

DOI: 10.15642/acce.v3i

PENDAMPINGAN PESANTREN AL-BARAKAH MOJOKERTO DALAM MEMBANGUN ORGANISASI SEHAT UNTUK MENINGKATKAN KETAHANAN DI ERA DIGITAL

Ainul Yaqin

Universitas Islam Majapahit Mojokerto
E-mail: ainulyaqin@unim.ac.id

M. Syarif

Universitas Islam Majapahit Mojokerto
E-mail: kholili@unim.ac.id

Abstract: *Pesantren educational institutions often experience a decline in their role in society when the founding figure dies. Apart from that, the successor of the founding figure also has the same authority and competence as that of his predecessor. If not, it is predictable that the educational institution will gradually be abandoned by the community. This happened at the Al-Barakah Pesantren Mojokerto, which was the subject of community service activities. The decline of the Al-Barakah Pesantren was caused by an internal conflict that could not be resolved. The conflict was triggered by the absence of an organizational system, including the absence of AD-ART, election regulations, employment regulations, financial regulations, regulations on wealth/assets/waqf and so on. If the Kyai is still alive, the organizational system that is not yet ideal can be covered by the Kyai's charisma, so that all components can still carry out their duties properly because they adhere to the principle of sam'an wa tha'atan. Organizational conflict is triggered by the absence of an organizational system that provides opportunities for each party to make their own interpretations, causing misunderstandings and conflicts. This destructive conflict can be minimized by providing adequate institutional systems and organizational regulations to serve as guidelines for relevant parties in carrying out their duties and authorities. Patterns of institutional management that are in line with the demands of the times are a must for an educational institution if it wants to exist and is desired by the community. Educational institutions need to develop modern, effective and efficient and participatory management. In this way, pesantren can create harmonious and communicative conditions among organizational components, so as to improve their performance and gain public trust.*

Keywords: *kyai's charisma, pesantren survival, modern organizational system*

PENDAHULUAN

Pondok Pesantren Al-Barakah berada di kecamatan Sooko kabupaten Mojokerto. Lokasi pesantren berada di pinggir jalan protokol nasional yang ramai dengan lalu lintas kendaraan besar. Secara geografis, letak pesantren ini mudah dijangkau dari berbagai wilayah di Jawa. Pesantren ini juga terletak di dekat pasar yang ramai dengan pedagang dan konsumen dari penduduk di berbagai desa sekitar. Jadi secara umum, pesantren ini berada di daerah semi perkotaan yang pencaharian masyarakatnya sebagian besar berdagang, sebagian kecil berprofesi sebagai petani. Berbeda dengan pesantren salaf yang pada umumnya berada di pelosok desa dengan masyarakat berpencaharian sebagai petani. Pesantren Al-Barakah pernah mengalami kemajuan dengan jumlah santri ribuan. Pada masa jayanya ini, Pesantren Al-Barakah mampu berfungsi sebagai garda depan dalam penguatan keagamaan Islam masyarakat sekitarnya dan pengasuhannya menjadi figur yang disegani oleh pemerintah. Fungsi dan peran pesantren Al-Barakah tersebut sejalan dengan fungsi dan peran pesantren pada umumnya yaitu sebagai *platform* penyebaran dan sosialisasi Islam.¹

Secara ideal pesantren juga diharapkan mampu membawa perubahan sosial di masyarakat. Hal itu dianggap sebagai bukti bahwa kehadiran Islam dengan lembaga pendidikannya mampu mewujudkan visi Islam sebagai rahmatan lil alamin.² Peranan ini ternyata juga mampu dimainkan oleh Pesantren Al-Barakah. Pesantren Al-Barakah dengan ketokohan figur kyai pengasuhnya, dapat mengakses sumber-sumber ekonomi baik dari pihak swasta maupun pemerintah yang memberi kemampuan pesantren untuk mendistribusikannya kepada masyarakat yang membutuhkan. Misalnya, trayek angkutan umum yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto untuk dikelola oleh koperasi yang berada dibawah naungan Yayasan Pesantren Al-Barakah dan memberikan sumbangan pendapatan bagi masyarakat yang tergabung dalam koperasi tersebut. Dengan peranan yang besar tersebut maka tidaklah salah jika dikatakan bahwa pesantren memiliki pengaruh kuat pada kehidupan masyarakat muslim dan memiliki nilai-nilai strategis dalam pengembangan masyarakat Indonesia,³ demikian pula dengan Pesantren Al-Barakah.

Namun saat ini, Pesantren Al-Barakah mengalami kemunduruan. Jumlah santri yang menetap di pesantren ini hanya sekitar belasan atau puluhan saja. Semestinya, pesantren yang berada di bawah yayasan dengan beberapa lembaga, memiliki kemungkinan untuk memiliki santri yang besar dari sumbangsih lembaga-lembaga yang ada. Tetapi potensi tersebut belum dapat dimaksimalkan dengan baik. Pesantren Al-Barakah merupakan lembaga pendidikan dibawah naungan Yayasan Al-Barakah. Yayasan ini memiliki beberapa lembaga, antara lain: pondok pesantren, panti asuhan, TK, MI, MTs, dan MA, serta organisasi thariqat. Pesantren Al-Barakah pernah menjadi tumpuhan Yayasan ini dengan beragam aktivitas pendidikan dan keagamaan Tetapi sekarang berada dalam kondisi yang kurang sehat dengan beberapa kelemahan, antara lain: Pertama, santri yang menempuh pendidikan di pesantren ini jumlahnya relatif kecil. Kedua, pengelolaan pendidikan pesantren tidak memiliki sistem yang terstruktur.

¹ Ainul Yaqin, Syaikh Rozi, and Fariza Md Sham, 'The Paradox of Pesantren Education in the Implementation of Islamic Law : Study of Pesantren Kyai Notion in Mojokerto', *Jurnal Pendidikan Islam*, 9.June (2020), 129–48 <<https://doi.org/10.14421/jpi.2020.91.129-148>>.

² Wahyu Iryana, 'Tantangan Pesantren Salaf Di Era Modern', *Al-Murabbi*, 2.1 (2015), 64–87.

³ Alaika M. Bagus Kurnia Ps, 'Problematika Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia', *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, X.X (2019), 5–10 <<https://doi.org/10.32832/tawazun.v12i2.2554>>.



Ketiga, pengelola/pengasuh pesantren belum mampu menghimpun sumberdaya yang dimiliki dalam menjalankan program pendidikan.

Permasalahan yang telah dipaparkan di atas, berusaha dikaji dan diselesaikan dengan program pengabdian kepada masyarakat ini. Kondisi ideal yang diharapkan dari Pesantren Al-Barakah selaras dengan permasalahan di atas dapat diberikan solusinya secara terbalik dengan urutan permasalahan di atas: (1) Pengelola dan pengasuh Pesantren mampu bersinergi dalam menyelenggarakan pendidikan. Berbagai penghalang atau penghambat kekompakan dalam bekerjasama mengelola pesantren terminimalisir dengan berbagai strategi pengabdian ini, (2) Terwujudnya sistem pendidikan pesantren secara terstruktur dengan standar yang baik serta dapat dilaksanakan bersama-sama secara akuntabel, (3) Tumbuhnya kepercayaan masyarakat yang berimplikasi terhadap peningkatan jumlah santri Pesantren Al-Barakah.

Lembaga pendidikan dapat berkembang dengan pesat jika memiliki sosok tokoh atau pimpinan yang memiliki reputasi unggul di masyarakat. Menurut teori ini, kebesaran nama pimpinan tersebut menjadi jaminan bagi masyarakat untuk menitipkan anak-anaknya untuk mendapatkan pendidikan di lembaga tersebut. Tetapi teori ini mendapatkan sanggahan dari teori lainnya, yang menyatakan bahwa profesionalitas pengelolaan lembaga merupakan faktor penentu dalam perkembangan suatu lembaga pendidikan. Sekalipun tidak ada tokoh besar yang dimiliki suatu lembaga, akan tetapi pengelolaan lembaganya terbukti menghasilkan kualitas, maka masyarakat akan memberikan kepercayaan kepadanya.

Teori pertama diatas bukannya tak memiliki dasar. Peran seorang tokoh dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan telah mendapatkan contoh nyata dalam sejarah. Dalam konteks ini kita bisa menyebut beberapa nama besar tokoh pendidikan di Indonesia yang lembaga pendidikannya berkembang pesat dan dikenal oleh masyarakat karena kelebihan yang dimiliki oleh tokoh yang mendirikan dan mengembangkan lembaga pendidikan tersebut.

Ketokohan seseorang paling tidak dapat dilihat dari tiga indikator. Pertama, integritas tokoh tersebut. Hal ini dapat dilihat dari kedalaman ilmunya, kepemimpinannya, keberhasilannya dalam bidang yang digelutinya hingga memiliki kekhasan dan kelebihan dibanding orang-orang segenerasinya. Integritas tokoh juga dapat dilihat dari sudut integritas nilainya. Kedua, karya-karya monumental. Karya-karya ini dapat berupa karya tulis, karya nyata dalam bentuk fisik maupun nonfisik yang bermanfaat bagi masyarakat atau pemberdayaan manusia, baik sezamannya maupun masa sesudahnya. Ketiga, kontribusi (jasa) atau pengaruhnya yang terlihat atau dirasakan secara nyata oleh masyarakat, baik dalam bentuk pikiran ataupun dalam bentuk aksi nyata. Kontribusi tokoh juga dapat dilihat dari kepemimpinan dan keteladannya, hingga ketokohnya diakui, diidolakan, diteladani dan dianggap memberikan inspirasi bagi generasi sesudahnya.⁴

Di tengah masyarakat Indonesia, tokoh agama didefinisikan sebagai seseorang yang berilmu utamanya berkaitan dengan Islam, ia dijadikan sebagai *role-model* dan tempat rujukan ilmu bagi orang lain. Mengacu pada definisi tersebut dapat diartikan bahwa tokoh agama adalah orang yang terkemuka, ia dijadikan sebagai sauri tauladan dan sebagai pemberi nasehat bagi masyarakat sekitar yang berkaitan dengan agama Islam. Tokoh agama merupakan ilmunya agama di dalamnya termasuk nama-nama kyai, ulama, ataupun cendekiawan muslim yang dalam kesehariannya memiliki pengaruh karena ada kepemimpinan yang melekat pada dirinya. Status tokoh agama mencakup empat komponen, yaitu: pengetahuan, kekuatan,

⁴ Syahrin Harahap, *Metodologi Studi Tokoh Dan Penulisan Biografi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014).

spiritual, keturunan (baik spiritual maupun biologis), dan moralitas.⁵ Oleh karena seorang tokoh selalu dijadikan sebagai panutan bagi orang lain dalam hal ilmu pengetahuan, maka kiblat pendidikan masyarakatpun mengacu kepadanya. Dalam hal ini ketokohnya yang dipandang oleh masyarakat setempat sehingga pendidikan yang dilaksanakan olehnya maupun lembaga pendidikan yang didirikan olehnya secara otomatis juga menjadi kiblat bagi masyarakat untuk belajar dan mendapatkan ilmu pengetahuan sepanjang tokoh tersebut masih hidup.

Itu pula sebabnya mengapa dalam banyak kasus, sebuah lembaga pendidikan bisa saja menurun perannya ditengah masyarakat begitu sang tokoh meninggal dunia. Banyak pesantren yang awalnya populer, tetapi tiba-tiba hilang pamornya seiring dengan wafatnya Kyai.⁶ Terkecuali keturunan dari sang tokoh tersebut juga memiliki otoritas dan kompetensi yang setara dengan yang dimiliki oleh pendahulunya. Jika tidak maka sudah dapat diprediksi bahwa lembaga pendidikan tersebut secara lambat laun akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Pada kasus dimana tidak ada penerus yang otoritatif untuk mengelola lembaga pendidikan dimaksud, maka teori kedua memiliki peranan penting, justru demi kelanjutan hidup lembaga pendidikan tersebut, yaitu bahwa profesionalitas pengelolaan lembaga juga ikut menjadi faktor penentu dalam perkembangan suatu lembaga pendidikan.

Profesionalisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan memiliki arti sebagai aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumber daya yang di miliki organisasi sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien.⁷ Kalimat efektif dan efisien menunjukkan bagaimana peran penting profesionalisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan memiliki perananan. Definisi tersebut sekaligus juga mengisyaratkan kepada kita bahwa tanpa profesionalisme dalam pengelolaan pendidikan maka seluruh sumber daya pendidikan yang ada tak dapat digerakkan secara optimal untuk mencapai tujuan dari lembaga pendidikan itu sendiri yang pada akhirnya akan berujung pada kehancuran sang lembaga karena tak mampu mengkoordinasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Ini memberikan petunjuk kepada kita bahwa profesionalisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan memiliki tempatnya tersendiri bagi diskursus manajemen kelembagaan agar bias tumbuh berkembang dan mencapai tujuannya. Karena sebesar apapun ketokohan seseorang, jika tidak memiliki manajemen yang efektif bagi lembaga pendidikannya, maka roda pelaksanaan pendidikan didalamnya akan berjalan tanpa perencanaan yang matang.

Dalam konteks ini, sesungguhnya tak ada pertentangan diantara kedua teori diatas. Artinya, kedua teori tersebut bisa berjalan bersamaan baik ketika sang tokoh masih hidup sebagai penyempurna bagi karakter kepemimpinan tokohnya, lebih-lebih tatkala sang tokoh telah meninggal dunia, Profesionalitas manajemen kelembagaan akan menjadi basis pertahanan lembaga pendidikan yang diwariskannya agar tetap ada dan berkembang, khususnya di era digital ini. Lebih-lebih lagi jika keturunannya memiliki kompetensi dan otoritas yang telah disiapkan sejak awal agar memiliki kharisma yang disegani oleh masyarakat sebagaimana pendahulunya.

⁵ M.C. Ronald, *Tokoh Agama Dalam Masyarakat* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).

⁶ Iryana.

⁷ Jaja Jahari, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Fajar Media, 2014).



METODE

Program pengabdian masyarakat ini dilaksanakan dengan metode kaji tindak (*action research*). Metode *action research* adalah metode yang mengkaji hal-hal yang terjadi di masyarakat atau kelompok sasaran, dan hasilnya langsung dapat dikenakan pada masyarakat yang bersangkutan.⁸ Karakteristik utama kajian ini adalah partisipasi dan kolaborasi antara peneliti dengan anggota sasaran. Kaji tindak adalah salah satu strategi pemecahan masalah yang memanfaatkan tindakan nyata dalam bentuk proses pengembangan inovatif yang dicoba sambil jalan dalam mendeteksi dan memecahkan masalah. Secara operasional, metode ini dilaksanakan dengan melakukan kajian terlebih dahulu terhadap permasalahan masyarakat dan mencoba menemukan solusinya. Setelah itu dilaksanakanlah program yang ditetapkan sebagai solusi dan melaksanakan pengukuran atau evaluasi terhadap keberhasilannya.

Adapun kegiatan-kegiatan yang digunakan dalam program pengabdian masyarakat ini adalah sebagai berikut: (1) Forum Group Discussion; tim bersama pengurus yayasan melakukan kajian terhadap problem pengelolaan institusi pesantren. Kegiatan ini diharapkan menemukan akar permasalahan yang dihadapi sekaligus menyepakati strategi dan langkah-langkah yang dipilih dalam mengembangkan pesantren, (2) Pendampingan; dalam hal ini pelaksanaan pengabdian dilakukan dengan melakukan pendampingan kepada pengurus pesantren dalam menyusun kebijakan pesantren dan mensosialisasikannya kepada berbagai pihak. Tim juga mendampingi pengurus dalam meninjau kesiapan semua stakeholder dalam melaksanakan strategi dan langkah-langkah pengembangan institusi, (3) Penyajian Materi; Kapasitas pengurus pesantren dan pengelola yayasan dalam pengelolaan institusi juga perlu ditingkatkan dengan memberikan materi pengelolaan institusi secara profesional. Pemahaman yang sama terhadap system pengelolaan institusi diharapkan dapat menyatukan gerak-langkah dalam pengembangan pesantren, (4) Evaluasi dan Tindak Lanjut; Dalam hal ini pelaksanaan pengabdian dilakukan dengan cara memberikan angket yang diberikan kepada pengurus pesantren dan pengelola yayasan yang menjadi sasaran kegiatan untuk dijawab dan diserahkan kembali kepada pelaksana pengabdian. Disamping juga dilakukan rapat tinjauan manajemen yang didampingi oleh tim untuk menemukan hambatan pelaksanaan program dan solusi yang dapat ditindaklanjuti.

HASIL

Program ini merupakan tindaklanjut kerjasama Fakultas Agama Islam Universitas Islam Majapahit Mojokerto dengan Yayasan Al-Barakah yang telah disepakati dalam sebuah MoU sejak tahun 2018. Oleh sebab itu, tim tidak mengalami kesulitan dalam menawarkan program ini. Dalam hal ini pelaksanaan pengabdian dibagi pada tiga tahap:

I. Tahap Pendahuluan

Tahap ini berupa pengkajian terhadap kebutuhan pengembangan institusi Pesantren Al-Barakah. Pada tahap awal ini telah dapat dirumuskan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan indikator keberhasilannya yang dijabarkan dalam tabel sebagai berikut:

⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).

Tabel 1.
Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat dan Indikator Keberhasilannya

Waktu Pelaksanaan	Kegiatan	Indikator Keberhasilan
Tahap 1 (April-Mei)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studi Pendahuluan 2. FGD bersama stakeholder Pesantren Al-Barakah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya rumusan program pengembangan Pesantren Al-Barakah 2. Stakeholder memahami problematika Pesantren Al-Barakah 3. Stakeholder menyepakati strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah
Tahap 2 (Juni – Juli)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendampingan penerapan strategi Pengembangan Pesantren Al-Barakah 2. Pemberian Materi pengelolaan Institusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stakeholder menerapkan strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah 2. Stakeholder memahami pengelolaan institusi
Tahap 3 (Agustus-September)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi penerapan strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah Program pengembangan Pesantren Al-Barakah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data pelaksanaan program pengembangan Pesantren Al-Barakah 2. Program pengembangan lanjutan

Selanjutnya, program pengabdian kepada masyarakat yang telah disusun tim ini, ditawarkan kepada pengurus Yayasan Al-Barakah dengan harapan bahwa program ini diterima untuk dijalankan.

2. Tahap Penetapan Strategi Pengembangan melalui FGD

Tahap ini berupa diskusi bersama antara tim dan pengelola pesantren/pengurus yayasan dalam rangka menggali akar permasalahan dan solusi atau strategi yang dipilih dalam pengembangan Pesantren Al-Barakah.

Dalam kegiatan FGD telah dipaparkan oleh masing-masing pengurus permasalahan yang ada di Pesantren dan Yayasan Al-Barakah. Permasalahan-permasalahan tersebut antara lain:

- a. Fungsi yayasan belum optimal atau belum berfungsi layaknya suatu kepengurusan. Ketentuan dalam menjalankan organisasi belum disusun dan belum ditetapkan, sehingga masing-masing unit atau lembaga mengelola organisasi atau lembaganya sesuai kehendak unit masing-masing. Walaupun terdapat kerjasama atau sinergi di antara unit-unit tersebut, hal itu bukan diatur dalam ketentuan yayasan melainkan atas inisiatif unit.
- b. Kegiatan pondok pesantren terbengkalai disebabkan kepengurusan pondok yang tidak kunjung terbentuk. Kegiatan keagamaan dan pengajian kitab kuning yang biasa dilaksanakan di pesantren pada umumnya, hanya terlaksana dalam batas minimal. Beberapa kegiatan pesantren dilaksanakan sekedar melanjutkan apa yang sudah menjadi kebiasaan sebelumnya seperti thariqat sabtu, sedangkan pengajaran madrasah diniyah dilaksanakan oleh lembaga pendidikan formal (madrasah tsanawiyah dan madrasah aliyah) bukan oleh pesantren.
- c. Jumlah santri semakin menyusut dan tidak terurus. Perilaku santri tidak terpantau dan tidak mendapatkan pembinaan sehingga cenderung liar. Terkadang ditemukan santri yang berperilaku tidak tertib dan sering bolos baik dalam kegiatan pendidikan formal madrasah



- maupun kegiatan pesantren, karena tidak adanya pengawasan dan pembinaan secara melekat oleh pengurus pondok, yang biasanya ada di setiap pesantren.
- d. Kapasitas pengasuh atau pimpinan yayasan dan pengasuh pesantren masih belum sebesar pendahulunya (KH. Hasanudin). Masyarakat masih mendambakan sosok pengasuh lama yang belum dapat digantikan oleh pengasuh yang baru. Akibatnya, kepercayaan masyarakat mengalami penurunan sehingga kurang mendukung pengembangan pesantren.
 - e. Konflik terselubung antar keluarga. Keluarga dari isteri pertama mengklaim lebih berhak untuk mengelola yayasan/ponpes. Sementara pengasuh laki-laki yang masih hidup bersal dari garis keturunan isteri kedua. Dengan sikap menjaga diri untuk tidak saling menyakiti antar saudara, akhirnya satu sama lain saling menunggu dan tidak berani berinisiatif untuk mengelola yayasan dan pesantren. Namun terkadang timbul kecurigaan satu sama lain, bahwa di antara keluarga tersebut ada yang memanfaatkan untuk kepentingan ekonominya sendiri, yang menyebabkan semakin sulit untuk bersama-sama dalam mengelola institusi.
 - f. Alumni terpecah dalam beberapa kubu, antara yang pro dengan keluarga satu dan yang pro dengan keluarga lainnya. Akibat perpecahan ini, kontribusi yang besar pada masa kepemimpinan Kyai Hasanudin, dalam mendukung kemajuan pesantren, semakin lama semakin berkurang. Alumni yang biasanya mengirimkan saudara atau tetangganya untuk mondok di Al-Barakah, tidak berkenan lagi. Begitu juga dengan bantuan finansial yang cukup besar kepada pesantren, dengan perpecahan yang ada semakin menimbulkan prejudice satu sama lain, dan menyebabkan ketiakpercayaan alumni kepada pesantren.

Selanjutnya FGD dilaksanakan untuk membahas strategi, program dan langkah-langkah pengembangan institusi. Hasil rumusan FGD ini adalah sebagai berikut:

a. Strategi Pengembangan

Para pengelola yayasan dan pesantren menyadari bahwa Al-Barakah belum memiliki tokoh besar sebagaimana pendahulunya yang mampu mendongkrak institusi. Oleh karena itu, pilihan jatuh kepada strategi pembentukan sistem organisasi sehat dalam pengelolaan pesantren. Strategi ini mengharuskan yayasan membenahi perangkat organisasi yang dimilikinya, mulai dari AD-ART, organisasi dan tata kerja-tata laksana, peraturan kepegawaian, peraturan keuangan, dan perangkat lain yang dibutuhkan. Jika organisasi sehat, maka kinerja institusi juga akan mengalami peningkatan dan kemajuan. Kepercayaan masyarakat akan tumbuh kembali dan mendukung pengembangan Pesantren Al-Barakah.



Gambar 1
Tim Kecil Perumus Draft Organisasi

Pada pelaksanaan strategi ini, diawali dengan pembentukan tim kecil untuk merumuskan rancangan AD-ART Yayasan Al-Barakah yang melaksanakan kegiatan rapat sekitar tiga kali sehingga mampu menghasilkan draft AD-ART Yayasan. Selanjutnya draft tersebut dibahas dalam rapat besar semua Pengelola Yayasan, baik unsur Pembina, Pengurus maupun Pengawas Yayasan.

b. Program Pengembangan Pesantren

Terdapat dua opsi yang diusulkan oleh peserta FGD dalam merumuskan program pengembangan pesantren: (1) program pengembangan pesantren berbasis induk dan (2) program pengembangan pesantren berbasis komplek. Program pertama menghidupkan kembali pengurus pesantren dengan berbagai tanggungjawabnya, mulai dari mengurus akomodasi asrama santri, konsumsi dan kesehatan santri, menyiapkan kegiatan keagamaan, mengatur jadwal pengajian kitab, mengelola keamanan dan lain sebagainya. Adapun program yang kedua yaitu membuka beberapa komplek (cabang) pesantren dari sejumlah keluarga pengasuh yang menerima santri dan mengelolanya sendiri, tetapi masih berada dalam naungan Pesantren Al-Barakah. Sebagian besar peserta FGD berpandangan bahwa program pertama lebih berat untuk dilaksanakan dengan berbagai argumentasi yang mendukungnya, oleh sebab itu, program yang kedua inilah yang dipilih untuk dijalankan.

3. Tahap Pendampingan

Dalam kegiatan FGD telah disepakati strategi, program dan langkah-langkah pengembangan pesantren. Maka tahap berikutnya yaitu melaksanakan kesepakatan tersebut dalam tataran praktis. Dalam penerapan strategi, program dan langkah-langkah pengembangan pesantren, Tim mendampingi pengelola yayasan dan pesantren dalam menjalankan kegiatan-kegiatan berikut ini:

a. Pengkajian dan perumusan perangkat dan peraturan organisasi

Tim mendampingi pengurus Yayasan dan pesantren dalam meninjau kembali perangkat organisasi, mulai dari AD-ART, OTK, peraturan, pedoman dan berbagai perangkat lainnya. Perangkat yang sudah ada ditinjau lagi kesesuaiannya dengan peraturan perundangan pemerintah dan misi Yayasan. Adapun perangkat yang belum ada, diupayakan pemenuhannya dengan menyusun sendiri atau mengadopsi dari organisasi lain yang disesuaikan dengan kebutuhan institusi Al-Barakah.



Gambar 2
Pembahasan Konsep Perangkat Organisasi

b. Konsultasi dan sosialisasi perangkat dan peraturan organisasi

Konsultasi dilakukan dengan kunjungan (sowan) kepada keluarga pengasuh (putra-putri KH. Hasanudin) dari yang tertua hingga yang termuda, untuk menyampaikan hasil kerja tim dalam merumuskan perangkat organisasi dan peraturan yayasan untuk mendapatkan masukan, dan persetujuan serta dukungan penerapannya. Adapun sosialisasi dilaksanakan kepada setiap unit kerja dan lembaga yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Barakah mulai dari pengelola pesantren, panti asuhan, madrasah diniyah, TK, MI, MTs, MA dan jamiyah thariqat.

c. Launching penerapan perangkat dan peraturan organisasi

Setelah sosialisasi, maka dilanjutkan dengan peluncuran secara resmi perangkat dan peraturan organisasi untuk dijalankan oleh masing-masing pihak, yang pada hakekatnya adalah instruksi secara halus agar keputusan organisasi dijalankan oleh semua komponen, maka tim bersama dengan pengurus yayasan melakukan supervise dengan meninjau penerapan keputusan organisasi di masing-masing unit.

4. Tahap Penyajian Materi

Bersamaan dengan pelaksanaan tahap pendampingan dalam beberapa kegiatan seperti peninjauan dan perumusan perangkat dan peraturan organisasi, Tim juga memberikan materi tentang pengelolaan organisasi secara sehat dan profesional. Pada tahap ini diberikan pretes sebelum penyajian materi dan postes setelahnya, dengan maksud mengukur peningkatan pemahaman pengurus yayasan dan pengelola lembaga dibawah naungannya. Materi yang diberikan meliputi peraturan dan kebijakan pemerintah tentang yayasan, strategi pengembangan organisasi dan penjaminan mutu.

5. Tahap Evaluasi dan Tindaklanjut

Pada tahap ini tim bersama pengurus yayasan melakukan supervisi dan evaluasi penerapan keputusan organisasi di masing-masing unit. Tahap ini dimaksudkan untuk menilai sejauh mana hasil kegiatan ini mampu mencapai sasaran kegiatan sekaligus yang nantinya digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program pengabdian masyarakat yang telah dilaksanakan.

Tabel 3.
Ketercapaian Indikator Program

No	Indikator	Sebelum	Sesudah
1	Terwujudnya rumusan program pengembangan Pesantren Al-Barakah	Tdk ada	Ada
2	Stakeholder memahami problematika Pesantren Al-Barakah	Sedang	Tinggi
3	Stakeholder menyepakati strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah	-	V
4	Stakeholder menerapkan staregi pengembangan Pesantren Al-Barakah	-	V
5	Stakeholder memahami pengelolaan istitusi	Sedang	Tinggi
6	Data pelaksanaan program pengembangan Pesantren Al-Barakah	Tdk Ada	Ada
7	Program pengembangan lanjutan	Tdk Ada	Ada

Dari tabel di atas diketahui terhadap peningkatan dari semua indikator keberhasilan program. Artinya, bahwa pelaksanaan kegiatan ini telah dapat membantu mengembangkan

Pesantren Al-Barakah untuk menjadi institusi pendidikan Islam yang sehat dan dipercaya oleh masyarakat.

DISKUSI

Program pengabdian kepada masyarakat dengan judul “Pendampingan Institusi Pesantren Al-Barakah Berbasis Sistem Tata Kelola Organisasi Sehat untuk Meningkatkan Ketahanan di Era Digital” merupakan program untuk mempertahankan eksistensi pesantren, belum mengarah kepada pengembangan keunggulan pendidikan ataupun pengembangunan ekonomi pesantren. Hal ini disebabkan problem mendasar yang dialami Pesantren Al-Barakah adalah problem antara hidup dan mati. Ibaratnya, Pesantren Al-Barakah sedang dalam kondisi sekarat, hidup segan mati tak mau, dengan berbagai problematika sebagaimana yang dipaparkan di atas. Dalam kajian kami, memang terdapat beberapa program pengabdian kepada masyarakat pesantren yang ditujukan untuk pengembangan keunggulan kurikulumnya atau pengembangan kemampuan finansialnya. Tetapi yang disasar dari program pengabdian ini adalah upaya penyelamatan pesantren dari kehancuran atau penutupan.

Pada umumnya, kematian atau penutupan pesantren diakibatkan oleh konflik internal yang tidak dapat terselesaikan. Konflik tersebut dipicu oleh ketiadaan sistem organisasi, mulai dari kejelasan AD-ART, peraturan pemilihan, peraturan kepegawaian, peraturan keuangan, peraturan tentang kekayaan/asset/wakaf dan sebagainya. Tokoh atau pengasuh utama yang disegani telah tiada, sementara institusi pesantren yang ditinggalkan belum memiliki sistem yang baik. Pada saat tokoh atau Kyai masih hidup, sistem organisasi belum ideal tersebut dapat ditutupi oleh kharisma Kyai, sehingga semua komponen masih bisa menjalankan tugasnya dengan baik karena memiliki prinsip *sam'an wa tha'atan*. Pribadi kiai inilah yang menentukan perkembangan pesantren sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren.⁹ Institusi pesantren dapat berkembang dengan baik karena ketokohan Kyai, sekalipun sistem organisasi belum ditata sebagaimana seharusnya. Akan tetapi, sepeninggal Kyai dimana tidak adah tokoh yang kharismatik, maka tanpa sistem organisasi yang baik institusi pesantren mengalami kemunduran.

Pemikiran lama secara umum menganggap bahwa konflik itu negatif sebab merusak sendi-sendi organisasi, sebaliknya pemikiran baru tentang konflik menganggap bahwa konflik itu positif untuk mendinamisir organisasi asalkan dikelola secara baik.¹⁰ Untuk dapat mengelola konflik yang terjadi, maka harus diketahui akar permasalahan dari konflik tersebut sehingga dapat diupayakan solusinya. Dalam kajian Tim, akar konflik di Pesantren Al-Barakah adalah belum jelasnya aturan organisasi, sehingga masing-masing pihak memberikan tafsir sendiri-sendiri tentang seharusnya organisasi dipimpin oleh siapa dan bagaimana mengelolanya. Oleh sebab itu, program pengabdian dilaksanakan dengan mengajak pengurus yayasan/pesantren menyusun perangkat organisasi dengan kelengkapan peraturannya, sehingga semua pihak dapat memahami tata kelola organisasi dan memahami kewenangan dan tugasnya masing-masing. Upaya ini selaras dengan pandangan KH. Mahrus Ali yang menyatakan bahwa pesantren harus

⁹ Neni Rosita, 'Kepemimpinan Kharismatik Kyai Di Pondok Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta', *Sangkep: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 1.2 (2018), 166–83.

¹⁰ Siti Chaizatul Munasiroh, 'Strategi Penanganan Konflik Oleh Kyai Di Pesantren', *An-Nidzam*, 5.2 (2018),



memiliki badan hukum disertai kepengurusan serta peraturan yang jelas sehingga menjamin keberlangsungan pesantren.¹¹

Sepanjang manusia berinteraksi dengan sesamanya, konflik tak akan bisa dihindari. Hal ini dapat dimaklumi mengingat setiap individu memiliki pemikiran dan kepentingan sendiri-sendiri. Hal penting yang harus dilakukan bukannya memberangus konflik tersebut dengan mendiamkan bibir semua individu, namun justru menata konflik tersebut agar bisa diselaraskan dan pemikiran serta kepentingan bisa diarahkan pada tujuan yang sama dalam organisasi. Dalam konteks ini kita membutuhkan manajemen konflik.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik. Simon Fisher menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan dengan rincian sebagai berikut: (1) Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras, (2) Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai, (3) Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat, (4) Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan, (5) Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.¹²

Tahapan-tahapan diatas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik. Pada tingkat pelaksanaan nantinya, diharapkan aplikasi dari teori ini dapat mencapai tujuan dari kondisi yang diharapkan yaitu bahwa pengelola dan pengasuh Pesantren mampu bersinergi dalam menyelenggarakan pendidikan. Berbagai penghalang atau penghambat kekompakan dalam bekerjasama mengelola pesantren diharapkan bisa diminimalisir dengan strategi yang tepat dalam mengelola konflik yang ada sehingga bisa diselatraskan demi mncapai tujuan kelembagaan secara oraganisatoris.

¹¹ Imam Sukadi, 'Pesantren: Realitas Pendidikan Islam Tradisional Indonesia', *SUHUF*, 30.2 (2018), 133–43.

¹² Simon Fisher, *Mengelola Konflik Strategi Dan Keterampilan Untuk Bertindak* (Jakarta: Zed Books, 2001).

Dalam kegiatan pengabdian ini, dihasilkan teori yang berkaitan dengan manajemen organisasi khususnya pesantren. Organisasi pesantren dapat berkembang jika ditopang oleh ketokohan atau kharisma pemimpinnya yaitu kyai. Jika tanpa kyai yang kharismatik, organisasi pesantren juga dapat berkembang bila dikelola dengan manajemen yang baik, yaitu memiliki perangkat kelembagaan dan peraturan organisasi yang dapat menjadi pedoman pengurus dan anggotanya dalam menjalankan kewenangan dan tugasnya.

Adapun teori kedua yang dihasilkan adalah teori manajemen konflik organisasi. Temuan yang diperoleh adalah bahwa konflik organisasi dipicu oleh ketiadaan sistem organisasi yang memberikan peluang kepada masing-masing pihak membuat tafsir sendiri-sendiri sehingga menimbulkan salah paham dan pertentangan. Konflik yang destruktif dapat diminimalisir dengan cara menyediakan kelengkapan sistem kelembagaan dan peraturan organisasi yang memadahi dan disepakati, untuk dijadikan pedoman bagi pihak-pihak terkait dalam mengelola tugas dan kewenangannya.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan terhadap lembaga yang menjadi fokus pengabdian ini, kita mendapatkan pemikiran bahwa sebuah lembaga pendidikan keagamaan pada era modern memang sebaiknya tidak hanya mengandalkan kebesaran tokoh pendirinya agar bisa tetap hidup dan berkembang. Kendatipun realitas sejarah memang menunjukkan bahwa sebuah lembaga pendidikan akan cepat maju dan dikenal oleh masyarakat luas apabila tokohnya juga dikenal otoritasnya. Tetapi hal tersebut tak dapat dijadikan pegangan bahwa lembaga tersebut akan tetap ada dan populer ditengah masyarakat apabila sang tokoh telah tiada. Dalam hal ini, penataan organisasi serta manajemen yang tepat terhadap seluruh sumber daya yang ada menjadi suatu hal yang wajib untuk diterapkan. Mengingat, zaman semakin berkembang dan membawa sekian banyak kemajuan zaman yang tidak hadir pada era sebelumnya. Kondisi perubahan tersebut jelas menuntut pembaharuan terhadap pola kepemimpinan sekaligus perubahan terhadap pola manajemen kelembagaan yang diselaraskan dengan perkembangan zaman dan situasi sosial budaya sekitar.

Disamping itu, seorang tokoh pendiri sebuah organisasi atau lembaga pasti memiliki keluarga atau kolega yang juga terlibat di dalam lembaga atau organisasi yang didirikannya. Dan tidak bisa tidak, penurunan kualitas serta konflik antar elemen yang terlibat pastilah timbul menghiasi perjalanan hidup lembaga itu sendiri. Pada titik ini, lembaga tersebut membutuhkan manajemen yang diperbaharui dari waktu ke waktu dan bahkan mungkin melepaskan diri dari manajemen awal yang telah diwariskan oleh pendirinya. Pada konteks ini, dibutuhkan kepiawaian untuk memajemen konflik yang timbul agar tidak menjadi bahan peledak yang mampu melumatkan lembaga tersebut hingga habis tak tersisa dan dilupakan oleh masyarakat sebagai acapkali kita lihat pada lembaga pendidikan yang pernah besar pada waktu-waktu sebelumnya.

Pola-pola penataan kelembagaan yang selaras dengan tuntutan zaman adalah keharusan bagi sebuah lembaga pendidikan jika dirinya ingin tetap eksis dan dikenal serta dikehendaki oleh masyarakat. Dalam hal ini, sebuah lembaga tidak bisa selamanya bertahan dengan warisan pendahulu atau pendirinya dengan tetap bersikukuh pada model lama penataan lembaga. Oleh karena sekali saja sebuah lembaga pendidikan berpretensi memfosilkan apa yang telah didapat dari pendahulunya, maka zaman akan meninggalkannya menjadi kerangka belulang masa lalu yang pantas dikuburkan. Untuk hal ini kita telah mendapatkan contoh dari banyak sekali lembaga pendidikan di Indonesia.



Sementara penataan kelembagaan dari sisi manajemen perlu untuk selalu ditingkatkan, di sisi lain, menyelaraskan irama langkah kaki segenap komponen pendidikan yang terlibat didalamnya juga perlu untuk selalu diupayakan dan dikomposisi sedemikian rupa agar tidak menjelma menjadi irama sumbang, artinya agar tidak menjadi konflik yang memburamkan wajah lembaga tersebut yang pada akhirnya membisukan suaranya dari pendengaran masyarakat.

Tindaklanjut yang harus senantiasa dilakukan untuk mempertahankan eksistensi lembaga adalah membangun manajemen yang modern, efektif dan efisien serta menerapkan manajemen sumber daya yang terlibat agar memiliki visi yang sama terhadap satu tujuan. Memodernisasi lembaga pendidikan termasuk tata kelolanya merupakan suatu keharusan agar dapat mencapai kemajuan.¹³ Dengan cara ini, nantinya akan tercipta suatu kondisi harmonis yang memayungi seluruh komponen yang terlibat agar dapat bekerjasama dalam suatu jalinan organisasi yang tertata dengan baik secara manajerial dan komunikatif dalam hubungan setiap individu yang terlibat didalamnya.

Program pengabdian ini dapat disebut sebagai program penyelamatan pesantren dari kematian, sebuah upaya yang paling dasar.

KESIMPULAN

Program pengabdian kepada masyarakat dengan judul Pendampingan Institusi Pesantren Al-Barakah Berbasis Sistem Tata Kelola Organisasi Sehat telah menghasilkan kesimpulan sementara sebagai berikut: (1) Strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah Mojokerto yaitu pengembangan system organisasi dengan melengkapi perangkat kelembagaan serta perangkat peraturan organisasi sebagai pedoman semua komponen dalam menjalankan tugas dan kewenangannya, (2) Program pengabdian ini dapat dinyatakan efektif sebab indikator keberhasilan program tercapai, antara lain: terwujudnya rumusan program pengembangan Pesantren Al-Barakah, stakeholder memahami problematika Pesantren Al-Barakah stakeholder menyepakati strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah, stakeholder menerapkan strategi pengembangan Pesantren Al-Barakah, stakeholder memahami pengelolaan istitusi, data pelaksanaan program pengembangan Pesantren Al-Barakah, dan program pengembangan lanjutan.

Program pengabdian ini dapat disebut sebagai program penyelamatan pesantren dari kematian, sebuah upaya yang paling dasar. Tentu saja hal ini menjadi pondasi dasar bagi pesantren untuk dapat survive di era digital yang penuh dengan tantangan. Maka selanjutnya, program pengabdian dapat menasar kepada pengembangan kemandirian pesantren melalui berbagai kegiatan ekonomi produktif dan pengembangan keunggulan pesantren dalam bidang pendidikan yang dijalankan. Program-program penguatan kelembagaan melalui tranformasi teknologi dalam operasinal organisasi juga sangat dibutuhkan. Dalam beberapa tahun pesantren masih bergulat dengan permasalahan internal dan belum mengupayakan peran pesantren secara eksternal. Upaya lanjutan berikutnya adalah meningkatkan fungsi dan peran kemasyarakatan pesantren dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat. Pesantren dapat berfungsi sebagai katalisator dalam penyelesaian konflik di masyarakat, juga dapat berperan

¹³ Ainul Yaqin, 'Pendidikan Islam: Di Antara Tarikan Pragmatisme/Materialisme Dan Idealisme', *TARBIYA ISLAMIA: Jurnal Pendidikan Dan Keislamana*, 1.2 (2012), 26–30.

sebagai penyambung aspirasi masyarakat kepada pemerintah dalam menjalankan pembangunan.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Fisher, Simon, *Mengelola Konflik Strategi Dan Keterampilan Untuk Bertindak* (Jakarta: Zed Books, 2001)
- Harahap, Syahrin, *Metodologi Studi Tokoh Dan Penulisan Biografi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014)
- Iryana, Wahyu, 'Tantangan Pesantren Salaf Di Era Modern', *Al-Murabbi*, 2.1 (2015), 64–87
- Jahari, Jaja, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Fajar Media, 2014)
- Munasiroh, Siti Chaizatul, 'Strategi Penanganan Konflik Oleh Kyai Di Pesantren', *An-Nidzam*, 5.2 (2018), 1–18
- Ps, Alaika M. Bagus Kurnia, 'Problematika Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia', *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, X.X (2019), 5–10 <<https://doi.org/10.32832/tawazun.v12i2.2554>>
- Ronald, M.C., *Tokoh Agama Dalam Masyarakat* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)
- Rosita, Neni, 'Kepemimpinan Kharismatik Kyai Di Pondok Pesantren Ali Maksum Krpyak Yogyakarta', *Sangkep: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 1.2 (2018), 166–83
- Sukadi, Imam, 'Pesantren: Realitas Pendidikan Islam Tradisional Indonesia', *SUHUF*, 30.2 (2018), 133–43
- Yaqin, Ainul, 'Pendidikan Islam: Di Antara Tarikan Pragmatisme/Materialisme Dan Idealisme', *TARBIYA ISLAMIA: Jurnal Pendidikan Dan Keislamana*, 1.2 (2012), 26–30
- Yaqin, Ainul, Syaikhu Rozi, and Fariza Md Sham, 'The Paradox of Pesantren Education in the Implementation of Islamic Law : Study of Pesantren Kyai Notion in Mojokerto', *Jurnal Pendidikan Islam*, 9.June (2020), 129–48 <<https://doi.org/10.14421/jpi.2020.91.129-148>>

