

**STRATEGI MENINGKATKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT
DI PONDOK PESANTREN WALI SONGO NGABAR PONOROGO**

DISERTASI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Doktor Prodi Studi Islam
Pascasarjana UIN Sunan Ampel



Oleh:

KHARISUL WATHONI

NIM: F23416128

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Kharisul Wathoni
NIM : F23416128
Program : Doktor Studi Islam
Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI ini secara keseluruhan adalah hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 7 Desember 2020

Yang membuat pernyataan



Kharisul Wathoni

PERSETUJUAN PROMOTOR

Disertasi Kharisul Wathoni ini telah disetujui

Pada tanggal 6 Desember 2020

Oleh

Promotor,



Prof Akh. Muzakki, M.Ag, Grad. Dip.SEA, M.Phil, Ph.D.

NIP. 197402091998031002

Promotor,



Dr. H. Mohammad Kurjum, M.Ag

NIP. 196909251994031002

PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN DISERTASI TERBUKA

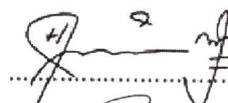
Disertasi berjudul “Strategi Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo” yang ditulis oleh Kharisul Wathoni ini, telah diuji dalam Ujian Disertasi Tertutup pada tanggal 19 April 2021.

Tim Penguji

1. Dr. Ahmad Nur Fuad. MA



2. Dr. Hj. Hanun Asrohah, M.Ag.



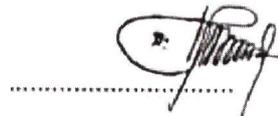
3. Prof. Akh. Muzakki, M.Ag, Grad.Dip.SEA, M.Phil, Ph.D



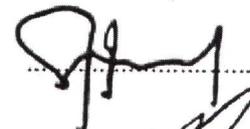
4. Dr. H. Muhammad Kurjum, M.Ag.



5. Prof. Dr. H. Imron Arifin, M.Pd.



6. Prof. Dr. Hj. Husniyatus Salamah Z., M.Ag.



7. Dr. H. M. Yunus Abu Bakar. M.Ag.



Surabaya, 11 Maret 2022




Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
NIP. 196004121994031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Kharisul Wathoni
NIM : F23416128
Fakultas/Jurusan : Studi Islam/Pendidikan Agama Islam
E-mail address : kharisulwathoni73@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
 Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul : Strategi Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 11 Maret 2022

Penulis

(Kharisul Wathoni)

ABSTRAK

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, sempat mengalami masa keemasannya. Hal ini ditandai dengan animo masyarakat yang tinggi, menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan ini. Namun, karena muncul berbagai masalah internal maupun eksternal, secara perlahan pesantren ini mengalami penurunan jumlah santri yang sangat signifikan. Kondisi ini disebabkan oleh menurunnya kepercayaan masyarakat, yang ditandai dengan keengganan menjadikan pesantren ini sebagai alternatif dan destinasi menyekolahkan anak. Permasalahan penting dikaji untuk memperoleh gambaran bagaimana dinamika dan strategi pesantren dalam membangun dan menyikapi kepercayaan masyarakat terhadap sebuah pesantren.

Berdasarkan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah membahas tentang bagaimana proses perumusan strategi pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, apa saja strategi yang diterapkan dan bagaimana Implikasi penerapan strategi tersebut terhadap kepercayaan (*trust*) masyarakat.

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sedangkan pendekatannya adalah Studi Kasus. Dalam mengumpulkan informasi dari informan, baik tertulis maupun secara lisan, dan pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam, dokumentasi dan observasi.

Perumusan strategi meningkatkan kepercayaan, melalui beberapa tahapan, yaitu: *Planning*, Proses ini meliputi: 1) Menggali komitmen kelembagaan; 2) Pembentukan tim pengembang; 3) Mengembangkan rencana strategis dan melakukan validasi; *Organizing*, meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. ; *Actuating*, penerapan strategi memperoleh kepercayaan (*trust*) masyarakat; dan *Controlling*, Proses pengawasan yang dilakukan secara bertahap dan sistematis.

Strategi memperoleh kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, yaitu: *Pertama*, bidang manajerial, yaitu terkait dengan pengembangan pesantren di bidang tata kelola pesantren. *Kedua*, bidang ekonomi, Strategi ini terkait dengan pengembangan pesantren pada aspek ekonomi yang mencakup diantaranya: pengembangan unit bisnis pesantren, peningkatan kapasitas SDM di bidang wirausaha. *Ketiga*, bidang kepemimpinan/leadership, mencakup diantaranya; peningkatan kualitas koordinasi kepala unit di lingkungan pesantren; peningkatan kapasitas dan kualitas kepemimpinan kepala unit pendidikan di lingkungan pesantren. Implikasi strategi: *Pertama*, implikasi ekonomis. Implikasi ini terkait dengan dampak ekonomis yang dirasakan oleh pesantren maupun masyarakat. *Kedua*, implikasi psikologis-sosial. Implikasi ini berwujud dampak sosial psikologis yang dirasakan oleh masyarakat. Diantaranya yaitu: semakin besarnya rasa memiliki yang tumbuh pada masyarakat, khususnya terhadap eksistensi pesantren; semakin besarnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem pendidikan di pesantren. *Ketiga*, implikasi regulatif-akademis. Implikasi ini terkait dengan munculnya dampak yang terkait dengan kebijakan pesantren.

ABSTRACT

Public trust in Wali Songo Ngabar Ponorogo Islamic Boarding School leaves an intriguing question. If trust is always associated with society, then how can these subjects live the value of belief with awareness. The community's beliefs contained are important to be studied, because it will get a picture of how individuals dialogue with their communities in building a progressive Islamic boarding school and get a place in the hearts of the surrounding community.

Based on the above problems, the purpose of this study is to discuss the strategy of the Wali Songo Ngabar Ponorogo boarding school in increasing public trust and the implications of implementing these strategies on community trust. The problems to be investigated are strategies and methods to gain public trust or trust, as well as the trigger factors and their implications for public trust.

This research is a qualitative research. Community trust or trust contains the character values of the pesantren which are appointed as the focus of research. Thus this research is designed using case studies. In collecting information from informants, both written and oral, researchers collected data by means of in-depth interviews, documentation and observation. The data analysis was carried out during data mining in the field and after the data was collected.

The strategy to gain public trust in the Wali Songo Ngabar Islamic boarding school is outlined in outline into 3 (three) substantive things, namely: First, the strategy in the managerial field, which is related to the development of pesantren in the field of pesantren governance. Second, the strategy in the economic field. This strategy is related to the development of Islamic boarding schools in the economic aspect which includes: development of pesantren business units, increasing human resource capacity in the entrepreneurial sector. Third, strategies in the field of leadership, including; improving the quality of coordination of unit heads in the pesantren environment; increasing the capacity and quality of leadership of the head of the education unit in the pesantren environment, and so on. The implications of the pondok pesantren Ngabar Ponorogo strategy can be divided into 3 substantive things: First, the economic implications. This economic implication is related to the economic impact felt by pesantren and society. Second, the psychological-social implications. This implication is in the form of the social psychological impact felt by the community. Among these implications, namely; the greater sense of belonging that grows in the community, especially the santri guardians towards the existence of the pesantren; the greater public trust in the education system in pesantren, and so on. Third, regulative-academic implications. This implication is related to the emergence of policy-related impacts on the pesantren education system.

ملخص البحث

كانت ثقة المجتمع بالمعهد والي سونجو الإسلامي في غابار فونوروغو تأثرت على أسئلة جذابة. إن كانت متعلقة بالمجتمع، فكيف يكون الفاعل أن يتأمل قيمة الثقة بأقصى الانتباه. وجدير بالذكر أن ثقة المجتمع العميقة تصبح من أهم موضوع البحث إذ أنها ستحصل على النظر عن عملية تفاعل الأشخاص ومجتمعهم في بناء المعهد المتقدم .
بناء على ما سبق، أما أهداف هذا البحث فهي لأن يبحث عن استراتيجيات المعهد والي سونجو الإسلامي في غابار فونوروغو في ترقية ثقة المجتمع وآثار تنفيذها للحصول عليها. فأما مشاكل البحث فهي الاستراتيجية والطريقة لكسب ثقة المجتمع والعوامل المؤيدة وآثارها على وجودها.

يعتبر هذا البحث من البحث النوعي باستخدام مدخل دراسات الحالة. فكان محور البحث هو ثقة المجتمع التي تحتوي على القيم الشخصية المعهدية. وفي عملية جمع البيانات من المخبرين شفها كانت أم شفويا، يستخدم الباحث على طريقة المقابلة المتعمقة والوثيقة والملاحظة. فأما تحليل البيانات فتقام خلال جمعها وبعدها.

فتحدد الاستراتيجية لترقية ثقة المجتمع بالمعهد والي سونجو الإسلامي في غابار فونوروغو إلى ثلاثة مجالات، أحدها مجال الإدارة، أنه يتعلق بتنمية إدارة المعهد، وثانيها مجال الاقتصاد، أنه يتعلق بتنمية اقتصاد المعهد ويحتوي على تطوير وحدات أعمال المعهد وتطوير قدرات الموارد البشرية في ريادة الأعمال. وثالثها، في مجال القيادة، ويحتوي على تحسين جودة التنسيق بين رؤساء الوحدات في بيئة المعهد، وتطوير قدرة وجودة القيادة لدى رئيس الوحدة التربوية في بيئة المعهد وهلم جرى.

وأما آثار الاستراتيجية فتحدد إلى ثلاثة أشياء، أحدها الآثار الاقتصادية، وهي تتعلق بالآثار الاقتصادية التي يشعر بها الناس والمجتمع. وثانيها التداعيات النفسية والاجتماعية التي يشعر بها الناس والمجتمع، من أهمها تزايد الشعور بالانتماء في المجتمع فضلا عن والد الطلاب بين يدي المعهد، وتزايد ثقة المجتمع في نظام التعليم المعهدي وسواها. وثالثها الآثار التنظيمية الأكاديمية وهي ترتبط بالتأثير المتعلق بالسياسات على نظام التعليم المعهدي.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERSETUJUAN PROMOTOR.....	iii
PERSETUJUAN TIM VERIFIKATOR.....	iv
PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN DISERTASI TERTUTUP.....	v
PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN DISERTASI TERBUKA.....	vi
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vii
ABSTRAK.....	xvi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xix
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR TABEL.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Kegunaan Penelitian.....	12
F. Kerangka Teoritis.....	13
G. Penelitian Terdahulu.....	20
H. Metode Penelitian.....	26
I. Sistematika Pembahasan.....	38
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Terminologi Pondok Pesantren.....	42
B. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren.....	65
C. Nilai-nilai Pengembangan Kepesantrenan dan Keindonesiaan.....	72
D. Tinjauan tentang Masyarakat.....	90
E. Konsep Manajemen.....	94
F. Kajian Teori Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	100
BAB III PENYAJIAN DATA PENELITIAN	
A. Profil Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.....	118
B. Perumusan Strategi Memperoleh Kepercayaan Masyarakat.....	134
C. Strategi Terhadap Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.....	138
D. Implikasi Penerapan Strategi Terhadap Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.....	162
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A. Perumusan Strategi Memperoleh kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.....	200
B. Strategi Memperoleh kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.....	218
C. Analisis Implikasi Strategi terhadap Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo.....	272

BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	282
B. Implikasi Penelitian.....	285
C. Rekomendasi Penelitian.....	287
DAFTAR PUSTAKA	289
LAMPIRAN	



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Kepercayaan	92
Gambar 4.1 Analisis SWOT	213



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Matriks <i>Trust</i> Masyarakat terhadap Kualitas Pembelajaran	232
Tabel 4.2 Matriks <i>Trust</i> Masyarakat terhadap Tata Kelola Administrasi.....	235
Tabel 4.3 Matriks <i>Trust</i> Masyarakat terhadap Pemberdayaan Aset Perekonomian .	238
Tabel 4.4 Matriks <i>Trust</i> Masyarakat terhadap Peningkatan Kualitas Santri.....	243
Tabel 4.5 Matriks <i>Trust</i> Masyarakat terhadap Pembangunan Fasilitas Fisik	247
Tabel 4.6 Matriks <i>Trust</i> Masyarakat terhadap Strategi Leadership Kiai	249



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi pesantren sebagai sebuah institusi, yang mampu memberikan jaminan keberlangsungan transmisi keilmuan dalam Islam semakin mengemuka. Walaupun tidak dipungkiri sebagaimana disinyalir oleh Hefner¹ dan Lukens-Bull², ada sebagian pesantren disinyalir menjadi tempat penyemaian bibit radikalisme. Namun walaupun demikian, animo masyarakat yang dari hari ke hari menunjukkan grafik peningkatan yang signifikan, utamanya jika ia mengkonsentrasikan diri pada penguasaan materi ajar berbasis bilingual bahkan multilingual.³ Terlepas alasan klasik memasukkan anak ke pondok agar terjaga moralitas dan terselamatkan dari lingkungan yang tidak kondusif⁴, namun dewasa ini prospek pesantren semakin menjanjikan, bahkan sejak tahun 1980-an pesantren menjadi lembaga pendidikan yang semakin diperhitungkan dan menjadi prioritas⁵.

Pada awalnya alasan pokok munculnya pesantren adalah untuk mentransmisikan Islam tradisional sebagaimana yang terdapat pada kitab-kitab

¹ Robert Hefner, *Making Modern Muslims The Politics of Islamic Education In Southeast Asia* (Honolulu: University of Hawai'i Press, 2009), 56.

² Ronald Lukens-Bull, "Madrasa By Any Other Name Pondok, Pesantren, and Islamic Schools in Indonesia and Larger Southeast Asian Region," *Journal Of Indonesian Islam*, Vol. 04, No. 01 (Juni, 2010), 8.

³ Saidna Zulfiqar Bin Tahir, "The Attitude of Santri and Ustadz Toward Multilingual Education at Pesantren," *International Journal of Language and Linguistics*, Vol. 03, No. 04, (Juni, 2015), 210.

⁴ M.M. Eliana Sari, "The Role Of Learning Management Of Islamic Boarding School (Pesantren) In Improvement Of Their Students Religious Tolerance In West Java-Indonesia," *International Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324 Vol. 19 No. 1 Jan. 2017., 25.

⁵ Gamal Abdul Nasir Zakaria, "Pondok Pesantren: Changes and Its Future" *Journal of Islamic and Arabic Education*, 2(2), 2010. 45.

klasik yang ditulis berabad-abad yang lalu.⁶ Pada perkembangan berikutnya pesantren mengonsentrasikan diri pada tiga fungsi utamanya yaitu: mengajarkan atau menyebar luaskan ajaran Islam, mencetak para ulama, menanamkan tradisi Islam dalam masyarakat.⁷ Pada sampai awal abad ke 20 sistem pembelajaran di pesantren lebih ditekankan pada pemahaman kitab secara apa adanya, dan memberikan pembedaan arahan pembelajaran dan pendidikan hanya didasarkan pada kategorisasi perbedaan kitab semata.⁸ Menurut Azyumardi Azra, pesantren tidak hanya memainkan ketiga peran tersebut, tetapi juga menjadi pusat penyuluhan kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup, dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya.⁹

Pesantren, dewasa ini telah mampu berperan dan bersaing dengan lembaga pendidikan pada umumnya, utamanya dalam usaha menyesuaikan dirinya dengan perkembangan dan kemajuan zaman.¹⁰ Di sisi lain tidak sedikit pesantren yang mampu berdiri sejajar dengan lembaga pendidikan umum dalam hal penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi¹¹ Hal ini jelas merupakan sebuah *added value* sendiri, karena di sisi lain ia tetap menjadi pusat kajian keislaman dengan

⁶ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2012), 85

⁷ Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 321.

⁸ Abdur Rahman Asegaf, *Pendidikan Islam di Indonesia* (Yogyakarta : Suka Press, 2007), 91.

⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, Cet. III (Jakarta: Penerbit Kalimah, 2001), 105.

¹⁰ A. Timur Djaelani, *Peningkatan Mutu Pendidikan Pembangunan Perguruan Agama* (Jakarta: Dermaga, 1982), 18.

¹¹ Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 3-4.

berusaha tetap menjaga tradisi lama yang masih relevan, sementara di sisi lain bersikap inklusif terhadap berbagai isu-isu perubahan yang terjadi di luar pesantren. Bahkan, pada perkembangan berikutnya pesantren bukan saja diperuntukkan untuk pelajar tapi juga mahasiswa, walaupun masih diliputi dengan berbagai problematika klasiknya.¹²

Usaha pengembangan pesantren dari masa ke masa di Indonesia, sudah banyak dilakukan para kiai yang ingin merespon keteringgalan pendidikan yang berjalan di pesantren,¹³ Pemerintah juga sudah mendorong dengan berbagai kebijakan untuk memajukan pesantren. Lembaga pesantren sebagai salah satu pilar pendidikan nasional, harus didorong agar benar-benar berperan aktif dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang 1945.

Di samping itu, berdasarkan PMA Nomor 13 Tahun 2014, dinyatakan bahwa Pemerintah turut serta mengatur pesantren melalui kebijakan pendidikan keagamaan Islam. Beberapa kebijakan tersebut terutama menyangkut standarisasi pendidik dan tenaga kependidikan, kurikulum, sarana prasarana. mengenai pembiayaan dinyatakan bahwa pembiayaan pendidikan keagamaan Islam (pesantren dan diniyah) bersumber dari: a) Penyelenggara; b) Pemerintah; c) Pemerintah Daerah; d) Masyarakat; dan sumber lain yang sah. Pembiayaan pendidikan keagamaan Islam dikelola secara efektif, efisien, transparan, dan

¹² Ronald A. Lukens-Bull, "Two Sides of the Same Coin: Modernity and Tradition in Islamic Education in Indonesia," *Antropology & Education*, Volume 32, Issue 3, September 2001.

¹³ Abdurrahman Wahid, *Pondok Pesantren Masa Depan* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 14.

akuntabel.¹⁴

Keberadaan pesantren, sebagaimana lembaga pendidikan lain juga memerlukan upaya penyebarluasan informasi yang akurat terkait dengan layanan pendidikan Islam yang ia ditawarkan. Pesantren kini lebih terbuka dan membuka diri untuk melakukan berbagai upaya memperkenalkan dirinya layaknya lembaga pendidikan yang lain. Jika lembaga pendidikan nonpesantren melakukan upaya rekrutmen siswa, maka tidak ketinggalan pesantren juga melakukan hal yang sama, dalam rangka mendatangkan calon santri yang akan menempuh pendidikan di pesantren.¹⁵

Pada awalnya, hal semacam ini di pesantren dianggap tabu dan tidak etis, namun pada perkembangannya seiring dengan kemajuan teknologi dan tantangan pendidikan yang semakin kompetitif, maka pesantren membuka diri utamanya dalam melakukan berbagai terobosan terkait dengan strategi dan kiat membangun dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi pesantren. Hal ini karena, kepercayaan masyarakat adalah sebuah keniscayaan, ia sering dimaknai sebagai sebuah bentuk pengharapan yang melibatkan keberadaan pihak lain dalam interaksi sosial.

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, adalah lembaga pendidikan Islam yang memadukan tradisi kelilmuan modern dan tradisional dalam menghadapi tantangan masa depan global. Pesantren ini merupakan salah satu pondok pesantren tua dan besar di daerah Ponorogo. Pada generasi

¹⁴ Bab IV Pasal 53 PMA No 13 Tahun 2014.

¹⁵ Tatang Hidayat et.al., *Peran Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, Program Studi Pendidikan Agama Islam, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 7 No. 2 (2018), 461-472.

selanjutnya, tampuk kepemimpinan pondok pesantren dipilih melalui mekanisme pemilihan setiap lima tahun sekali.

Pesantren ini tidak hanya menekankan arah pendidikannya kepada aspek kecerdasan intelektual, tapi yang lebih penting adalah mengajarkan ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-dīn*) dan pendidikan sikap mental (*mental attitude*) sebagai bekal mengabdikan di tengah masyarakat. Tidak heran bila sistem pendidikan yang dijalankan menyangkut totalitas kehidupan pesantren selama 24 jam penuh. Apa yang didengar, dilihat dan dirasakan di pondok ini semua bernilai pendidikan dan perluasan wawasan santri.¹⁶

Dalam lintasan sejarahnya, pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, mengalami masa-masa surut. Ia nyaris “gulung tikar” karena dibandingkan masa kejayaannya, pesantren ini mengalami masa-masa suram. Sebagai gambaran adalah, jika pada tahun akademik 1993-1994 jumlah santri mencapai 3843, maka pada tahun 2008- 2009 hanya tersisa 728 santri. Sebuah penurunan kuantitas yang sangat signifikan, jika melihat sejarah bagaimana pesantren ini sempat mencapai puncak kejayaan dari sisi jumlah santrinya. Pada masa-masa surut itu, pesantren ini nyaris kehilangan *trust* dari masyarakat. Kantong-kantong daerah yang dahulu menjadi penyumbang santri, secara perlahan, mengesampingkan pondok pesantren Wali Songo Ngabar sebagai destinasi memondokkan anaknya.

Menurut pengamatan peneliti, setidaknya ada beberapa faktor penyebab fenomena kemerosotan jumlah santri ini. Yaitu antara lain adalah: *pertama*,

¹⁶ Fery Diantoro, *Implementasi Manajemen Personalia Pendidikan Islam Berbasis Pengabdian di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Jawa Timur*, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, (2020), 137-154.

secara historis keberadaan pesantren Wali Songo Ngabar, awalnya merupakan semacam tempat penampungan sementara bagi calon santri Pondok Moderen Gontor yang tidak lulus ujian masuk.¹⁷ Sehingga mereka memantapkan diri dan membekali diri di pesantren ini, guna mengikuti kembali tes masuk Gontor pada tahun berikutnya, sehingga pesantren ini nyaris tidak pernah kehabisan calon santri, karena saat itu PM Gontor senantiasa tidak meluluskan calon santri dalam jumlah besar. *Kedua*, pondok pesantren Wali Songo Ngabar, sempat mengalami goncangan demo yang dilakukan oleh sebagian santri yang tidak puas dengan manajemen pondok, sehingga saat itu nyaris semua santri kelas akhir memutuskan untuk keluar dan tidak melanjutkan studi di pondok ini. Kejadian ini terjadi pada tahun 1995, di saat yang dipimpin sekaligus pendiri pesantren KH. Ibrahim Thoyib masih menjadi pucuk pimpinan pesantren.¹⁸

Adapun faktor *ketiga* adalah, menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan Islam yang sejenis dengan pesantren Wali Songo Ngabar di kantong-kantong di mana santri berasal, sehingga wali murid cenderung mengarahkan anaknya ke lembaga-lembaga tersebut dibanding harus jauh dipondokkan di pesantren ini. *Keempat*, minimnya daya dukung alumni dalam berpartisipasi menjaga kelangsungan pesantren. Akibatnya, masyarakat pun turut terpengaruh dengan fenomena ini, dengan asumsi dasar bagaimana akan memondokkan anaknya ke pesantren ini jika alumninya sendiri tidak merekomendasi.

Salah satu upaya pesantren Wali Songo untuk membangkitkan kembali minat masyarakat memondokkan anaknya di pesantren ini, adalah melakukan

¹⁷ KH. Moh, Tolchah, *Wawancara*, . 28 Januari 2019.

¹⁸ KH. Moh, Ihsan, *Wawancara*, 30 Januari 2019.

berbagai terobosan yang muaranya adalah melakukan syiar pesantren kepada masyarakat, sekaligus sebuah upaya agar masyarakat memberikan kepercayaan (*trust*) kepada pesantren Wali Songo Ngabar.¹⁹

Ada beberapa program unggulan yang merupakan sebuah inovasi yang dilakukan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Semua program ini ditujukan dalam rangka upaya peningkatan kualitas layanan pesantren kepada masyarakat, sekaligus sebuah bentuk jaminan akan mutu penyelenggaraan pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren ini. Harapan dari penerapan program ini adalah agar mempunyai implikasi yang signifikan utamanya terhadap minat masyarakat memondokkan putranya di pesantren ini.

Sebagaimana dituturkan oleh H. Zaki Suadi selaku ketua Yayasan Pengembangan Wakaf pondok pesantren Wali Songo sebagai berikut:²⁰

“Ada beberapa terobosan yang dilakukan oleh pondok pesantren "Wali Songo" Ngabar dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, antara lain: mengadakan kerjasama dengan Bank Mu'amalat Indonesia (BMI) dan PT. Inovasti Cipta Teknologi (ICT) dalam sistem pembayaran online atau virtual payment. Ada tiga hal yang akan dikembangkan dalam kerjasama, yaitu sistem pembayaran online dengan Virtual Account (VA), transaksi non tunai (*cashless*), dan aplikasi *mobile*. Setelah ketiga hal ini berjalan, selanjutnya akan dikembangkan sistem e-presensi yang terintegrasi. Ada lagi program lain, yaitu MHQ adalah program unggulan *Markazul Qur'an* untuk mewujudkan Visi Ngabar 2020, yaitu unggul dalam al-Qur'an. Di samping itu juga menjadi komitmen mencetak generasi qur'an yang siap berdakwah kepada umat tentang lima kewajiban pada al-Qur'an yaitu, membaca, *tadabbur*, mengamalkan, mendakwahkan, dan berhukum dengan al-Qur'an.”

Upaya yang dilakukan pesantren dalam rangka mendapatkan *trust* dari masyarakat dilakukan secara serius, terstruktur dan sistematis, hal ini agar

¹⁹ Ust. Zulfikar, *Wawancara*, 2 Februari 2019.

²⁰ H. Zaki Suaidi, *Wawancara*, 01 Februari 2019.

pesantren mampu memberikan pengharapan yang mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai “pengguna lulusan” pesantren. Hal ini karena, pengharapan ini memiliki dampak samping yang mengarahkan pada munculnya sebuah konsekuensi negatif ketika harapan yang dimiliki tidak dapat direalisasikan oleh pihak yang dipercaya sehingga memunculkan perasaan dikhianati, kecewa, dan marah dan lain sebagainya.²¹

Lebih lanjut, ketika kepercayaan telah diperoleh dari masyarakat maka berbagai respon positif dari masyarakat akan diperoleh oleh pesantren. Bentuk kepercayaan juga dapat diaktualisasikan dalam bentuk orang lebih mungkin untuk menyumbangkan waktu mereka, untuk memberikan amal, untuk toleran terhadap orang lain, dan untuk mendukung kebijakan pihak yang mereka percayai.²²

Penelitian ini berusaha mendeskripsikan dan menganalisa strategi yang diterapkan pondok pesantren Wali Songo Ngabar dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, sehingga masyarakat berminat untuk memasukkan anaknya dan bersinergi dengan pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Relevansi strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, dengan cara melihat bahwa masyarakat merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari pondok pesantren. Tumbuh kembangnya sebuah pondok pesantren sedikit banyak dipengaruhi oleh animo²³ masyarakat. Oleh karenanya,

²¹ Handrix Chris Haryanto, “Bagaimanakah Persepsi Keterpercayaan Masyarakat terhadap Elit Politik?”, *Jurnal Psikologi*, Volume 42, no. 3, Desember 2015: 243 – 258.

²² Eric M. Uslaner, *Trust as a Moral Value* (United Kingdom, Exeter, 2001), 1.

²³ Menurut penelitian Nurul Ahsin, ia menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan Islam yang kini hadir dengan performa yang inovatif serta pencitraan yang semakin positif, mampu memikat perhatian dan minat masyarakat perkotaan dan masyarakat menengah ke atas dalam memilih lembaga pendidikan Islam. Lihat Nurul Ahsin, “Pandangan Masyarakat Perkotaan Dalam Memilih Lembaga Pendidikan Islam,” *Didaktika Religia*, Vol 3, No. 01 (Januari 2015),

sudah barang tentu kalau pondok pesantren ingin tetap eksis, maka paling tidak pondok pesantren harus memperhatikan dan mempertimbangkan aspek yang penting ini.

Kegigihan pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam mengelola sistem pendidikannya membawa pondok pesantren ini menjadi salah satu pondok pesantren yang hingga saat ini masih dipercaya oleh masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya santri yang menimba ilmu di pondok pesantren tersebut. Yang menjadi pembeda dengan pondok pesantren lain yaitu dengan menganalisa berbagai kebutuhan dan tuntutan dari masyarakat, pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo yang telah melakukan berbagai formulasi dalam sistem pendidikan dan managemennya.

Dari uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: “Strategi Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Secara umum masalah penelitian ini ingin mengungkap dan menganalisis bagaimana strategi pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat. Dalam konteks objek penelitian ini, strategi-strategi yang dilakukan oleh pesantren dalam rangka meningkatkan, dan meningkatkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Adapun cakupan masalah yang melingkupi penerapan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat dapat dipetakan dan diidentifikasi sebagai berikut:

1. Fluktuasi kepercayaan masyarakat yang diakibatkan adanya faktor internal dan eksternal pondok pesantren Wali Songo Ngabar.
2. Dinamika yang terjadi di internal pesantren yang diakibatkan adanya pergantian struktur manajemen pondok pesantren Wali Songo Ngabar.
3. Manajemen pengelolaan pondok pesantren Wali Songo Ngabar, mengalami perubahan seiring dengan “persaingan” antar pesantren dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat.
4. Penerapan strategi, yang konsep gagasannya dihasilkan oleh para *stake holder* pondok pesantren Wali Songo Ngabar, meniscayakan adanya dukungan seluruh komponen pesantren dan kesiapan baik yang bersifat struktur maupun kultur. Namun demikian, faktanya masih belum semua unsur memahami gagasan yang terkandung secara konseptual dalam strategi tersebut.
5. Dalam tahap perumusan strategi, banyak masalah yang melingkupi. Utamanya masih terdapat silang pendapat terkait apa dan bagaimana strategi meningkatkan kepercayaan diterapkan.
6. Terjadi ketidak sinkronan apa yang diharapkan sebagian masyarakat dengan apa yang menjadi *road map* pondok pesantren Wali Songo Ngabar dalam mewujudkan visi misinya.
7. Daya dukung internal *stake holder* pondok pesantren Wali Songo Ngabar, dalam mengsinergikan unsur-unsur yang ada di dalam pesantren masih belum bisa maksimal.

8. Dinamika pemahaman *stakeholder* pondok pesantren Wali Songo Ngabar, tentang pancajiwa pondok yang mengalami pergeseran, utamanya terkait bagaimana strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat diterapkan.
9. Penerapan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, menghajatkan modal finansial yang besar, yang jika tidak dikelola dengan baik bisa kontraproduktif dengan misi penerapan strategi tersebut.
10. Implikasi penerapan strategi yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo terhadap meningkatnya kepercayaan (*trust*) masyarakat.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, karena keterbatasan waktu, kapasitas peneliti, dan luasnya cakupan masalah, maka penelitian ini difokuskan pada strategi pesantren dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat di Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. Dengan tiga masalah pokok, yaitu: *pertama*, perumusan strategi dalam meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. *Kedua*, penerapan strategi dalam meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. *Ketiga*, implikasi penerapan strategi terhadap kepercayaan (*trust*) masyarakat di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas disusunlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perumusan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo?

2. Bagaimana strategi pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat?
3. Bagaimana implikasi penerapan strategi tersebut terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat kepada pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisa secara kompeherensif proses perumusan strategi meningkatkan kepercayaan
2. Menganalisa secara kompeherensif penerapan strategi pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat.
3. Menganalisa secara kompeherensif implikasi penerapan strategi tersebut terhadap kepercayaan masyarakat kepada pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan kajian teoritis, khususnya terkait strategi pesantren dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren maupun lembaga pendidikan Islam pada

umumnya.

- b. Sebagai kontribusi penulis dalam bidang pengembangan kependidikan, terutama dalam hal strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat sehingga menjadi formulasi alternatif dalam sistem pendidikan pesantren di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk para pemerhati pesantren, turut memajukan pendidikan pesantren melalui berbagai hal dalam upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- b. Untuk pimpinan pesantren dan para pendidiknya yang berada di garis depan pendidikan, bisa merancang berbagai strategi dan terobosan dalam rangka meningkatkan kembali kepercayaan dari masyarakat.
- c. Dapat dijadikan rujukan bagi peneliti berikutnya, dan untuk meningkatkan bahan komparasi sehingga memperkaya khazanah penelitian tentang pesantren.

F. Kerangka Teoritis

Dalam bagian ini, dipaparkan berbagai teori dan konsep yang dipergunakan untuk melakukan klarifikasi-klarifikasi ilmiah dan memberikan justifikasi (pembenaran) teoretis-konseptual dalam pengkajian dan penelitian ini. Oleh sebab itu, pemaparan teori dan konsep dalam bab ini untuk menjawab tema-tema pokok dalam disertasi ini:

1. Pondok Pesantren

- a. Tujuan Pondok Pesantren

Adapun tujuan dibentuknya pondok pesantren adalah:

- 1) Mencetak ulama yang melanjutkan perjuangan Islam dan menguasai ilmu–ilmu agama untuk keberlangsungan peradaban Islam.
- 2) Mendidik umat muslim yang dapat melaksanakan ajaran syariat agama Islam dengan konsisten.
- 3) Mendidik agar para santri memiliki ketrampilan dasar yang relevan dengan kehidupan sekarang serta mewujudkan terbentuknya masyarakat beragama yang islami.²⁴

b. Peran Pondok Pesantren

- 1) Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan
- 2) Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pesantren dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai “training center” yang otomatis menjadi “cultural central” Islam yang dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam sendiri, yang jelas secara fakta tidak dapat diabaikan oleh pemerintah.²⁵
- 3) Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Dakwah
Melihat kiprah yang begitu besar pondok pesantren dalam kegiatan dakwah dikalangan masyarakat, sehingga layak disebut pondok pesantren sebagai gerbang penjaga Islam yang ada di Nusantara ini.²⁶
- 4) Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Sosial

Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak dari segala lapisan

²⁴ Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 183.

²⁵ Djamaluddin dan Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 97.

²⁶ *Ibid.*, 38.

masyarakat muslim tanpa membeda-bedakan tingkat sosial ekonomi orang tuanya.

c. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren

Pengembangan pesantren dipengaruhi *sosial trust need dan morality demand* dalam masyarakat. Adanya kepercayaan masyarakat kepada dunia pondok pesantren, sebagai lembaga pendidikan yang lengkap dan seimbang antara pembinaan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual.

Sebagai lembaga *indigenous* pesantren muncul dan berkembang erat dengan komunitas lingkungannya. Kenyataan ini bisa dilihat dari latar belakang pendirian pesantren dan dalam pemeliharaan eksistensinya yang melibatkan pemberian wakaf, sadaqah, hibah dan sebagainya dari masyarakat. Dan sebaliknya pesantren pada umumnya peduli pada komunitas lingkungannya dengan memberikan pelayanan pendidikan dan keagamaan, bimbingan sosial, kultural, bahkan ekonomi terhadap masyarakat.²⁷

2. Tinjauan tentang Masyarakat

a. Pengertian Masyarakat

Masyarakat menurut Para ahli Sosiologi sebagaimana dikutip Ari Gunawan²⁸ adalah sebagai berikut :

- 1) Mac Iver dan Page mendefinisikan masyarakat merupakan jalinan hubungan sosial dan selalu berubah.
- 2) Koentjaraningrat mendefinisikan masyarakat adalah kesatuan hidup

²⁷ Diah Yuli Sugiarti, "Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam Membangun Peradaban Muslim Di Indonesia," *Edukasi* 3 (2011): 11–12.

²⁸ Ari H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 14.

mahluk-mahluk manusia yang terikat oleh suatu sistem adat istiadat tertentu.

- 3) Selo Soemardjan menyebut masyarakat adalah tempat orang-orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan. Masyarakat juga merupakan orang-orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan dan mereka mempunyai kesamaan wilayah, identitas, mempunyai kebiasaan, tradisi, sikap, dan perasaan persatuan yang diikat oleh kesamaan.²⁹

b. Unsur-unsur tersebut adalah:

- 1) Masyarakat merupakan manusia yang hidup bersama;
- 2) Bercampur untuk waktu yang cukup lama;
- 3) Mereka sadar bahwa mereka merupakan suatu kesatuan;
- 4) Mereka merupakan suatu sistem hidup bersama.³⁰

c. Faktor yang Mempengaruhi Masyarakat

Dalam interaksi sosial, individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai objek psikologis yang dihadapinya. Diantara berbagai faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah pengalaman pribadi, kebudayaan, orang lain yang dianggap penting, media massa, institusi atau lembaga pendidikan dan lembaga agama, serta faktor emosi dalam individu.³¹

Adapun dalam konteks penelitian ini, masyarakat yang dimaksud adalah wali santri, alumni dan masyarakat sekitar pondok pesantren Wali

²⁹ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 22

³⁰ Ibid.

³¹ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 30.

Songo Ngabar Ponorogo, yang mana mereka adalah sebagian dari anggota masyarakat yang mempunyai ikatan emosional maupun sosial terhadap pesantren Wali Songo Ngabar. Di mana secara umum mereka memahami visi dan misi pesantren tersebut serta berbagai usaha dan aktifitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam.

3. Konsep Kepercayaan (*Trust*)

Francis Fukuyama mendefinisikan kepercayaan (*trust*) sebagai berikut: *“the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behaviour, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community.”*³² Kepercayaan adalah perilaku jujur, teratur, dan saling bekerja sama yang tumbuh dalam suatu masyarakat sesuai dengan norma yang berlaku. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepercayaan memberikan kontribusi terhadap modal sosial karena sikap saling percaya di masyarakat saling Bersatu.³³

Mayer³⁴ mendefinisikan kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya. Mayer menjelaskan konsep ini bahwa orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kepekaan pada harapan orang lain yang meyakini bahwa tindakannya berperan sangat penting.

³² Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: The Free Press, 1995), 33.

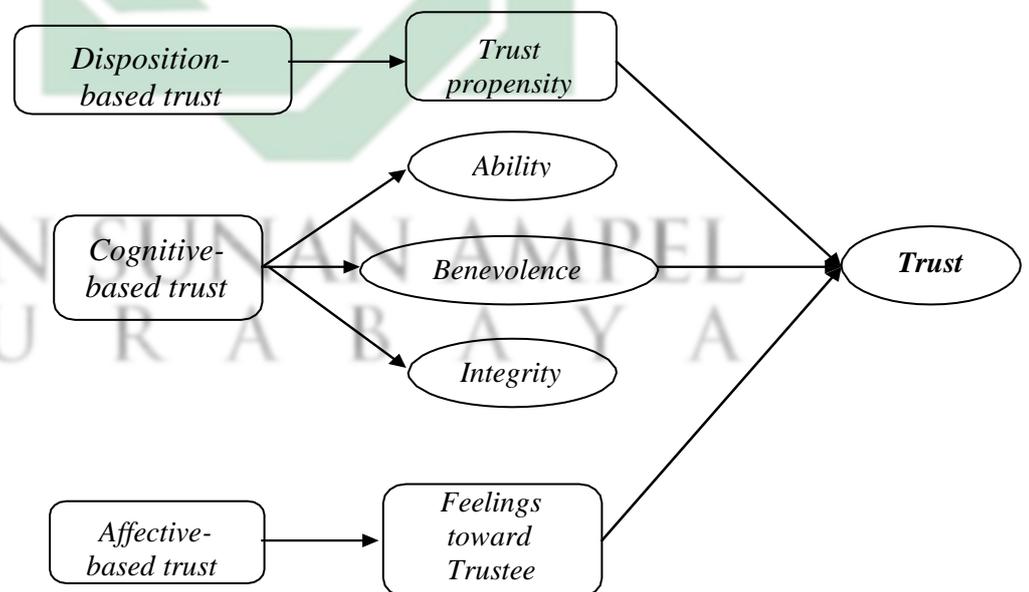
³³ Ibid.

³⁴ Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust* (*The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3 Jul., 1995).

Sementara itu Colquitt³⁵ berpendapat bahwa, kepercayaan merupakan kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai. Ia mendasarkan kepercayaan pada tiga jenis faktor yaitu: a) *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain; b) *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional; c) *Affective-based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*).

Adapun penjelasan keterangan di atas sebagaimana bagan berikut:

Gambar 2.1 Skema Kepercayaan³⁶



³⁵ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219.

³⁶ *Ibid.*, 221.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan (*Trust*)

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk *trust* adalah³⁷: a) *Level of extroversion/neuroticism*, Orang dengan keterbukaan tinggi (fleksibel atau energik) dan neurotisisme yang rendah (percaya diri) cenderung lebih dapat mempercayai.; b) *Participation in religion*, Orang yang beragama memiliki tingkat *trust* yang lebih tinggi terhadap sesuatu hal atau orang lain, daripada orang yang tidak memiliki agama (atheis); c) *Family interaction*, Orang tua yang menepati sebagian besar janji-janji mereka dan lebih percaya kepada anak mereka dapat menyebabkan anak cenderung memiliki *trust* yang tinggi; d) *Gender*, Dalam beberapa penelitian telah melaporkan bahwa pria memiliki tingkat *trust* yang lebih tinggi pada lembaga formal dan pemerintah bila dibandingkan dengan wanita.

Di samping itu ada pendapat lain terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan, sebagaimana menurut Putnam³⁸, ada dua yaitu: a) Faktor rasional, Faktor rasional bersifat strategis dan kalkulatif dengan kata lain orang dapat dipercaya karena memiliki keahlian khusus atau memiliki jabatan profesional; 2) Faktor relasional, Faktor relasional disebut juga faktor afektif atau moralistik. Kepercayaan relasional berakar melalui etika yang baik, dan berbasis pada kebaikan seseorang. Kepercayaan relasional memiliki dasar nilai yang disepakati suatu komunitas, gerak hati,

³⁷ Lydia Wade and Rosie Robison, *The Psychology of Trust and Its Relation to Sustainability* (Cambridge: Anglia Raskin University, 2012), 2.

³⁸ Tranter, B and Skrbis, Z. "Trust and Confidence: A Study of Young Queenslanders" *Australian Journal of Political Science*, 2009., 659-678.

dan kepentingan bersama.

b. Komponen Kepercayaan (*trust*)

Tschannen-Moran dan Hoy³⁹ ia membagi lima karakteristik yang merupakan komponen utama yang digunakan untuk menilai dan mengukur *trust* yaitu : a) Niat baik (*benevolence*) yaitu kepercayaan akan kesejahteraan atau kepemilikan seseorang terhadap perlindungan dan perhatian orang lain atau kelompok yang dipercayainya; b) Keandalan (*reliability*) yaitu seseorang bergantung kepada pihak lain untuk mendapatkan kenyamanan; c) Kompetensi (*competence*) yaitu adanya keyakinan bahwa seseorang mampu melakukan suatu pekerjaan sesuai yang dikehendaki; d) Jujur (*honesty*) yaitu berkaitan dengan perwatakan, integriti dan ketulenan tingkah laku seseorang yang menjadi dasar dari kepercayaan; e) Keterbukaan. Keterbukaan adalah sejauh mana informasi yang relevan tidak ditahan; ini adalah proses di mana orang membuat diri mereka rentan terhadap orang lain dengan berbagi informasi pribadi.

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menjadikan pesantren sebagai fokus kajian telah banyak dilakukan oleh para peneliti, namun setelah penulis menelusuri beberapa kajian dan penelitian yang terdahulu seputar pesantren, masih belum ada yang meneliti tentang strategi pesantren dalam meningkatkan kepercayaan dari masyarakat masih belum ada. Mayoritas penelitian yang ada lebih menyoroti aspek kepemimpinan kiai, nilai-nilai, sistem budaya, pondok tanpa mengaitkan tentang

³⁹ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · (December 2000), 556-558.

strategi keberlanjutan dan keberlanjutan sebuah pesantren. Adapun beberapa penelitian terkait pesantren adalah sebagaimana berikut ini:

Zamakhsyari Dhofier, dalam penelitiannya lebih mengkosentrasikan pada upaya peletakkan nilai-nilai moral, spiritual, etika, kemandirian dan pengembangan diri sebagai tujuan pendidikan pesantren. Di samping itu ia tidak lagi menempatkan tradisi di bawah otoritas kiai sebagai puncak akhir pencapaian nilai, tetapi pengetahuan seorang santri diukur oleh usahanya sendiri dalam mempelajari buku dan mengaji kitab yang pernah dipelajarainya dan kepada ulama yang ia menyandarkan transmisi keilmuan kepadanya.⁴⁰

Manfred Ziemek dalam penelitiannya menjelaskan sistem nilai budaya yang mempengaruhi orientasi pendidikan pesantren dalam merajut eksistensinya. Menurutnya, Kiai menjadi mata rantai utama dalam pembangunan sistem nilai budaya di pesantren, yaitu tradisi intelektual dan spiritual yang berlangsung turun temurun dan berlangsung lama. Dengan begitu Ziemek hanya membatasi orientasi menjaga tradisi sebagai sistem nilai yang menjadi acuan dalam beragama.⁴¹

Hampir senada dengan Ziemek, Mastuhu memandang kiai menjadi tokoh sentral dalam pembangunan nilai dalam sistem pendidikan pesantren. Lebih lanjut ia berpendapat penerapan nilai-nilai pendidikan pendidikan Islam dapat menyesuaikan dengan kondisi sosial budaya masyarakat yang melingkarinya. Peran Kiai dalam memberikan penegasan tentang konsep teologi, manusia, kehidupan, tugas dan tanggungjawab terhadap kehidupan dan pendidikan sangat kuat, yang selanjutnya dikemas sebagai sistem nilai yang dianut bersama dalam

⁴⁰ Zamakhsary Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011),45.

⁴¹ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986).

kehidupan pesantren.⁴²

Adapun Badrun⁴³, dalam disertasinya memfokuskan diri pada analisisnya pada strategi kepemimpinan Tuan Guru dalam pengembangan pendidikan karakter di pondok pesantren Hamzanwadi Nahdlatul Wathan (NW) Pancor dan Yayasan Pondok Pesantren Qamarul Huda Nahdlatul Ulama (NU) Bagu, Nusa Tenggara Barat. Strategi yang digunakan oleh Tuan Guru dalam mengembangkan pendidikan karakter meliputi strategi umum dan strategi khusus. Strategi umum berupa integrasi pendidikan akhlak dan karakter dalam kurikulum di setiap satuan pendidikan. Strategi khusus meliputi pembinaan khusus melalui kegiatan rutin pesantren, kegiatan ekstra-kurikuler, dan amalan-amalan khusus yang diberikan oleh Tuan Guru, dan juga strategi kepemimpinan Guru dalam pengembangan karakter di pesantren yang mereka pimpin.

Adapun penelitian Mardiyah, ia menyinyalir bahwa budaya pesantren yang bertahan dengan kebesarannya hingga saat ini disebabkan oleh nilai sebagai dasar perilaku pesantren dan tradisi keilmuan didukung oleh pengalaman mengarungi sejarah yang panjang. Di sisi lain, Mardiyah memandang kiai tetaplah sosok yang memegang peran penting, meskipun demikian ia menemukan bahwa tradisi pengelolaan lembaga yang tampak dalam pesantren karena didukung motivasi bermutu dan semangat kerja, keterlibatan pembantu kiai dan para guru dan

⁴² Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Peantren* (Jakarta: INIS, 1994).

⁴³ Badrun, "Strategi kepemimpinan Tuan Guru dalam pengembangan Pendidikan karakter: Studi Multisitus Pada Pondok Pesantren Hamzanwadi NW Pancor Lombok Timur dan Pondok Pesantren Qamarul Huda NU Bagu Lombok Tengah." (Disertasi--Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2014).

harapan dan dukungan masyarakat tinggi.⁴⁴

Sementara itu, Suhudi⁴⁵ dalam disertasinya, fokus meneliti tentang strategi pembelajaran yang digunakan di pondok pesantren syaikhona Mohammad Kholil I Bangkalan, bagaimana perilaku kiai, ustadz dan santri, dan apakah dampaknya terhadap santri/pelajar. Strategi pembelajaran yang digunakan adalah strategi konvensional dan modern, yaitu strategi kooperatif, inkuiri dan strategi pembelajaran langsung dengan metode *sorogan* dan *bandongan*, dimana kemudian strategi ini berkembang menjadi strategi *muḥāwarah*, majlis ta'lim dan *mudhākarah*. Pada semua strategi pembelajaran tersebut di atas ada prinsip yang melekat yaitu prinsip tabaruk.

Sementara itu, Zaenal Afandi⁴⁶ yang meneliti tentang “Strategi Pendidikan Entrepreneurship di Pesantren Al-Mawaddah Kudus,” ia menyimpulkan: pada umumnya pesantren mengambil materi agama dan moral sebagai prioritas utama, tetapi mengabaikan keterampilan. Konsekuensinya adalah lulusan sekolah asrama selalu merasa canggung ketika kembali ke kota asal mereka. Menghadapi kondisi itu, pendidikan kewirausahaan menjadi salah satu solusi konkret. Penelitian ini menggambarkan tentang strategi pendidikan kewirausahaan di Pusat Pesantren Al-Mawaddah Honggosoco Jekulo Kudus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1). Implementasi pendidikan kewirausahaan berjalan efektif. Hal itu bisa

⁴⁴ Mardiyah, “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di PMD Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang” dalam Jurnal Peradaban Islam Tsaqafah, Vol. 8, No. 1 (April, 2012).

⁴⁵ Suhudi. “Strategi Pembelajaran Agama Islam Di Pondok Pesantren Mohammad Kholil Bangkalan-Jawa Timur.” (Disertasi--Program Studi Teknologi Pembelajaran, Pasca Sarjana, Universitas Negeri Malang, 2010).

⁴⁶ Zaenal Afandi, “Strategi Pendidikan Entrepreneurship di Pesantren Al-Mawaddah Kudus” dalam BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam, 8, Nomor 1, (Juni 2019).

dilihat dari materi yang telah disampaikan dan antusiasme santri dalam menjalankan wirausaha yang dimiliki oleh Pondok Pesantren. 2) adalah strategi pengembangan pendidikan kewirausahaan di Pondok Pesantren Al Mawaddah yang cukup berhasil yang dibuktikan dengan tumbuhnya kewirausahaan Pondok.

Sementara itu, Fathul Lubabin Nuqul,⁴⁷ meneliti tentang “Kepercayaan (*Trust*) Santri Pada Pembina pondok Pesantren”. Penelitian yang dilakukan terhadap santri di kota Pasuruan dan Jombang ini, ia menemukan bahwa santri mempunyai kecenderungan kepercayaan (*trust*) yang tinggi terhadap pembinanya saat di pesantren. Hal ini membuat santri akan lebih mudah menuruti arahan dan pelajaran yang diberikan pembina padanya, namun di sisi lain kepercayaan santri pada pembina menurunkan daya kritis santri pada materi yang diberikan oleh pembina. Budaya patuh pada pesantren menjadi pemicu dalam kepercayaan ini. Kepercayaan yang tinggi bukan tanpa resiko, penurunan daya kritis menjadi kendala jika kualitas nyata dari pembina kurang diperhatikan. Sehingga perlunya monitoring yang ketat dari pesantren terkait dengan pembinaan yang dilakukan. Kesalahan menempatkan pembina akan berakibat pada kesalahan fatal dalam pembentukan pribadi santri.

Sementara itu menurut Ahmad Suradi, bahwa budaya pesantren selalu mengalami proses perubahan sesuai dengan dinamika masyarakat pendukungnya. Oleh karena itu, perubahan besar yang dilakukan kiai ke lembaga pesantren akhir-akhir ini bukan merupakan alternatif pilihan jalan yang berlawanan, namun merupakan beberapa akumulasi nilai kehidupan pesantren sepanjang sejarah,

⁴⁷ Fathul Lubabin Nuqul et.al., “Gambaran Kepercayaan (*Trust*) Santri Pada Pembina Pondok Pesantren,” *Rahmatan Lil Alamin Journal of Peace Education and Islamic Studies*, Vol. 2 No. 1 (Juni 2019), 1-10.

tanpa meninggalkan ruh (tradisi khasnya). Pondok pesantren dalam menanamkan panca jiwa perlu juga dilakukan secara fleksibel dan sesuai dengan tuntutan dan berkembangnya dunia, namun tetap memberikan filter sehingga nilai aslinya tidak pudar dari ajaran Islam. Dalam arti, pondok pesantren tidak hanya mentransformasikan eksternal (target, kurikulum, metode, sistem manajemen dan manajemen pesantren), namun perlu diaplikasi secara mendalam juga (ruh/jiwa pesantren).⁴⁸

Dapat disimpulkan bahwa penelitian-penelitian di atas jelas tidak ada yang mengkonsentrasikan diri pada kajian bagaimana upaya pesantren melakukan berbagai strategi dan terobosan dalam dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Karena penelitian yang ada lebih berfokus pada kepemimpinan kiai, tujuan pendidikan pesantren, sistem dan nilai pesantren, kepemimpinan kiai, strategi pembelajaran dan pendidikan di pesantren dan lain sebagainya. Kalaupun ada penelitian yang mengkaji tentang kepercayaan (*trust*), lebih terkonsentrasi pada kepercayaan santri kepada Pembina (ustadz)nya.

Dengan demikian, posisi kajian ini di antara karya-karya yang mengkaji pesantren tersebut jelas berbeda. Walaupun demikian, peneliti menyadari bahwa tema dalam penelitian ini bukan merupakan sesuatu yang sama sekali baru, namun lebih merupakan pelengkap terhadap kajian-kajian maupun penelitian serupa yang pernah dilakukan sebelumnya.

⁴⁸Ahmad Suradi, "Transformasi Pondok Pesantren (Analisis Dampak Transformasi Sistem Pendidikan Terhadap Penanaman Panca Jiwa Pondok Pesantren Kepada Santri di Provinsi Bengkulu)," *Jurnal Pendidikan Islam Tadris*, Vol. 12, No. 2 (Desember 2017), 272.

H. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian mengenai implementasi nilai ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena data yang dikumpulkan bersifat kualitatif (berupa tulisan dan kata-kata).⁴⁹ Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengeksplorasi dan mendapat pemahaman yang mendalam terkait masalah yang akan diteliti.⁵⁰ Hal ini dilakukan dengan cara memahami perilaku manusia dalam sebuah komunitas atau organisasi dari sudut pandang mereka sendiri.⁵¹ Pertanyaan-pertanyaan seperti apa, mengapa, dan bagaimana suatu fenomena dapat terjadi serta alasan-alasan dan interaksi-interaksi yang terjadi dalam konteks lingkungan yang teliti, akan berusaha dijawab oleh peneliti dalam sebuah uraian naratif. Uraian tersebut harus dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi. Oleh karena itu, selama penelitian berlangsung, proses alamiah dibiarkan terjadi tanpa intervensi peneliti.⁵²

Dalam praktiknya di lapangan, penelitian kualitatif terbagi dalam beberapa jenis metode atau studi yang masing-masing jenis studi tersebut memiliki karakteristik kemetodean yang sesuai dengan kebutuhan dalam menelaah fenomena sosial tertentu. Dalam hal ini, karena peneliti telah

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 22.

⁵⁰ John Creswell, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, terj. Helly Prajitno Soetjipto dari *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 39.

⁵¹ Bagong Suyanto dan Sutinah, *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*, (Jakarta: Kencana, 2015), 169.

⁵² Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009), 198.

memfokuskan penelitian pada proses implementasi strategi pesantren Wali Songo Ngabrar dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, maka jenis studi yang cocok dan tepat untuk mencapai tujuan penelitian adalah studi kasus. Sebagaimana yang telah diungkapkan Suharsimi dalam sebuah bukunya, studi kasus merupakan suatu penelitian terhadap suatu organisasi, lembaga, atau gejala tertentu yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam. Studi kasus hanya dilakukan pada cakupan daerah atau subjek yang sangat sempit.⁵³

Metode studi kasus akan melibatkan peneliti dalam penyelidikan yang lebih menyeluruh terhadap perilaku seorang individu dalam unit sosial terkecil. Di samping itu, isu atau masalah yang diangkat peneliti merupakan fenomena kekinian sangat sesuai dengan ciri khas studi kasus yang dikenal sebagai suatu studi yang diarahkan untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena yang bersifat kontemporer atau kekinian.⁵⁴ Di samping itu, penelitian mengenai strategi dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat melalui implementasi nilai ini pada dasarnya adalah untuk menjawab inti persoalan yang dirumuskan dalam pertanyaan *how* (bagaimana). Jenis pertanyaan tersebut, sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Yin dalam tulisan Bungin, merupakan pertanyaan yang relevan dijawab dengan jenis metode studi kasus.⁵⁵

Pada akhirnya, studi kasus diharapkan dapat mengantarkan peneliti agar dapat mengungkap dan mendeskripsikan kasus atau masalah setelah mempelajari implementasi strategi dalam meningkatkan kepercayaan

⁵³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 129-130.

⁵⁴ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), 19-20.

⁵⁵ *Ibid.*, 21-22.

masyarakat. Untuk selanjutnya, temuan kasus dan masalah tersebut dapat disusun sesuai kronologi lalu dianalisis secara keseluruhan dan disajikan dalam model yang teoritis. Sehingga, dari analisis kasus tersebut, dapat diperoleh kesimpulan kasus yang bermakna dan menyeluruh.

2. Data dan Sumber Data

Data-data yang terkumpul dalam penelitian ini merupakan data yang berasal dari berbagai sumber data. Sumber data tersebut terbagi menjadi sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer terdiri dari informan kunci dan informan pendukung. Menurut peneliti, yang menjadi informan kunci untuk menggali data primer dalam penelitian ini adalah pimpinan pondok pesantren Walisongo Ngabar, sedangkan informan pendukungnya orang-orang yang berkaitan langsung dengan proses implementasi strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, yakni dari kalangan wali santri, alumni, dan masyarakat sekitar pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Sedangkan data sekunder dapat berasal dari arsip, dokumentasi, buku, artikel media massa dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Data-data yang telah dikumpulkan merupakan sumber informasi yang akan dianalisis oleh peneliti untuk mendapatkan tiga hal penting yang menjadi acuan peneliti dalam menyimpulkan penelitian. *Pertama*, adalah bukti dari beberapa sumber yang ternyata saling berkaitan dan membentuk serangkaian fakta yang utuh. *Kedua*, adalah data dasar berupa kumpulan bukti formal. Dan *ketiga*, adalah keterkaitan yang jelas atau titik temu dari pertanyaan-

pertanyaan yang menjadi persoalan, data yang terkumpul, dan kesimpulan yang ditarik dari seluruh data yang didapat.⁵⁶

3. Prosedur Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, bahwa kualitas data hasil penelitian sangat ditentukan oleh kualitas pengumpulan data. Hal ini berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan peneliti dalam meningkatkan data.⁵⁷ Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan berasal dari dua sumber utama yaitu data kepustakaan dan data lapangan. Pengumpulan data kepustakaan dimaksudkan untuk menyelidiki berbagai sumber pustaka yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang diteliti. Selain itu, peneliti juga menggunakan data kepustakaan untuk memperkaya dan memperdalam kajian mengenai berbagai kata kunci dalam judul yang diangkat yaitu strategi pesantren dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Setelah melakukan penelaahan data pustaka, peneliti akan melakukan pengumpulan data lapangan dengan menggunakan tiga teknik yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam menggunakan ketiga teknik tersebut, peneliti harus memiliki keterampilan integratif dan interpretatif. Karena data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat kualitatif yang berupa rincian-rincian yang panjang.⁵⁸

a. Teknik wawancara mendalam

Wawancara mendalam merupakan wawancara yang bersifat terbuka.

⁵⁶ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, terj. M. Djauzi Mudzakir (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), 1.

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 193.

⁵⁸ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), 37.

Karena pertanyaan-pertanyaan yang disusun merupakan pertanyaan yang tidak dibatasi jawabannya.⁵⁹ Sehingga data diperoleh akan lebih kaya dan cocok digunakan untuk menggali data kualitatif yang menuntut adanya banyak informasi yang apa adanya tanpa intervensi peneliti.⁶⁰ Wawancara dilakukan untuk menemukan informasi yang berupa persepsi atau pandangan-pandangan informan untuk menambah dan memperkaya data hingga tidak ada lagi fakta baru yang bisa ditemukan.⁶¹

Teknik wawancara memungkinkan peneliti dapat mengontrol tipe-tipe informasi atau data yang diterima dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik.⁶² Sehingga segala informasi yang berkaitan dengan strategi pondok pesantren Wali Songo Ngabar untuk mendapatkan dan meningkatkan *trust* masyarakat yang belum bisa diperoleh melalui observasi, dapat digali lagi saat wawancara.

Secara garis besar, informasi-informasi yang akan digali dengan teknik wawancara adalah data-data yang berkaitan tentang bagaimana perumusan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat dan apa saja strategi-strategi tersebut.

Creswell telah merumuskan langkah-langkah umum sebelum wawancara hingga ketika proses wawancara berlangsung. Menurutnya, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi informan yang

⁵⁹ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 100-101.

⁶⁰ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, 51.

⁶¹ Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif dan Kualitatif*, 209.

⁶² John Creswell, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, 430.

terlibat dalam penentuan strategi dan kebijakan lembaga dan praktisi pendidikan yang berperan dalam penerapan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat. Dalam hal ini, bisa diperoleh dari kalangan pimpinan pesantren, para guru dan santri, pengurus asrama dan pihak-pihak lain yang dinilai dapat memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti.⁶³

Selain menentukan informan, peneliti juga harus menyusun pertanyaan, menyiapkan alat perekam dan media untuk mencatat seluruh hasil wawancara. Langkah lain yang juga perlu diperhatikan saat wawancara adalah berkaitan dengan *setting* wawancara dan sikap saat wawancara. Selain itu, peneliti harus mempunyai keterampilan dalam bertanya dan menanggapi setiap jawaban. Karena hal ini akan sangat berpengaruh pada jawaban yang diberikan oleh informan.

Dalam konteks penelitian ini, ada banyak informan yang diwawancarai dalam rangka menggali data sebanyak mungkin terkait dengan bagaimana penerapan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta bagaimana implikasinya terhadap kepercayaan masyarakat terhadap pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Adapun para informan penelitian ini meliputi: kiai, pengurus yayasan, para pengelola unit usaha pesantren, para ustadz dan ustadzah, para pekerja, masyarakat sekitar pesantren, wali santri, alumni dan lain sebagainya yang berkaitan erat dengan tema penelitian.

⁶³ *Ibid.*, 436.

b. Teknik dokumentasi

Teknik ini merupakan teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data yang berupa catatan publik seperti notulen rapat, dan catatan pribadi seperti catatan harian, autobiografi, dan biografi. Selain itu, dokumen lembaga pesantren Walisongo Ngabar yang mencakup dokumen aturan-aturan pesantren, arsip perumusan strategi, sejarah pesantren dan profil santri dan alumni, serta dokumen-dokumen lain yang mendukung dan melengkapi data-data yang berkaitan dengan topik penelitian. Informasi yang dihasilkan dari wawancara dan observasi, akan lebih kredibel jika didukung dengan dokumen-dokumen yang berisi catatan sejarah kehidupan suatu lembaga yang diteliti.⁶⁴

Selain, dokumen tertulis, asal-usul serta tujuan diterapkannya strategi meningkatkan kepercayaan dan nilai-nilai moral yang terkandung di dalamnya, juga dapat diketahui dari penelaahan arsip berupa rekaman lisan atau audio pidato, foto album, yang disimpan dalam bentuk media cetak atau elektronik.⁶⁵ Dalam konteks penelitian ini, tentu saja berbagai dokumen tertulis, arsip, foto, rekaman audio dan lain sebagainya yang berkaitan langsung dengan tema penelitian.

c. Teknik observasi

Dalam penelitian kualitatif, peneliti perlu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial dan meningkatkan gambaran yang

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 329.

⁶⁵ John Creswell, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, 421.

menyeluruh mengenai masalah yang diteliti. Karena itulah, peneliti perlu melakukan observasi langsung di lapangan saat *setting* alamiah terjadi. Selain itu, dengan teknik observasi, peneliti dapat menemukan data berupa fakta-fakta sosial di luar persepsi informan dan mengungkap hal-hal yang tidak bisa diungkapkan peneliti dengan teknik lainnya, yaitu wawancara dan dokumentasi.⁶⁶ Adapun dalam konteks penelitian aspek yang diobservasi peneliti antara lain tentang: bagaimana strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat diterapkan, respon masyarakat, bentuk-bentuk kepercayaan masyarakat dan lain sebagainya.

4. Prosedur Analisis Data

Dalam menganalisis data kualitatif, seorang peneliti harus mampu memahami teks dan gambar sehingga dapat disusun menjadi jawaban-jawaban dari pertanyaan yang menjadi persoalan penelitian. Sebelum menganalisis data yang telah terkumpul. Menurut Roberts dan Steven,⁶⁷ peneliti harus menyiapkan dan mengorganisasikan data dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Mengorganisasikan data

Peneliti harus membagi atau mengelompokkan data ke dalam beberapa *folder file*. Hal ini menjadi sangat penting mengingat banyaknya atau besarnya informasi yang terkumpul. Dalam konteks penelitian ini, data diorganisasikan ke dalam beberapa folder; data terkait bagaimana perumusan strategi, data terkait bagaimana strategi meningkatkan

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 313-314.

⁶⁷ Robert Bogdan dan Steven J. Taylor, *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*, terj. Arief Furqan (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), 142.

kepercayaan masyarakat diterapkan, dan data tentang implikasi penerapan strategi terhadap kepercayaan masyarakat.

b. Pembacaan ulang

Setelah data terkumpul dan terorganisasi, peneliti harus membaca kembali semua data tersebut dengan saksama. Hal ini dilakukan agar peneliti dapat menemukan data mana yang penting dan tidak, membuat catatan pinggir dan membentuk kode awal. Begitu juga dalam penelitian ini, pembacaan ulang terhadap data adalah sebuah keniscayaan demi diperoleh data yang akurat terkait strategi peningkatan kepercayaan masyarakat yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

c. Menandai data dengan memberi kode dan tema

Saat membaca atau memeriksa kembali data yang ada, peneliti akan melihat beberapa data yang mempunyai kesamaan dalam hal topik yang dibahas. Jadi data-data tersebut harus ditandai atau diberi kode sesuai topik yang dibutuhkan saat analisis data. Umpamanya, bagaimana respon masyarakat terhadap penerapan strategi, antara unsur masyarakat berupa alumni, wali santri dan masyarakat ditandai sedemikian rupa, dan lain sebagainya.

d. Membuat tipologi

Tipologi atau skema klasifikasi, dapat membantu peneliti membentuk tema. Tujuan tipologi hanyalah untuk membuat peneliti menyadari dan peka terhadap aspek-aspek lingkungan yang halus (tersirat) yang mungkin terlewatkan, sehingga tipologi atau klasifikasi yang dibentuk tidak perlu

kaku, namun sebaliknya dilakukan secara fleksibel mengikuti temuan tema yang ada.

e. Menafsirkan data

Langkah selanjutnya adalah peneliti berusaha memaknai dan mengaitkan tema-tema yang ditemukan serta mengembangkan generalisasi naturalistik tentang pemahaman yang didapat. Penafsiran data dalam konteks penelitian ini adalah bagaimana membaca data tentang perumusan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, penerapan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan implikasinya terhadap kepercayaan masyarakat. Semuanya dianalisis menggunakan teori yang relevan dengan menggunakan beberapa perspektif.

f. Menyajikan dan memvisualisasikan data

Peneliti pada akhirnya harus memaparkan beberapa temuan terkait penerapan strategi peningkatan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, dalam bentuk tabel, gambar, serta mengkonstruksikan suatu narasi untuk menjelaskan temuan tersebut.⁶⁸

Setelah data berhasil dihimpun, data harus dianalisis melalui tiga prosedur yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁶⁹

1) Reduksi data

Mereduksi data merupakan kegiatan penyederhanaan, menajamkan, menggolongkan, mengambil data yang dirasa perlu dan

⁶⁸ John Creswell, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, 501.

⁶⁹ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjejep Rohendi Rohidi dari *Qualitative Data Analysis* (Jakarta: UI-Press, 1992), 16-21.

membuang yang tidak perlu. Sehingga dapat diperoleh kesimpulan-kesimpulan akhir yang dapat ditarik dan diverifikasi. Mengingat banyaknya informan yang diwawancarai, maupun data lain yang diperoleh, maka perlu dipilah, digolongkan dan disederhanakan.

2) Penyajian data

Penyajian data merupakan cara untuk menjadikan data lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Penyajian data kualitatif dalam penelitian berupa teks naratif. Selain itu, pemetaan data atau penyajian data dalam bentuk tabel, diagram, atau grafik juga menjadi alternatif yang sangat berguna dalam mempermudah pemahaman data terkait implementasi strategi peningkatan kepercayaan masyarakat.

3) Verifikasi atau penarikan kesimpulan

Verifikasi merupakan peninjauan ulang data yang telah menghasilkan berbagai makna dan pemahaman sebelum akhirnya dapat disimpulkan. Kesimpulan inilah yang nantinya menjadi temuan atau hasil akhir dari sebuah penelitian tentang strategi pesantren dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat.⁷⁰ Penarikan kesimpulan dilakukan setelah semua data disajikan dan dianalisis menggunakan teori yang relevan dengan bagaimana implikasi penerapan strategi terhadap kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

⁷⁰ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, terj Tjejep Rohendi Rohidi dari *Qualitative Data Analysis*.

5. Pengecekan Keabsahan Data

Data yang ditemukan dan telah disimpulkan oleh peneliti, perlu diuji keabsahannya sehingga temuan yang dihasilkan benar-benar dapat dipercaya. Ada empat cara untuk mengecek keabsahan data, yaitu:

a. Memperpanjang pengamatan

Peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui ataupun baru, dan menguji kebenaran data. Hal ini merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kredibilitas data. Karena dengan memperpanjang pengamatan, peneliti akan lebih sering bertemu dengan informan dan menjadi semakin akrab sehingga informan menjadi lebih terbuka dan menaruh kepercayaan pada peneliti.⁷¹ Dalam konteks penelitian ini sudah dilakukan, mengingat panjangnya waktu untuk meningkatkan data dimulai dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020.

b. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti meningkatkan intensitas pengamatan dan mengamati secara lebih cermat sehingga data yang diperoleh akan menjadi lebih dapat dipercaya kebenarannya. Sugiyono menjelaskan bahwa meningkatkan ketekunan, sebaiknya didahului dengan banyak membaca berbagai referensi mengenai temuan-temuan yang diteliti sehingga wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam. Dengan begitu, peneliti dapat

⁷¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 369-370.

menggunakan wawasannya untuk memeriksa data yang ditemukan itu dapat dipercaya atau tidak.⁷²

c. Triangulasi

Uji keabsahan data melalui triangulasi dilakukan karena dalam penelitian kualitatif, uji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat-alat uji statistik dan substansi kebenarannya tergantung pada kebenaran intersubjektif. Proses triangulasi bertujuan untuk menguji suatu data pada sumber, teknik, dan kondisi yang berbeda sehingga dapat diketahui apakah ada data yang saling bertentangan satu sama lain. Jika masih ditemukan perbedaan, maka proses triangulasi terus dilakukan hingga peneliti benar-benar yakin pada keabsahan data yang diperoleh.⁷³

Ada tiga macam uji triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang bertopik sama melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik yaitu dengan menguji data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi waktu adalah melakukan pengumpulan data dengan teknik yang tertentu pada waktu yang berbeda.⁷⁴

d. Member Check

Teknik ini melibatkan para informan untuk ikut menyepakati data yang diperoleh dari informan lain. Jika para pemberi data telah sepakat dan

⁷² *Ibid.*, 370-371.

⁷³ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, 198-205.

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 373-374.

menyatakan keabsahan data yang diuji maka data tersebut bisa dikatakan telah valid dan dapat dipercaya. Jika ada beberapa perbedaan penafsiran antara informan satu dengan yang lain, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan para informan.⁷⁵ Dalam konteks penelitian data yang diperoleh dari internal stake holder pesantren Wali Songo dengan para informan dari masyarakat dilakukan *crosscheck*, agar ditemukan data yang sesungguhnya tidak terjadi ketidak sinkronan.

I. Sistematika Pembahasan

Pembahasan penelitian ini terdiri dari lima bab, dengan sistematika sebagai berikut:

Bab pertama, pendahuluan yang membahas tentang pendahuluan yang terdiri dari: latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, membahas tentang kajian umum tentang pondok pesantren yang meliputi tiga sub pembahasan, yaitu: *pertama*, Terminologi pondok pesantren yang meliputi: Makna dan Historisitas Pondok Pesantren, Tujuan, Peran dan Fungsi Pondok Pesantren, Komponen dan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren; *kedua*, Strategi Pengembangan Pondok Pesantren yang meliputi: Model-model Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dan Strategi Pengembangan Pondok Pesantren. dan *Ketiga*, Nilai-nilai Pengembangan Pendidikan Kepesantrenan dan Keindonesia, yang meliputi: Makna dan Urgensi Nilai-nilai Pendidikan

⁷⁵ *Ibid.*, 375-376.

Kepesantrenan dan Relevansi Nilai-nilai Pendidikan Kepesantrenan dengan Modernisasi Keilmuan, Bentuk Nilai-Nilai Pendidikan Pesantren; *Keempat*, teori tentang masyarakat; dan *Kelima*: teori tentang manajemen; Keenam teori tentang Kepercayaan (*trust*).

Bab ketiga, membahas tentang: *Pertama*, Deskripsi lokasi penelitian, Sejarah pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, Sistem kepengasuhan dan pengelolaan pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, Profil Lembaga Pendidikan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, Profil Unit Entrepreneurship di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, Sarana dan Prasarana Pendidikan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. *Kedua*, Penyajian data meliputi: a). Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo; b) Penerapan strategi meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo ; c) Implikasi Penerapan Strategi terhadap kepercayaan masyarakat di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Bab keempat, Pembahasan temuan dan Analisis temuan, yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo; b) Penerapan strategi meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo ; c) Implikasi Penerapan Strategi terhadap kepercayaan masyarakat di Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Bab Kelima, Penutup, membahas tentang kesimpulan, implikasi penelitian dan rekomendasi penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Terminologi Pondok Pesantren

1. Makna dan Historisitas Pondok Pesantren

Sejarah perkembangan Islam di Indonesia menempatkan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua, dibanding lembaga-lembaga keislaman yang lain. Pondok pesantren hadir hampir bersamaan dengan masuknya Islam ke Indonesia. Menurut Dhofier, pesantren pada hakikatnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiai.¹ Definisi yang lebih modern yang dikemukakan oleh Nasir, pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama dan Islam.² Sedangkan Suryadi mendefinisikan pesantren sebagai tempat pendidikan yang khas bagi kaum sufi melalui pengambilalihan sistem yang diadakan oleh orang-orang Hindu di Nusantara.³

Dalam penelitiannya, Ziemek menyebutkan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yang secara etimologis berasal dari kata *pesantri-an* yang mengandung makna tempat santri. Santri sendiri menurutnya adalah orang yang mendapat pelajaran dari pemimpin pesantren (kiai) dan para guru

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 79.

² Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 80–81.

³ Suryadi Siregar, *Pondok Pesantren Sebagai Model Pendidikan Tinggi* (Bandung: STMIK Bandung, 1996), 2-4.

(ulama atau ustadz) tentang berbagai bidang pengetahuan Islam.⁴

Ziemek membagi peran peran pesantren ke dalam empat kurun waktu.⁵

Keempat kurun waktu tersebut adalah: 1) Kurun sebelum dan awal penjajahan, di mana pesantren memainkan peranan terpenting dalam memperjuangkan Islam terhadap sinkretisme Jawa.⁶ 2) Kurun paruh kedua abad ke-19, pesantren bereaksi dengan mengadakan perlawanan (pemberontakan) terhadap penguasa kolonial dan kaki-tangannya dengan mengadakan usaha reform dalam pedagoginya.⁷ 3) Kurun perang kemerdekaan, pesantren melakukan perjuangan kemerdekaan di bidang pendidikan dan menerima pengaruh modernisasi Islam reformis (Budi Utomo dan Taman Siswa) dengan mendirikan sekolah-sekolah formal tipe madrasah.⁸ 4) Kurun pembentukan negara Indonesia merdeka, pesantren menjadi bagian dari sektor pendidikan yang didukung pihak swasta dan sebagian besar Islam yang bersanding dengan sektor pendidikan formal pemerintah.⁹

Menurut Rahim, pesantren dapat bertahan sebagai institusi yang tetap bertahan dalam menghadapi berbagai perubahan sosial disebabkan oleh

⁴ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986), 16–17.

⁵ *Ibid.*, 249.

⁶ *Ibid.*, 249.

⁷ Pada tahap ini penguasa kolonial Belanda mulai membangun bidang pendidikan pemerintah dengan motif moral (politis etis) serta ekonomi (perbaikan eksploitasi kolonial). Ziemek, 249.

⁸ Pada tahap ini, dorongan pedagogis Islam reformis mempunyai dampak yang kuat dan memodernisasikan arah ortodoks-tradisional yang ada hingga saat itu. Ziemek, 250.

⁹ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam Di Indonesia* (Jakarta: Logos, 2001), 150–52. Barton, mengutip pendapat Abdurrahman Wahid, mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik yang cocok pada tahap-tahap awal pendirian pesantren, justru sering menjadi sumber kesulitan pada tahap-tahap pengembangan berikutnya. Seringkali gaya personal kiai menjadi straight jacket bagi para pembantu dan para penerusnya. Akibatnya, muncul ketidakgairahan di dalam perencanaan dan kecenderungan untuk larut secara alami serta berbagai faktor eksternal lainnya. Lihat Greg Barton, “Liberalisme: Dasar-Dasar Progresivitas Pemikiran Abdurrahman Wahid,” in *Tradisionalisme Radikal: Persinggungan Nahdlatul Ulama-Negara* (Yogyakarta: LKiS, 2010), 252.

karakter budaya pendidikan yang dikelolanya.¹⁰ Menurutnya ada dua karakter budaya pendidikan pesantren yang menyebabkan mereka mampu bertahan, yaitu: pertama, karakter budaya yang memungkinkan santri untuk belajar secara tuntas, tidak hanya transfer ilmu pengetahuan tetapi juga pembentukan kepribadian. Kedua, kuatnya partisipasi masyarakat.

Ada dua pandangan mengenai asal-usul kata pesantren secara umum. Pandangan *pertama* mengungkapkan bahwa: pesantren pada awal berdirinya mempunyai kesamaan dengan lembaga pendidikan Hindu-Budha dengan sistem asramanya. Tokoh-tokoh utama dalam pandangan pertama ini misalnya Pigeaud, Fokkens, Manfred Ziemek, Madjid, Denis Lombard.¹¹ Denis lombard mengatakan dalam bukunya Nusa Jawa:

Kalau dilihat dari daftar perubahan, yang mencakup (pertama) kaum agama yang menjauh dari raja dan melanjutkan politik pembukaan tanah sendiri (atau babad alas) (kedua) para bhre yang ingin memperoleh otonomi kembali seperti para raka zaman dahulu. (ketiga) peranan yang semakin besar dari kaum pedagang dan lalu lintas uang. munculnya klien-klien atau kawula yang merupakan bagian dari jaringan antarpribadi dan akhirnya (keempat) munculnya pemilik tanah yang lolos dari sistem bermasyarakat yang berlaku di wanua sudah jelas bahwa perubahan-perubahan itu sangat mendalam.¹²

Untuk menguraikan lebih lanjut poin pertama dari uraian di atas tentang hubungan antara pesantren dengan tradisi keilmuan Hindu dan Budha. Peneliti dalam pembahasan kali ini hanya akan menguraikan argumen Lombard yang poin pertama. Lombard menjelaskan beberapa alasan pembukaan tanah sendiri

¹⁰ Barton, "Liberalisme: Dasar-Dasar Progresivitas Pemikiran Abdurrahman Wahid," in *Tradisionalisme Radikal: Persinggungan Nahdlatul Ulama-Negara*, 252.

¹¹ Hanun Asrohah, *Transformasi Pesantren : Pelembagaan, Adaptasi, Dan Respon Pesantren Dalam Menghadapi Perubahan Sosial* (Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), 1–3.

¹² Denis Lombard, *Nusa Jawa: Silang Budaya Jilid 3* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), 35. *Bhre* adalah gelar kehormatan yang dipakai para penguasa raja di abad 15 sedangkan *raka* adalah sebutan untuk penguasa-penguasa lokal yang sering muncul dalam prasasti.

(atau babad alas) yang dilakukan oleh para kiai. *Pertama*, alasan awal babad alas adalah proses belajar dan aspek pembelajaran di pesantren membutuhkan tempat yang sunyi dan sepi agar fokus dalam belajar. Sehingga penting untuk melakukan *babad alas*, yang pada akhirnya mudah untuk melakukan proses pertapaan (tradisi Hindu-Budha) dengan tenang dan tanpa gangguan siapapun. Seperti halnya rohaniawan pada abad 14 M, seorang kiai di pesantren memilih menjauh dari keramaian perkotaan, membuka hutan diperbatasan yang sudah dihuni, mengislamkan orang kafir di sekitarnya, dan mengelola daerah babad alas tersebut menjadi pesantren dengan basis keIslaman.

Kedua, kesamaan ikatan ke"bapak"an antara guru dan murid, kiai dan santri, mirip dengan tradisi kerajaan Hindu-Budha. Kerjasama serta kesilangan antara kiai dan santri, diibaratkan sebagai sebuah simbiosis mutualisme, saling menguntungkan di antara keduanya. Seorang kiai biasanya mempunyai tanah untuk pertanian yang sangat luas, sehingga mendayagunakan santri untuk terjun ke sawah membantu dalam hal petanian. Dan seorang santri membutuhkan kiai untuk mendalami tentang pengetahuan agama Islam. *Ketiga*, adanya hubungan pesantren dengan dharma, yaitu tradisi adanya berkelanan untuk mencari guru atau rohani, dari satu daerah ke daerah lainnya. Maka jika ditelusuri keilmuan seorang kiai A misalnya, maka akan menemukan titik-titik perjumpaan bekas berkelana dengan kiai-kiai terdahulu, ketika dia menimba ilmu. Tradisi tersambungnyanya sanad keilmuan kiai dengan ulama' terkenal bahkan sampai Nabi Muhammad, sampai saat ini menjadi pertimbangan penting mengenai pandangan ketinggian ilmu seorang Kiai.

Istilah lain menyebutnya dengan geneologi keilmuan yang menyambung, atau seorang kiai diharuskan mempunyai sanad keilmuan yang jelas.¹³

Pandangan *kedua* mengungkapkan bahwa pesantren pada periode awal berdiri merupakan lembaga yang diadopsi dari Timur-Tengah. Tokoh utama dalam pandangan kedua ini misalnya Martin van Bruinessen. Ia mengungkapkan adanya kesamaan pendidikan pesantren di Nusantara ini dengan pendidikan Islam di Timur Tengah dengan menunjuk al-Azhar dengan *riwaq*-nya sebagai *role* model pendidikan islam abad 18 M, yang perkembangannya sama dengan di Nusantara sekitar akhir Abad 18 M. bukti kemudian adanya survei dari pihak Belanda adanya pendidikan pribumi pada tahun 1819, mengungkap kesan pesantren seperti sekarang ini belum ada masa abad 19 M adapun yang mirip dengan pesantren dilaporkan di Priangan, Madiun, Surabaya, Pekalongan, Kedu, Rembang dan Ponorogo dengan pesantren Tegalsari yang sangat terkenal. Misalnya dalam serat centini, ia juga tidak menemukan kata “pesantren” melainkan istilah *paguron* atau *padepokan*.¹⁴

Istilah pesantren pasti sudah terkenal di khalayak ramai. Istilah pesantren berasal dari kata “santri”, dengan penambahan awalan pe- dan akhiran -an yang artinya tempat santri menuntut ilmu. Pengertian lain, santri adalah “guru mengaji” dari bahasa Tamil, dengan pengertian orang-orang yang memperdalam agama kemudian mengajarkannya kepada masyarakat Islam. Adapula yang mengatakan santri berasal dari kata *sastri* yang berarti buku suci

¹³ Lombard, *Nusa Jawa: Silang Budaya*, 131–35.

¹⁴ Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning: Pesantren Dan Tarekat* (Bandung: Mizan, 1995), 24–26.

dengan pengertian mempelajari kitab kuning. Sastri juga ditemukan dari bahasa sansekerta dengan arti *melek huruf*. Karena pada waktu kerajaan Demak, kaum santri adalah kelas *literacy* atau melek huruf bagi orang Jawa. Dengan mempelajari kitab dengan bahasa Arab dan al-Qur'an, maka diasumsikan menjadi santri adalah orang yang paham persoalan agama.

Ada yang menyebut akar kata santri dari bahasa Jawa yaitu *cantrik*, yaitu orang yang mengabdikan kepada guru, biasanya dengan mengikutinya kemanapun guru pergi, dengan harapan memperoleh ilmu. Tradisi ini masih berlanjut sebenarnya di era sekarang, misalnya terdapat dalang cantrik. Kemudian terjadi pola hubungan guru-cantrik, kemudian pola itu berubah dengan seiring perkembangan zaman menjadi guru-santri.

Menelusik lebih jauh mengenai awal mula berdirinya pondok pesantren, sebagian ahli berpendapat bahwa pondok pesantren yang didirikan oleh Maulana Malik Ibrahim (meninggal tahun 1419 M) adalah pondok pesantren pertama.¹⁵ Mas'ud menyebut Maulana Malik Ibrahim sebagai "*spiritual father*" yang menjadi guru induk, dalam artian guru yang melahirkan guru-guru pesantren nantinya.¹⁶ Ada indikasi bahwa menjelang abad ke-12 telah bermunculan pusat-pusat studi Islam di Palembang, Aceh, Gowa Sulawesi dan Jawa Timur yang telah menghasilkan tulisan-tulisan penting dan menarik santri untuk menempuh belajar.¹⁷ Ada juga yang berpendapat bahwa pondok pesantren pertama yang menjadi cikal bakal berdirinya pondok pesantren di

¹⁵ Qodri Abdillah Azizy, *Dinamika Pesantren Dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 3.

¹⁶ Abdurrahman Mas'ud, *Kyai Tanpa Pesantren: Potret Kyai Kudus* (Yogyakarta: Gama Media, 2013), 1.

¹⁷ Irfan Hielmy, *Wacana Islam* (Ciamis: Pusat Informasi Pesantren, 2000), 120.

seluruh pulau Jawa adalah pesantren yang didirikan oleh Raden Rahmat (Sunan Ampel) di Kembang Kuning. Dari sinilah kemudian muncul pesantren-pesantren baru misalnya yang didirikan oleh Raden Fatah, dan pesantren yang didirikan oleh Sunan Bonang di Tuban.¹⁸ Pesantren pada periode awal tumbuh di daerah sepanjang pantai utara Jawa. Merujuk pada hasil survei yang dilakukan oleh pemerintah kolonial Belanda, Syukur menyebut bahwa ada sejumlah pesantren di daerah pesisir seperti Cirebon, Semarang, Kendal, Demak, Jepara, Surabaya, Gresik, Bawean, Sumenep, Pamekasan, dan Besuki.¹⁹

Sejak pertama kali berdiri hingga masuk pada periode penjajahan bahkan di era kemerdekaan kemudian, pesantren masih harus terus berjuang dan berusaha semaksimal mungkin. Awal berdiri dianggap konsep pendidikan yang kolot, karena biasanya berada di pedesaan dan jauh dari perkotaan, sehingga dipandang sebelah mata. Kemudian masa penjajahan Belanda misalnya, pemerintah Belanda membatasi pergerakan dan perkembangan pesantren, sampai membentuk dewan pengawas serta berlakunya peraturan ordonansi untuk membatasi pesantren.

Kajian historis mengenai perkembangan pondok pesantren di Indonesia era penjajahan Belanda, mengalami banyak hambatan-hambatan. *Priesterreden* (Pengadilan Agama) didirikan pemerintah Belanda Pada tahun 1882 yang bertugas mengawasi kehidupan keagamaan dan pendidikan pesantren. Pada

¹⁸ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 26.

¹⁹ Fatah Syukur, *Dinamika Pesantren Dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 248.

tahun 1905 mengeluarkan *ordonansi* yang berisi peraturan bahwa guru agama yang akan mengajar harus mendapatkan izin dari pemerintah lokal. Tahun 1925 peraturan semakin lebih ketat, Belanda membatasi siapa-siapa saja yang bisa memberikan pelajaran al-Qur'an (agama). Tahun 1932 dikeluarkan peraturan yang bisa memberantas dan menutup madrasah-madrasah dan sekolah-sekolah yang tidak memiliki izin atau yang memberi pelajaran yang tidak disukai oleh pemerintah. Peraturan-peraturan ini membuktikan ketidakadilan kebijakan pemerintah Belanda khususnya untuk pendidikan Islam di Indonesia.

Kemudian di era kemerdekaan lembaga pesantren masih terus berjuang, ketika pemerintah diawal kemerdekaan memilih mengembangkan konsep pendidikan ala Belanda ketimbang konsep pendidikan ala pesantren. Setelah pengalihan kedaulatan pada tahun 1949, Pemerintah Republik Indonesia mendorong pembangunan sekolah umum secara luas dan terbuka lebar, dengan administrasi modern untuk orang Indonesia yang dididik di sekolah-sekolah umum (konsep sekolah ala Belanda).

Dampak dari kebijakan itu adalah kekuatan pesantren sebagai pusat pendidikan Islam di Indonesia menurun. Ini berarti jumlah anak muda yang tertarik pendidikan pesantren menurun dibandingkan dengan anak-anak orang muda yang ingin mengikuti pendidikan sekolah umum baru yang diperluas. Akibatnya, banyak pesantren kecil yang mati karenanya tidak ada cukup banyak santri.²⁰ Hingga saat ini dengan praktek pondok pesantren

²⁰ Manfred Ziemek and dkk, *Dinamika Pesantren* (Jakarta: P3M, 1988), 72.

mementingkan aspek pembentukan sikap moral dan akhlak karimah, globalisasi dan degradasi moral, membuat konsep pendidikan pesantren menemukan momentum kembali untuk bangkit dan terus maju.

2. Tujuan, Peran dan Fungsi Pondok Pesantren.

a. Tujuan Pondok Pesantren

Adapun tujuan dibentuknya pondok pesantren adalah:

- 1) Mencetak ulama yang melanjutkan perjuangan Islam dan menguasai ilmu-ilmu agama untuk keberlangsungan peradaban Islam. Dalam hal ini Allah Swt. berfirman dalam surat al-Taubah ayat 122 :

﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾

122. Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.²¹

Dalam ayat ini dijelaskan, hendaknya ada segolongan umat Islam yang memberi peringatan dan pendidikan pada umatnya untuk berfikir, berperilaku serta berkarya sesuai dengan ajaran Islam melalui medan ilmu, di sisi lain adanya perintah untuk mempertahankan dan mengembangkan Islam melalui medan perang.

- 2) Mendidik umat muslim yang dapat melaksanakan ajaran syariat agama Islam dengan konsisten. Para santri yang telah menamatkan pelajarannya, baik yang sudah ahli maupun belum, walaupun tidak

²¹ Departemen Agama RI., *Al-Quran Terjemahan* (Bandung: CV Darus Sunnah, 2015), 206.

sampai ke tingkat ulama, setidaknya mereka harus mempunyai kemampuan melaksanakan syariat agama secara nyata dalam rangka mengisi, membina dan mengembangkan suatu peradaban dalam perspektif islami dalam kehidupan sehari-harinya. Dan perjuangan tersebut dapat dilalui dalam pendidikan di pondok pesantren.

- 3) Mendidik agar para santri memiliki ketrampilan dasar yang relevan dengan kehidupan sekarang serta mewujudkan terbentuknya masyarakat beragama yang islami.²² Dengan demikian tujuan pesantren dapat dilihat dari dua segi, yaitu: a) Tujuan khusus, yaitu mempersiapkan para santri untuk menjadi orang yang alim khususnya dalam penguasaan ilmu agama Islam baik ilmu Fiqih, Akidah Akhlak, al-Qur'an dan hadist, serta mengamalkannya dalam masyarakat, sehingga masyarakat menjadi terbimbing dalam keagamaannya tidak terombang-ambing dalam arus globalisasi. b) Tujuan umum, yaitu membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam, keluasan ilmu dan kedalaman spiritual. Pondok pesantren juga bertujuan sebagai lembaga penyiaran agama melakukan kegiatan dakwah di kalangan masyarakat. Selain itu pondok pesantren juga berfungsi sebagai lembaga sosial, yang ikut terlibat dalam menangani masalah-masalah sosial yang dihadapi masyarakat, misalnya soal ketidakadilan, soal hukum, soal rumah tangga atau keluarga, soal mengurus jenazah dan sebagainya.

²² Yusuf Amir Faisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 183.

b. Peran Pondok Pesantren

1) Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan

Pondok pesantren memiliki model-model pengajaran yang bersifat tradisional dan non klasikal, yaitu model sistem pendidikan dengan metode pengajaran *wetonan*, yaitu metode yang didalamnya terdapat seorang kiai yang membaca kitab dalam waktu tertentu, sedangkan santrinya membawa kitab yang sama, lalu santri mendengarkan dan menyimak bacaan kiai. Selain *wetonan* juga dengan metode *sorogan*, yaitu santri yang cukup pandai men "*sorog*" kan (mengajukan) sebuah kitab kepada kiai untuk dibaca dihadapannya, kesalahan dalam membaca itu langsung dibenarkan oleh kiai.²³ Berbeda dengan lembaga sekolah misalnya metode yang dipakai bersifat klasikal, biasanya memakai metode ceramah, metode diskusi menggunakan materi dengan penyajian dalam bahasa Indonesia, dan jenjang kenaikan kelas yang sistematis dan terukur melalui proses penilaian atau evaluasi pembelajaran. Sebagai suatu lembaga pendidikan Islam, pesantren dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai "*training center*" yang otomatis menjadi "*cultural central*" Islam yang dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam sendiri, yang jelas secara fakta tidak dapat diabaikan oleh pemerintah.²⁴

Berawal dari bentuk pengajian yang sangat sederhana di rumah kiai dan biasanya terdapat musholla kecil untuk tempat mengaji dan beribadah,

²³ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, 261.

²⁴ Djamaluddin dan Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 1998), 97.

pada akhirnya dari waktu ke waktu pesantren berkembang menjadi lembaga pendidikan yang dipercayai oleh masyarakat, dalam pengertian memberi pelajaran secara material maupun immaterial, yakni mengajarkan bacaan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama-lama abad pertengahan dalam wujud kitab kuning. Titik tekan pola pendidikan dalam arti immaterial cenderung berbentuk suatu perubahan sikap santri, agar santri menjadi pribadi yang kuat dalam kehidupan sehari-hari (mengantarkan anak didik menjadi dewasa atau kuat secara mental). Sedangkan pendidikan secara material, diharapkan setiap santri mampu menghatamkan kitab-kitab kuning sesuai dengan target yang di harapkan, yakni membaca seluruh isi kitab yang diajarkan (mengantarkan anak didik kuat secara intelektual).²⁵

Pondok pesantren mempunyai tujuan yaitu bercita-cita mencapai kesempurnaan akhlak seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad yaitu untuk memperbaiki akhlak, serta mendidik budi pekerti dan jiwa. Maksud mencapai akhlak yang sempurna yakni dapat digambarkan pada terciptanya pribadi muslim yang mempunyai indikator iman, taqwa, ta'at saat menjalankan ibadah *maḥḍah* dan *ghayr maḥḍoh*, berakhlak mulia dan dewasa secara jasmani dan rohani, serta berusaha untuk hidup sesuai dengan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-harinya.

2) Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Dakwah

Melihat kiprah yang begitu besar pondok pesantren dalam kegiatan

²⁵ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Prasasti, 2003), 36–37.

dakwah dikalangan masyarakat, sehingga layak disebut pondok pesantren sebagai gerbang penjaga Islam yang ada di Nusantara ini.²⁶ Fungsi pesantren sebagai penyiaran agama (lembaga dakwah) terlihat dari elemen pondok pesantren itu sendiri yakni masjid pesantren, yang dalam operasionalnya juga berfungsi sebagai masjid umum, yaitu sebagai tempat belajar agama dan ibadah masyarakat umum. Masjid pesantren sering dipakai masyarakat umum untuk menyelenggarakan majelis ta'lim (pengajian), diskusi-diskusi keagamaan, *baḥth al-masā'il*, mengaji dan lain sebagainya.²⁷ Sangat jelas sekali bahwa pondok pesantren berperan sebagai pusat lembaga dakwah Islam.

3) Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Sosial

Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak dari segala lapisan masyarakat muslim tanpa membeda-bedakan tingkat sosial ekonomi orang tuanya. Biasanya pondok pesantren yang sudah besar di Jawa juga menampung anak-anak atau santri dari luar Jawa, dengan harapan sepulang dari pondok dapat mengembangkan agama Islam di daerahnya dan anaknya dapat berkembang pemikiran keagamaannya seperti orang Jawa.

Selain itu, biaya hidup di pesantren relatif lebih murah dari pada di luar pesantren, sebab biasanya para santri mencukupi kebutuhan sehari-harinya dengan jalan masak bersama dan makan dengan menu ala kadarnya, bahkan ada diantara mereka yang gratis, terutama bagi anak-

²⁶ Ibid., 38.

²⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 61.

anak yang yatim piatu atau kurang mampu. Sebagai lembaga sosial, pesantren ditandai dengan adanya kesibukan akan kedatangan para tamu dari masyarakat, kedatangan mereka adalah untuk berkonsultasi, berobat, meminta *suwuk* bersilaturahmi, minta nasihat, “doa” dan minta ijazah yaitu semacam jimat untuk menangkal gangguan dan lain sebagainya.²⁸ Dengan fungsi sosial ini, pesantren diharapkan peka dan menanggapi persoalan-persoalan kemasyarakatan, seperti: memelihara tali persatuan dan kesatuan serta memberantas kebodohan, menghidupkan ekonomi masyarakat dan sebagainya.²⁹

4) Fungsi Pondok Pesantren.

Ada dua macam pergeseran paradigma dalam dunia pesantren, dilihat dari sejarah panjang lahirnya pondok pesantren: a) pergeseran fungsi pondok pesantren masa awal berdirinya pesantren sebagai sarana dakwah agama dan transfer ilmu-ilmu agama, ketika penjajahan berganti sebagai basis kekuatan jihad, kemudian pasca kemerdekaan menjadi pusat pengembangan masyarakat (pelestarian lingkungan hidup dan fungsi sosial); b) pergeseran sistem manajemen pondok pesantren, yang pada awalnya sistem manajemen tunggal (satu orang kiai) yang biasanya besar kecil serta maju tidaknya pesantren sangat tergantung dari sosok kiai, bahkan ada beberapa pesantren surut karena kiai kharismatik yang memimpin pondok pesantren meninggal, maka pada masa selanjutnya bergeser pada kepemimpinan kolektif dengan manajemen pengelolaan

²⁸ Ibid., 60.

²⁹ M. Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren* (Jakarta: P3M, 1985), 17.

lembaga yang lebih baik, biasanya menggunakan sistem yayasan.

Ada beberapa aspek mengenai fungsi pesantren, yaitu sebagai *transfer of knowledge* ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam dan reproduksi ulama. Pada dasarnya fungsi utama pesantren adalah sebagai lembaga pondok pesantren yang bertujuan mencetak muslim agar menguasai ilmu-ilmu agama secara kompeten dan mendalam, selain itu juga menghayati dan mengamalkannya dengan ikhlas di dalam hidup dan kehidupannya, menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim secara maksimal kearah kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Allah, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat.³⁰

Dari beberapa uraian diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa fungsi pondok pesantren adalah: a) Sebagai transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam; b) Sebagai pemeliharaan tradisi Islam dan reproduksi ulama; c) Untuk mencetak muslim agar memiliki dan menguasai ilmu-ilmu agama secara mendalam serta menghayati dan mengamalkannya dengan ikhlas semata-mata ditujukan untuk pengabdianya kepada Allah Swt.; d) Untuk menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim; e) Untuk mencetak ulama (ahli agama).

3. Komponen dan Sistem Pendidikan Pondok Pesantren.

a. Komponen Pondok Pesantren

Kendatipun demikian, bagaimanapun perkembangannya, tampaknya ciri khas yang terdapat dalam pesantren itu sendiri selalu tampak pada

³⁰ Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 35–39.

lembaga pendidikan tersebut. Adapun ciri-ciri khas pondok pesantren yang sekaligus menunjukkan unsur-unsur pokoknya, serta membedakan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya adalah pondok, masjid, santri, kiai dan pengajaran kitab kuning. Jika kelima komponen itu melekat pada sebuah lembaga, maka bisa disebut sebagai pondok pesantren. Pondok pesantren menurut jumlah santrinya dibagi menjadi tiga golongan, pondok pesantren kecil dengan jumlah santri kurang dari 1000, pesantren menengah dengan jumlah santri antara 1000-2000 dan pesantren besar memiliki jumlah santri lebih dari 2000.³¹ Adapun penjelasan komponen-komponen pondok pesantren, seperti berikut ini:

1) Pondok

Pondok adalah bangunan yang menjadi tempat tinggal santri dan belajar di bawah bimbingan kiai. Di dalam pondok juga santri menetap, belajar beribadah, dan bergaul bersama.³² Santri mukim dan tinggal di pondok, hal ini dimaksudkan agar santri dapat mengikuti pelajaran yang diberikan oleh kiai dengan baik, di samping itu agar santri mampu hidup mandiri dalam masyarakat.³³

Komplek Pondok ini biasanya dikelilingi oleh bangunan pagar, sehingga tidak bisa sembarangan santri untuk keluar dan masuk, ditambah peraturan untuk mendisiplinkan para santri. Pada sejarah awal, dahulu pesantren dimiliki oleh kiai, namun seiring perkembangan zaman

³¹ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 79.

³² Amin Haedari, *Transformasi Pesantren: Pengembangan Apek Kependidikan, Keagamaan, Dan Sosial* (Jakarta: LekDIS & Media Nusantara, 2006), 88.

³³ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, 47.

serta terbukanya pendanaan dari masyarakat luar, sehingga pesantren sekarang menjadi milik masyarakat. Namun demikian, kekuasaan mutlak masih dimiliki oleh seorang kiai untuk mengatur lembaganya. Pondok atau asrama bagi santri, menjadi ciri khas lembaga pesantren dibanding dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.³⁴

Ada beberapa alasan mengapa pesantren harus menyediakan pondok untuk tempat tinggal para santri. Alasan itu antara lain: a) Kemasyhuran dan kedalaman ilmu pengetahuan yang dimiliki kiai merupakan daya tarik para santri jauh untuk memperoleh ilmu dari kiai secara terus menerus diperlukan waktu yang sangat lama, sehingga dengan begitu santri harus menetap, maka perlu adanya pondok sebagai tempat tinggal santri untuk belajar dan menimba ilmu. Dan untuk melaksanakan hal tersebut, maka harus meninggalkan kampung halaman dengan periode waktu yang lama dan menetap di pondok. b) Kebanyakan pesantren berada di daerah-daerah terpencil atau desa-desa yang jauh dari keramaian dan tidak tersedia perumahan sebagai tempat tinggal seperti kos-kosan maupun kontrakan, dengan demikian diperlukan pondok dan sarana khusus untuk tinggal bagi santri di pesantren. c) Adanya timbal balik antara santri dengan kiai. Kiai menganggap santri sebagai anaknya sendiri atau titipan Tuhan yang harus dijaga, begitu juga santri menganggap kiai sebagai bapaknya sendiri. Sikap timbal balik ini, menimbulkan keakraban dan kedekatan

³⁴ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 80–81.

untuk saling berdekatan, sehingga membutuhkan sarana pondok.³⁵

2) Masjid

Masjid merupakan komponen penting dalam pesantren karena sebagai pusat kegiatan keagamaan dalam pesantren baik mengaji, sembahyang, melakukan ibadah sholat, dzikir, hafalan dan sebagainya. Model ini mencontoh kebiasaan zaman Nabi terdahulu ketika menjadikan masjid Nabawi di Madinah, sebagai pusat perkembangan penyebaran agama Islam. yang tradisi ini dilanjutkan oleh kiai-kiai di pondok pesantren. Ketika seorang kiai ingin mendirikan pesantren, maka biasanya dibangun masjid yang bersebelahan dengan lokasi rumahnya, sesuai pesan dari guru-gurunya terdahulu.³⁶

Masjid mempunyai fungsi ganda, selain tempat shalat dan ibadah lainnya, juga tempat pengajian terutama yang masih memakai metode sorogan dan wetonan (bandongan). Posisi masjid dikalangan pesantren memiliki makna sendiri. Menurut Abdurrahman Wahid, masjid tempat mendidik dan menggembleng santri agar lepas dari hawa nafsu, berada ditengah-tengah kompleks pesantren adalah mengikuti model wayang. Di tengah-tengah ada gunung. Hal ini sebagai indikasi bahwa nilai-nilai kultural dari masyarakat menjadi pertimbangan bagi pesantren untuk tetap dilestarikan.³⁷

³⁵ Amin Haedari et.al., *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Komplexitas Global* (Jakarta: IRD PRESS, 2004), 31.

³⁶ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 85–86.

³⁷ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, n.d.), 21.

Hubungan masjid dan pendidikan Islam sangat dekat dan erat dalam tradisi Islam. Kaum muslimin menggunakan masjid bukan untuk tempat beribadah atau shalat saja, akan tetapi masjid dimanfaatkan juga sebagai tempat lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks pesantren masjid dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik santri, terutama dalam hal praktik shalat lima waktu, khutbah, shalat jum'at, dan pengajian atau pengajaran kitab-kitab Islam klasik.³⁸

3) Kiai

Keberadaan kiai dalam pesantren merupakan hal yang mutlak bagi sebuah pesantren, sebab kiai adalah tokoh sentral yang memberikan pengajaran, karena seorang kiai adalah unsur yang paling dominan dalam kehidupan suatu pesantren.³⁹

Dalam bahasa Jawa, pekataan kiai dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda, yaitu sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat (kiai Garuda Kencana dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di kraton Yogyakarta), gelar kehormatan yang diperuntukan bagi orang-orang tua pada umumnya, gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang yang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.⁴⁰

³⁸ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor Dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 52.

³⁹ Haedari and Dkk, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Komplexitas Global*, 34.

⁴⁰ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 55.

Seorang kiai biasanya berasal dari pedesaan namun mempunyai pengaruh cukup signifikan dalam situasi sosial, politik, ekonomi di Indonesia. Para kiai dengan segala kelebihanannya dalam penguasaan agama Islam, sering dianggap sebagai orang alim dan mampu memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam semesta.

Dalam hal tertentu mereka biasanya memakai atribut khusus berupa kopiah dan surban. Untuk menjadi seorang kiai biasanya berasal dari *trah* atau keturunan kiai juga, kemudian di tempa di lembaga pendidikan Islam/ pesantren, setelah balik dari kelana keilmuan kiai mendidiknya dan mengarahkan serta membimbingnya untuk membuat pesantren sendiri. Dengan cara lain misalnya menjodohkan anaknya dengan keturunan kiai juga. Biasanya sepak terjang seorang kiai juga sangat berpengaruh dalam masyarakat sekitar mulai menyelesaikan persoalan masyarakat, pemimpin kutbah, pemimpin upacara kematian, undangan perkawinan, dan sebagainya.⁴¹

4) Santri

Santri berarti orang yang mendalami agama Islam. Santri adalah nama untuk siapa saja yang telah memilih pondok pesantren sebagai tempat untuk menuntut ilmu. Secara umum santri di pesantren dapat dikategorikan pada dua kelompok, yaitu santri mukim dan santri tidak mukim atau *santri kalong*.⁴²

Santri mukim adalah santri yang berasal dari daerah yang jauh dan

⁴¹ Ibid., 93-99.

⁴² Mahmud, *Model-Model Pembelajaran Di Pesantren* (Jakarta: Media Nusantara, 2006), 17.

menetap atau tinggal dalam pondok pesantren. Kalo sudah menjadi santri senior biasanya mempunyai tanggung jawab yang lebih besar kepada santri junior, untuk menjaga dan mengajarkan tradisi yang sudah berjalan di pesantren, dan tugas tersebut terjadi secara kontinyu dan dari generasi ke generasi. Sedangkan santri kalong adalah santri-santri yang berasal dari sekitar pesantren, mereka tidak menetap di pesantren, mereka pulang ke rumah masing-masing setelah selesai mengikuti pelajaran di sebuah pesantren. Perbedaan pesantren besar dan pesantren kecil bisa dilihat dari jumlah santri kalongnya, semakin besar semakin sedikit santri kalongnya, dan sebaliknya semakin kecil, semakin banyak santri kalongnya.⁴³

5) Kitab-Kitab Islam Klasik

Ciri penting dari pesantren adalah pengajian yang disampaikan oleh kiai kepada para santrinya. Yaitu pengajian tentang agama yang terdapat dalam kitab kuning yang dikarang oleh para ulama. Yang menjadi tujuan dari pengajian kitab kuning ini adalah mendidik dan mempersiapkan calon-calon ulama, yang akan melanjutkan estafet dalam menegakan agama Islam.⁴⁴

Menurut Dhofier, “pada masa lalu, pengajaran kitab-kitab Islam klasik merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan di lingkungan pesantren”.⁴⁵ Pada saat ini, kebanyakan pesantren telah mengambil pengajaran pengetahuan umum sebagai bagian yang juga

⁴³ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, 49.

⁴⁴ Mahmud, *Model-Model Pembelajaran Di Pesantren*, 12.

⁴⁵ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 50.

penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajian dan pengajaran kitab-kitab klasik masih menjadi prioritas tinggi. Pada umumnya, pelajaran dimulai dengan kitab-kitab yang sederhana, kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab yang lebih mendalam. Tingkatan suatu pesantren dapat diketahui dari jenis-jenis kitab yang diajarkan.⁴⁶

Kitab klasik yang dipelajari di pesantren dibagi menjadi 8 kelompok pengetahuan: *Fiqh, Uṣūl Fiqh, Tafsīr, Hadīth, Taṣawwuf, Tawhīd, Naḥw, Ṣarf* dan cabang-cabang lainnya. Biasanya diajarkan dengan metode *sorogan* dan *bandongan*. Kesamaan pengajaran kitab di seluruh pesantren nusantara itu membuat homogenitas pandangan hidup, kultural dan pandangan hidup kiai dan santri di seluruh nusantara.⁴⁷ Kelima elemen atau unsur pondok pesantren di atas merupakan ciri khusus yang dimiliki pesantren yang membedakannya dengan lembaga yang lain.

b. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren.

Pada masa-masa awal pembentukannya, pesantren telah tumbuh dan berkembang dengan tetap menyanggah ciri-ciri tradisionalitasnya. Akan tetapi pada masa-masa berikutnya, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perubahan zaman, terutama sekali adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun bukan berarti perubahan pesantren tersebut telah menghilangkan keaslian dan kesejatan tradisi pesantren. Dewasa ini, secara

⁴⁶ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*, 144.

⁴⁷ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 86–88.

faktual ada tiga tipe pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yaitu pesantren tradisional, pesantren modern, dan pesantren komprehensif.⁴⁸

Pesantren tradisional masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab-kitab berbahasa Arab yang ditulis oleh para ulama abad pertengahan (kitab kuning). Pola pengajarannya dengan menerapkan sistem halaqah (kelompok pengajian) yang dilaksanakan di masjid atau surau. Kurikulumnya tergantung sepenuhnya kepada kiai pengasuh pondoknya. Santrinya ada yang menetap di dalam pondok (santri mukim) dan ada yang tidak menetap di dalam pondok (santri *kalong*).

Pesantren modern merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasikal dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama tampak pada penggunaan kelas-kelas belajar, baik dalam bentuk sekolah maupun madrasah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional. Santrinya ada yang menetap dan ada yang tersebar di sekitar pondok itu. Kedudukan kiai sebagai koordinator pelaksana proses belajar mengajar dan sebagai pengajar langsung di kelas.

Sedangkan pesantren komprehensif merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara pesantren tradisional dan pesantren modern. Di dalam pesantren tipe terakhir ini diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab

⁴⁸ Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 14.

kuning secara halaqah, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan ketrampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikannya berbeda dari tipologi pertama dan kedua.⁴⁹

B. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren

1. Model-model Pengembangan Pondok Pesantren

Pada permulaan abad ke 20 terjadi beberapa perubahan dalam Islam di Indonesia yang secara garis besar dapat digambarkan sebagai kebangkitan dan pembaharuan Islam tak terkecuali bidang pendidikan. Beberapa tokoh pembaharu misalnya Muhammad Abduh, Jamaluddin al-Afghani, Abid al-Jabiri, dan sebagainya. Beberapa gagasan untuk mengadakan pembaharuan telah ditempuh dengan berbagai jalan, yang pada intinya bertujuan untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman, perkembangan ilmu, teknologi serta arus globalisasi.

Arus globalisasi dan modernitas yang masuk ke Indonesia, akhirnya membawa perubahan mengenai pondok pesantren. Pesantren dengan ciri khasnya sebagai gerbang penjaga budaya lokal, ditantang untuk menghadapi arus globalisasi secara bijak dan kritis. Arus globalisasi ini bisa menghegemoni dari segala aspek baik ekonomi, politik, sosial, budaya dan juga pendidikan. Munculnya ekonomi yang berbasis kapital sehingga menyulitkan kaum petani, adanya dampak konflik luar negeri terhadap lemahnya ekonomi, munculnya perguruan tinggi di Indonesia yang berafiliasi dengan kampus luar negeri, merupakan sebagian tanda-tanda dari efek negatif globalisasi. Pesantren harus

⁴⁹ Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 14-15.

membuat sebuah inovasi baru yang benar-benar bisa membawa santrinya untuk siap masuk dalam gelombang globalisasi, yang punya wawasan luas akan kebutuhan perkembangan ilmu dan teknologi serta tidak menghilangkan jati diri kita sebagai santri yang punya budaya lokal, identitas diri, dan identitas nasional yang wajib kita pertahankan, agar santri tidak terombang-ambing dalam derasnya laju globalisasi.

Manifestasi umum pesantren dari keadaan global ini tampak pada dua reaksi. Reaksi pertama berbentuk menutup diri dari perkembangan globalisasi. Isolasi ini dilakukan begitu rupa sehingga pertukaran pikiran yang berarti dengan dunia luar, praktis terhenti sama sekali. Pesantren-pesantren tipe ini, biasanya membatasi santrinya untuk membaca koran, menggunakan teknologi baik dalam pembelajaran (lcd, proyektor) maupun keseharian (hp, laptop), tidak menggunakan bahasa inggris dalam kesehariannya. Sebagai gantinya pondok pesantren tipe ini menggunakan metode klasik dalam pembelajarannya. Seperti metode sorogan, bandongan, hafalan, memaknai kitab kuning, dengan belajar di serambi-serambi masjid, menggunakan *dampar*⁵⁰, tidak didukung oleh teknologi, dan pengajar sebagai guru tunggal berbasis *teacher center*. Pesantren tipe ini biasanya kita kenal dengan pesantren salaf.

Pesantren salafiyah ini juga masih banyak sekali berkembang di jawa, misalnya pondok pesantren Mekar Agung Madiun yang masih mempertahankan salaf dengan masih menggunakan metode wetonan, bandongan dengan menggunakan kitab kuning dalam kesehariannya. Dalam

⁵⁰ *Dampar* adalah meja pendek untuk menulis, karena pendek sehingga penulis duduk di lantai.

memasak pun mereka secara mandiri, serta masak dengan bahan ala kadarnya. Pondok tersebut juga masih beralaskan tikar ketika tidur. Biasanya pondok salafiyah dalam perkembangan lembaga formal belum memiliki universitas atau perguruan tinggi.

Reaksi kedua, yang biasanya kita kenal dengan pondok modern. Pondok pesantren tipe ini melibatkan teknologi dalam pembelajarannya, menggunakan bahasa asing baik bahasa Inggris ataupun Arab menjadi bahasa komunikasi dalam keseharian, biasanya dilengkapi fasilitas asrama maupun penunjang yang memadai, mengkaji buku-buku modern dan meninggalkan tradisi lokal seperti membaca dan memaknai kitab kuning, meninggalkan metode sorogan dan metode bandongan. Pondok pesantren modern ini merupakan langkah besar dari transformasi pesantren untuk menjawab tantangan globalisasi.

Azyumardi Azra berpendapat,⁵¹ ketika modernisasi merambah ke berbagai penjuru dunia, termasuk pendidikan Islam di Indonesia juga mengalami pembaharuan. Respon positif ditandai dengan munculnya gagasan modernisasi Islam yang direalisasikan dengan pembentukan lembaga-lembaga pendidikan modern yang diadopsi dari sistem pendidikan Barat. Pemrakarsa pertama dalam hal ini adalah organisasi-organisasi "modernis" Islam seperti al-Irsyad, Jami'at Khair, Muhammadiyah dan Iain-lain. Dengan langkah awal yaitu mengadopsi sistem dan lembaga pendidikan modern secara hampir menyeluruh, seperti yang dilakukan Abdullah Ahmad dengan Madrasah Adabiyah, dan Muhammadiyah yang mengadopsi sistem kelembagaan

51 Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos, 1999).

pendidikan Belanda secara cukup konsisten dan menyeluruh. Selain itu, sistem pendidikan madrasah atau surau, pondok dan pesantren, yang memang secara tradisional merupakan kelembagaan pendidikan indigenous, dimodernisasi misalnya dengan mengadopsi aspek-aspek tertentu dari sistem pendidikan modern, khususnya dalam kandungan kurikulum, teknik dan metode pengajaran, dan sebagainya.

Model respon yang kedua, untuk pertama kali dilakukan oleh Pesantren Mamba'ul Ulum Surakarta (1906), diikuti Pondok Modern Gontor Ponorogo (1926). Pondok luar Jawa pun juga mengalami pembaharuan, selanjutnya pesantren yang selama ini dianggap sebagai kolot dan menjaga tradisionalisme, akhirnya juga mengadopsi modernisasi, terutama dalam pengelolaan model pendidikan, metode dan strategi misalnya Pesantren Nurul Hakim di dusun Karang Bedil dan Sedayu, Kelurahan Kediri, Kecamatan Kediri, Kabupaten Lombok Barat, Propinsi Nusa Tenggara Barat.

Transformasi modern pesantren juga mengarah kepada pemunculan madrasah dalam kelembagaan pendidikannya, karena jika sistem pendidikan Islam tidak peka dan lambat dalam merespon kebutuhan masyarakat dan perubahan zaman, maka di kemudian hari akan sulit bersaing dengan sekolah-sekolah umum. Oleh karena itu pesantren diharapkan mulai mengadakan jalinan kerjasama kemitraan antar lembaga, sehingga bisa saling tukar informasi mengenai perkembangan informasi terkini dunia pesantren. Dengan demikian, institusi pendidikan akan mampu menggerakkan usaha memperbaiki kualitas pendidikan yang pada akhirnya berimplikasi pada perbaikan taraf

hidup masyarakat, karena dunia pesantren bersinggungan langsung dengan masyarakat.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional dalam fungsinya sebagai tempat pengajaran ilmu pengetahuan, pembentukan watak, dan pelestarian tradisi keagamaan, memang dihadapkan pada tantangan yang amat serius. Bahkan fungsi tradisionalnya seperti transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama harus diupayakan pengembangannya. Ini dimaksud agar pesantren tetap survive dalam menghadapi modernisasi, khususnya dalam sistem pendidikan modern.⁵²

2. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren

Pilihan pesantren antara mempertahankan tradisi atau menerima modernitas, kesemuanya memerlukan sebuah strategi pengembangan yang jitu. Dengan perencanaan strategi akan mengurangi resiko kegagalan dan memoles beberapa kelebihan lembaga menjadi pesantren yang berciri khas. Di era modern ini beberapa lembaga sudah mempunyai jati dirinya melalui strategi pengembangan baik secara internal maupun eksternal. Pesantren yang mempunyai ciri khas, misalnya sudah menemukan kunci dalam diri pengembangan pesantren tersebut.

Beberapa Pesantren fokus dalam bilingual atau penguasaan bahasa Arab dan Inggris, semisal Pondok Modern Gontor, pesantren basis enterpreuner misalnya di An-Nur Bululawang, pesantren tahfidz misalnya al-Izza Batu Malang, pesantren salaf yang mempertahankan tradisionalnya semisal pondok

⁵² Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, 10.

pesantren Mekar Agung Madiun, Pesantren Rakyat di Batu Malang, dan ciri-ciri khas yang lain.

Pengembangan pesantren dipengaruhi *sosial trust need dan morality demand* dalam masyarakat. Adanya kepercayaan masyarakat kepada dunia pondok pesantren, sebagai lembaga pendidikan yang lengkap dan seimbang antara pembinaan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Kesemuanya itu diajarkan dalam waktu sehari semalam, melalui pengajaran di kelas, lalu pendampingan kegiatan harian di asrama dan masjid oleh kiai dan ustadz. Di dalam asrama dilatih, dididik juga diberikan suri tauladan yang baik. Pada kesimpulan akhir, pengembangan pondok pesantren memanfaatkan kepercayaan masyarakat *sosial trust need* untuk mengembangkan lembaga pendidikannya.

Pendidikan akhlak sangat kental dalam pendidikan di dunia pondok pesantren. Pesantren masih dianggap sebagai juaranya soal pembentukan moral, meskipun secara kualitas pendidikan pesantren masih disangsikan oleh sebagian masyarakat dalam persaingan dunia pendidikan. Sehingga seringkali alasan masyarakat mendaftarkan putra/putrinya ke pesantren, baik sebagai santri/peserta didik baru maupun mutasi dari lembaga pendidikan lain yang non pesantren adalah untuk pembinaan akhlak.

Hal tersebut di atas didukung oleh fenomena di masyarakat dewasa ini, sebagai akibat adanya pergaulan bebas, kesibukan orang tua bekerja di luar rumah yang menyebabkan terbatasnya pendampingan kepada putra/putrinya, pengaruh media cetak maupun media elektronik tanpa ada penyaringan

disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran atau pendidikan dan pada akhirnya menjadi faktor dekadensi moral yang kemudian menguntungkan pesantren, inilah faktor yang penulis sebut sebagai “*morality demand.*”⁵³

Pembaharuan pesantren diarahkan agar lebih responsif terhadap tantangan zaman dan pengalihan refungsionalisasi. Diharapkan pesantren menjadi pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, penyuluhan kesehatan, pusat usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup, dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya. Tidak hanya berfungsi sebagai transfer ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam dan reproduksi ulama’. Pembaharuan pesantren meliputi: pertama, pembaharuan substansi dan vokasional; kedua, pembaharuan metodologi pembelajaran; ketiga, pembaharuan kelembagaan; keempat, pembaharuan fungsi sosial-ekonomi.

Dengan demikian pesantren tidak lagi sebagai lembaga pendidikan Islam yang khas Jawa saja, tetapi telah menyebar ke seluruh Indonesia, mulai Sabang sampai Merauke. Belakangan akibat ekspansi pesantren adalah pengadopsian aspek-aspek tertentu dari lembaga pondok pesantren menjelma menjadi sistem umum berupa “*boarding school*” adalah salah satu karakteristik dasar pendidikan pesantren yang selama ini dikenal dengan sistem santri mukim. Kajian kitab kuning juga dipelajari di Musholla tetapi menggunakan layar LCD.

Sebagai lembaga *indigenous* pesantren muncul dan berkembang erat

⁵³ Siti Aimah et.al., “Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Di Kabupaten Banyuwangi (Upaya Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Eksistensi Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi)” (Banyuwangi: LPPM STAIDA Banyuwangi, 2013), 8–11.

dengan komunitas lingkungannya. Kenyataan ini bisa dilihat dari latar belakang pendirian pesantren dan dalam pemeliharaan eksistensinya yang melibatkan pemberian wakaf, sadaqah, hibah dan sebagainya dari masyarakat. Dan sebaliknya pesantren pada umumnya peduli pada komunitas lingkungannya dengan memberikan pelayanan pendidikan dan keagamaan, bimbingan sosial, kultural, bahkan ekonomi terhadap masyarakat.⁵⁴

C. Nilai-nilai Pengembangan Kepesantrenan dan Keindonesiaan

1. Makna dan Urgensi Nilai-nilai Pendidikan Kepesantrenan

Value atau nilai sangat penting di dunia organisasi karena nilai menempatkan pondasi kokoh untuk memahami sikap dan motivasi serta mempengaruhi persepsi kita. Soemantri mengklasifikasi nilai ke dalam empat macam: nilai subyektif dan nilai obyektif, nilai instrinsik dan nilai ekstrinsik; nilai personal dan nilai sosial; dan nilai instrumental dan nilai terminal.⁵⁵ Perilaku atau akhlak manusia didorong oleh nilai budaya yang dipahaminya, nilai dominan manusia berbudaya, maka akan memunculkan manusia yang berkebudayaan. Sejatinya setiap manusia pasti mempunyai perilaku baik dan buruk, mana yang lebih dominan tersebut yang menjadikan karakter dalam dirinya. Orang yang baik adalah orang yang dominan melakukan perilaku untuk berbuat sesuai nilai yang baik, sedangkan orang yang buruk adalah orang yang dominan melakukan perilaku untuk berbuat sesuai nilai yang buruk.⁵⁶

Dalam Islam, segala sesuatu yang terdapat diatas bumi ini mengandung

⁵⁴ Diah Yuli Sugiarti, "Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam Membangun Peradaban Muslim Di Indonesia," *Edukasi* 3 (2011): 11–12.

⁵⁵ Somantri M.I., *Pendidikan Karakter: Nilai-Nilai Bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa* (Bandung: Widya Aksara Press, 2006), 60.

⁵⁶ *Ibid.*, 65.

nilai, nilai yang telah ada yang diberikan Allah Swt. kepada seluruh makhluk-Nya. Manusia dengan piranti akal nya dapat menentukan apakah sesuatu itu punya nilai atau tidak. Dan karena manusia adalah ciptaan Allah dan sekaligus sebagai subjek di dunia ini, maka sesuatu yang bernilai harus mengacu kepada etika. Jika kita mengamati tujuan Allah menciptakan manusia di dunia ini adalah agar menjadi hamba-hamba yang selalu beribadah dan mengabdikan kepada Allah, yaitu hamba-hamba yang baik dan beretika.⁵⁷

Berikut dalil-dalil mengenai etika, yang terdapat dalam Al-Qur'an

a. QS. Ali Imran: 91

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا وَمَاتُوا وَهُمْ كُفَّارًا فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْ أَحَدِهِمْ مِلءُ الْأَرْضِ ذَهَبًا وَلَوْ آفَنَدُوا بِهِ أَوْلِيَّكَ
لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ وَمَا لَهُمْ مِنْ نَاصِرِينَ

91. Sesungguhnya orang-orang yang kafir dan mati sedang mereka tetap dalam kekafirannya, maka tidaklah akan diterima dari seseorang diantara mereka emas sepenuh bumi, walaupun dia menebus diri dengan emas (yang sebanyak) itu. Bagi mereka itulah siksa yang pedih dan sekali-kali mereka tidak memperoleh penolong.⁵⁸

b. QS. Ali Imran: 110

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ
أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

110. Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.⁵⁹

Nilai-nilai dalam Islam yang sebenarnya adalah sesuatu yang membawa manfaat bagi manusia, alam, dan mendapat keridhoan dari Allah, yang dapat

⁵⁷ Ibid., 65.

⁵⁸ Departemen Agama RI., *Al-Quran Terjemahan* (Bandung: CV Darus Sunnah, 2015), 61.

⁵⁹ Ibid., 64.

diuraikan secara luas dalam konteks Islam. Penempatan posisi nilai yang tertinggi adalah Allah, juga dipercayai oleh filosof idealis tentang adanya hierarki nilai. Menurut para idealis ini, nilai-nilai spiritual lebih tinggi daripada nilai-nilai material. Kaum idealis menempatkan nilai-nilai agama di posisi yang tinggi, karena menurut mereka nilai-nilai ini akan membantu kita mewujudkan tujuan sejati kita, kesatuan dengan tatanan spiritual. Islam dalam kasus ini, mengakui bahwa sumber utama dari nilai-nilai adalah dari Allah, yang kemudian penting untuk mengirim nabi dan rasul untuk lebih memperjelas pesan-pesan Tuhan kepada umat manusia. Jadi nilai-nilai dalam Islam adalah al-Quran dan Hadits atau Sunnah Nabi. Dalam menggambarkan dua dimensi ini, akal manusia atau rasionalitas diperlukan agar pesan-pesan ini dapat mencapai tingkat kehidupan sepanjang zaman. Pembolehan pikiran, bahkan aspek spiritual dalam memahami sesuatu, ini dapat diamati dari firman Allah dalam Surat al-Nahl ayat 78.

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ٧٨

78. Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur.⁶⁰

Agar nilai-nilai ini menjadi efektif, mau tidak mau mereka harus dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Dan pada gilirannya seorang manusia yang mempraktikkan nilai-nilai Islam yang berasal dari nilai-nilai ilahi dalam hidupnya, akan sampai pada tingkatan Insan Kamil, atau

⁶⁰ Departemen Agama RI., *Al-Quran Terjemahan* (Bandung: CV Darus Sunnah, 2015), 275.

monoteisme manusia. Orang-orang kita atau orang monoteistik adalah orang beriman dan bermoral (etika), yang juga mencakup luasnya pengetahuan yang mereka miliki, sebagai tujuan penciptaan manusia ini oleh Allah Swt. Tetapi harus juga diketahui, bahwa dalam Islam salah satu syarat untuk menerima amal harus ikhlas.⁶¹

2. Nilai-nilai Pendidikan Pesantren

Pondok pesantren memiliki nilai-nilai dasar yang menjadi sumber acuan, landasan dan sumber segala kegiatan yang dilakukannya. Nilai-nilai dasar tersebut adalah sumber nilai Islam yang berasal dari nilai yang menjadi falsafah hidup yang dianut oleh ummat Islam, yaitu: al- Qur'an dan al- Sunnah.

Apabila semua ajaran tersebut dilaksanakan, kita akan memperoleh kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Al-Qur'an merupakan sumber nilai yang pertama dan utama, yang eksistensinya tidak mengalami perubahan, sedangkan interpretasinya berubah sesuai konteks waktu dan tempat. As-Sunnah adalah sumber ajaran sesudah al-Qur'an. As-Sunnah ialah perkataan, perbuatan serta pengakuan yang bersandar kepada Nabi Muhammad Saw. dengan konsep: perilaku Nabi sebagai figur uswah hasanah, apa yang disampaikan Nabi Muhammad Saw. merupakan kebenaran mutlak karena nabi orang yang *ṣidiq, tablīgh, amānah* dan *faṭōnah*, disampaikan sebagai rahmat bagi sekuruh alam, disampaikan secara universal dan menyeluruh, kehadiran Nabi sebagai evaluator aktivitas pendidikan.⁶²

⁶¹ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 74.

⁶² Ahmad Izzan dan Saehuddin, *Tafsir Pendidikan: Studi Ayat-Ayat Yang Berdimensi Pendidikan* (Tangerang Selatan: Pustaka Afa, 2012), 16.

3. Bentuk Nilai-Nilai Pendidikan Pesantren

Menurut Ahmad Tafsir,⁶³ pokok-pokok nilai pendidikan pesantren yang utama yang harus ditanamkan pada santri yaitu nilai pendidikan i'tiqadiyah, nilai pendidikan amaliyah, dan nilai pendidikan khuluqiyah.

a. Nilai pendidikan *I'tiqādiyyah*.

Merupakan nilai yang terkait dengan keimanan seperti iman kepada Allah swt, malaikat, rasul, kitab, hari akhir serta mengimani takdir qada' dan qadar. Iman berasal dari bahasa Arab dengan kata dasar *āmana-yu'minu-īmānan* artinya beriman atau percaya. Bukti-bukti keimanan diantaranya:

- 1) Mencintai Allah swt dan Rasul-Nya.
- 2) Berpegang teguh kepada Allah swt dan sunnah Rasul-Nya.
- 3) Melaksanakan perintah-perintah-Nya
- 4) Menghindari larangan-larangan-Nya.
- 5) Berjihad dan dakwah. Nilai Kemanusiaan.
- 6) Membina hubungan kepada Allah swt dan sesama manusia.
- 7) Mengerjakan dan meningkatkan amal saleh.

b. Nilai Pendidikan Amaliyah

Merupakan nilai yang berkaitan dengan tingkah laku umat muslim.

Nilai pendidikan amaliyah di antaranya:

1) Pendidikan Ibadah

Ibadah merupakan bukti nyata bagi seorang muslim dalam meyakini dan berpedoman kepada aqidah Islamiyah. Allah berfirman,

⁶³ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*,

bahwa Allah menciptakan Jin dan Manusia, tidak lain dan tidak bukan hanya untuk beribadah kepada-Nya. Namun ibadah ini ada 2 kategori, ibadah mahdah dan ghairu mahdah. Pembinaan ketaatan beribadah kepada anak dimulai dari dalam keluarga. Sejak dini anak-anak harus diperkenalkan dengan nilai ibadah, seperti diajarkan melafalkan surat-surat pendek dari Al-Qur'an, mendirikan shalat, membayar zakat, infaq, sodaqah dan sebagainya.⁶⁴

2) Pendidikan *Mu'āmalah*

Merupakan pendidikan yang memuat hubungan antara manusia, baik secara individu maupun kelompok, meliputi:

- a) Pendidikan *madāniyah*: Aspek pendidikan ini berkaitan dengan perdagangan seperti upah, gadai, jual-beli barang secara langsung maupun online, syarat kondisi barang yang diperjualbelikan, dan sebagainya.
- b) Pendidikan *shakhsiyah*: Aspek pendidikan yang memuat perilaku individu, seperti masalah perkawinan, hubungan suami istri dan keluarga, harta warisan, cerai, talak dan sebagainya.
- c) Pendidikan *Janā'iyah*: Aspek pendidikan ini yang berhubungan dengan unsur pidana atas pelanggaran yang dilakukan, baik berkaitan dengan harta, kehormatan, maupun hak-hak individu yang lain. Dengan tujuan memelihara kelangsungan kehidupan manusia menjadi masyarakat yang tertib, adil dan sejahtera.

⁶⁴ *Ibid.*, 75

- d) Pendidikan *dustūriyah*. Aspek pendidikan ini berhubungan dengan undang-undang Negara yang mengatur hubungan rakyat dengan pemerintah yang bertujuan untuk stabilitas bangsa.
- e) Pendidikan *muraḥāḥat*. Aspek pendidikan ini berhubungan dengan acara seperti peradilan, saksi maupun sumpah yang bertujuan untuk menegakkan keadilan diantara anggota masyarakat.
- f) Pendidikan *Iqtisādiyyah*. Aspek pendidikan ini berhubungan dengan perekonomian individu dan negara, hubungan yang miskin dengan yang kaya yang bertujuan untuk keseimbangan dan pemerataan pendapatan.
- g) Pendidikan *duwaliyah*. Aspek pendidikan ini yang berhubungan dengan tata negara seperti tata negara Islam, tata negara tidak Islam, wilayah perdamaian dan wilayah perang, dan hubungan muslim di negara lain yang bertujuan untuk perdamaian dunia.⁶⁵

c. Nilai pendidikan khuluqiyah.

Pendidikan ini merupakan pendidikan yang berkaitan dengan etika (akhlak) yang bertujuan membersihkan diri dari perilaku rendah dan menghiasi diri dengan perilaku terpuji.⁶⁶

4. Relevansi Nilai-nilai Pendidikan Kepesantrenan dengan Modernitas Keilmuan dan Moralitas Keindonesiaan.

Pesantren sejak dulu merupakan produk *indegeuneus*, asli dari nusantara. Bahkan kalau saja pemerintah Indonesia tidak memilih mengembangkan

⁶⁵ Ibid., 96.

⁶⁶ Ibid., 99.

pendidikan ala Belanda sebagai pendidikan formalnya, dan memilih pendidikan pesantren, saat ini akan muncul semisal universitas Tremas, Universitas Darul Ulum, Universitas Bahrul Ulum yang notabene merupakan perkembangan lebih jauh dari pondok pesantren. Namun pilihan pemerintah untuk mengembangkan pendidikan formal ala Belanda, akhirnya Indonesia saat ini berkembang Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Universitas Indonesia, dan lain-lain yang membuat pondok pesantren semakin harus berjuang kembali untuk merengkuh eksistensinya.

Nilai-nilai pendidikan pesantren seperti nilai pendidikan i'tiqadiyah, amaliyah dan khuluqiyah berpengaruh besar terhadap aspek kognitif, afektif maupun psikomotorik santri di pondok pesantren. Dengan banyak belajar kitab kuning, para santri mengena aspek kognitifnya, kemudian di dalam kitab dan juga kesehariannya diajari tentang adab, serta tidak lupa ketrampilan dalam melaksanakan ibadah kepada Allah semisal pidato, kutbah, dakwah, mengurus jenazah, sehingga siap terjun pada masyarakat sekitar.

Tidak heran, kebanyakan santri dalam menerapkan adab dalam keseharian, keluar sifat-sifat yang terpuji, dengan beberapa contoh: biasanya ketika bertemu mencium tangan kiainya, menata sandal jamaah masjid, tidak berani berjalan mendahului kiainya, merunduk ketika bertemu kiai dan sebagainya. Dengan nilai-nilai tersebut, terjaga moralitas khas Timur semisal *unggah-ungguh* serta tradisi menghormati jika bertemu dengan orang yang lebih tua. Para lulusan pesantren ini punya modal yang kuat untuk menghadapi tantangan moral negatif dalam menghadapi globalisasi, era terbukanya seluruh

aspek kehidupan, salah satunya moral untuk berbuat negatif misalnya *free sex*, minum alkohol, *hedonis*. Karena bentukan atau target lulusan pesantren adalah menjadi manusia yang berakhlak mulia dan mempunyai kedalaman ilmu keislaman.

Mengenai keengganan para Pesantren menuju kepada modernitas keilmuan sebenarnya hanya merupakan perkara perbedaan wacana yang ditimbulkan oleh para pengkaji Islam dari Barat (Orientalisme). Pesantren dengan konsisten mampu menjaga gerbang tradisi-salafiyah yang mengakar sejak zaman dahulu. Malah dari pondok pesantren kita menemukan jati diri Islam di Indonesia.

Pemaknaan implementasi dikotomi modernis-tradisional tersebut menurut Mahrus Irsyam, “sebenarnya merupakan hasil perspektif belahan dunia Barat ketika mengkaji dunia Timur. Secara simplitis dunia modern lebih diidentikkan dengan Eropa Barat, Amerika, dan Kanada, sedang dunia tradisional dengan masyarakat dari negara-negara berkembang.”⁶⁷ Seperti telah diketahui dikotomi modern dan tradisional untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh alumni-alumni Universitas Cornell yang melakukan studi pada pada akhir tahun 1950-an dan awal tahun 1960-an yang menaruh minat studi politik Indonesia pada umumnya ataupun Islam di Indonesia pada khususnya.⁶⁸

Melalui analisis Wacana, tipologi tradisional dan modernis adalah

⁶⁷ Mahrus Irsyam, *Islam Di Indonesia: Pengembangan Organisasi Dan Gerakan Pemikiran* (Yogyakarta: LP3ES, 1990), 34.

⁶⁸ Herberth Feith, *The Decline of Constitutional Democracy in Indonesia* (Ithaca: Cornell University Press, 1962), 135–36.

produksi pengetahuan kelompok tertentu untuk melegitimasi posisi lembaga pesantren tradisional yang jumud dan tidak berkembang dan lembaga pesantren modern yang mampu mengikuti jaman. Pada saat yang sama produksi pengetahuan tipologi meligitimasi bahwa lembaga pesantren modern adalah beradab, canggih, sebaliknya lembaga pesantren tradionalis adalah tidak canggih, mengkaji kitab-kitab klasik, tidak berkembang dan sebagainya. Bagaimanapun dikotomi modernis-tradisional tersebut merupakan hasil perspektif belahan dunia Barat ketika mengkaji dunia Timur. Barat beradab, Timur tidak beradab. Tipologi ini berjalan hingga rentang waktu yang lama, hingga masuk ke dalam kesadaran psikologis, namun pada akhirnya tipologi tersebut mulai tidak memiliki pijkan teoritis yang kuat dalam dunia akademis.

Kajian inovasi dan modernisasi di lembaga yang dikonotasikan sebagai lembaga pendidikan tradisional ini menarik, karena mengandung empat signifikansi. Pertama, kajian inovasi dan modernisasi pesantren dan madrasah merupakan kajian yang relevan dalam konteks keindonesiaan, yang sedang melakukan proses pembangunan dan modernisasi. Kedua, pesantren merupakan subkultur pendidikan Islam Indonesia, sehingga dalam menghadapi inovasi dan modernisasi akan memberikan warna yang unik. Ketiga, pendidikan pesantren ditengarai merupakan prototype pendidikan yang ideal bagi bangsa Indonesia, karena di dalamnya menyeimbangkan antara ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Keempat, untuk mengamati apakah pesantren yang dikatakan sebagai lembaga pendidikan tradisional melakukan

pembaruan (modernisasi) atau tidak.⁶⁹ Dengan demikian, poin yang ingin diungkap adalah sampai sejauh mana inovasi dan modernisasi pesantren dilaksanakan agar bisa berdialektika dengan modernisasi dan dunia luar.

Ridwan Nasir mengelompokkan pesantren menjadi lima, yaitu: (1) pesantren salaf, yaitu pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan salaf (wetonan dan sorogan) dan sistem klasikal, (2) pesantren semi berkembang, yaitu pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan salaf (wetonan dan sorogan) dan sistem madrasah swasta dengan kurikulum 90% agama dan 10% umum, (3) pesantren berkembang, yaitu pesantren seperti semi berkembang, hanya saja lebih variatif, yakni 70% agama dan 30% umum, (4) pesantren modern, yaitu seperti pesantren berkembang, hanya saja sudah lebih lengkap dengan lembaga pendidikan yang ada di dalamnya sampai perguruan tinggi, dan dilengkapi dengan takhashush bahasa Arab dan Inggris, dan (5) pesantren ideal, yaitu pesantren sebagaimana pesantren modern, hanya saja lembaga pendidikan yang ada lebih lengkap terutama dalam bidang keterampilan yang meliputi teknik, perikanan, pertanian, perbankan, dan lainnya yang benar-benar memerhatikan kualitas dengan tidak menggeser ciri khas pesantren.⁷⁰

Respons pesantren terhadap inovasi dan modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung dalam masyarakat Indonesia, sejak awal abad ini dapat dipetakan pada empat komponen, yaitu: pertama, inovasi dan modernisasi atau pembaruan substansi pendidikan

⁶⁹ Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Bandung: Angkasa Bandung, 2003), 115.

⁷⁰ M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 87–88.

pesantren dengan memasukkan subjek umum dan vocational; kedua, pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal, penjenjangan; ketiga, pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan; dan keempat, pembaruan fungsi, dari fungsi kependidikan ke fungsi sosial dan ekonomi yang lebih luas.⁷¹

Dalam perkembangan terakhir, pesantren mempunyai kecenderungan-kecenderungan baru dalam rangka inovasi terhadap sistem yang selama ini digunakan, yaitu: (1) mulai akrab dengan metodologi modern; (2) semakin berorientasi pada pendidikan yang fungsional, terbuka atas perkembangan di luar dirinya; (3) diversifikasi program dan kegiatan makin terbuka, ketergantungannya dengan kiai tidak absolut, dan dapat membekali santri dengan berbagai pengetahuan di luar mata pelajaran agama maupun keterampilan yang diperlukan di lapangan kerja; dan 4) dapat berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat. Hal ini mengasumsikan bahwa pada dasarnya pesantren kini telah mengalami transformasi kultur, sistem, dan nilai.⁷²

Tidak diragukan lagi bagaimana pembelaan pesantren dan kiai terhadap moralitas Keindonesiaan. Melalui kontekstualisasi Fiqh, Islam dari Arab dibaca ulang dan dikontekstualisasi dengan era kekinian, yaitu Indonesia menjadi wajah Islam yang baru, yang beda dan khas dari Islam Arab. Islam Indonesia tampak lebih damai karena memang masuknya secara damai, dan lebih moderat karena menghadapi begitu banyak keragaman agama, suku dan

⁷¹ Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, 34.

⁷² Abdul Mujib and Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), 237.

budaya yang ada di Indonesia.

Sejarah pendirian Indonesia, disusun oleh Panitia 8 dengan anggota Soekarno, M. Hatta, M. Yamin, A. Maramis, M. Sutardjo Kartohadikoesoemo, Otto Iskandardinata (golongan kebangsaan), Ki Bagoes Hadikoesoemo dan K.H. Wachid Hasjim (golongan Islam). Wachid Hasyim misalnya, sudah melalang buana dalam dunia pesantren, termasuk dalam trah keturunan dari pondok Tebu Ireng Jombang, berkontribusi merumuskan dasar dan bentuk negara, dengan ijtihad tidak dirumuskan Indonesia sebagai negara teokrasi, bukan dari agama tertentu ataupun golongan tertentu, namun negara demokrasi. Tentu pandangan keagamaan para tokoh Islam pada waktu itu, sangat dipengaruhi oleh lembaga pendidikan pesantren.

Semakin berkembangnya para santri dan kiai yang mencoba mencari kebenaran sejarah masa kemerdekaan. Maka ditemukan fakta yang luar biasa dari pembacaan kritis peran pesantren terhadap kemerdekaan republik Indonesia. Ditemukannya fakta adanya resolusi jihad pada tanggal 22 September yang sekarang diperingati sebagai hari santri. Kontribusi luar biasa pesantren terhadap Indonesia ini seharusnya menggugah kesadaran *stake holder* untuk meneguhkan kembali pendidikan dalam format pesantren atau *Islamic Boarding* ini.

Dengan peran begitu besar terhadap kemerdekaan Indonesia, pesantren juga menjaga Islam dengan norma Timur, yaitu menjaga adab ketimuran, misalnya menjaga tradisi-tradisi yang beredar pada masyarakat lokal, gorong royong, toleransi sehingga pada kesimpulan akhir menjadi Islam tidak harus

menjadi orang Arab. Ambillah nilai-nilai Islam secara *kaffah*, dengan tidak kehilangan jatidiri bangsa Indonesia. Tidak heran jika pandangan Islam di Indonesia berbeda dengan masyarakat Timur Tengah. Tentunya hal tersebut atas peran pesantren menciptakan Islam di Indonesia sebagai Islam yang Moderat atau *Wasathiyah*.

Islam moderat merupakan konter narasi Islam itu sendiri, yaitu gerakan Islam toleran, yang di kalangan NU menyebut Islam moderat sebagai Islam Nusantara, atau Islam *local wisdom*, sedangkan Muhammadiyah menamakannya sebagai Islam berkemajuan, dan MUI mengatakan Islam washathiyah. Kata Khairuddin, Islam moderat adalah "*layyinan lā faẓan wa lā ghalīẓan*" jadi, Islam moderat itu adalah Islam yang lembut, tidak keras dan tidak kasar, tidak exclusive dan mau berdialog.⁷³

Wasathiyah adalah sebuah kondisi terpuji yang menjaga seseorang dari kecenderungan menuju dua sikap ekstrem; sikap berlebih-lebihan (*ifrāth*) dan sikap *muqashshir* yang mengurang-ngurangi sesuatu yang dibatasi Allah Swt. *Wasathiyah* (pemahaman moderat) adalah salah satu karakteristik Islam yang tidak dimiliki oleh agama-agama lain. Pemahaman moderat menyeru kepada dakwah Islam yang toleran, menentang segala bentuk pemikiran yang liberal dan radikal. Liberal dalam arti pemahami Islam dengan standar hawa nafsu dan murni logika yang cenderung mencari pembenaran yang tidak ilmiah.⁷⁴ Islam yang moderat dalam kehidupan keagamaan, kemasyarakatan, kebangsaan, dan

⁷³ M. Sidi Ritaudin, "Promosi Islam Moderat Menurut Ketum (MUI) Lampung Dan Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung," *Jurnal TAPIS* 13 (2017): 56.

⁷⁴ Afrizal Nur and Mukhlis Lubis, "Wasathiyah Dalam Al-Quran; (Studi Komparatif Antara Tafsir *al-Tahrīr Wa al-Tanwīr* dan *Aysar al-Tafāsīr*)," *An-Nur* 2 (2015).

kenegaraan. Sikap moderat adalah bentuk manifestasi ajaran Islam sebagai *rahmatan li al-‘ālamīn*; rahmat bagi segenap alam semesta. Sikap moderat perlu diperjuangkan untuk lahirnya umat terbaik (*khayr ummah*).⁷⁵

Pemahaman dan praktik amaliah keagamaan seorang muslim moderat memiliki ciri-ciri sebagai berikut:⁷⁶

- a. *Tawassuṭ* (mengambil jalan tengah), yaitu pemahaman dan pengamalan yang tidak *ifrāṭ* (berlebih-lebihan dalam beragama) dan *tafrīṭ* (mengurangi ajaran agama);
- b. *Tawāzun* (berkeseimbangan), yaitu pemahaman dan pengamalan agama secara seimbang yang meliputi semua aspek kehidupan, baik duniawi maupun ukhrawi, tegas dalam menyatakan prinsip yang dapat membedakan antara *inḥirāf* (penyimpangan) dan *ikhtilāf* (perbedaan);
- c. *I’tidāl* (lurus dan tegas), yaitu menempatkan sesuatu pada tempatnya dan melaksanakan hak dan memenuhi kewajiban secara proporsional;
- d. *Tasāmuh* (toleransi), yaitu sikap toleran terhadap perbedaan yang masuk dalam wilayah perbedaan/ masalah ikhtilaf, bukan berarti mengakui atau membenarkan keyakinan yang berbeda. Tasammuh dimaknai juga sebagai sikap permisif terhadap kebatilan serta mencampur aduk antara haq dan bathil) atau sikap toleran terhadap perbedaan, baik dalam masalah keagamaan, terutama dalam hal-hal yang bersifat *furu‘* atau menjadi masalah khilafiyah, serta dalam masalah kemasyarakatan dan kebudayaan.

⁷⁵ Ibnu ‘Āsyūr, *Muhammad al-Ṭāhir, al-Taḥrīr Wa al-Tanwīr* (Tunis: ad-Dar Tunisiyyah, 1984), 268.

⁷⁶ Nur and Lubis, “Wasathiyah Dalam Al-Quran; (Studi Komparatif Antara Tafsir Al-Tahrīr Wa At-Tanwīr Dan Aisar At-Tafāsīr).”

- e. *Musāwah* (egaliter), yaitu tidak bersikap diskriminatif pada yang lain disebabkan perbedaan keyakinan, tradisi dan asal usul seseorang;
- f. *Shūrā* (musyawarah), yaitu setiap persoalan diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat dengan prinsip menempatkan kemaslahatan di atas segalanya;
- g. *Iṣlāḥ* (reformasi) yaitu mengutamakan prinsip reformatif untuk mencapai keadaan lebih baik yang mengakomodasi perubahan dan kemajuan zaman dengan berpijak pada kemaslahatan umum (*maṣlah{ah} ‘āmmah*) dengan tetap berpegang pada prinsip *al-muhāfaẓah ‘alā al-qadīmi al-ṣaliḥ wa al-akhḍu bi al-jadīdi al-aṣlah* (melestarikan tradisi lama yang masih relevan, dan menerapkan hal-hal baru yang lebih relevan);
- h. *Aulawiyah* (mendahulukan yang prioritas), yaitu kemampuan mengidentifikasi hal ihwal yang lebih penting harus diutamakan untuk diimplementasikan dibandingkan dengan yang kepentingannya lebih rendah;
- i. *Taṭawwur wa Ibtikār* (dinamis dan inovatif), yaitu selalu terbuka untuk melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan zaman serta menciptakan hal baru untuk kemaslahatan dan kemajuan umat manusia;
- j. *Tahāḍur* (berkeadaban), yaitu menjunjung tinggi akhlak mulia, karakter, identitas, dan integritas sebagai *khayr ummah* dalam kehidupan kemanusiaan dan peradaban.

D. Tinjauan tentang Masyarakat

1. Pengertian Masyarakat

Masyarakat dalam istilah bahasa Inggris adalah *society* yang berasal dari kata Latin *socius* yang berarti (kawan). Istilah masyarakat berasal dari kata bahasa Arab *sharaka* yang berarti (ikut serta dan berpartisipasi). Masyarakat adalah sekumpulan manusia yang saling bergaul, dalam istilah ilmiah adalah saling berinteraksi. Suatu kesatuan manusia dapat mempunyai prasarana melalui warga-warganya dapat saling berinteraksi.⁷⁷

Adanya saling bergaul itu tentu karena adanya bentuk-bentuk aturan hidup yang bukan disebabkan oleh manusia sebagai perorangan, melainkan oleh unsur-unsur kekuatan lain. Arti yang lebih khusus masyarakat disebut pula kesatuan sosial maupun ikatan-ikatan kasih sayang yang erat.⁷⁸

Definisi lain, masyarakat adalah kesatuan hidup manusia yang berinteraksi menurut suatu sistem adat istiadat tertentu yang bersifat kontinyu, dan yang terikat oleh suatu rasa identitas bersama. Kontinuitas merupakan kesatuan masyarakat yang memiliki keempat ciri yaitu: 1) Interaksi antar warga-warganya, 2) orang-orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan dan mereka mempunyai kesamaan wilayah, identitas, mempunyai kebiasaan, tradisi, sikap, dan perasaan persatuan yang diikat oleh kesamaan Adat istiadat, 3) Kontinuitas waktu, 4) Rasa identitas kuat yang mengikat

⁷⁷ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 115.

⁷⁸ M. Munandar Soelaiman, *Ilmu Sosial Dasar Teori dan Konsep Ilmu Sosial*(Bandung: Eresco, t.th), 63.

semua warga.⁷⁹

Masyarakat menurut Para ahli Sosiologi sebagaimana dikutip Ari Gunawan⁸⁰ adalah sebagai berikut :

- a. Mac Iver dan Page mendefinisikan masyarakat merupakan jalinan hubungan sosial dan selalu berubah.
- b. Koentjaraningrat mendefinisikan masyarakat adalah kesatuan hidup makhluk-makhluk manusia yang terikat oleh suatu sistem adat istiadat tertentu.
- c. Selo Soemardjan menyebut masyarakat adalah tempat orang-orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan. Masyarakat juga merupakan orang-orang yang hidup bersama yang menghasilkan kebudayaan dan mereka mempunyai kesamaan wilayah, identitas, mempunyai kebiasaan, tradisi, sikap, dan perasaan persatuan yang diikat oleh kesamaan.⁸¹

Menurut Emile Durkheim sebagaimana dikutip Soleman B. Taneko,⁸² bahwa masyarakat merupakan suatu kenyataan yang obyektif secara mandiri, bebas dari individu-individu yang merupakan anggota-anggotanya. Masyarakat sebagai sekumpulan manusia didalamnya ada beberapa unsur yang mencakup. Adapun unsur-unsur tersebut adalah:

- a. Masyarakat merupakan manusia yang hidup bersama;
- b. Bercampur untuk waktu yang cukup lama;

⁷⁹ *Ibid.*, 118.

⁸⁰ Ari H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 14.

⁸¹ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 22

⁸² Soleman B. Taneko, *Struktur dan Proses Sosial Suatu Pengantar Sosiologi. Pembangunan* (Jakarta: CV. Rajawali. 1984), 11.

- c. Mereka sadar bahwa mereka merupakan suatu kesatuan;
- d. Mereka merupakan suatu sistem hidup bersama.⁸³

Menurut Emile Durkheim yang dikutip oleh Djuretna Imam Muhni, keseluruhan ilmu pengetahuan tentang masyarakat harus didasari pada prinsip-prinsip fundamental yaitu realitas sosial dan kenyataan sosial. Kenyataan sosial diartikan sebagai gejala kekuatan sosial didalam bermasyarakat. Masyarakat sebagai wadah yang paling sempurna bagi kehidupan bersama antar manusia. Hukum adat memandang masyarakat sebagai suatu jenis hidup bersama dimana manusia memandang sesamanya manusia sebagai tujuan bersama.⁸⁴

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan masyarakat memiliki arti ikut serta atau berpartisipasi, sedangkan dalam bahasa Inggris disebut *society*. Bisa dikatakan bahwa masyarakat adalah sekumpulan manusia yang berinteraksi dalam suatu hubungan sosial. Mereka mempunyai kesamaan budaya, wilayah, dan identitas, mempunyai kebiasaan, tradisi, sikap, dan perasaan persatuan yang diikat oleh kesamaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Masyarakat

Dalam interaksi sosial, individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai objek psikologis yang dihadapinya. Diantara berbagai faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah pengalaman pribadi, kebudayaan, orang lain yang dianggap penting, media massa, institusi atau

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Djuretna Imam Muhni, *Moral dan Religi Menurut Emile Durkheim dan Henri Bergson* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), 29-31.

lembaga pendidikan dan lembaga agama, serta faktor emosi dalam individu.⁸⁵

Karakter masyarakat merupakan kelompok kehidupan yang sangat kompleks dengan berbagai kemungkinan yang mempengaruhinya, sehingga wajar ketika karakter masyarakat terbentuk karena terjadi singgungan dalam kehidupan masyarakat.

Murtadha Mutahhari menerangkan bahwa masalah dinamika sejarah dan faktor-faktor penggerak yang menyebabkan gerak maju masyarakat biasanya dirumuskan dalam suatu cara yang terungkap sebagai pemikiran tertentu.⁸⁶ Lebih lanjut dia paparkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi masyarakat, khususnya faktor yang menentukan kemajuan masyarakat merupakan bagian-bagian tertentu antara lain; a) ras-ras atau keturunan tertentu, b) lingkungan, c) genius atau memiliki kemampuan istimewa, d) ekonomi, e) takdir, f) pendidikan.

E. Konsep Manajemen

1. Definisi Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal kata *management*, yang artinya mengelola atau mengatur, sehingga manajemen dapat dimaknai sebagai “*The art of getting things done through other people*”, atau seni menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain.⁸⁷

Adapun menurut Plunket⁸⁸ manajemen adalah: “*One or more managers*

⁸⁵ Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 30.

⁸⁶ Murtadha Mutahhari, *Masyarakat dan Sejarah*, terj. Ilyas Hasan (Bandung: Mizan, Cet. 1. 1986), 208.

⁸⁷ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), 5.

⁸⁸ Plunket et.al, *Management : Meeting and Exceeding Customer Expectations* (USA : Thomson South-Western, 2005).5.

individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)". Yaitu merupakan seorang manajer atau lebih yang secara individu maupun kolektif menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi-fungsi terkait dan mengkoordinasi berbagai sumber daya.

Sementara itu dengan makna yang hampir senada, Richard Daft⁸⁹ mendefinisikan manajemen sebagai berikut: "*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*". Yaitu ia merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Adapun menurut Lewis,⁹⁰ manajemen dimaknai sebagai: "*the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization*", yaitu proses mengkoordinasi dan mengelola sumber daya-sumber daya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, manajemen adalah serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan semua sumber daya untuk mencapaitujuan organisasi yang

⁸⁹ Richard L Daft, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Emil Salim (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003),4.

⁹⁰ Lewis Sharon L. et.al. *Medical Surgical Management of Clinical Problems*, 8th Edition Vol. 2. United States of America: Elsevier Mosby, 2004, 5.

dilakukan secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Manajemen

Selanjutnya, karena penelitian ini lebih mengkonsentrasikan diri pada bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam sebuah organisasi, maka di sini diulas sekilas tentang fungsi manajemen.

Membahas tentang fungsi-fungsi manajemen, di antara praktisi maupun para teoritis belum ada kesepakatan. Hal ini menimbulkan berbagai pendapat dari banyak penulis. Dalam hal ini masing-masing mempunyai terma tersendiri terkait apa saja fungsi manajemen. Sebagai contoh: menurut SP. Siagan, MPA: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling (POMC)*, menurut George R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC)*, menurut James F. Stoner: *Planning, Organizing, Leading, Controlling (POLC)*, dan menurut Henry Fayol: *Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling (POCCC)*.⁹¹

Di antara pendapat tersebut, apa yang dirumuskan oleh George R. Terry⁹² tentang fungsi manajemen relatif memadai. Ia membagi 4 (empat) fungsi dasar manajemen, yaitu a) *Planning*, pemilihan fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang, dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan; b) *Organizing*, yaitu penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan pegawai, terhadap

⁹¹ Onong Uchyana Effandi, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011),187.

⁹² George R. Terry, *Principles of Management* (New York: Alexander Hamilton Institute, 2005).

kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan; c) *Actuating*, yaitu membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan; d) *Controlling*, yaitu proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan jika diperlukan melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard dan ukuran yang telah ditetapkan.

Sedikit berbeda dengan pendapat Terry, beberapa literatur mengemukakan beberapa pengertian yang berbeda, namun mempunyai makna senada. Sebagai contoh, menurut Ricky Griffin⁹³, fungsi-fungsi manajemen adalah: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Yang sedikit membedakan adalah Griffin, cenderung menggunakan istilah *leading*, dimana ia bermaksud untuk menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat, agar aktifitas manajemen dapat dilaksanakan dengan baik. Begitu James AF Stoner⁹⁴ yang juga menjadikan fungsi *leading* sebagai ganti dari *directing*.

⁹³ Ricky Griffin, *Manajemen*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2004)

⁹⁴ James AF. Stoner, et.al., *Management* (New Jersey : Prentice. Hall Inc., 1995).

Terkait bagaimana masing-masing fungsi manajemen di atas, para ahli mempunyai pandangan tersendiri bagaimana fungsi-fungsi tersebut dikembangkan.

Dalam hal perencanaan, menurut John Friedman,⁹⁵ tujuan utama dari teori perencanaan adalah bagaimana mengaitkan pengetahuan teknis (*technical knowledge*) untuk diimplementasikan dalam *public actions*. Friedman merangkum teori-teori perencanaan dan mengelompokkannya menjadi empat kategori yaitu: 1) Perencanaan sebagai analisis kebijakan, Tujuannya adalah untuk membantu pengambil keputusan untuk memahami konsekuensi dari alternatif keputusannya; 2) Perencanaan sebagai pembelajaran sosial, prinsip belajar sosial menjelaskan dan meramalkan perubahan tingkah laku, prinsip itu harus memperhatikan dua fenomena penting yang diabaikan atau ditolak oleh paradigma behaviorisme; 3) Perencanaan sebagai perubahan sosial, paradigma perencanaan yang dikembangkan melalui pemikiran bahwa pemerintah sebagai pemegang kekuasaan berhak untuk menentukan arah pembangunan, namun tetap mempertimbangkan kepentingan masyarakat; 4) Perencanaan sebagai gerakan sosial, merupakan bentuk partisipasi masyarakat dalam kegiatan perencanaan dimana kegiatan perencanaan tersebut lebih menekankan kepada emansipasi kemanusiaan terhadap penindasan sosial.

Adapun dalam aspek peroganisasian, menurut Helleriegel, menghajatkan adanya pengembangan organisasi. Yaitu, sebuah proses perubahan keorganisasian yang sistematis yang direncanakan berlandaskan riset ilmu dan teori tentang

⁹⁵ John Friedmann, *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action* (Princeton NJ : Princeton University Press, 1987).

perilaku. Adapun tujuan dari pengembangan organisasi di sini adalah menciptakan organisasi-organisasi adaptif yang mampu untuk berulang-ulang mentransformasi dan menemukan kembali diri mereka sendiri sesuai dengan kebutuhan agar mereka tetap dapat bersifat efektif.⁹⁶

Pengembangan organisasi (*Organization development*) juga merupakan sebuah pendekatan komprehensif terhadap perubahan yang direncanakan, yang didesain untuk memperbaiki efektivitas organisasi secara menyeluruh. Pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (*behavioral science knowledge*) dalam suatu upaya jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.⁹⁷

Sedangkan menurut Porras, pengembangan organisasi adalah sekumpulan teori, nilai, strategi dan teknik berbasis ilmu sosial dan perilaku yang dibuat untuk melaksanakan perubahan terencana dari kerangka kegiatan organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan individu dan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memodifikasi kerangka kerja organisasi. perilaku anggotanya di tempat kerja.⁹⁸

Berbicara tentang *actuating*, ia merupakan sebuah aktualisasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara kongkrit. Perencanaan dan

⁹⁶ Hellriegel, D., and John W. S.Jr., *Organizational Behavior* (Texas: South-Western Cengage Learning,1998), 591.

⁹⁷ Cummings and Thomas G., *Organizational Development and Change* (West, St. Paul.1989)

⁹⁸ Porras, J.I., & Robertson, P. J. "Organization Development: Theory, Practice, and Research" In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719-822). 1992.

pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan. Singkatnya *actuating* mencakup kegiatan yang dilakukan seorang yang ditetapkan manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang telah ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.⁹⁹

Menurut G. R Terry,¹⁰⁰ pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Fungsi Pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan secara sebaik-baiknya.

F. Kajian Teori Kepercayaan (*Trust*)

1. Modal Sosial

Sebelum lebih lanjut membahas tentang kepercayaan (*trust*), terlebih dahulu membahas modal sosial, hal ini karena kepercayaan (*trust*) hanyalah salah satu dari indikator dan pembentuk modal sosial sehingga posisi *trust* bisa diketahui secara jelas dan terstruktur. Dalam hal ini banyak pakar yang mempunyai pandangan masing-masing dalam mendefinisikan modal sosial (*social capital*).

Fukuyama¹⁰¹ misalnya mendefinisikan modal social sebagai “ *simply as*

⁹⁹ George R. Terry, *Principles of Management*, 17.

¹⁰⁰ Ibid. 19.

¹⁰¹ Francis Fukuyama, *Social Capital The Tanner Lectures On Human Values* (Oxford: Brasenose College, 1997), 377.

the existence of a certain set of informal values or norms shared among members of a group that permits cooperation among them. The sharing of values and norms does not in itself produce social capital, because the values may be the wrong ones". Yaitu sebagai keberadaan seperangkat nilai atau norma informal tertentu yang dibagikan di antara anggota kelompok yang memungkinkan kerjasama di antara mereka. Berbagi nilai dan norma tidak dengan sendirinya menghasilkan modal sosial, hal ini karena bisa jadi nilai-nilai itu mungkin salah.

Adapun James Coleman¹⁰² mendefinisikan modal sosial sebagai sumber penting bagi para individu dan mampu mempengaruhi kemampuan mereka untuk bertindak dan kualitas kehidupan yang mereka jalani. Ia menggambarkan bahwa modal sosial memudahkan pencapaian tujuan yang tidak dapat dicapai tanpa keberadaannya atau dapat dicapai hanya dengan kerugian yang lebih tinggi. Sementara itu modal sosial tercipta ketika relasi antara orang-orang, mengalami perubahan sesuai dengan cara-cara yang memudahkan sebuah tindakan ditempuh. Modal sosial tidaklah berwujud layaknya modal manusia. Hal ini ketrampilan dan pengetahuan yang ditunjukkan oleh seseorang atau sekelompok orang merupakan perwujudan modal manusia. Begitu juga halnya modal sosial, karena diwujudkan dalam relasi di antara orang-orang.

Sementara menurut Robert Putnam,¹⁰³ dalam modal sosial ruangan

¹⁰² James Coleman, *Foundation of Social Theory* (Harvard, Harvard University Press: 1994), 348.

¹⁰³ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142. Putnam memandang modal sosial secara bersamaan bisa menjelma menjadi milik pribadi *maun public*. " *Social capital can thus be simultaneously a private good and a public good. In many instances of social capital, some of the benefit goes to*

sosialnya terletak di antara dua medan kesadaran interaksi dua pihak yang membangun pertukaran kepercayaan. Dengan kata lain modal sosial bukan terletak pada masing-masing manusia, tetapi terpusat pada radius interseksi terjadinya proses interaksi sosial antar aktor.

Modal sosial yang paling esensial adalah *trust* dan *trustworthies*. Keduanya berperan memberikan iklim pelumasan (*lubricant*) sehingga kinerja dan dinamik kapital sosial itu menjadi stabil. Pada akhirnya kapital sosial dimaknai sebagai suatu nilai *mutual trust* (kepercayaan) antara anggota masyarakat dan masyarakat terhadap pemimpinnya, kapital sosial juga merupakan institusi sosial yang melibatkan jaringan (*network*), norma-norma (*norms*), dan kepercayaan sosial (*social trust*) yang mendorong kolaborasi sosial (koordinasi dan kooperasi) untuk kepentingan bersama. Lebih jauh Putnam memaknainya dengan contoh asosiasi horisontal yang tidak hanya memberikan manfaat *desirable outcome* (hasil pendapatan yang diharapkan) melainkan juga *undesirable outcomes*.¹⁰⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa modal sosial merujuk kepada segi-segi organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma-norma, dan jaringan-jaringan sosial yang dapat menjembatani terjadinya tindakan kolektif. Penekanan Modal sosial lebih pada adanya kebersamaan masyarakat yang secara sadar melakukan upaya perbaikan kualitas hidup bersama serta

bystanders, while some of the benefits serve the immediate interest of the person making the investment. For example, local civic clubs mobilize local energies to build a playground or a hospital at the same time that they provide members with friendships and business connections that pay off personally". Lihat Robert Putnam, *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society* (Oxford: Oxford University Press, 2004), 7.

¹⁰⁴ Ibid., 143.

melakukan perubahan ke arah yang lebih baik serta penyesuaian secara terus menerus sehingga menjelma menjadi sebuah kekuatan yang mampu menopang keberlangsungan hidup.

Adapun Kepercayaan (*trust*), dalam modal sosial ia adalah unsur utama dan terpenting sekaligus syarat utama (*necessary condition*) terbentuk dan terbangunnya modal social. Kepercayaan masyarakat yang tinggi (*high trust*) didukung dengan *spectrum of trust* yang luas memicu modal social yang kuat. Sebaliknya, modal sosial yang lemah dibangun atas kepercayaan masyarakat yang rendah (*low trust*) serta *spectrum of trust* yang sempit.¹⁰⁵ Di samping *trust* dalam modal sosial terdapat tiga unsur, komponen, sumber daya dan elemen yaitu nilai, norma (*norms*) dan jaringan (*networks*).¹⁰⁶

2. Definisi Kepercayaan (*Trust*)

Dalam mendefinisikan konsep kepercayaan (*trust*)¹⁰⁷, masing-masing sosiolog mempunyai konfigurasi pendapat yang relatif berbeda, walaupun pada akhirnya mempunyai titik temu. Dalam mendefinisikan kepercayaan (*trust*)

¹⁰⁵ Jhon Field, *Modal Sosial*, terj. Nurhadi (Bantul: Kreasi Wacana, 2010), 34.

¹⁰⁶ Menurut Woolcock, terdapat tiga jenis modal sosial yaitu sebagai berikut: 1) *Social bounding* (perekat sosial). *Social bounding* adalah, tipe modal sosial dengan karakteristik adanya ikatan yang kuat (adanya perekat sosial) dalam suatu sistem kemasyarakatan. *Social bounding* umumnya dalam bentuk nilai, kultur, persepsi, dan tradisi atau adat-istiadat. 2) *Social bridging* (jembatan sosial). *Social bridging* merupakan suatu ikatan sosial yang timbul sebagai reaksi atas berbagai macam karakteristik kelompoknya. *Social bridging* bisa muncul karena adanya berbagai macam kelemahan yang ada di sekitarnya, sehingga mereka memutuskan untuk membangun kekuatan dari kelemahan. 3) *Social linking* (hubungan/jaringan sosial). Merupakan hubungan sosial yang dikarakteristikan dengan adanya hubungan di antara beberapa level dari kekuatan sosial maupun status sosial yang ada dalam masyarakat. Misalnya: Hubungan antara elite politik dengan masyarakat umum. Lihat Woolcock, M. 2001. *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*. ISUMA Canadian Journal of Policy Research Vol 2.

¹⁰⁷ Pembicaraan tentang trust hakekatnya membicarakan sesuatu yang pelik, dan rumit. Ia merupakan sebuah konsep mempunyai perspektif, tak jarang banyak orang skeptis tentang eksistensinya. Kerumitannya setidaknya terilustrasikan dalam ungkapan berikut: *Trust is annoying, Trust is embedded in every statement, Trust is perishable, Trust is desired...* lihat lebih lanjut Piotr Cofta, *Trust, Complexity and Control Confidence in a Convergent World* (England: John Wiley & Sons Ltd., 2007), 3.

para pakar mempunyai perspektif dan kecenderungan yang tidak sama. Sebagai contoh Francis Fukuyama upamanya, ia lebih fokus pada aspek ekonomi¹⁰⁸, sedangkan Robert Putnam¹⁰⁹ lebih memperhatikan dimensi politiknya.

Adapun sosiolog seperti Anthoni Giddens, lebih banyak memperhatikan dimensi sosiologisnya; walaupun ada banyak kesamaan dan kedekatan antara kepercayaan dan kepercayaan, dapat dikatakan bahwa kepercayaan melibatkan faktor-faktor penentu individu di antara banyak pilihan dan alternatif yang dipilih seseorang dari mereka, sementara kepercayaan adalah normal dan ekspektasi yang biasa, karena kepercayaan mencakup tugas yang sulit dari menilai kemampuan orang lain untuk melakukan tindakan yang diinginkan.

Giddens mendefinisikan kepercayaan sebagai perasaan yakin terhadap keandalan seseorang atau sistem, mengenai serangkaian hasil atau peristiwa tertentu, di mana kepercayaan itu mengekspresikan keyakinan pada kejujuran atau cinta orang lain, atau dalam kebenaran prinsip-prinsip yang bersifat abstrak. Kepercayaan sosial adalah hubungan sosial yang terbentuk dengan baik dalam masyarakat dan memiliki aturan-aturan positif.¹¹⁰

¹⁰⁸ Fukuyama mengatakan: "A nation's well being, as well as its ability to compete, is conditioned by single, pervasive cultural characteristic: the level of trust inherent in the society social capital represented by trust will be as important physical capital". Lihat Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: The Free Press, 1995), 26

¹⁰⁹ Robert David Putnam seorang ilmuwan politik dan profesor kebijakan publik di Harvard University John F. Kennedy School of Government, ia mengembangkan teori dua-tingkat permainan berpengaruh yang mengasumsikan perjanjian internasional hanya akan berhasil ditengahi jika mereka juga menghasilkan manfaat domestik. Pada tahun 1995 ia menerbitkan "Bowling Alone: Penurunan Modal Sosial Amerika" dalam *Journal of Democracy*. Artikel itu dibaca luas dan mengumpulkan banyak perhatian untuk Putnam, termasuk undangan untuk bertemu dengan Presiden [Bill Clinton](#).

¹¹⁰ Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity Self and Society in the Late Modern Age* (Cambridge : Polity Press 65 Bridge Street, 2006), 43.

Kepercayaan dasar terhubung dengan cara yang esensial ke organisasi antarpribadi waktu dan ruang. Kesadaran akan identitas terpisah dari figur pengasuhan berasal dari penerimaan emosional ketidakhadiran: `iman 'bahwa pengasuh akan kembali, meskipun dia tidak lagi berada di hadapan bayi.¹¹¹

Adapun Francis Fukuyama mendefinisikan kepercayaan (*trust*) sebagai berikut: “*the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behaviour, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community.*”¹¹² Kepercayaan adalah perilaku jujur, teratur, dan saling bekerja sama yang tumbuh dalam suatu masyarakat sesuai dengan norma yang berlaku. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepercayaan memberikan kontribusi terhadap modal sosial karena sikap saling percaya di masyarakat saling bersatu.¹¹³

Mayer¹¹⁴ mendefinisikan kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya. Mayer menjelaskan konsep ini bahwa orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kepekaan pada harapan orang lain yang meyakini bahwa tindakannya berperan sangat penting.

¹¹¹ Ibid., 39.

¹¹² Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: The Free Press, 1995), 33.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust* (*The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3 Jul., 1995).

Sementara itu Colquitt¹¹⁵ berpendapat bahwa, kepercayaan merupakan kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai. Ia juga mendasarkan kepercayaan pada tiga jenis faktor yang berbeda, yaitu *disposition-based*, *cognition-based*, dan *Affective-based*. Penjelasan ketiga dasar kepercayaan tersebut sebagai berikut¹¹⁶:

- a. *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain. Kepercayaan tidak selalu berkaitan dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan trustor tersebut. Seorang trustor cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan. Beberapa berpendapat bahwa orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan yang tinggi merupakan semacam "*faith in human nature*."
- b. *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional. Faktor pembentuk kepercayaan ini membimbing trustor ketika belum memiliki data tentang kewenangan tertentu dengan melihat track record seseorang (*trustee*). Track record tersebut dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan (*ability*), kebajikan (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Kemampuan (*ability*) di sini dimaknai sebagai keterampilan, dan keahlian yang memungkinkan seseorang berhasil dalam beberapa hal tertentu. Kebajikan (*benevolence*), didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang ingin berbuat baik untuk *trustor* tersebut, terlepas dari

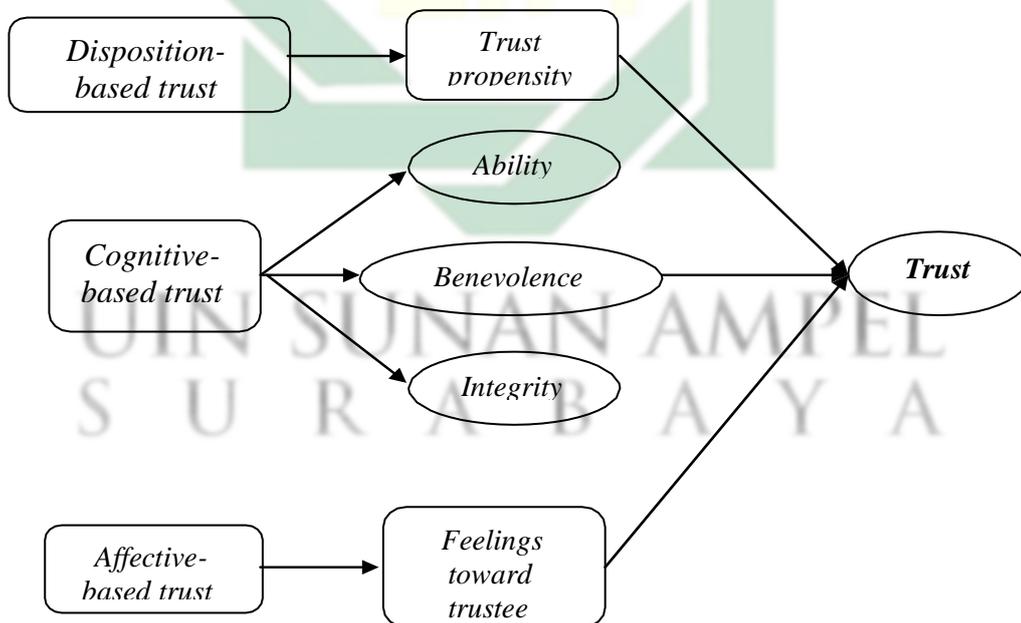
¹¹⁵ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219.

¹¹⁶ Ibid., 220

motif egois atau keuntungan yang ingin diperoleh. Ketika pihak orang tersebut dianggap baik hati, itu berarti bahwa mereka peduli terhadap pegawai, prihatin tentang kesejahteraan mereka, dan memiliki loyalitas kepada mereka. Integritas (*integrity*) dimaknai sebagai persepsi bahwa seseorang menganut satu set nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh trustor.

- c. *Affective-based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*).

Adapun penjelasan keterangan di atas sebagaimana bagan berikut:



Gambar 2.1 Skema Kepercayaan¹¹⁷

Kepercayaan berfungsi untuk mereduksi atau meminimalisasi bahaya

¹¹⁷ *Ibid.*, 221.

yang berasal dari aktivitas tertentu. Kepercayaan biasanya terikat bukan kepada risiko, namun kepada berbagai kemungkinan. Kepercayaan memperbesar kemampuan manusia untuk bekerjasama bukan didasarkan atas kalkulasi rasional kognitif, tetapi melalui pertimbangan dari suatu ukuran penyangga antara keinginan yang sangat dibutuhkan dan harapan secara parsial akan mengecewakan. Kerjasama tidak mungkin terjalin kalau tidak didasarkan atas adanya saling percaya di antara sesama pihak yang terlibat dan kepercayaan dapat meningkatkan toleransi terhadap ketidakpastian.¹¹⁸

Terkait urgensi kepercayaan, Frederick Six mengungkapkan beberapa argumentasi antara lain: 1). Diperlukan dalam konteks ambiguitas tinggi dan ketidakpastian, dan dalam konteks kompleksitas tinggi; 2). Dapat memberikan rasa aman yang akan membantu dan bertahan hidup dalam konteks ini; 3). Dapat membantu dengan pengambilan risiko yang diperlukan untuk bertahan hidup dalam konteks ini; 4). Meningkatkan kemampuan untuk berubah dan mendukung perubahan (radikal); 5). Membantu dalam pembelajaran, kreativitas dan inovasi; 6). Menjadi pelumas untuk hubungan sosial yang meningkatkan efisiensi; 7). Memupuk dan memelihara kerja sama, karena mendorong berbagi informasi, memperkaya hubungan, meningkatkan keterbukaan dan penerimaan timbal balik dan meningkatkan resolusi konflik dan penyelesaian masalah integratif; 8). Mengurangi kebutuhan akan perangkat kontrak dan pemantauan yang terperinci dan karenanya penting dalam masalah

¹¹⁸ Damsar, *Pengantar Sosiologi Ekonomi* (Jakarta: Kencana 2009), 202.

tata kelola; 9). Nilai intrinsik dari kepercayaan.¹¹⁹

Ada beberapa implikasi trust yang memungkinkan terjadi dalam sebuah masyarakat saat telah terjadi bentuk trust di antara mereka, seperti yang disitir oleh Eric M. Uslaner, bahwa dalam budaya kerja sama, warga negara harus dilibatkan dalam komunitas mereka. Mereka mencurahkan waktu dan sumber daya keuangan mereka untuk meningkatkan kehidupan orang lain. Orang-orang yang mempercayai orang lain juga harus menjadi yang paling mungkin mendukung kode moral yang berlaku di komunitas mereka.

Kerja sama dan kompromi hanya bisa berkembang ketika orang-orang saling menghormati, terlepas dari perbedaan mereka. Jadi komunitas yang percaya adalah komunitas yang toleran, di mana diskriminasi adalah bentuk. Pengawas umum memiliki pandangan berbeda tentang masyarakat sipil: Mereka melihatnya sebagai satu masyarakat yang disatukan oleh seperangkat nilai-nilai umum. Mereka menentang upaya untuk memecah masyarakat menjadi kelompok-kelompok yang dapat menumbuhkan kepercayaan khusus, sehingga mereka tidak suka upaya untuk menghilangkan pendidikan klasik atau membiarkan politisi etnis melakukan banding terutama ke komunitas mereka sendiri.¹²⁰

Di sini mereka menghadapi ketegangan dalam nilai-nilai moral mereka sendiri: Penguasa ingin memberdayakan orang-orang yang menghadapi diskriminasi dalam masyarakat. Namun mereka juga khawatir bahwa

¹¹⁹ Frédérique Six, *The Trouble with Trust, The Dynamics of Interpersonal Trust Building* (Massachusetts USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2005), 2.

¹²⁰ Eric M. Uslaner, *The Moral Foundations of Trust* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 190.

kelompok-kelompok yang hanya mendapatkan kekuasaan akan lebih peduli dengan menegaskan pengaruh mereka sendiri daripada membangun koalisi melintasi garis patahan utama (ras, etnis, jenis kelamin) dalam masyarakat¹²¹

Sementara James Coleman¹²² membedakan empat elemen yang mendefinisikan situasi kepercayaan pemberi kepercayaan (*trustor*) dan yang dipercayai (*trustee*):

- a. Pemberian kepercayaan oleh trustor memungkinkan *trustee* untuk menghormati atau menyalahgunakan kepercayaan. Tindakan ini tidak akan mungkin terjadi tanpa memberikan kepercayaan oleh trustor.
- b. Trustor menyesal memberikan kepercayaan jika kepercayaan disalahgunakan, tetapi mendapat manfaat dari kepercayaan terhormat.
- c. Trustor sukarelawan memberikan sumber daya di tangan trustee tanpa perlindungan formal.
- d. Ada jeda waktu antara pemberian kepercayaan dan tindakan trustee.

Kepercayaan dapat memfasilitasi komunitas untuk saling bekerjasama dan tolong menolong. Kepercayaan muncul apabila masyarakat sama-sama memiliki seperangkat nilai-nilai moral yang memadai untuk menumbuhkan perilaku jujur pada warga masyarakat¹²³. Kelangsungan hidup organisasi dan

¹²¹ Ibid., 191.

¹²² James S. Coleman, *Foundations of Social Theory* (Harvard: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994), 97-99.

¹²³ Ada sebuah pertanyaan sederhana yang dibuat oleh Russel Hardin untuk mendeteksi apakah seseorang itu dipercaya atau tidak, adapun pertanyaannya sebagai berikut: *These are the survey questions that are commonly interpreted as measuring generalized trust: 1) Do you think most people would try to take advantage of you, or would they try to be fair?; 2) Would you say that that most of the time people try to be helpful, or that they are mostly looking out of themselves?; 3). Generally speaking, would you say that most people can be trusted, or that you can't be too careful dealing with people?* lihat lebih lanjut Russel Hardin, *Trust and Trustworthiness* (New York: Russel Sage Foundation, 2002), 201.

kelembagaan besar ekonomi juga ditentukan oleh masyarakat sipil (*civil society*) yang sehat dan dinamis, yang pada gilirannya tergantung pula pada adat kebiasaan dan etika, sebagai hal-hal yang hanya bisa terbentuk secara tidak langsung dengan adanya kemauan untuk itu, serta adanya kesadaran yang semakin besar dan penghargaan terhadap budaya.

Untuk mempercayai orang lain, seseorang memiliki indikator kepercayaan masing-masing yang terkadang berbeda satu di antara yang lain. Terkadang berdasarkan tingginya kepekaan dan keterampilan untuk membedakan antara perasaan dapat dipercaya dan tidak dipercaya. Namun, pada dasarnya semua orang dapat dipercaya hingga suatu hal tertentu membuat individu tersebut tidak dapat dipercaya lagi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah keyakinan individu akan kebaikan individu atau kelompok lain dalam melaksanakan tugas dan kewajiban untuk kepentingan bersama.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan (*Trust*)

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk *trust* adalah¹²⁴:

a. *Level of extroversion/neuroticism*

Orang dengan keterbukaan tinggi (fleksibel atau energik) dan neurotisisme yang rendah (percaya diri) cenderung lebih dapat mempercayai.

b. *Participation in religion*

¹²⁴ Lydia Wade and Rosie Robison, *The Psychology of Trust and Its Relation to Sustainability* (Cambridge: Anglia Raskin University, 2012), 2.

Orang yang beragama memiliki tingkat *trust* yang lebih tinggi terhadap sesuatu hal atau orang lain, daripada orang yang tidak memiliki agama (atheis).

c. *Family interaction*

Orang tua yang menepati sebagian besar janji-janji mereka dan lebih percaya kepada anak mereka dapat menyebabkan anak cenderung memiliki *trust* yang tinggi.

d. *Gender*

Dalam beberapa penelitian telah melaporkan bahwa pria memiliki tingkat *trust* yang lebih tinggi pada lembaga formal dan pemerintah bila dibandingkan dengan wanita.

Di samping itu ada pendapat lain terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan, sebagaimana menurut Putnam ¹²⁵, ada dua yaitu:

1) Faktor rasional.

Faktor rasional bersifat strategis dan kalkulatif dengan kata lain orang dapat dipercaya karena memiliki keahlian khusus atau memiliki jabatan profesional. Orang yang memberikan kepercayaan (*trustor*) dapat memperkirakan apakah orang yang mendapat kepercayaan (*trustee*) dapat melaksanakan tuntutan *trustor* tersebut.

2) Faktor relasional.

Faktor relasional disebut juga faktor afektif atau moralistik.

Kepercayaan relasional berakar melalui etika yang baik, dan berbasis pada

¹²⁵ Tranter, B and Skrbis, Z. "Trust and Confidence: A Study of Young Queenslanders" *Australian Journal of Political Science*, 2009., 659-678.

kebaikan seseorang. Kepercayaan relasional memiliki dasar nilai yang disepakati suatu komunitas, gerak hati, dan kepentingan bersama. Komunitas memiliki pertimbangan sebelum memberikan kepercayaan dan sebuah perubahan tidak dibebankan pada satu orang saja. Teori relasional mengatakan kepercayaan merupakan hal yang terkondisi melalui budaya dan pengalaman, keyakinan mengenai orang yang dapat bekerja di institusi politik.

4. Faktor-Faktor yang Membentuk Kepercayaan (*Trust*)

Menurut Mayer faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga yaitu:¹²⁶

1) Kemampuan

Kepercayaan adalah ranah khusus, sehingga individu membutuhkan keyakinan akan seberapa baik seseorang memelihatkan performanya. Faktor pengalaman dan pembuktian performanya akan mendasari munculnya kepercayaan orang lain terhadap individu. *Ability* meliputi kompetensi, pengalaman, pengesahan institusional, dan kemampuan dalam ilmu pengetahuan.

2) Integritas

Integritas terlihat dari konsistensi antara ucapan dan perbuatan dengan nilai-nilai diri seseorang. Kejujuran saja tidak cukup untuk menjelaskan tentang integritas, namun integritas memerlukan keteguhan hati dalam menerima tekanan. *Integrity* dapat dilihat dari sudut kewajaran (*fairness*),

¹²⁶ Mayer, R.C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D., "An Integratif Model of Organizational Trust, Academy of Management Review", *Social Networking Journal*, [Vol.5 No.3](#), July 5, 2016. 709-734.

pemenuhan (*fulfillment*), kesetiaan (*loyalty*), keterus-terangan (*honestly*), keterkaitan (*dependability*), dan kehandalan (*reliability*).

3) Kebaikan hati.

Kebaikan hati berkaitan dengan intensi (niat). Ada ketertarikan dalam diri seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain. Hal tersebut akan mengarahkannya untuk memikirkan orang tersebut dan memberikan intense untuk percaya atau tidak dengan orang tersebut. *Benevolence* meliputi perhatian, empati, keyakinan, dan daya terima.

5. Klasifikasi Kepercayaan (*Trust*)

Setiap kepercayaan memiliki suatu lingkungan.¹²⁷ Giddens mengklasifikasikan dua setting yang berbeda bagi tumbuh kembangnya suatu lingkungan kepercayaan, yaitu masyarakat modern dan pramodern.

a. Masyarakat Moderen

Dalam masyarakat modern, menurut Giddens¹²⁸ terdapat 3 (tiga) kepercayaan berada di tangan sistem abstrak yang terpisah, yaitu:

- 1) Hubungan pribadi persahabatan atau keintiman seksual sebagai cara menstabilkan ikatan sosial
- 2) Sistem abstrak sebagai sarana untuk menstabilkan hubungan melintasi rentang ruang-waktu yang tidak terbatas
- 3) Pemikiran kontekstual berorientasi masa depan sebagai cara menghubungkan masa lalu dan masa kini

b. Masyarakat Pramodern

¹²⁷ Anthony Giddens, *The Consequences of Modernity* (Stanford: Stanford,University Press, 1996), 102.

¹²⁸ Ibid.

Dalam masyarakat pramodern, menurut Giddens ada 4 lingkungan yang menumbuh kembangkan kepercayaan, yaitu hubungan kekerabatan, komunitas masyarakat lokal, kosmologi religious, dan tradisi.

1) Hubungan kekerabatan

Pada masyarakat pra modern hubungan kekerabatan meruakan konteks lingkungan yang dapat mmenjadi asal muasal tumbuh kembangnya suatu kepercayaan. Hubungan kekerabatan menyediakan suatu mata rantai hubungan social yang dapat diandalkan yang secara prinsip umum dilakukan, membentuk media pengorganisasian relasi kepercayaan.¹²⁹

2) Komunitas masyarakat lokal

Komunitas masyarakat lokal memberikan lingkungan yang baik bagi tumbuh kembangnya kepercayaan di masyarakat pramodern. Dalam perspektif Giddens, komunitas masyarakat local tidak di kaitkan dengan romantisme budaya, tetapi lebih kepada arti penting dari relasi local tersebut, yang diatur dalam konteks tempat, dimana tempat belum di transformasi oleh relasi ruang-waktu yang berjarak. Giddens melihat komunitas local sebagai sebagai nilai suatu milieu yang bersahabat.¹³⁰

c. Kosmologi religious

Merupakan bentuk kepercayaan dan praktik ritual yang menyediakan interpretasi providential atas kehidupan social dan kehidupan pribadi, dan bagi dunia alam yang merepresentasikan lingkungan yang aman bagi

¹²⁹ Ibid 101.

¹³⁰ Ibid.

pemeluknya¹³¹.

d. Tradisi

Tradisi juga dapat menjadi lingkungan bagi kepercayaan masyarakat. Tradisi merupakan sarana untuk mengaitkan masa kini dengan masa depan, berorientasi pada waktu dan masa lalu yang dapat berulang. Tradisi adalah rutinitas . namun dia adalah rutinitas yang penuh makna secara intrinsik, ketimbang hanya sekedar perilaku kosong yang hanya berorientasi pada kebiasaan semata. Makna aktivitas rutin berada di dalam penghormatan atau pemujaan yang melekat dalam tradisi dan dalam kaitan antara tradisi dan ritual.¹³²

Tschannen-Moran dan Hoy¹³³ ia membagi lima karakteristik yang merupakan komponen utama yang digunakan untuk menilai dan mengukur *trust* yaitu :

- a. Niat Baik (*Benevolence*) yaitu kepercayaan akan kesejahteraan atau kepemilikan seseorang terhadap perlindungan dan perhatian orang lain atau kelompok yang dipercayainya. Sikap dan keinginan yang baik akan menumbuhkan hubungan kepercayaan ini.
- b. Keandalan (*Reliability*) yaitu seseorang bergantung kepada pihak lain untuk mendapatkan kenyamanan.
- c. Kompetensi (*Competence*) yaitu adanya keyakinan bahwa seseorang mampu melakukan suatu pekerjaan sesuai yang dikehendaki.

¹³¹ Ibid., 103

¹³² Ibid., 104-105

¹³³ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

- d. Jujur (*Honesty*) yaitu berkaitan dengan perwatakan, integriti dan ketulenan tingkah laku seseorang yang menjadi dasar dari kepercayaan.
- e. Keterbukaan. Keterbukaan adalah sejauh mana informasi yang relevan tidak ditahan; ini adalah proses di mana orang membuat diri mereka rentan terhadap orang lain dengan berbagi informasi pribadi.

Sementara itu Russel Hardin¹³⁴ mengemukakan tentang unsur-unsur yang menjadi indikator trust antara lain:

- a. Ketergantungan, yaitu sebuah kepercayaan meniscayakan ketergantuan dan rasa percaya kepada orang atau pihak yang dipercayai, yang sebenarnya ada sebuah resiko yang menyebabkan kepercayaan itu hilang.
- b. Resiko, dalam sebuah kepercayaan pasti ada resiko yang mungkin menjadi tanggungan manakala seseorang mempercayai orang atau pihak lain.
- c. Pengharapan dan rasa percaya diri, ketika seseorang mempercayai orang lain, dipastikan ada unsur pengharapan terhadap orang pihak yang dipercayai sekaligus juga sebuah rasa percaya diri bahwa orang atau pihak yang ia percayai akan memberikan atau memenuhi apa yang menjadi harapan apa yang ia minta.

Sementara itu, Eric M. Uslaner menandakan bahwa ketika seseorang mempercayai orang lain, ada sebuah konsekuensi bagi dirinya.¹³⁵ Yaitu ia akan mau menjadi relawannya bahkan memberikan bantuan dana kepadanya. Ini merupakan konsekuensi terbesar. Hal ini disebabkan oleh dua hal: *pertama*, seseorang melakukan kebaikan ini karena mereka merasa mempunyai sebuah

¹³⁴ Russel Hardin, *Trust* (Cambridge: Polity Press, 1988), 27-31.

¹³⁵ Eric M. Uslaner, *The Moral Foundations of Trust* (Cambridge: Cambridge University, 2002), 192.

“hubungan” kepada orang lain. *Kedua*, karena kepercayaan ini merefleksikan sebuah ikatan moral, maka bantuan yang diberikan merupakan semacam hutang budi terhadap kebaikan yang ia peroleh dari orang yang ia percayai.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III

PENYAJIAN DATA PENELITIAN

A. Profil Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

1. Sejarah Pondok

Secara geografis pondok pesantren Wali Songo terletak di desa Ngabar, kecamatan Siman, kabupaten Ponorogo, provinsi Jawa Timur. Letaknya 7 kilometer di sebelah selatan kota Ponorogo, 35 km di sebelah selatan kota Madiun, 185 km di sebelah barat kota Surabaya. Didirikan pada tanggal, 4 April 1961 oleh K.H. Muhammad Thoyyib bin Syafi'i seorang ulama karismatik, keturunan dari desa Bayat, Cirebon yang hijrah ke Ponorogo untuk berdakwah menyebarkan ajaran agama Islam.¹

Pendirian pondok pesantren Wali Songo telah dirintis sejak lama sekitar tahun 1920-an. Kiai Muhammad Thoyyib adalah tokoh sentral sekaligus ulama' karismatik di desa Desa Ngabar. Selain menjadi imam masjid, beliau juga mengajar *ngaji* di surau selatan (*langgar kidul*). Di sebelah utara desa Ngabar juga terdapat Surau Utara (*langgar lor*) yang dipimpin oleh tokoh lain yang bernama Imam Bukhori. Kedua surau ini meski berbeda tempat merupakan cikal bakal lembaga pendidikan keagamaan di desa Ngabar. Sebenarnya, jauh sebelum kedua langgar ini ada, telah berdiri masjid desa di sebelah barat pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Masjid desa itu dipimpin oleh tokoh agama kiai Dawud yang juga memiliki beberapa santri

¹ Menurut penuturan kerabat yang masih tersisa, sebenarnya K.H. Muhammad Thoyyib menggembara ke Ponorogo tidak sendirian. Sebagian saudara-saudarinya memilih pergi ke daerah Kencong Jember karena selain berdakwah mereka mencari daerah agraris yang bisa digunakan untuk bercocok tanam. Silsilah keluarga K.H. Muhammad Thoyyib dapat dilihat dalam lampiran.

yang tinggal di sekitar masjid. Masjid ini juga diyakini sebagai lembaga keagamaan tertua, berusia lebih dari 100 tahun. Kegiatan pengajian dan pendidikan agama dilaksanakan pada sore hari. Namun, masjid beserta lembaga keagamaan berangsur punah seiring meninggalnya kiai Dawud. Tidak ada seorang pun yang bisa memastikan siapa dan dari mana asal usul kiai Dawud.²

Usaha Muhammad Thoyyib untuk mendirikan pondok pesantren tidaklah ringan. Tantangan terbesar justru datang dari masyarakatnya sendiri. Budaya, adat istiadat dan kebiasaan yang selama ini mereka jalankan tidak mungkin dihilangkan begitu saja. Dakwah kultural melalui pendidikan yang kemudian dipilih Muhammad Thoyyib. Beliau kemudian menyekolahkan anak-anak lelakinya ke pesantren *salafiyah* di sekitar Ponorogo. Di antaranya pesantren Tegalsari yang legendaris, juga pesantren Joresan³ dan pesantren Gontor. Nantinya setelah menyelesaikan pendidikan mereka diharapkan dapat merintis berdirinya lembaga pendidikan Islam di desa Ngabar. Ketiga putra lelaki beliau yaitu Ahmad Thoyyib, Ibrohim Thoyyib dan Ishak Thoyyib belajar secara tradisional dengan mengkaji kitab-kitab agama secara “*sorogan*”⁴ dan secara “*weton*”⁵ kemudian melanjutkan pendidikan agamanya ke pesantren Gontor

² Pidato pimpinan pondok pesantren Wali Songo Ngabar, K.H. Ibrohim Thoyyib dalam Resepsi Kesyukuran Peresmian Wakaf dan Reuni pada tanggal 6 Juli 1980, diperkuat oleh wawancara dengan Bpk. Ahmad Dja'far yang diyakini sebagai keturunan Kiai Dawud, pada 31 Agustus 2013.

³ Pondok Joresan adalah pondok yang berada di desa Joresan, kecamatan Mlarak Kabupaten Ponorogo sekitar 12 KM dari kota Ponorogo. Pondok Joresan yang dimaksud di sini adalah pondok Joresan lama yang tidak ada kaitannya dengan pondok Joresan saat ini.

⁴*Sorogan* adalah membaca dan memahami kitab secara individual dihadapan kiyai agar terjamin kebenaran apa yang dipelajarinya.

⁵*Weton* adalah sistem belajar di mana kiyai membaca dan menerangkan isi kitab sedangkan santri menyimak kitabnya masing-masing.

yang sudah bersistem modern di bawah pengasuhan K.H. Imam Zarkasyi. Keterpaduan antara sistem pendidikan Islam tradisional dan modern ini kelak menjadi dasar sintesa model lembaga pendidikan baru.

Penamaan Wali Songo, dinyatakan pertama kali pada pertemuan pembukaan dan perkenalan dengan santri-santri pertama pada 4 April 1961 yang secara kebetulan dihadiri oleh sembilan orang santri.⁶ Atas usul mereka dan akhirnya disetujui oleh pimpinan pondok, pesantren ini dinamakan Wali Songo hingga sekarang. Secara historis dan filosofis, penamaan Wali Songo dikaitkan dengan sembilan wali yang menyebarkan agama Islam di pulau Jawa. Perjuangan para mubaligh Islam tersebut begitu berkesan di hati pendiri pondok pesantren Ngabar sehingga memberi nama Wali Songo kepada pesantrennya. Pendiri ingin agar semangat dakwah Islam yang diemban oleh para wali terdahulu juga meresap dalam jiwa dan sanubari para santrinya. Selain jiwa dakwah, cara dan metode dakwah para wali tersebut juga dapat menjadi landasan kelak ketika para santri sudah kembali ke masyarakat.

Penolakan masyarakat yang muncul di awal berdirinya pesantren Wali Songo, berangsur hilang seiring mulai dirasakannya manfaat keberadaan pesantren ini bagi masyarakat. Pandangan sepihak bahwa pesantren hanya lembaga agama yang normatif mulai terkikis dengan pendekatan kiai kepada masyarakat. Melalui serangkaian kerjasama yang saling menguntungkan antara

⁶ Menurut H. M. Zaini nama-nama santri pertama yang berjumlah Sembilan orang tersebut adalah: Ahmad dan Kawakib dari Pacitan, Muhammad Nawawi dari Jakarta, Mahmud Sulaiman dan Sahan dari Riau, Harun al-Rasyid dan Basrah dari Kalimantan dan Muhammad A'ul dan Aunur Rofiq dari Ujung Pandang. Nama-nama tersebut belum dapat divalidasi hingga saat ini, mengingat tidak ada pencatatan otentik. Mereka berada di Pesantren ini tidaklah lama, sehingga menyulitkan penelusuran terhadap siapa saja Sembilan santri pertama tersebut. Lihat H. M. Zaini, *Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur* (Surabaya: Proyek Penelitian Keagamaan, Badan Penelitian dan Pengembangan Agama, Departemen Agama RI, 1981), 2.

pondok dan masyarakat. Figur kiai sangat berpengaruh besar dalam keberhasilan dakwah pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Semangat pengabdian dan konsistensi untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat melalu jalur pendidikan keagamaan memunculkan simpati kepada Pesantren sehingga terciptalah kerjasama untuk saling menguatkan dalam banyak bidang.

2. Visi dan Misi Kelembagaan

Visi (*vision*) adalah gambaran masa depan tentang apa yang hendak dicapai oleh lembaga. Visi adalah cita-cita idealis di masa yang akan datang. Ibarat “kompas” ke arah mana lembaga itu akan dikembangkan. pondok pesantren Wali Songo Ngabar memiliki visi yang diadopsi dari filosofi dan jati dirinya sebagai lembaga pendidikan yang berbasis pesantren yaitu: “Menjadi lembaga pendidikan Islam yang berjiwa pesantren, unggul dalam Iman dan Takwa, Ilmu pengetahuan dan teknologi, bahagia dunia dan akhirat.” Untuk mencapai visi tersebut, diperlukan usaha dan usaha yang berorientasi kepada:

- a. Mendidik dan membentuk generasi unggul yang bertakwa kepada Allah, beramal shalih, berbudi luhur, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas, berjiwa wiraswasta dan cinta tanah air.
- b. Menanamkan jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah dan kebebasan.
- c. Mempersiapkan generasi muslim yang menguasai teknologi, cakap, bertanggung jawab dan berkhidmat kepada agama dan masyarakat.
- d. Menyelenggarakan pendidikan Islam yang bermutu, dan konsisten kepada jiwa pesantren.

- e. Menyediakan pendidik yang profesional, sarana dan prasarana yang memadai dan lingkungan yang Islami.

3. Pemahaman Keagamaan Pesantren

Secara garis besar, pondok pesantren Wali Song” memegang prinsip *wasatīyah* (moderasi) dalam banyak hal khususnya masalah keagamaan. Sikap moderat tidak mengandung arti tidak memiliki prinsip atau pedoman, tetapi lebih mengedepankan pandangan yang bisa diterima masyarakat umum selama tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip agama. Pesantren Ngabar sesuai kulturnya lebih merangkul dan mewadahi semua faham, sehingga institusi pesantren menjadi lebih terbuka; tidak terkooptasi oleh madzhab maupun kelompok tertentu.

Bagaimanapun perpecahan dalam tubuh umat Islam menginspirasi pendiri Pesantren ini untuk menjunjung perbedaan pandangan dan mengembangkan semangat *ukhuwwah dīniyyah*. Prinsip “berdiri di atas dan untuk semua golongan” betul-betul dipegang teguh.⁷ Semangat moderasi ini menjadikan pondok pesantren Wali Songo mudah diterima oleh semua golongan maupun organisasi kemasyarakatan “menjadi perekat umat”, meski dengan konsekuensi seringkali dianggap tidak “berprinsip” dan memiliki *stand* yang jelas.⁸

⁷ *Warta Tahunan Pondok Pesantren “Wali Songo” Ngabar Tahun: 2010-2013*, Edisi: 31.

⁸ Pendekatan moderat dalam bidang keagamaan sejalan dengan amanat KH. Imam Zarkasyi yang juga merupakan guru dari KH. Ibrohim Thooyib. Dalam rapat pengurus Badan Wakaf Pondok Modern Gontor pada 24 Desember 1977, beliau menyampaikan: “*andaikata, guru-guru Pondok terdiri dari orang-orang yang bersimpati atau anggota Muhammadiyah, murid-muridnya terdiri dari anak keluarga Muhammadiyah, tetapi Pondok Modern tidak boleh dijadikan Pondok Muhammadiyah.*” Selanjutnya beliau juga menegaskan tentang hal yang sama “jika guru dan murid Gontor dari NU, tetapi Pondok Modern tidak boleh dijadikan NU.” Lihat KH. Abdullah

Sejalan dengan hal tersebut, masyarakat Ngabar secara *mainstream* mengikuti pola keagamaan yang dianut, diamalkan atau diajarkan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar yakni, tidak fanatik terhadap madzhab tertentu dan dapat menerima perbedaan pendapat selama dalam koridor ukhuwah. Hanya, sebagai media pembelajaran bagi masyarakat, pondok pesantren Wali Songo Ngabar mentolerir tradisi keagamaan yang sifatnya bukan utama. Ini dilakukan dalam rangka dakwah kultural mengingat obyek dakwah yang dihadapi sangat heterogen. Dakwah kultural dipilih agar efektif dan mudah diterima. Karena medium yang dipakai dekat dengan kehidupan mereka sehari-hari.⁹

4. Nilai dan Norma Pesantren

Menurut Koentjaraningrat, pesantren merupakan lembaga keagamaan yang sarat akan nilai dan tradisi luhur.¹⁰ Nilai (*value*) merupakan sebuah konsepsi, konsepsi-konsepsi abstrak di dalam diri manusia mengenai apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap buruk. Sedangkan norma adalah nilai-nilai budaya yang terkait kepada peranan-peranan tertentu dari manusia dalam masyarakat.¹¹ Jika nilai merupakan pandangan tentang baik-buruknya sesuatu, maka norma merupakan ukuran yang digunakan oleh masyarakat apakah

Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo, Trimurti Press, 2005), 88.

⁹ Pondok epsantren Wali Songo Ngabar mengambil model pendekatan para Wali yang Sembilan dalam Wali Songo sebagai acuan berdakwah. Dakwah harus disesuaikan konteks agar dengan mudah dan diserap oleh masyarakat. Meskipun, belum sepenuhnya mengamalkan ajaran Islam, dakwah memiliki tahapan dan fase-fase tertentu yang harus dilalui. Dengan tahapan tersebut, obyek dakwah dapat secara sadar dan perlahan mengikuti seruan dakwah.

¹⁰ Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia, 2000), 21.

¹¹ *Ibid.*, 22.

tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok tindakan wajar dan dapat diterima atau ditolak.

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar memiliki sejarah keterikatan (*embeddedness*) nilai dengan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, selain faktor geografis, letak yang tidak terlalu jauh, pendiri dan pengembang Pesantren ini adalah lulusan Gontor. Secara normatif pula, penerapan nilai yang ada juga banyak dipengaruhi oleh pandangan hidup (*way of life*) yang diterapkan di Pesantren Gontor.

5. Sistem Kepengasuhan dan Pengelolaan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

a. Manajemen Pesantren

Pondok pesantren Wali Songo merupakan lembaga swakelola¹² dan swadana¹³ yang bersifat mandiri dan tidak menggantungkan kelangsungannya kepada pihak manapun termasuk pemerintah. Dalam hal proses pengaturan dan pengelolaan, manajemen pesantren dilakukan dengan “sunnah” dan tradisi pesantren yang khas, di mana seluruh elemen di Pondok terlibat secara aktif sebagai bagian dari pembelajaran. Karenanya, manajemen Pesantren memainkan peran penting agar visi, misi dan tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif, efisien, dan optimal.

Banyak pihak yang menyatakan bahwa salah satu kelemahan pesantren

¹² Swakelola yang dimaksud bahwa pondok pesantren Wali Songo menerapkan strategi pendidikan dan pengajarannya secara totalitas. Dikelola sepenuhnya oleh seluruh stakeholder yang ada di Pesantren. Semua unsur-unsur yang ada di pesantren seperti kiyai, guru, santri, sarana prasarana baik fisik maupun non fisik dan kegiatan lainnya diorganisir secara independen oleh pesantren dengan mekanisme tersendiri.

¹³ Swadana bahwa seluruh dana yang ada di Pesantren dikelola secara mandiri oleh pihak pesantren secara transparan dan akuntabel. Mengupayakan kecukupan finansial (*self-sufficiency*) demi kelancaran pendidikan dan pengajaran di Pesantren.

adalah soal manajemen. Manajemen pesantren pada umumnya bersifat tertutup, terpusat, dan kekeluargaan. Pondok pesantren Wali Songo Ngabar menerapkan suatu manajemen yang berbeda dari pesantren pada umumnya dengan menjalankan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas dan kebersamaan.

Prinsip transparansi mendasari seluruh kegiatan pengelolaan pendidikan dan pengajaran di Pondok. Antara lain transparansi dalam perencanaan dan pelaksanaan program serta transparansi dalam penyelenggaraan program-programnya secara terbuka melalui forum-forum yang dirancang. Seluruh program-program pesantren dirancang secara terbuka dan diketahui oleh seluruh masyarakat pondok. Tiap lembaga diminta untuk selalu melaporkan perkembangan programnya minimal tiga bulan sekali dan dievaluasi secara komprehensif. Hasil laporan tersebut selanjutnya menjadi bahan laporan pertanggungjawaban Pimpinan Pondok di hadapan *Majlisu Riyasatil Ma'had* setiap enam bulan sekali.¹⁴

Transparansi juga diterapkan dalam manajemen keuangan. Sirkulasi keuangan Pondok diatur secara transparan dengan administrasi yang tertib. Setiap lembaga dan organisasi melaporkan sirkulasi keuangannya kepada pimpinan secara reguler. Di samping itu, semuanya juga siap untuk diperiksa dan dikontrol setiap saat. Jika terjadi kecurangan atau kesalahan, kepada yang bertanggung jawab akan diberikan sanksi berat. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa pondok pesantren Wali Songo Ngabar

¹⁴ *Warta Tahunan*, Edisi: XXXI, Tahun 2010-2013.

menerapkan manajemen modern dengan pendekatan transparansi dan akuntabilitas. Meski dalam kasus-kasus tertentu pendekatan “kekeluargaan” tetap digunakan.¹⁵

b. Sistem Pendidikan dan Pengajaran

Sistem pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren Wali Songo Ngabar dapat dibedakan dan dikelompokkan dalam beberapa bentuk:

- 1) Kurikuler: dilaksanakan dalam wadah *Tarbiyatul Mu'allimin dan Mu'allimat al-Islamiyah*. Dilaksanakan secara klasikal pada pagi hari oleh seluruh guru di bawah tanggung jawab Direktur. Memiliki dua macam program yaitu “*reguler*”; untuk lulusan SD/MI dengan masa belajar 6 tahun dan “*Intensif*” dengan masa belajar 4 tahun untuk lulusan SMP/MTs dan di atasnya.
- 2) Ko-kurikuler: dilaksanakan di luar jam pelajaran sekolah di bawah bimbingan guru-guru dan santri-santri senior. Kegiatan-kegiatan Ko-kurikuler tersebut meliputi:
 - a) *Ibadah Amaliah* sehari-hari, seperti: sholat berjama'ah, sholat tahajjud, sholat rawatib mu'akkad, sholat nawafil, puasa senin kamis, tilawah dan tahfidz al-Qur'an, dzikir, do'a dan shalawat.
 - b) *Intensive Learning* seperti belajar malam (*al-ta'alum al-muwajjah*), pengkajian kitab klasik, latihan retorika, peningkatan tiga bahasa, cerdas cermat, diskusi, bedah buku, penerbitan Majalah dinding.

¹⁵ Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan*, 117.

3) *Ekstrakurikuler*: dilaksanakan di luar jam sekolah oleh pengurus Organisasi santri (OSWAS). Keegiatannya antara lain; pelatihan dan praktek berorganisasi, kursus. Baik ko-kurikuler maupun ekstrakurikuler pelaksanaannya di bawah bimbingan Majelis Pembimbing Santri (pengasuhan).

Sedangkan kegiatan pembelajaran secara khusus dikelola TMI dan TMT-I terdiri dari kegiatan harian, tengah tahunan dan tahunan.

- 1) Kegiatan Harian meliputi: 1. Kegiatan belajar mengajar, 2. Supervisi proses pengajaran, 3.¹⁶ Pengecekan persiapan mengajar, 4. Pengawasan disiplin masuk kelas, 5. Pengontrolan kelas dan asrama santri saat pelajaran berlangsung dan 6. Penyelenggaraan belajar malam bersama wali kelas.
- 2) Kegiatan Mingguan meliputi: 1. Pertemuan guru setiap Kamis untuk mengevaluasi kegiatan belajar-mengajar selama seminggu. Forum ini juga digunakan oleh Pimpinan Pondok untuk memberikan pengarahan dan menyampaikan program-program dan masalah-masalah pondok secara keseluruhan. 2. Pertemuan ketua-ketua kelas (Jum'at malam).
- 3) Kegiatan Tengah Tahunan meliputi ujian tengah semester I dan II dan ujian akhir semester I dan II.
- 4) Kegiatan Tahunan meliputi: *Fathul Kutub* yaitu latihan membaca kitab-kitab berbahasa arab dan kitab klasik/kontemporer. *Fathul Mu'jam* yaitu latihan dan ujian membuka kamus berbahasa Arab maupun Inggris.

¹⁶ *Ibid.* 117.

Manasik Haji yaitu latihan pelaksanaan ibadah haji. *Amaliyyat al-Tadrīs* yaitu praktek mengajar untuk santri kelas VI.

6. Pengasuhan Santri

Sistem pengasuhan di PPWS ditangani oleh lembaga tersendiri bernama Majelis Pembimbing Santri.¹⁷ Majelis Pembimbing Santri merupakan lembaga non-formal yang menjalankan Sistem dan pola pengasuhan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, seluruh program dan kegiatan langsung mendapat arahan dan bimbingan langsung dari Pimpinan Pondok karena memang tugas dan fungsi Majelis Pembimbing Santri adalah sebagai tangan kanan Pimpinan Pondok dalam membina dan mendidik mental santri selama 24 jam, mulai bangun tidur hingga tidur kembali. Seluruh aktifitas santri diselenggarakan oleh organisasi pelajar, Organisasi Santri Wali Songo (OSWAS) di bawah arahan dan bimbingan langsung Majelis Pembimbing Santri.

Sebagai lembaga yang bertanggungjawab atas semua pelaksanaan pendidikan ekstrakurikuler atau kegiatan non formal, santri dididik agar memiliki jiwa keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah islamiyah dan kebebasan. Selain dari pada itu, MPS juga berusaha menciptakan lingkungan kehidupan (*life environment*) pondok yang bertakwa kepada Allah, beramal sholeh, berbudi luhur, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas, berbadan sehat, berwiraswasta dan cinta tanah air. Oleh karena itu, eksistensi

¹⁷ *Warta Tahunan*, Edisi: XXXI, Tahun 2010-2013.

dan loyalitasnya dalam membina dan membimbing santri dipandang sangat urgen.

Selain hal itu, MPS juga berusaha menciptakan lingkungan kehidupan yang alami, penuh rasa kekeluargaan, kedamaian yang harmonis dan edukatif (*tarbawi*) serta menanamkan dan menumbuhkan jiwa rasa memiliki tanggung jawab terhadap pondok pesantren Wali Songo ngabar kepada seluruh santri dan juga bertanggung jawab atas berjalannya *sunnah* pondok secara konsekuen.

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan diluar sekolah yang langsung dibina dan dibimbing oleh asatidz Majelis Pembimbing Santri (MPS) dan Pengurus Pusat OSWAS. Kegiatan ini terbagi menjadi kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan tahunan.¹⁸

Jumlah santri keseluruhan putra-putri, dari tahun ke tahun mengalami perkembangan. Hal ini jika melihat grafik jumlah santri, di mana bisa dikatakan sekitar pertengahan tahun 2000 adalah masa-masa yang “kritis”. Karena jika melihat jumlah santri di era tahun 80-an hingga akhir tahun 90-an begitu besar jumlahnya hingga mencapai ribuan, yang datang dari seluruh pelosok Indonesia bahkan negara tetangga. Oleh karena penelitian ini ingin melihat dan mendalami lebih jauh apa yang menjadi penyebab penurunan jumlah santri dan sebaliknya, faktor apa yang melatar belakangi pulihnya jumlah santri seperti tahun-tahun sebelumnya.

Sebagai gambaran, berikut ini disajikan tabel jumlah santri dari tahun ke tahun, sehingga bisa dilihat dan diamati terjadi proses pasang surut jumlah santri.

¹⁸ *Ibid.*

Tabel 3.1.

Data Seluruh Santri Pesantren Wali Songo Ngabar¹⁹

Tahun akademik	Jenjang Pendidikan		Total
	TMI	TMt-I	
1976-1977	477	56	533
1977-1978	487	75	559
1978-1979	284	67	351
1980-1981	398	82	480
1981-1982	426	84	510
1985-1986	1.506	897	2403
1987-1988	1.595	1567	3162
1989-1990	1.745	1.676	3438
1991-1992	1.899	1.690	3589
1992-1993	1.946	1.705	3651
1993-1994	2.040	1.803	3843
1994-1995	1.821	1.934	3755
1995-1996	1.649	1.727	3376
1996-1997	1.442	1.616	3058
1997-1998	1.453	1.501	2954
1999-2000	772	1.016	1088
2000-2001	616	731	1347

¹⁹ Lihat dokumen Sekretariat YPPW-PPWS

2002-2003	559	696	1255
2003-2004	487	592	1079
2004-2005	446	563	1009
2005-2006	410	460	870
2006-2007	376	414	790
2007-2008	356	415	771
2008-2009	366	362	728
2009-2010	403	375	778
2010-2011	437	388	825
2011-2012	544	415	959
2012-2013	536	506	1042
2013-2014	712	583	1295
2014-2015	793	674	1557
2015-2016	858	774	1732
2016-2017	936	824	1760
2017-2018	1017	873	1890
2018-2019	1073	987	2060
2019-2020	1024	1129	2153

7. Profil Unit *Enterprenuership* di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

Unit *Enterprenuership* di bawah naungan penuh Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar (YPPW-

PPWS), YPPW-PPWS merupakan salah satu dari sembilan lembaga-lembaga di bawah Majelis Riyasati-l-Ma'had yang mendapat amanah dalam memelihara dan mengembangkan wakaf pondok esantren Wali Songo Ngabar, disamping itu YPPW-PPWS juga terus mengembangkan potensi ekonomi pondok menuju kepada pemulihan pendanaan yang diperlukan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar.

Seperti halnya lembaga lain, YPPW-PPWS selalu berusaha untuk melakukan yang terbaik dalam bidang pemeliharaan wakaf dan pengembangan fasilitas sarana prasarana, pembangunan, serta unit-unit usaha (*Enterprenuership*) untuk menjadi sumber dana yang halal dan bisa menjamin kemandirian dan kelangsungan hidup pondok. Semua aset yayasan adalah aset umat yang bisa dikembangkan dan dikelola secara optimal, sehingga dapat menunjang berlangsungnya kemandirian pondok tanpa menggantungkan kepada pihak lain.

Adapun unit-unit usaha (*Enterprenuership*) YPPW-PPWS, sebagaimana berikut: 1) Penggilingan Padi; 2) Warung Amal Putra; 3) Warung Amal Putri; 4) Wartel Putri; 5) Transportasi Elf; 6) Mini Market NBC; 7) Depot NBC; 8) Penginapan Tamu & Meeting Hall NBC; 9) Foto Copy; 10) Transportasi Truk; 11) Transportasi Elf; 12) Konveksi "Firja"; 13) Meubel; 14) Ngabar Mart Putra; 15) Ngabar Mart Putri 16) *Loundry* (Sewa Setrika) Putri; 17) Ngabar Bistro; 18) Warung Amal al-Azhar; 19) Ngabar Distro; 20) BMT Ngabar; 21) Ngabar Farm; 22) Pengelolaan (Bank) Sampah; 23) Air Demineral Ngabar; 24) Songkok Ngabar.

Secara garis besar, unit-unit usaha di atas dapat dikategorikan berdasarkan tujuan. Yaitu *pertama*, usaha yang dikelola dengan tujuan hanya untuk mencukupi kebutuhan para santri dan mendukung disiplin pondok tanpa ‘terlalu’ mengharapkan profit finansial. *Kedua*, jenis usaha yang memang dikelola dan dikembangkan sebagai basis pembangunan ekonomi pesantren di masa yang akan datang. Jenis usaha tersebut secara aktif berperan menjaga dan memberi sumbangan pemenuhan kebutuhan keuangan PPWS, baik yang bersifat mendesak maupun yang sudah terjadwal. Masing-masing unit usaha tersebut memiliki kewajiban untuk menyetorkan laba usahanya setiap bulan ke bendahara YPPW-PPWS. Besaran laba yang diserahkan kepada bendahara dapat dialokasikan untuk pembangunan usaha selanjutnya, ataupun untuk biaya operasional dalam rangka menutup kebutuhan Pesantren.

8. Sarana dan Prasarana Pendidikan di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

Ketersediaan sarana prasarana pendukung merupakan hal penting untuk kelancaran proses pendidikan dan pengajaran di PPWS Ngabar. Proses belajar mengajar akan terganggu jika fasilitas yang tersedia kurang memadai dan akan berdampak pula pada menurunnya semangat murid dan guru dalam proses belajar mengajar. PPWS senantiasa mengupayakan ketersediaan, pemeliharaan dan pengembangan sarana dan prasarana.

Seluruh aset ada yang upayakan secara mandiri, dan ada pula yang bantuan lembaga atau donatur dari luar. Infrastruktur Pondok adalah bagian dari *resources* yang wajib dimiliki guna menunjang keberhasilan pendidikan.

Di PPWS, aset sarana prasarana yang dimiliki sudah dalam kategori mencukupi. Tercukupinya kebutuhan sarana prasarana, diharapkan kemajuan Pesantren dalam segala bidang dapat tercapai. Meski tidak semua infrastruktur yang dibutuhkan tersedia secara lengkap, apa yang sudah ada cukup membantu aktifitas Pesantren. Sejauh ini sarana dan prasarana yang tersedia cukup baik dan mendukung proses pembelajaran santri.²⁰

Seluruh sarana-prasarana di atas dikelola secara mandiri oleh Pondok dan manajerialnya diserahkan kepada santri dan ustadz sebagai bagian dari pendidikan. Pembangunan dan penambahan sarana prasarana berlangsung terus sepanjang tahun, karena prinsip “*al-ma’had lā yanām abadan*” (pondok tidak boleh tidur) senantiasa dilaksanakan. Selain pembangunan dan pengadaan sarana, pemeliharaan sarana tersebut juga selalu dilakukan. Keterlibatan seluruh penghuni pondok, dari kiai hingga santri, serta rasa memiliki akan fasilitas tersebut menjadikan pemeliharaan berjalan relatif mudah. Jika seluruh sarana hanya dibebankan kepada pegawai atau staf, berapa banyak dana yang harus dikeluarkan pesantren.²¹

B. Tahapan Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat

Tahapan Perumusan di lakukan melalui berbagai tahapan dan rencana.²² *Pertama*, para pimpinan melakukan pertemuan secara interen

²⁰ Lihat di lampiran Sarana Prasarana Pesantren

²¹ Peneliti, *Observasi*, 3 Januari 2019.

²² Profil Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. <http://www.ppwalisongo.id/page/id/visi-misi>. Diakses 06 Desember 2018.

membahas tentang strategi apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan di masyarakat. *Kedua*, mengumpulkan unsur pimpinan lembaga, meliputi Yayasan, MPS, direktur TMI, kepala MTs dan kepala MA. Ketiga, dari hasil pertemuan tersebut lalu merumuskan beberapa prioritas strategi dari sekian banyak strategi yang menjadi usulan beberapa unsur pimpinan lembaga tadi.²³

Adapun forum yang dipergunakan dalam melakukan perumusan strategi ini antara lain : 1). Rapat Kerja Tahunan menjelang tutup tahun pelajaran.2.) Rapat Pleno internal lembaga yang ada di Pondok ngabar. 3). Rapat Pleno antar lembaga yang ada (singkronisasi program, time table dan pleno perencanaan strategis semua lembaga). 4). Sosialisasi hasil rapat kerja Tahunan masing-masing lembaga kepada stakeholder (Guru, santri, dan staf/karyawan).

a. Pihak yang terlibat dalam perumusan strategi.

Dalam melakukan perumusan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat melibatkan beberapa pihak antara lain: pimpinan lembaga, guru dan staf/karyawan. Artinya strategi yang dirumuskan dan dihasilkan bukan semata-mata dihasilkan dan dicetuskan oleh satu pihak. Akan tetapi banyak pihak yang dilibatkan, agar strategi yang dirumuskan benar-benar sesuai dengan diharapkan.²⁴

b. Waktu perumusan strategi tersebut dilakukan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

Perumusan strategi tidak dihasilkan secara instan, namun dilakukan secara bertahap dan berlangsung secara simultan. Artinya strategi yang

²³ KH. Moh. Ihsan, *Wawancara*, 6 Januari 2019.

²⁴ *Ibid.*

dihasilkan terkadang muncul dalam berbagai forum yang dihadiri unsur pimpinan pesantren, pimpinan-pimpinan lembaga maupun dewan ustadz/ustadzah. Oleh karenanya Pelaksanaan perumusan startegi dilakukan dalam beberapa momen dan kesempatan antara lain: Menjelang tutup tahun pelajaran berjalan, dimaksudkan sebagai evaluasi dan refleksi pencapaian program tahun berjalan, dan proyeksi program jangka pendek, menengah dan jangka panjang di tahun berikutnya.

c. Penanggung Jawab Pelaksanaan dan Penerapan Strategi

Dalam rangka penerapan startegi yang telah dirumuskan dalam rangka meningkatkan kepercayaan dari masyarakat, bukan saja pimpinan pesantren melainkan semua pihak mempunyai tanggung jawab moral yang sama, hanya saja secara manajemen ada beberapa pihak yang mengemban amanah untuk melaksanakan strategi ini, untuk memastikan bahwa strategi telah terlaksana secara baik. Adapun secara manajerial yang bertanggung jawab adalah: Pimpinan Pondok, Pimpinan Lembaga, serta penanggung di masing-masing sektor.²⁵

d. Mekanisme/ketentuan Pelaksanaan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat.

Strategi yang telah dilakukan terus dilakukan evaluasi dan monitoring (Monev) yang dilakukan dalam beberapa forum pertemuan. 1. Rapat Dwi mingguan kader; 2. Rapat Pimpinan lembaga; 3. rapat internal lembaga; 4. rapat antar lembaga, Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan utk memastikan

²⁵ KH. Moh. Tolhah, *Wawancara*, 8 Januari 2019.

pelaksanaan strategi terkendali sesuai rencana. Kontrol zig-zag secara vertical dan horizontal dilakukan. Dari hasil musyawarah dalam perumusan strategi tersebut disosialisasikan ke staf bagian-bagian yang ada di pondok. Dalam pelaksanaan tersebut para pemimpin lembaga mengawasi dan pada akhirnya mengevaluasi dari jalannya program tersebut.

e. Faktor Kendala Pelaksanaan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat.

Berbagai kendala yang muncul antara lain: Kendala dari luar antara lain: perubahan global yang sangat cepat, kompetisi antar pesantren, dan tuntutan masyarakat yang sangat besar. Kendala internal: belum semua stakeholder memahami secara maksimal apa yang telah direncanakan mulai visi, misi, tujuan, rencana strategis, hingga strategi pelaksanaan program, sehingga tindakan pengendalian oleh pimpinan lembaga harus lebih ekstra.

²⁶Di samping itu, masih ada dari beberapa wali santri yang belum memahami dan sebagian masyarakat yang belum mengerti terkait beberapa strategi yang dilakukan pesantren, sehingga terkadang mereka mempertanyakan bahkan terkadang memprotes nya. Sebagai contoh penambahan biaya bagi mereka yang mengikuti kegiatan tahfidz, karena harus menghadirkan ustadz hafidz dari luar pondok, dan lain sebagainya.

f. Faktor Pendukung Pelaksanaan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat.

Dalam perjalanannya, strategi yang diterapkan oleh pesantren

²⁶ Ust. Zulfikar, *Wawancara*, 20 Februari 2019.

mendapatkan dukungan, utamanya dari pihak internal pondok maupun pihak eksternal yaitu masyarakat. Hal ini, karena mereka memahami orintasi strategi ini lebih karena ikhtiar pesantren Wali Songo untuk menjadi lembaga pendidikan Islam yang mampu bersaing dengan lembaga Pendidikan di luar pesantren maupun sesama pesantren yang terlebih dahulu mencapai kemajuan.

Adapun faktor-faktor pendukung antara lain: 1) Pergeseran paradigma pengelola pondok di semua level sudah jauh berubah dibanding sebelumnya; 2) Sinergitas antarlembaga dalam merumuskan dan melaksanakan, hingga mengevaluasi program yang berjalan dengan baik; 3) Dukungan masyarakat dan alumni atas program pondok dirasakan luar biasa tinggi; 4). Dukungan berbagai pihak ini menjadi spirit utk pencapaian rencana strategis pondok Ngabar; 5) Munculnya beberapa tokoh muda yang visioner serta mempunyai kapasitas dalam berfikir merumuskan rencana strategis, program strategis, dan evaluasi strategis. meskipun cenderung tidak tampak di permukaan, namun perannya cukup signifikan dalam membangun budaya mutu dalam semua aspek. menjadi inspirator perubahan, gerakan dan pengendalian mutu berkelanjutan, hingga sudah berfikir melampaui apa yang dipikirkan kebanyakan orang. mempertimbangkan semua aspek menuju mutu yang terkontrol dalam implementasi kebijakan pondok.

C. Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat (*trust*) yang dimaksud di sini adalah sebuah upaya atau tindakan yang dilakukan oleh pimpinan pesantren selaku manajer pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo beserta jajarannya, melalui pengelolaan manajemen serta langkah strategis yang bertujuan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat yang tinggi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan analisis dokumen yang dilakukan oleh peneliti, menemukan beberapa tahapan dari strategi yang digunakan pondok untuk mengembangkan lembaga. Pengembangan itu dilakukan secara kontinyu dan konsisten serta terdokumentasi dengan baik.

1. Peningkatan Kualitas Pembelajaran:

Strategi penguatan dalam bidang pembelajaran merupakan aspek yang paling pertama dan utama yang dikerjakan, untuk mendapatkan kepercayaan tinggi dari masyarakat. Era modern ini menuntut lembaga pendidikan, khususnya pesantren untuk berbenah menjadi lebih baik lagi. Perubahan mendasar dari aspek pembelajaran tradisional menuju pembelajaran modern yang identik dengan perkembangan dan kemajuan zaman di era digital.

Setelah sebelumnya Pondok mengalami fase stagnasi yang cukup lama, para pimpinan pondok melakukan pembacaan terhadap tuntutan masyarakat sekarang ini, akan kebutuhan sebuah konsep pendidikan yang modern namun tetap menjaga moralitas ketimuran, terkait unggah-ungguh,

sopan dan santun. Tumbuh dan berkembanglah harapan masyarakat tersebut di dalam diri pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. Seperti diuraikan oleh salah satu H. Said Abadi,²⁷ Direktur TMI, berikut ini:

“*Tagline* yang kita miliki berangkat dari keinginan untuk melakukan perubahan-perubahan yg inovatif dan cerdas dalam rangka menghadapi tantangan perubahan dan disrupsi. Amanah dari bapak pimpinan kita terima pada agustus 2016. Melihat kondisi stagnasi yg terjadi di TMI dan hal-hal yg kami lihat sebagai sesuatu yg kurang sesuai dengan tujuan dan substansi pendidikan, maka kita coba untuk memikirkan perubahan dan terobosan-terobosan baru.

Setelah melakukan pembacaan diri dan juga merefleksikan perkembangan lembaga pondok pesantren Ngabar dan menjadikannya sebagai objek kajian, maka mulai ditentukan sebuah program-program unggulan, yang berfungsi untuk mengatasi stagnasi lembaga dan menuju arah baru perkembangan pendidikan Islam. Adanya modal *trust* dari masyarakat dan semangat dari pimpinan lembaga, maka dilakukan perbaikan-perbaikan di setiap lini melalui cara yang bertahap. Perbaikan perbaikan hal tersebut meliputi kajian terhadap visi misi pondok, sebagaimana pemaparan H. Said Abadi,²⁸ Direktur TMI.

“Diantara program yang kami lakukan antara lain: 1). Menentukan visi misi lembaga yang sejalan dan searah dengan visi pondok yg tertuang dalam panca jiwa serta arah dan tujuan pendidikan pondok. perbaikan kita arahkan ke tiga bidang: kurikulum, SDM guru, dan tata kelola organisasi”.

Akhirnya dalam dokumennya ditetapkan visi-misi dan tujuan pondok

²⁷ H. Said Abadi, *Wawancara*, 20 Februari 2019.

²⁸ H. Said Abadi, *Wawancara*, 21 Februari 2019.

pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo²⁹, berikut ini: Visi yaitu "Menjadi lembaga pendidikan Islam yang berjiwa pesantren, unggul dalam IMTAQ dan IPTEK, bahagia di dunia dan akhirat". Sedangkan Misi yaitu:

- 1) Mendidik generasi unggul yang bertakwa kepada Allah, beramal shalih, berbudi luhur, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berfikiran bebas, berjiwa wiraswasta dan cinta tanah air
- 2) Menanamkan jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah dan kebebasan.
- 3) Mempersiapkan generasi muslim yang menguasai teknologi, cakap, bertanggung jawab dan berkhidmat kepada agama dan masyarakat.
- 4) Menyelenggarakan pendidikan Islam yang bermutu dan konsisten terhadap jiwa pesantren.
- 5) Menyediakan pendidik yang profesional, sarana dan prasarana yang memadai dan lingkungan yang Islami.

Arah dan Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren Ngabar Ponorogo

- 1) Bertakwa kepada Allah; 2) Beramal saleh; 3) Berbudi luhur; 4) Berbadan sehat; 5) Berpengetahuan luas; 6) Berfikiran bebas; 7) Berjiwa wiraswasta; 8) Cinta tanah air.³⁰

Untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat (*trust*), pondok pesantren Ngabar memfokuskan visi misinya pada pengembangan lembaga pendidikan dengan pengelolaan santri dengan output sebaik mungkin, yang melingkupi penciptaan generasi unggul di masyarakat yang menguasai

²⁹Profil Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, <http://www.ppwalisongo.id/page/id/visi-misi>. Diakses 23 Februari 2019.

³⁰ Ibid.

teknologi, cakap, bertanggungjawab dan berkhidmat kepada agama dan masyarakat. Visi dan misi pendidikan ini pada akhirnya dengan tujuan “dari masyarakat dan kembali ke masyarakat”.

Visi dan Misi ini menjadi perkara yang sangat urgen bagi kepentingan penguatan kelembagaan. Visi dan misi ini bagaikan mercusuar yang menerangi gelapnya sebuah jalan perubahan. Bahtera pengembangan kelembagaan dan fokus perbaikan menjadi lebih terang dan jelas ketika kita sudah berpegang kuat kepada visi dan misi lembaga yang sudah disusun dan disepakati bersama.

Pimpinan lembaga kemudian juga mengkaji mengenai perbaikan dan pengembangan kurikulum untuk penguatan aspek pembelajaran, yang melingkupi pengurangan jam pelajaran agar lebih efektif dan efisien, penyusunan buku pedoman yang terstandar serta penguasaan materi *dirāsah islāmiyyah* (menitik beratkan pada al-Quran), bahasa asing (Arab-Inggris), dan sains sebagai ciri khas lembaga pendidikan keislaman. Sesuai yang disampaikan oleh H. Said Abadi³¹. Direktur TMI.

“Perbaikan kedua yaitu soal kurikulum: tujuan lembaga fokus kepada 3 (tiga) kompetensi yaitu: *dirāsah islāmiyyah* (menitik beratkan pada al-Quran), bahasa asing Arab-Inggris), dan sains. Ketiga fokus tersebut dengan bobot bertingkat (tidak samauntutannya di antara jenjang yang ada). Maka kita berusaha mendesain kegiatan KBM dengan mengacu kepada tiga hal tersebut. Beberapa mata pelajaran yang dirasa cukup terwakili di mata pelajaran lain, maka kita hilangkan. Jumlah jam pelajaran yg dulu 8 jam, disederhanakan menjadi 6 jam/hari. Buku-buku pegangan guru seperti *Insyā’* dan *Imlā’* kita revisi dengan melakukan kerjasama dengan Prodi PBA UNIDA Gontor. Hal ini dengan cara mahasiswa prodi PBA UNIDA yang melakukan

³¹ H. Said Abadi, *Wawancara*, 25 Februari 2019.

penelitian di PPWS ngabar kita arahkan melakukan revisi buku pegangan guru. Kita juga menyusun buku standar ujian lisan untuk semua kelas secara bertahap. Ke depan kita ingin menyusun secara mandiri buku-buku untuk santri terutama buku mata pelajaran yang di gunakan di Tarbiyatul Muallimin/Muallimat al-Islamiah.”

Agenda perbaikan kualitas pembelajaran yang ketiga yaitu pembinaan guru yang berfokus pada peningkatan kapasitas, kapabilitas dan kualitas mengajarnya melalui berbagai pelatihan-pelatihan yang di training oleh tenaga ahli, program kewajiban mengabdikan bagi santri, *ta'hil mudarris* yang meliputi 4 kompetensi yaitu kompetensi paedagogie, profesional, kepribadian dan sosial dan supervisi atau *taṣīḥ i'dād* guru. Selanjutnya H. Said Abadi, juga memaparkan:

“Pembinaan guru: *mindset* yang kita bangun adalah maju mundurnya KBM ditentukan oleh guru, maka kita lakukan pemetaan SDM guru: berapa kekuatan yg kita miliki, dan program atau kebijakan apa yang akan kita tempuh. Pertama, melihat guru tetap kita semakin hari semakin berkurang karena usia, selesai pengabdian S1 dan lain hal. Oleh karenanya kita sampaikan ke unsur pimpinan tentang kewajiban mengabdikan, yang efeknya ternyata besar termasuk untuk menyokong perguruan tinggi (IAIRM). Kedua, kita memrogramkan berbagai macam pelatihan guru yang mendatangkan pemateri dan tutor dari kalangan alumni maupun dari profesional. Prinsipnya adalah lembaga pendidikan yg maju bisa dilihat dari banyaknya pelatihan guru yg diadakan lembaga tersebut. Ketiga, kita adakan *ta'hil* bersama guru senior pada masing mata pelajaran. Meliputi semua materi jenis mata pelajaran kepondokan seperti al-Qur'an, bahasa Arab, Mahfudzat, Imla dll. Begitu juga mata pelajaran umum. Keempat, kita mengadakan supervisi dan *taṣīḥ i'dād* guru secara rutin dan terjadwal.”³²

Penguatan bidang pengajaran tersebut merupakan refleksi adanya stagnasi lembaga yang terjadi sebelum tahun 2016. Para pimpinan pondok pesantren Ngabar beserta jajarannya melakukan aksi awal berupa perbaikan

³² H. Said Abadi, *Wawancara*, 25 Februari 2019.

dalam bidang pengajaran. Diharapkan nantinya dengan perbaikan dalam bidang pengajaran tersebut mendapatkan respon dari masyarakat, dan mau untuk terus memondokkan putra-putrinya di pondok pesantren Ngabar.

2. Peningkatan Tata Kelola Administrasi:

Manajemen pendidikan pesantren merupakan hal yang perlu diperhakan untuk memperbaiki kualitas pendidikan, baik yang bersifat akademik maupun penunjang akademik/ ekstrakurikuler. Perhatian terhadap manajemen pesantren ini juga menjadi prioritas pondok pesantren Wali Songo Ngabar (Pondok Ngabar) untuk mencapai visi 2020 Pondok Ngabar dengan membuat Sistem Informasi Administrasi pondok pesantren Wali Songo Ngabar (SIAP).

SIAP merupakan sebuah aplikasi yang berfungsi mengolah data santri, guru, alumni, kegiatan pembelajaran, jadwal pelajaran, nilai akademik, nilai penunjang akademik/ ekstrakurikuler, pelanggaran, perizinan, prestasi santri, pendaftaran santri baru, mencetak rapor akademik, mencetak rapor penunjang akademik dan lain sebagainya.

Aplikasi ini memungkinkan wali santri untuk mengetahui informasi terkini putra putrinya di pondok Ngabar yang terdiri dari informasi akvitas dan nilai sekolah, akvitas dan nilai organisasi ekstrakurikuler, prestasi, perizinan, pelanggaran, dan jadwal pelajaran melalui portal santri yang telah disediakan. Selain itu, SIAP juga memungkinkan para guru untuk memantau kondisi dan prestasi santri yang menjadi tanggung jawabnya pada materi atau pelajaran yang telah ditetapkan, serta dapat meng-*input*-kan nilai secara

mandiri.

Ketua Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf (YPPW-PPWS), Ustadz Moh. Zaki Su'aidi.³³ Menyampaikan, bahwa pembuatan SIAP ini merupakan upaya membangun Ngabar dan investasi masa depan:

“Ngabar ini akan kita jalankan bukan dengan apa adanya. Kita bangun Ngabar untuk masa depan. Apa yang kita lakukan hari ini adalah untuk masa depan Ngabar 10-20 tahun yang akan datang”.

Di samping itu, ³⁴ lebih lanjut ia menyampaikan bahwa selain upaya menertibkan administrasi, SIAP juga diikhtirakan sebagai wahana mendidik para santri sesuai dengan zamannya.

“Anak-anak kita adalah kita didik untuk masanya. Jadi kalau masa kita ini adalah masa android, mungkin saat anak-anak terjun di masyarakat mungkin akan lebih dari itu. Maka kita siapkan segalanya berupa akvitas fikir, akvitas fisik, dan akvitas ubudiyah yang dak lepas selalu kita jalankan”.

Dalam kesempatan lain, Ustadz KH. Moh. Ihsan, ³⁵ menyampaikan rasa syukur dan harapan yang nggi dengan adanya SIAP. Beliau berharap semoga dapat mengantarkan Ngabar menjadi pesantren yang unggul di Indonesia:

“Alhamdulillah saat ini kita sudah memiliki Sistem Informasi Administrasi Pesantren yang canggih, bahkan sudah online sekarang. Dengan Sistem Informasi Administrasi Pesantren yang canggih ini mendukung kita untuk menjadi pesantren yang terdepan di negara kita ini, InshaAllah”

³³ H. Moh. Zaki Su'aidi, *Wawancara*, 28 Februari 2019.

³⁴ KH. Heru Saiful Anwar, *Wawancara*, 29 Februari 2019.

³⁵ KH. Moh. Ihsan, *Wawancara*, 30 Februari 2019.

Layanan keuangan (Usai mengembangkan Sistem Informasi Administasi Pesantren (SIAP) pada 2016 silam, kini pondok pesantren Wali Songo Ngabar (Pondok Ngabar) mengadakan kerjasama dengan Bank Mu'amalat Indonesia (BMI) dan PT. Inovasti Cipta Teknologi (ICT) dalam sistem pembayaran online atau virtual payment pada Kamis, 04 April 2018.

Ada tiga hal yang akan dikembangkan dalam kerjasama, yaitu sistem pembayaran online dengan *Virtual Account (VA)*, transaksi non tunai (*cashless*), dan mobile aplikasi. Setelah ketiga hal ini berjalan, selanjutnya akan dikembangkan sistem e-presensi yang terintegrasi.

Dalam sistem ini, setiap santri diberi akun VA yang berfungsi sebagai akun transaksi SPP bulanan dan tabungan santri. Selain itu juga akan diberi satu kartu multifungsi sebagai kartu identitas, alat transaksi non tunai, dan alat presensi sekolah di saat yang bersamaan.

Ketua Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf (YPPW-PPWS) Ustadz Mohammad Zaki Su'aidi menegaskan bahwa ikhtiar ini merupakan usaha mewujudkan manajemen pesantren yang terintegrasi. Sehingga, dapat memudahkan orang tua, santri dan pihak pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran.

Salah satu pertimbangan utama adalah, di era revolusi industri 4.0, hanya lembaga pendidikan yang berlari cepat mengadaptasi teknologi yang mampu bertahan. Usai penandatanganan MoU ini, dilanjutkan dengan *clinic coaching* oleh tim ICT kepada staf administrasi keuangan pesantren.

Diharapkan, dengan adanya sinergi ini dapat meningkatkan kualitas manajemen pesantren menyongsong Visi Ngabar 2020.

3. Pemberdayaan Aset Perekonomian

Salah satu strategi meningkatkan trust dari masyarakat yang dilakukan oleh pondok pesantren Wali Songo adalah pemberdayaan aset perekonomian. Usaha dilakukan salah satu orientasinya adalah: *pertama*, agar pesantren ini mempunyai basis ekonomi yang kuat, agar mampu mandiri dan tidak tergantung kepada bantuan pihak luar pesantren. *Kedua*, pesantren ingin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat sekitar utamanya berkaitan dengan peluang kerja di unit-unit ekonomi yang dimiliki oleh pesantren Wali Songo. *Ketiga*, memberikan peluang kerja sama dengan masyarakat terkait hal-hal yang bisa dilakukan kerja sama antara pesantren dan masyarakat di bidang ekonomi dan usaha. *Keempat*, unit-unit ekonomi yang ada diharapkan menjadi semacam laboratorium usaha, yang bisa dijadikan sarana belajar baik santri, mahasiswa maupun bagi siapapun yang ingin belajar mengembangkan usaha di bidang perekonomian.

Hingga saat ini di pondok pesantren Wali Songo Ngabar telah berdiri beberapa jenis usaha maupun sentra ekonomi yang dikategorikan dalam tiga bentuk³⁶, antara lain yaitu:

- a. Unit Usaha Ekonomi: Penggilingan Padi, Warung Amal Putra, Warung Amal Putri, Wartel Putri, Transportasi Elf, Mini Market NBC, Depot

³⁶ Peneliti, *Observasi*, 3 Maret 2019.

NBC, Penginapan Tamu & Meeting Hall NBC, Foto Copy, Transportasi Truk dan Elf, Konveksi “Firja”, Meubel, Ngabar Mart Putra, Ngabar Mart Putri, Laundry (Sewa Setrika) Putri, Ngabar Bistro, Warung Amal al-Azhar, Ngabar Distro, BMT Ngabar, Ngabar Farm, Pengelolaan (Bank) Sampah, Air Demineral Ngabar dan Songkok Ngabar.

b. NBC (Ngabar Business Center) adalah bentuk usaha PPWS untuk menggerak roda ekonomi, untuk menopang jalannya seluruh aktifitas pesantren baik pembangunan fisik maupun men-support kegiatan akademik dan untuk memperkuat biaya operasional pesantren.

c. Pendirian BMT

Yayasan Pemeliharaan dan Pengembangan Wakaf (YPPW-PPWS) telah berupaya memproses pendirian BMT Ngabar sejak bulan April 2017 hingga akhirnya diresmikan pada 25 Mei 2017 dengan Akta Notaris Dyah Antarukmi P. SH., M.Hum., M.Kn. Nomor 04 tanggal 15 Mei 2017, serta Izin Legalitas SK. Kementrian Koperasi & UKM Nomor 004503/BH/M.KUKM.2/VI/2017. Namun demikian, pasca peresmiannya, BMT Ngabar tidak langsung beroperasi karena bersamaan dengan libur Ramadhan. Sepanjang masa libur Ramadhan dan Idul Fitri dimanfaatkan untuk menyiapkan seluruh kebutuhan BMT Ngabar, mulai dari pematangan konsep; produk-produk; pematangan SDM dengan mengirim pengelola BMT Ngabar untuk menjalani pelatihan operasional dan manajemen di BMT Beringharjo Jogjakarta; hingga hal-hal teknis seperti buku tabungan, dll.

Setelah semua persiapan operasional dianggap cukup memadai, kini BMT dengan motto “Mandiri dan Berkah” ini mulai beroperasi pada hari Kamis, 10 Agustus 2017. Beroperasinya BMT Ngabar mendapat respon positif dari berbagai kalangan. Tidak hanya dari kalangan pondok pesantren, namun juga dari kalangan masyarakat. Terhitung sejak mulai beroperasi hingga kini asset telah lebih dari Rp.2.000.000.000,- (dua Milyar rupiah).

BMT Ngabar menawarkan beberapa produk simpanan, diantaranya Simpanan Berkah; Simpanan Mandiri; Simpanan Mandiri Santri dan Pelajar; dan Simpanan Mudharabah Berjangka (Deposito). Adapun produk pembiayaan yang ada disediakan ialah, *Ijārah; Mushārah; Muḍārah; Raḥn; dan Qardul Ḥasan.*

Selain itu, BMT Ngabar juga Melayani *Payment Point Online Bank* (PPOB) yang mencakup Pembayaran Token Listrik, Pembelian Pulsa HP, Pembayaran Tagihan Telkom, Tagihan PDAM, Pembayaran BPJS, Pembelian tiket Pesawat, Tiket Kereta, TV kabel, leasing dll.

Demi tercapainya pelayanan yang prima, BMT Ngabar membuka diri bekerjasama dengan berbagai instansi, termasuk bank umum syari'ah. Terhitung sejak awal Agustus 2017, BMT Ngabar kedatangan tamu dari BNI Syariah, BRI Syariah, dan PT. Kekal pada 18 dan 31 Agustus 2017. Semua itu dimaksudkan untuk memberikan layanan terbaik dan kemudahan akses bagi seluruh anggota dan calon anggota BMT Ngabar.

Kerjasama sinergis dengan bank umum syari'ah berupa penerapan *virtual account* (VA) untuk memudahkan transaksi dari dan ke BMT Ngabar; PPOB; serta kerjasama strategic berupa pembiayaan model *channeling* dan *executing* bagi para guru dan masyarakat sekitar.

Dalam menjalankan kegiatan keuangan syari'ahnya, BMT Ngabar selalu berkomitmen pada nilai-nilai spiritualitas, profesionalisme, kejujuran, kehormatan, kerukunan, dan kerjasama. Sehingga, diharapkan BMT Ngabar dapat menjadi lembaga keuangan syariah yang unggul dan turut serta dalam memajukan ekonomi umat tanpa riba.

4. Peningkatan Kualitas Santri:

Dalam rangka meningkatkan kualitas santri, pondok pesantren Wali Songo Ngabar melakukan berbagai terobosan yang bersifat strategis di antaranya:

a. Program Tahfidz

Program ini didesain khusus untuk menghasilkan santriwan/wati yang berkeinginan kuat untuk menghafalkan al-Qur'an. Di samping itu program tahfidz al-Qur'an di pondok pesantren ini didesain agar santri bisa membaca al-Qur'an dengan baik dan lancar sesuai dengan kaidah ilmu tajwid. Selain itu tidak hanya bisa membaca saja namun bagaimana santri juga bisa menghafal al-Qur'an dengan fasih dan lancar. Karena dengan menghafal al-Qur'an dapat mendorong, membina, dan membimbing santri untuk mencintai al-Qur'an dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari. Program ini didesain dengan sistem

pengajaran yang dilakukan setiap hari (*daily activity*) yaitu mengaji (*bil naẓr*), setoran hafal (baru) dan mengulang hafalan (*muraġa'ah*) Selain secara harian, hafalan santriwan/wati juga dipantau melalui sistem pengajaran berbasis mingguan yaitu metode samaan kolektif maupun secara berpasangan. Adapun tujuan program tahfidz Qur'an adalah:

- 1) Mencetak generasi generasi penghafal al-Qur'an yang unggul dan cinta Qur'an, dengan menyenangi bacaan dan mendengarkannya dimanapun berada,.
- 2) Menumbuhkan kesadaran santriwan/wati agar membiasakan membaca kitab suci, serta menumbuhkan sikap penting terhadap kelancaran membaca dan menghafal al-Qur'an.
- 3) Menyelenggarakan proses pendidikan, pengawasan, pembimbingan al-Qur'an sebagai ruh sinergitas dengan keilmuan lainnya.
- 4) Mendorong lahirnya generasi qur'ani yang memiliki akidah yang benar, berprestasi, disiplin, mandiri, dan berakhlakul karimah (*ta'zīm dan tawādu'*).
- 5) Membangun akhlak dengan al-Qur'an dan mencerdaskan generasi bangsa dengan al-Qur'an.

Adapun bagi santri yang mengikuti program tahfidz ini, diikutkan dalam acara Wisuda Program Tahfidz. Di mana prosesnya diawali dengan sesi tanya jawab, pertanyaan-pertanyaan seputar tajwid, hukum bacaan al-Qur'an, dan juga melanjutkan potongan ayat Al-Qur'an yang diajukan oleh Pimpinan Pondok, santri dan wali santri dapat dijawab

dengan baik oleh para peserta wisuda.

Diselenggarakannya wisuda tersebut adalah sebagai wujud apresiasi sekaligus sebagai motivasi bagi santri-santri untuk lebih giat dan semangat dalam kegiatan taklim dan tahfidz al-Qur'an.

b. Pendirian Markaz al Lughah

Pendirian Markazul Lughoh diresmikan oleh Dr. Sulaeman dan Dr. Abu Bakr keduanya dosen dari Libya, diharapkan membawa manfaat besar bagi santri untuk mengembangkan bahasa Arab dan Inggris. Markazul Lughoh yang menjadi sentral pengembangan bahasa asing ini terletak di masjid Pondok Ngabar, dilengkapi dengan dilengkapi dengan layar TV dan sound untuk menampilkan berita, visualisasi belajar nahwu dan shorf, sepak bola berbahasa, kosakata, lagu berbahasa asing beserta lirik, dll.

Pengembangan lebih lanjut, Markazul Lughoh akan bekerjasama dengan berbagai lembaga bahasa eksternal untuk mengembangkan kualitas bahasa di Ngabar, seperti bekerjasama dengan Pusat Bahasa UIN Maulana Malik Ibrahim dalam penyelenggaraan TOEFL dan TOAFL berstandar internasional.

c. *Language Celebration*:

Language Celebration adalah sebuah ajang penanaman pendidikan karakter yang di kemas dalam perlombaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris dalam bentuk apresiasi bakat dan seni santri putri pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Kegiatan ini di selenggarakan oleh tim

LAC (*Language Advisory Council*). Peserta lomba diklasifikasikan menjadi 2 yaitu: Kibar dan Shigor di setiap marhalahnya dengan perlombaan *Drama Contest; Story Telling; Arabic and English song; reporter dan interview; Short Story; Slogan* dengan tema ajakan "Mencintai 2 bahasa di pondok", dan *making comic* yang diselenggarakan dalam bahasa Arab dan Inggris.

Kegiatan ini dilaksanakan setiap siang dan sore secara bergilir sesuai jadwal yang telah ditentukan panitia, dan diakhiri pada malam puncak bersama dengan *Show Language Improvement Section (LIS)*. Pengumuman juara lomba dan pembagian hadiah di laksanakan Pada Jum'at pagi. Acara ini bertujuan untuk memotivasi santri dalam menggunakan bahasa Arab dan Inggris; melatih mentalitas santri dalam public speaking; mengekspresikan talenta dalam menggunakan bahasa; serta mendorong untuk berprestasi dan berkarya.

d. *English Camp*

English Training to Increase Your English Skill, itulah tema yang diusung oleh panitia pelaksana *English Camp*. Pondok Ngabar bergerak mengadakan kegiatannya demi kegiatan dalam rangka meningkatkan kualitas penguasaan bahasa santriwan maupun santriwati yang dikemas dalam acara *English Camp*. Kegiatan ini diselenggarakan selama sepekan dengan bimbingan tutor bahasa Inggris IBEST Pare, Kediri.

Setiap siang dan malam acara ini berjalan dengan efektif, para santri sangat antusias mengikuti acara tersebut. *TOEFL Paper Best Test*

menjadi penghujung acara setelah tepat selama sepekan mereka dibimbing dan diuji untuk mengasah keahliannya dalam berbahasa Inggris. Semua ini diselenggarakan karena pondok pesantren Wali Songo Ngabar sangat menjunjung tinggi kedisiplinannya termasuk dalam segi bahasa, karena bahasa adalah sebuah mahkota bagi Pondok Ngabar.

e. *Spektakuler Show dan Art Man*

Dalam mengadakan pentas seni ini, santri kelas III Intensif dan IV dibantu oleh santri kelas VI di bawah bimbingan asadz Majelis Pembimbing Santri (MPS) Putra. Berbagai persiapan telah mereka lakukan berbulan-bulan sebelumnya, mulai dari membuat konsep acara, lahan penampilan, hingga penggalangan dana, baik dari individu, maupun dari kerjasama.

Ustadz KH. Heru Saiful Anwar, menegaskan bahwa pendidikan di Pondok Ngabar tidak hanya sebatas pada pengajaran yang ada di bangku sekolah saja, namun juga seluruh kegiatan luar kelas yang diselenggarakan oleh pesantren, salah satunya adalah *Art Man* yang merupakan sarana edukasi bagi para santri untuk berkreasi.

Hal senada juga disampaikan oleh Ustadz KH. Moh Tholhah.³⁷ beliau menekankan bahwa kegiatan ini adalah upaya membekali para santri agar bisa survive di masa mendatang:

“Ini adalah bekal persiapan hidup dan kehidupanmu di masa-masa yang akan datang. *Inna fī yad al-shubbān amr al-ummah, wa fī aqdāmihā hayātahā Rijāl al-yawm shubbān al-ghadd*, pemuda masa kini, pemimpin masa depan”.

³⁷ KH. Moh. Tolhah, *Wawancara*, 3 Maret 2019.

Berbagai penampilan ditampilkan oleh para santri, mulai dari qashidah, band, paduan suara, drama bahasa, tari-tari Nusantara, lukis pasir, puisi, dance kolaborasi, hingga atraksi.

5. Pengembangan Sarana Penunjang Pendidikan

a. Renovasi masjid

Bagi sebuah lembaga pendidikan pesantren, Masjid merupakan sentral poin dari seluruh aktivitas kegiatan yang dilaksanakan, baik kegiatan ibadah maupun pembelajaran yang ada. Masjid sebagai bangunan utama memberikan peran yang sangat penting bagi sebuah pesantren.

Sejak berdirinya pada tahun 1961 hingga 2016, Masjid Pondok Ngabar telah mengalami beberapa kali renovasi. Namun seiring berjalannya waktu, pondok mengalami perkembangan yang baik, kepercayaan masyarakat meningkat yang berimbas pada naik dan bertambahnya jumlah santri sehingga masjid yang ada saat ini sudah tidak mampu lagi menampung jamaah yang ada. Oleh karena itu, atas saran berbagai tokoh dan juga hasil ijtihad kiai, maka masjid pondok Ngabar direnovasi total.

Dengan adanya rencana renovasi masjid, semua pihak mulai dari masyarakat, alumni, wali santri dan warga sekitar menyambut baik rencana Pondok untuk membuat masjid lebih baik lagi. Hingga pada bulan September 2016 diadakan Peletakan Batu pertama oleh H. Lukman

Hakim Saefuddin selaku Menteri Agama RI dan Dr. H. Abdurrahman M. Fachir selaku Wakil Menteri Luar Negeri RI di Pondok Ngabar tercinta. Dan pada tanggal 17 September 2017 masjid telah diresmikan. Masjid Pondok Ngabar dilengkapi dengan perpustakaan induk Bait al-Hikmah, studio radio dan televisi, sehingga syiar Islam dapat menyebar dengan cepat dan luas.

b. Renovasi ruang asrama santri dan MCK

Asrama tempat tinggal santri dan MCK adalah fasilitas yang tidak bisa dianggap remeh, karena keduanya merupakan fasilitas utama bagi keberadaan santri di sebuah pesantren. Oleh karena PPWS terus melakukan berbagai renovasi dan pembanguna fasilitas ini untuk mewujudkan apa yang menjadi kewajiban pesantren memberikan sarana dan fasiloitas kepada santri. Di antaranya adalah MCK putra. Jumlah kamar mandi yang semula hanya 26, kini menjadi 109 kamar mandi dan diperuntukkan untuk santri asrama yang berjumlah 883 santri. Selain itu, MCK yang baru ini dilengkapi dengan tempat cuci baju dan jemuran di lantai II.

Di samping itu pesantren juga membangun Gedung Sunan Ampel II ini merupakan lanjutan dari Ampel I yang terdiri dari 2 lantai (8 ruangan). Ampel II terdiri dari 2 lantai dengan 10 ruang kamar, yang dilengkapi dengan Kantor Majelis Pembimbing Santri (MPS) putra. Konsep baru ini diharapkan dapat menjadikan bimbingan kepada santri-

santri berjalan lebih baik karena para asatidz berada lebih dekat dengan santri.

Asrama yang digunakan untuk santri baru ini dibangun dengan 3 lantai, 15 ruang, dengan daya tampung sebanyak 450 santri. Adapun asrama Siti Hajar 1 akan difungsikan menjadi ruang kelas. Pembangunan asrama ini membutuhkan dana sebesar 3,1 Miliar dengan sumber pendanaan mandiri dari pesantren, donasi dari alumni dan simpatisan pesantren. Target pembangunan ini selain untuk memenuhi fasilitas dasar santri, pembangunan ini juga merupakan bagian dari pengelolaan tata ruang kampus putri yang telah dilakukan sejak dua tahun terakhir. Dengan pengelolaan tata ruang pesantren yang baik, diharapkan dapat menjadi faktor kenyamanan para santri dalam mencari ilmu.

c. Renovasi dapur santri (Ngabar *Food Production*)

Fasilitas tempat makan yang memadai akan membantu santri dalam menuntut ilmu. Tahun ini pihak Yayasan Pengembangan dan Pemeliharaan Wakaf Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar (YPPW-PPWS) telah menyelesaikan proyek baru yaitu pembangunan tempat makan santri putra (Ngabar Resto). Bangunan yang terletak di utara gedung Al-Azhar ini dapat menampung 1.200 orang dilengkapi dengan fasilitas air panas dan piring stainless.

Santri-santri tidak perlu membawa piring dari asrama, melainkan sudah disediakan piring stainless dari pihak Ngabar Food Production (NFP) yang berbeda dari piring pada umumnya. Penggunaan model

piring baru ini merupakan kali pertama digunakan oleh pesantren yang ada di Ponorogo. Usai makan, masing-masing santri membersihkan piring dengan air panas di tempat khusus, selanjutnya dikeringkan menggunakan serbet yang telah disediakan di dapur.

Direktur NFP, Ustadz Firnanda³⁸ menegaskan bahwa pola makan yang baru diterapkan ini adalah bagian dari upaya menanamkan disiplin dalam diri santri tanpa mengabaikan kenyamanan:

“Para santri sudah nyaman, tidak membawa piring lagi. Pondok telah menyediakan piring, yaitu piring stainless ini. Jadi para santri tinggal ke dapur pada saat waktunya makan. Langsung antri, ambil nasi, makan, kemudian cuci piring sendiri juga nanti menata kembali piring-piring tersebut. Jadi semuanya ada Standart Operational Procedure (SOP). Dan dari pola makan inilah kita juga dapat mendidik santri dalam berdisiplin”, Ujarnya.

Dengan sistem baru ini, pola makan santri putra lebih tertib, bisa mempersingkat waktu makan yang hanya membutuhkan waktu 20 menit saja untuk 1.000 santri dan porsi makan santri akan menjadi teratur sesuai dengan kebutuhan dan tidak mubadzir. Terpenuhinya fasilitas makan santri yang baru dengan sistem pengelolaan terpadu berbasis teknologi, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencetak generasi yang berkualitas.

Adapun lokasi pembangunan tersebut tepat berada di sebelah utara gedung Al-Azhar. Luas tempat makan putra yang baru ini ialah 57 x 13,5 meter dan akan mampu menampung seluruh santri yang berjumlah 1.200 anak. Yang lebih utama dari pembangunan tempat makan santri putra ini

³⁸ Ust. Firnanda, *Wawancara*, 4 Maret 2019.

adalah menciptakan budaya disiplin dalam hal makan, tertib antri, makan nasi dengan secukupnya tanpa membuang nasi sisa, dan menjaga ketertiban serta kebersihan tempat makan.

Selain itu, dari tempat makan yang baru ini santri-santri akan belajar berbahasa asing baik Arab maupun Inggris, karena di tempat tersebut akan dilengkapi fasilitas tambahan berupa 2 buah LED besar yang terkoneksi dengan saluran internasional. Sehingga setiap waktu makan, santri dapat menyaksikan siaran-siaran TV internasional yang menyangkan, berita-berita berbahasa Arab dan Inggris sembari makan. Hal ini akan sangat membantu dalam menciptakan budaya santri untuk berbahasa, karena salah satu sarana pembelajaran yang efektif ialah dengan melihat dan mendengar langsung dari sumbernya.

Dalam dua tahun terakhir, perbaikan fasilitas dasar santri yang meliputi asrama, kamar mandi, dan dapur terus ditingkatkan oleh YPPW-PPWS. Harapannya, selain agar para santri dapat menuntut ilmu dengan fokus dan nyaman, perbaikan fasilitas dasar tersebut juga mampu menumbuhkan peradaban yang lebih baik di Pondok Ngabar.

6. Leadership Kiai :

Yang dimaksud dengan leadership kiai ini adalah bagaimana sepak terjang kiai dalam mengelola dan memimpin pesantren Wali Songo Ngabar, yang dirasa sebagai salah satu strategi yang mampu memicu adanya trust dari masyarakat, antara lain adalah:

- a. Kiai 24 jam berada di dalam pondok.

Pendidikan yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo adalah pendidikan yang diberikan kepada santri dari bangun tidur sampai dengan tidur lagi, dan peran pendidik pun mendidik para santri di 24 jam, pendidikan yang diberikan di pondok pesantren tidak hanya didalam kelas saja akan tetapi pendidikan juga mereka dapatkan di luar kelas dengan melalui pengawalan para pendidik baik dari Kiai atau pimpinan pondok, guru dan santri senior yang mengawal selama 24 jam.

Salah satu yang membedakan pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan lain yang adalah, di mana kiai senantiasa berada di tengah-tengah santri selama 24 jam.³⁹ Mereka secara total membina, mendidik dan mengawasi santri dan roda kegiatan pesantren. Mereka jarang ke luar pesantren jika tidak ada keperluan yang mendesak. Mereka mendedikasikan hidup demi kemajuan pesantren. Dalam konteks pesantren kiai adalah leader sekaligus manajer.

b. Kiai mengadakan pertemuan rutin dengan asatidz

Setiap tahun pondok pesantren Wali Songo Ngabar menggelar rapat kerja, guna menyusun program kegiatan dan anggaran untuk satu tahun ajaran mendatang pada setiap lembaga. Rapat kerja diadakan pada awal hingga akhir bulan Maret, adalah untuk menentukan langkah tahun ajaran mendatang secara matang.

Dalam rapat kerja tersebut, masing-masing pimpinan lembaga menyampaikan evaluasi kerja tahun lalu dari lembaga yang dipimpinnya.

³⁹ Peneliti, *Observasi*, 24 Maret 2019.

Masing-masing lembaga diperkenankan untuk menggelar rapat internal guna menyusun program kerja, kalenderisasi dan anggaran kegiatan yang kemudian hasilnya disinkronisasikan dengan lembaga lainnya.

Setelah seluruh program kerja dan kalender kegiatan tersinkronisasi dengan baik, maka tahap selanjutnya adalah rapat pleno tiap lembaga bersama pimpinan pondok dengan adanya rapat kerja ini, diharapkan langkah-langkah kegiatan dan kebijakan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar dapat berjalan dengan terstruktur dan terarah dengan baik menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama.

c. Kiai mengadakan *tajammu'*⁴⁰ dengan asatidz

Kegiatan ini berupa sebuah acara jamuan makan antara kiai dengan para ustadz, yang diselenggarakan di kantor pimpinan pesantren. Yang unik dari kegiatan ini adalah, antara kiai dan ustadz makan di tempat yang sama, hanya beralaskan kertas atau daun, dengan menu ala kadarnya. Tidak ada perbedaan antara yang disantap kiai dan ustadz, mereka duduk sama rendah, nyaris tidak ada bedanya antara kiai sebagai pimpinan pesantren dan ustadz sebagai bawahan. Hal ini sebagai disampaikan oleh salah satu pimpinan pesantren yaitu KH, Moh, Tolhah,⁴¹:

“Kedekatan kami (pimpinan) dengan asatidz sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan kita sering mengadakan *tajammu'* dengan mereka di tempat yang sama, wadah yang sama, dengan menu ala kadarnya. Tidak perlakuan khusus bagi pimpinan pesantren dalam momen semacam ini. Terkadang berlangsung dialog ringan antar

⁴⁰ *Tajammu'* adalah sebuah tradisi biasanya jamak dilakukan di kalangan santri, yaitu makan bersama dengan menu ala kadarnya, dan hanya beralaskan wadah sederhana.

⁴¹ KH, Moh, Tolhah, *Wawancara*, 9 Maret 2019.

pimpinan dan asatidz untuk membangun sebuah jalinan komunikasi antar mereka.”

d. Kiai turun langsung mengawasi unit-unit kerja pesantren.

Di pesantren Wali Songo Ngabar, sosok kiai bukanlah orang yang suka duduk manis di belakang meja. Namun ia adalah seorang tidak segan terjun langsung ke lapangan dalam hal ini unit-unit kerja pesantren. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing unit melakukan tugasnya dengan baik. Dalam konteks manajemen, proses *controlling* ini sangat penting, sehingga program kerja yang telah ditetapkan oleh masing-masing unit dalam berjalan dengan baik.

e. Kiai bersosialisasi dengan masyarakat sekitar pesantren

Keberadaan kiai di tengah-tengah masyarakat adalah sangat sentral. Hal ini karena kiai bisa menjadi perekat antar mereka. Ia bisa menjadi penyeimbang, mediator dan juga fasilitator bagi mereka. Begitu juga di pesantren Wali Songo Ngabar, kiai begitu aktif dalam berbagai kegiatan-kegiatan kemasyarakatan baik dalam kegiatan kemasyarakatan maupun keagamaan. Secara rutin kiai memberikan siraman rohani setiap bakda Maghrib, yang bertujuan di samping memberikan pencerahan di bidang keagamaan, juga sebagai wahana silaturahmi antara pesantren dalam hal ini diwakili oleh kiai dan masyarakat secara umum.

D. Implikasi Penerapan Strategi Terhadap Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Strategi peningkatan kepercayaan masyarakat itu bagian penting dari keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan termasuk pesantren. Meningkatkan kepercayaan adalah langkah awal agar bisa semakin bersinergi dengan masyarakat. Pada langkah berikutnya strategi peningkatan tersebut harus dirubah menjadi strategi penguatan kepercayaan.

1. Peningkatan Kualitas Pembelajaran :

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar adalah lembaga pendidikan Islam yang memadukan antara keilmuan tradisional dengan keilmuan modern sebagai bekal menghadapi tantangan zaman. Sebagaimana lembaga pendidikan Islam lainnya, pondok pesantren Wali Songo Ngabar juga berupaya untuk melakukan strategi pengembangan di berbagai bidang yang ada. kegiatan *syiar* dan terobosan-terobosan baru terus dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Salah satu strategi yang dilakukan pondok pesantren Wali Songo adalah pada bidang kegiatan belajar mengajar di kelas. Berbagai inovasi telah diupayakan oleh lembaga sebagai penarik minat santri untuk masuk ke pesantren. Beberapa inovasi itu antara lain: penyederhanaan mata pelajaran sehingga dapat memotong jam pelajaran untuk selesai lebih cepat. Pada awalnya jam pelajaran di kelas selama delapan jam, disederhanakan menjadi enam jam saja. Hal ini mendapatkan respon yang baik dari masyarakat sekitar,

sebagaimana diungkapkan oleh Maqom Mahmudi yaitu;

“Kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren Wali Songo berlangsung seperti biasanya namun saya sering perhatikan santri pulang sekolah lebih awal dari pada tahun-tahun sebelumnya. Sehingga semangat belajar santri mampu terjaga dengan baik. Karena dengan pengurangan jam belajar tersebut berimbas kepada motivasi belajar santri. Ini juga yang menjadi salah satu alasan saya memasukkan anak mendafta ke pondok ini ”.⁴²

Kemudian dari inovasi tersebut tidak hanya mendapatkan respon dari masyarakat dan alumni saja, akan tetapi juga mendapatkan respon dari wali santri, Junaidi wali santri dari Jakarta, mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya tentang kegiatan belajar santri di pondok pesantren Wali Songo berproses seperti biasanya dengan menekankan kepada kedisiplinan santri, terkait materi pembelajaran meskipun lumayan banyak macamnya, tetapi tidak membuat beban bagi anak saya untuk belajar, sebab waktu belajar di kelas hanya berlangsung selama enam jam saja, jadi setelah sholat dzuhur sudah tidak ada pelajaran lagi”.⁴³

Inovasi meringkas mata pelajaran sehingga jam pelajaran menjadi berkurang, merupakan salah satu usaha lembaga pendidikan untuk mempermudah santri dalam belajar. Dengan adanya inovasi ini, lembaga pendidikan pesantren tidak merubah pelanjaran inti yang dikembangkan peantren. Secara umum seluruh materi pelajaran pesantren mencakup al-Qur’an, dirosah Islamiyah dan sains. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh wali santri Taqiyudin sebagai berikut;

“Materi pembelajaran yang ada di pondok pesantren Wali Songo Ngabar sudah lengkap satu paket pelajaran untuk para santri menjadi bekal setelah lulus dari pondok. Mata pelajarannya mencakup pelajaran al-Qur’an, pelajaran agama, dan pelajaran umum”.⁴⁴

⁴² Maqom Mahmudi, *Wawancara*, 10 Maret 2019.

⁴³ Falahudin, *Wawancara*, 10 Maret 2019.

⁴⁴ Taqiyudin, *Wawancara*, 11 Maret 2019.

Ungkapkan tersebut, diperkuat dengan adanya pernyataan dari salah satu alumni KH. Anwar Sidiq menjelaskan sebagai berikut:

“Bahwa pondok pesantren Wali Songo Ngabar dalam materi pembelajaran menfokuskan pada, al-Qur’an, Dirasah Islamiyah, Bahasa asing Arab-Inggris, dan sains. Setiap pelajaran yang ada di pondok dirangkum menjadi satu untuk ujian tulis, lisan, dan ujian praktek yang dilakukan setiap semesternya. Aspek ini juga yang menginspirasi saya mendirikan pesantren, untuk kemudian mengaplikasikan apa yang sama temui di pondok ini dalam rangka melakukan hal yang sama, sehingga out put pondok kami setidaknya hamper sama dengan pesantren Ngabar.”⁴⁵

Sebagai langkah untuk mengembangkan materi pembelajaran al-Qur’an, pondok pesantren Wali Songo menerapkan program pembinaan membaca al-Qur’an dengan menggunakan metode UMMI.

Selain itu lembaga pendidikan pesantren mempunyai perhatian khusus kepada pendidik untuk meningkatkan SDM (Sumber Daya Manusia) mendapatkan respon dari Alumni, Falahudin⁴⁶ dengan pernyataan sebagai berikut;

“Pondok sekarang sudah mulai menunjukkan eksistensinya di berbagai bidang/ lembaga yang ada di dalamnya. Mulai dari pembangunan dan pengembangan SDM pondok pesantren dikelola secara baik dan dikemas dengan modern. Salah satu pengembangan di bidang pendidikan setahu saya, pondok terus memberikan inovasi terhadap kesejahteraan para ustadz dan ustadzh dengan tetap yang semakin hari sekain bertambah usia, maka sangat dibutuhkan tenaga pengajar yang muda untuk membantu para ustadz dan ustadzah senior dalam kegiatan belajar mengajar. Pondok kemudian memberikan amanat kepada para santri akhir setelah wisuda akhir wajib melakukan pengabdian selama satu tahun baik di dalam pondok maupun berada di luar.

⁴⁵ KH. Anwar Sidiq, *Wawancara*, 12 Maret 2019.

⁴⁶ Falahudin, *Wawancara*, 15 Maret 2019.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Falahudin terkait peningkatan SDM pendidik di lembaga pendidikan pesantren sudah sesuai dengan realita di lapangan sekarang. Bahwa lulusan dari Tarbiyatul Mu'allimin/Mu'allimat (setingkat Madrasah Aliyah), wajib melakukan pengabdian selama satu tahun baik di dalam lembaga pendidikan pesantren maupun diluar pesantren sehingga para pendidik di pesantren yang senior dapat terbantu dalam kegiatan belajar mengajar santri. Pondok pesantren Wali Songo juga merenovasi bangunan kelas dan lingkungan tempat santri menuntut ilmu. Hal ini mendapatkan respon baik dari para alumni, Sebagaimana di ungkapkan oleh ibu Zuliati⁴⁷ bahwa:

“Berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, dulu sewaktu saya masih menjadi seorang santriwati kegiatan pembelajaran masih memanfaatkan masjid, teras kamar dan sampai ke pemukiman warga sebagai tempat menuntut ilmu. Tahun demi tahun berlalu, pondok pesantren Wali Songo berkembang semakin membaik terkait sarana dan prasarana pembelajaran. Sekarang para santri sudah mempunyai kelas yang layak untuk di tempati, bahkan menurut saya pondok pesantren Wali Songo sudah berkembang pesat dalam mewujudkan situasi dan kondisi belajar para santri. Seiring dengan bertambahnya jumlah santri, dan kerjasama para alumni Ngabar di pelosok negeri, maka proses pembangunan dan pengembangan wakaf pondok semakin meningkat. Saya jadi tidak segan memberikan masukan-masukan ke pondok, hal ini bertujuan demi kemajuan pondok”

Pengembangan ruang belajar santri dengan lingkungannya terus mengalami perbaikan pada sarana dan prasarana sekolah mulai dari ruang kelas yang terus bertambah, dikarenakan jumlah santri pada setiap tahun ajaran baru mengalami peningkatan. Kemudian didukung dengan pengembangan ruang laboratorium bahasa, laboratorium IPA, auditorium, laboratorium komputer. Dari semua sarana prasarana pendukung tersebut

⁴⁷ Zuliati, *Wawancara*, 15 Maret 2019.

sudah beroperasi sesuai fungsinya. Dalam proses belajar mengajar santri juga sudah menerapkan e-learning sebagai penunjang belajar santri, hal ini mendapatkan respon dari wali santri tentang pemanfaatan media belajar berbasis IT. Menurut Khusnudin⁴⁸ mengungkapkan bahwa;

“Di pondok pesantren Wali Songo mulai menerapkan kegiatan belajar mengajar berbasis IT. Khususnya pemanfaatan LCD dan Proyektor serta internet sebagai sumber belajar santri. Pengenalan media IT dalam pembelajaran adalah salah satu inovasi PPWS untuk mengikuti perkembangan zaman dalam menghadapi era 4.0 oleh karena itulah saya mempercayakan sepenuhnya Pendidikan anak saya di pondok ini dan menaati apapun yang menjadi kebijakan pondok, karena semua pasti demi kebaikan anak saya sebagai santri.”.

Inovasi ini dibutuhkan pesantren untuk menunjang perkembangan ilmu teknologi dan informasi sebagai mana yang sudah diterapkan diberbagai sekolah umum. Pengenalan media belajar ini diharapkan seluruh santri tidak hanya belajar al-Qur'an Dirosah Islamiyah dan Sains secara tradisional, akan tetapi santri juga dikenalkan dengan sistem pembelajaran modern dengan memanfaatkan IT sebagai sumber belajar santri. Dari hasil pernyataan masyarakat, alumni, wali santri dan lembaga pendidikan, menunjukkan bahwa inovasi kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren Wali songo mendapatkan respon yang baik.

2. Peningkatan Tata Kelola Administrasi

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar dari tahun ke tahun terus menerus menunjukkan eksistensinya. Salah satu strategi yang di lakukan Pesantren dalam usahanya mendapatkan respon yang baik dari masyarakat adalah pada

⁴⁸ Khusnudin, *Wawancara*, 20 Maret 2019.

bidang manajemen administrasi pesantren. Sebagaimana di sampaikan oleh beberapa alumni. Salah satu alumni Bety⁴⁹ mengungkapkan sebagai berikut;

“Informasi yang saya ketahui bahwa pondok pesantren Wali Songo Ngabar sekarang sudah mempunyai sistem/aplikasi yang berfungsi sebagai sitem administrasi keuangan santri dan informasi terkait seluruh aktifitas santri yang langsung bisa diketahui oleh wali santri yang diberi nama SIAP (Sistem Informasi dan Administrasi Pesantren). Aplikasi ini sangat membantu bagi para wali santri untuk menjadi media penghubung informasi selain menggunakan media sosial. saya sebagai seorang Alumni merasa bangga atas kemajuan pondok yang sekarang sudah berkembang sekian pesatnya. Kemajuan pondok di bidang ini menjadikan salah satu alasan semua anak-anak saya pondokkan di pesantren ini”.

Hal yang senada juga diuraikan oleh seorang wali santri, Wawan Setiawan⁵⁰ yang mengungkapkan sebagai berikut;

“Sekarang pondok mempunyai aplikasi SIAP untuk pelayanan administrasi keuangan santri secara online, jadi wali santri tidak harus datang ke pesantren untuk membayarkan iuran kegiatan, SPP dan sebagainya. Selain itu aplikasi ini juga sebagai media informasi segala aktifitas dan kegiatan santri selama di pesantren yang dapat di amati langsung oleh wali santrinya, mulai dari jadwal pelajaran, daftar hadir dan pelanggaran santri. Oleh karena hal inilah saya sebagai wali santri mengikuti aja yang menjadi peraturan dan kebijakan pondok, senyampang itu demi kemajuan dan kualitas Pendidikan anak kami”.⁵¹

Dan informasi tersebut diperkuat dengan penjelasan dari alumni lainnya, Zuliati yang mengungkapkan pejelassannya sebagai berikut;

“Pada layanan administrasi keuangan pondok pesantren Wali Songo sudah mempunyai gagasan-gagasan yang sangat baik khususnya dalam pelayanan keuangan santri. Sekarang orang tua/wali santri sekarang tidak harus membayar secara langsung ke pondok bagi wali santri yang rumahnya dekat atau jauh, karena pondok pesantren Wali Songo sudah mempersiapkan aplikasi SIAP yang dapat membantu untuk mengetahui informasi aktifitas santri selama di pesantren secara online.”

⁴⁹ Bety, *Wawancara*, 28 Maret 2019.

⁵⁰ Wawan Setiawan, *Wawancara*, 29 Maret 2019.

⁵¹ Zuliati, *Wawancara*, 29 Maret 2019.

Dari beberapa penjelasan yang di sampaikan oleh para Alumni menunjukkan cepatnya informasi tersebut sampai pada mereka, respon yang baik dari alumni diharapkan dengan kemajuan pondok pesantren Wali Songo Ngabar yang sekarang dapat menjalin kerja sama dan silaturahmi yang baik dengan para alumni untuk menginformasikan pesantren ke seluruh penjuru Nusantara. Pondok pesantren Wali Songo dalam usahanya untuk mengembangkan sistem informasi agar semua aktifitas santri dapat diketahui oleh para wali santri secara langsung dengan menggunakan aplikasi SIAP.

Aplikasi ini selain di sosialisasikan kepada para ustadz dan ustadzh mulai dari jenjang TK sampai Perguruan Tinggi, juga di sampaikan kepada seluruh wali santri sebagai salah satu media penghubung informasi selain menggunakan media sosial.

Berikut beberapa tanggapan dari wali santri tentang adanya sistem pembayaran secara online dan aplikasi SIAP. Salah satu wali murid bernama Yana⁵² mengungkapkan sebagai berikut;

“Bidang layanan keuangan, sekarang di pondok pesantren Wali Songo sudah menggunakan sistem pembayaran secara online, yang setiap santri diberikan satau kartu identitas untuk melakukan pembayaran selain menggunakan uang. Akan tetapi meskipun sudah ada pembayaran secara online, pihak pondok masih memberikan kemudahan untuk para wali santri apabila ingin membayarkannya langsung secara tunai. Selain itu para wali santri juga diberikan pengarahan tentang adanya aplikasi SIAP (Sistem Informasi Administrasi Pesantren) yang berfungsi untuk mengetahui semua data santri, ustadz, alumni, serta kegiatan pembelajaran dan segala aktifitas santri dapat diketahui secara langsung”.

⁵² Yana, *Wawancara*, 27 Maret 2019.

Hal ini juga mendapatkan respon dari wali santri lainnya, Khusnudin⁵³ yang mengungkapkan sebagai berikut;

“Saya sangat bersyukur dengan adanya aplikasi SIAP dikarenakan cukup lewat aplikasi ini saya dapat mengetahui segala informasi tentang aktivitas anak dalam menempuh pendidikan di pondok pesantren Wali Songo. Mulai dari jadwal pelajaran, prestasi, pelanggaran, perizinan dan mempermudah wali santri untuk melakukan pengawasan kegiatan apa saja yang diikuti oleh anak dan lainnya. Aplikasi ini sangat praktis karena dapat diakses dimanapun tempatnya”.

Penjelasan tentang aplikasi SIAP dan kegunaanya diperkuat oleh Tobroni⁵⁴ seorang wali santri dari Riau yang mengungkapkan sebagai berikut;

“Managemen Administrasi di Wali Songo Ngabar mengalami perkembangan begitu pesat. Wali Songo telah meresmikan suatu layanan administrasi secara online. Aplikasi tersebut dinamakan layanan SIAP (Sistem Informasi Adminitrasi Pesantren). Layanan SIAP (Sistem Informasi Adminitrasi Pesantren) merupakan suatu aplikasi yang digunakan untuk mengolah data santri, guru, alumni serta seluruh informasi yang berkaitan pembelajaran, rapot, pelanggaran, dan perizinan Aplikasi ini sangat mempermudah bagi wali santri untuk mengetahui segala hal informasi terkait putra putrinya selama berada di pondok pesantren Wali Songo Ngabar dan dapat di akses dimana saja”.

Pada garis besarnya, aplikasi SIAP terwujud dengan adanya dukungan dan usulan dari berbagai pihak, penerapan aplikasi ini mendapatkan respon yang baik dari wali santri, dikarenakan segala informasi akademik santri sampai kepada kegiatan keseharian santri dapat langsung diketahui oleh wali santri melalui satu aplikasi yang dapat di akses dimanapun. Setelah pengembangan aplikasi ini, pondok pesantren Wali Songo mengembangkan sistem pembayaran online. Hal ini mendapatkan respon dari wali santri

⁵³ Khusnudin, *Wawancara*, 28 Maret 2019.

⁵⁴ Tobroni, *Wawancara*, 30 Maret 2019.

bernama Hariyanto⁵⁵ terkait pembayaran online santri, sebagai berikut;

“Manajemen administrasi, di pondok pesantren Wali Songo Ngabar sekarang sudah modern, dalam hal pembayaran keuangan santri, baik pembayaran SPP atau iuran lainnya bisa menggunakan pembayaran dengan sistem online. Sistem ini sangat mempermudah akses bagi wali santri yang biasanya mengirimkan uang langsung ke rekening anak, sekarang bisa langsung dibayarkan secara online ke bagian pelayanan administrasi pondok pesantren Wali Songo.”

Dari ungkapan Hariyanto tersebut, pondok pesantren Wali Songo menunjukkan kemajuan di bidang layanan administrasi keuangannya yang mana inovasi tersebut dapat mempermudah wali santri dalam melakukan transaksi pembayaran kapanpun dan dimanapun tempatnya. Selain menunjukkan kemajuannya, pondok pesantren Wali Songo masih tetap menjaga kedisiplinan pelayanan keuangan, sebagaimana di sampaikan oleh Taqiyudin seorang wali santri, sebagai berikut;

“Kedisiplinan pelayanan keuangan PPWS mulai dari SPP, Iuran kegiatan setiap akan dilaksanakannya ujian semester jika santri belum melunasi pembayarannya maka tidak diperkenankan mengikuti ujian.”⁵⁶

Dari dulu pondok pesantren Wali Songo tetap menanamkan kedisiplinan kepada santri untuk melakukan pembayaran tepat pada waktunya. Dikarenakan apabila tidak mampu melunasi pembayaran tersebut, maka santri tidak diperbolehkan mengikuti ujian. Dari beberapa informasi yang telah diungkapkan oleh Alumni, wali santri dan lembaga terkait Pengembangan aplikasi SIAP dan pelayanan pembayaran secara online, mendapatkan tanggapan secara positif.

⁵⁵ Hariyanto, *Wawancara*, 31 Maret 2019.

⁵⁶ Taqiyudin, *Wawancara*, 3 April 2019.

3. Pemberdayaan Aset Perekonomian

Sejak awal berdirinya pondok pesantren Wali Songo mempunyai usaha ekonomi produktif yang berbentuk lahan persawahan. Di sisi lain pondok juga mempunyai tanah kering yang di pergunakan untuk mengembangkan berbagai usaha dalam menopang roda perekonomian pesantren. Seiring dengan berjalannya waktu inovasi pembagunan bidang perekonomian terus mengalami perkembangan di berbagai bidang usaha hingga saat ini. Salah satu giat usaha pesantren adalah pembangunan NBC (*Ngabar Business Center*) sebagai pusat perbelanjaan yang menyediakan berbagai kebutuhan santri dan masyarakat. berikut ini ungkapan yang di sampaikan oleh seorang wali santri Syafrudin⁵⁷ yaitu:

“Usaha pondok yang saya ketahui adanya penginapan bagi tamu atau wali santri yang biasanya ramai ketika liburan semester 1 dan 2 atau ketika penerimaan santri baru yang bertempat di NBC (*Ngabar Business Center*) lantai 2. Hal ini juga mempermudah wali santri maupun masyarakat yang menginginkan menginap dengan fasilitas yang memadai, ini salah satu nilai plus dari pesantren ini memberikan fasilitas bagi wali santri maupun tamu yang menginginkan menginap dengan kualitas layanan yang baik dan harga yang terjangkau. Hal ini menurut saya masih jarang dimiliki oleh pesantren lain.”

Pembangunan NBC dibuat tiga lantai dengan fungsi setiap lantainya yang berbeda-beda. Lantai pertama digunakan sebagai tempat perbelanjaan, lantai kedua sebagai tempat penginapan tamu, dan lantai ketiga digunakan sebagai ruang pertemuan, sebagaimana disampaikan oleh salah satu alumni bernama ibu Ely⁵⁸ dari Bandung sebagai berikut:

“Waktu saya menjadi santriwati dulu, perkembangan ekonomi pondok

⁵⁷ Syafrudin, *Wawancara*, 4 April 2018.

⁵⁸ Ely, *Wawancara*, 5 April 2019.

hanya mengandalkan dari Warung amal, persawahan, penggilingan padi dan setelah saya lulus dari Ngabar, kini banyak sekali berbagai usaha di bidang ekonomi yang dijalankan oleh pondok. Seperti contohnya: Transportasi Truk dan Elf, Konveksi “Firja”, Meubel, Ngabar Mart Putra, Ngabar Mart Putri, Laundry (Sewa Setrika) Putri, Ngabar Bistro, Warung Amal al-Azhar, Ngabar Distro, BMT Ngabar, Ngabar Farm, Pengelolaan (Bank) Sampah, Air Demineral Ngabar dan Songkok Ngabar. Ini menunjukkan bahwa pesantren Wali Songo, benar-benar serius dalam mengelola pesantren ini, terbukti dengan berbagai usaha ekonomi yang diselenggarakan. Ini merupakan sebuah bukti nyata kemandirian pesantren agar tidak tergantung kepada pihak lain dalam bidang perekonomian maupun pendanaan demi menunjang jalannya berbagai kegiatan pesantren. Oleh sebab itu karena pondok sudah menyediakan nyaris semua yang kita butuhkan, maka saya kalau memerlukan belanja apapun cukup belanja di pondok dan tidak perlu belanja ke luar pondok⁵⁹.

Hal ini juga diutarakan bpk. Cahyono Widodo salah seorang perangkat desa Ngabar sebagai berikut;

“Di pondok mempunyai pemberdayaan dalam bidang ekonomi pondok yang dulu dinamai dengan WBC (*Wali Songo Business Center -red.*) yang kini diganti menjadi NBC (*Ngabar Business Center -red.*) menjual berbagai kebutuhan para santri, asatidz dan masyarakat. Bukan itu saja, setau saya pondok sekarang banyak sekali mempunyai berbagai usaha ekonomi yang berjalan dengan baik dan lancar. Saya percaya usaha-usaha ini berjalan dengan baik dan penuh dengan tanggung jawab, karena ustadz/dzah maupun para pengelolanya menjalankan amanah ini dengan baik. Mereka menjalani ini semua dengan jiwa keikhlasan yang tinggi, tanpa ada niatan untuk mencari keuntungan pribadi, walaupun mestinya mereka mendapat sekadar upah tapi upah ini bukanlah tujuan utama. Di samping itu, yang saya dengar dari masyarakat, mereka lebih memilih berkerja di berbagai unit usaha pondok dari pada berkerja di luar, walaupun mereka tahu berkerja di pondok tidak menjajikan materi lebih dibanding jika berkerja di luaran, namun ini semua mereka lakukan sebagai bentuk pengabdian kepada pondok dan untuk mendapatkan barakah dari pondok”⁶⁰

Perubahan nama WBC Menjadi NBC juga mendapatkan penjelasan dari

⁵⁹ Bety, *Wawancara*, 6 April 2019.

⁶⁰ Falahudin, *Wawancara*, 7 April 2019.

salah satu pimpinan pondok pesantren Wali Songo, ust. KH. Moh. Ihsan⁶¹ yang mengungkapkan sebagai berikut:

“NBC dulu awalnya bernama WBC, namun setelah kami musyawarahkan dan kami pertimbangkan, kami sepakat mengubah WBC menjadi NBC. Hal ini karena kami memandang nama Wali Songo sebagai identitas nama pesantren sudah terlalu banyak, sehingga kami mengubah Wali Songo menjadi Ngabar, hal ini karena Ngabar relative tidak ada yang menyamai beda halnya dengan Wali Songo. Brand baru ini kami berharap menjadi brand mark yang baru yang mudah untuk diingat oleh siapapun.

Nama ngabar juga digunakan dalam bidang usaha pondok pada bidang peternakan yang dikenal dengan nama Ngabar Farm. Hal ini diungkapkan oleh Slamet⁶² salah satu masyarakat yang bekerja sebagai karyawan di Ngabar Farm sebagai berikut;

“Kurang lebih 2 tahun ini saya bekerja menjadi salah satu karyawan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar di bidang peternakan. Salah satu peternakan yang dikembangkan yakni peternakan kambing dan sapi yang bertempat di Desa Demangan. Peternakan hewan ternak ini disebut dengan nama Ngabar Farm. Usaha ini juga melayani hewan qurban, hewan aqiqah dengan jumlah banyak dan juga menjual susu kambing sebagai upaya pengembangan ekonomi pesantren. Ngabar farm dalam penjualan hewan ternaknya tidak hanya di daerah Ponorogo saja melainkan sampai di luar daerah Ponorogo. Dengan adanya usaha peternakan ini terus terang ikut membantu perekonomian saya, karena saya tidak punya sawah yang bisa saya garap, sehingga saya betul-betul bersyukur bisa bekerja di sini. Sehingga saya bisa menyekolahkan anak saya, dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Oleh karena itu, saya merasa sebagai bagian dari pondok ini, sehingga ketika ada orang yang berpandangan negatif terhadap pondok ini saya akan membela pondok.”.

Seiring berkembangannya peternakan di Ngabar Farm, sekarang mampu melayani berbagai kebutuhan masyarakat. sebagaimana di ungkapkan oleh

⁶¹ KH. Moh. Ihsan, *Wawancara*, 7 April 2019.

⁶² Slamet, *Wawancara*, 8 April 2019.

salah satu tokoh masyarakat Sugeng Prayitno⁶³, sebagai berikut:

“Pondok pesantren Wali Songo sekarang mulai mengembangkan kegiatan-kegiatan perekonomian baik yang sudah ada maupun yang baru berjalan beberapa tahun belakngann ini. Saat ini sudah berdiri Ngabar farm yang mempunyai kegiatan perternakan kambing yang siap melayani berbagai kebutuhan masyarakat baik digunakan untuk hewan qurban, hewan aqiqoh, dan susu kambing. Pemasarannya daerah ponorogo dan sekitarnya. Karena saya bekerja di bidang transportasi, dengan keberadaan usaha ini sangat membantu saya. Karena saya sering mendapat order mengantar hewan kepada pemesan maupun susu ke pabrik pengolahannya. Hal ini membuat saya seakan ikut memiliki pondok ini, dan yang pasti secara ekonomi saya sangat terbantu dengan ini semua. Hal ini lah salah satu alasan mengapa semua anak-anak saya pondokkan di pesantren ini”.

Selain Ngabar Farm, masih banyak lagi bidang ekonomi pesantren yang mendapatkan perhatian untuk dilakukan pengembangan. Terkait hal tersebut diperoleh respon dari wali santri tentang penyelenggaraan kegiatan perekonomian selain Ngabar Farm, Junaidi⁶⁴ seorang wali santri dari Jakarta mengungkapkan sebagai berikut:

“Pengembangan bidang ekonomi pondok sudah menunjukkan perubahan yang besar, dari berbagai aspek bidang ekonomi, termasuk membuat air mineral kemasan, usaha transportasi pondok seperti truk dan elf juga digunakan sebagai penunjang perekonomian, juga mendirikan BMT sebagai penunjang kebutuhan para santri dalam melakukan penyimpanan uang dan bisa dimanfaatkan untuk melakukan pembayaran token listrik, pulsa hp, pembayaran tagihan dan lainnya. Keberadaan berbagai usaha ekonomi ini merupakan keseriusan pesantren dalam mengembang amanat umat untuk menjalankan pesantren ini secara professional dan bertanggung jawab. Berbagai jenis usaha yang begitu banyak merupakan bukti bahwa pesantren menginginkan berbagai sector perekonomian dapat digarap, tujuan adalah memberikan layanan kepada masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Saya mengamati berbagai sektor ekonomi yang dijalani oleh pondok melibatkan warga sekitar pondok, sehingga secara tidak langsung juga memberdayakan masyarakat secara ekonomi”.

⁶³ Sugeng Prayitno, *Wawancara*, 7 April 2019.

⁶⁴ Junaidi, *Wawancara*, 15 April 2019.

Ditambah lagi pondok juga mempunyai konveksi yang membuat berbagai kaos, trening dan seragam dan bekerja sama dengan Ngabar ditro dalam pemasarannya. Kemudian selain itu juga ada usaha loundry santri. Sebagaimana diungkapkan oleh Fatimah selaku masyarakat yang menyampaikan informasi sebagai berikut:

“Perekonomian pondok pesantren Wali Songo yang menjadi usaha milik pondok di antaranya konveksi ‘‘Firja’’ dan loundry. Konveksi ‘‘Firja’’ membuat berbagai pakaian seperti kaos, traning dan lain-lain yang bertempat di Desa Ngabar yang bekerja sama dengan Ngabar Distro untuk memenuhi kebutuhan pakaian santri. Usaha yang dikembangkan pondok juga mendirikan Loundry atau tempat pencucian pakaian santri yang bertempat di dalam pondok. Saya merupakan salah satu karyawan loundry putri. Usaha loundry putri ini di kelola oleh guru yang di bantu santri sebagai manager dari usaha loundry putri. Tarif biaya loundry usaha pondok ini menggunakan tarif per-Kg dengan harga yang relative murah untuk ukuran kantong santri. Dengan adanya usaha di biang laundry, dan konveksi ini kita sebagai ibu-ibu dapat terlibat bekerja di dalamnya, di samping sebagian dari ibu-ibu menjadi juru masak di dapur santri yang kini dikelola dengan baik. Dengan demikian kami bisa ikut mencari tambahan pemasukan bagi keluarga demi memenuhi kebutuhan sehari-hari, di saat harga apa-apa mahal seperti ini”.

Ungkapan tersebut di atas saat dikonfirmasi kepada Soeran⁶⁵ kepala desa Ngabar, diperoleh tambahan informasi sebagai berikut:

“Keberadaan pondok pesantren Wali Songo, memang sangat membantu masyarakat, utamanya berkaitan dengan pemberdayaan ekonomi meerkat. Oleh sebab itu, pemerintahan desa, memiliki hubungan yang erat dengan pesantren. Hal ini, untuk mengembangkan serta memajukan Desa dan Pesantren secara bersama-sama. Di antaranya pada bidang ekonomi pondok yang bertempat di Desa Ngabar seperti NBC (Ngabar Business Center), BMT Ngabar, Ngabar Food, Moubel, dan area persawahan sebagai usaha milik pondok yang berada di Desa Ngabar. Kerja sama semacam ini sangat menguntungkan bagi bagi kedua pihak baik pesantren maupun masyarakat desa Ngabar dan sekitarnya pada umumnya. Sekaligus menjadi bukti bahwa pesantren Wali Songo adalah sebuah pesantren yang mempunyai misi pemberdayaan masyarakat. Oleh

⁶⁵ Soeran kepala desa Ngabar, *Wawancara*, 5 April 2019.

karena itu sebagai perwakilan pemerintah desa, saya tidak segan memberikan masukan dan saran agar pondok lebih maju. ”

Dari semua penjelasan dan informasi yang diperoleh dari masyarakat, alumni, wali santri, dan dinas terkait tentang pembangunan serta pengembangan bidang ekonomi pesantren mendapatkan respon yang baik dari masyarakat. Pondok pesantren Wali Songo terus menunjukkan kemandiriannya di dalam roda perputaran perekonomian, sekaligus memberdayakan perekonomian masyarakat.

4. Peningkatan Kualitas Santri

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar dalam mengembangkan potensi para santrinya, mendapatkan perhatian khusus karena dengan slogan “apa yang kamu lihat, apa yang kamu dengar, apa yang kamu rasakan adalah pendidikan.” Jadi, segala aktivitas santri selama di pesantren semuanya adalah pendidikan. Dalam hal ini sebagai strategi yang dilakukan pesantren untuk melakukan pembinaan santri dengan memberikan program binaan yang sesuai dengan kemauan dan kemampuan santri.

Setidaknya ada tiga fokus pembinaan santri yang dikembangkan oleh pesantren, antara lain: pembinaan belajar membaca al-Qur’an menggunakan metode UMMI, pembinaan pengembangan bahasa asing (bahasa arab dan inggris), dan pembinaan santri dalam bidang kesenian yaitu SS (*Spektakuler Show*) dan *Art Man*, serta kegiatan apel tahunan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Apip Ipan Permadi⁶⁶, seorang alumni dari Tasikmalaya,

⁶⁶ Apip Ipan Permadi, *Wawancara*, 10 April 2018.

sebagai berikut;

“Pembinaan santri di pondok pesantren Wali Songo terbagi menjadi 3 titik fokus, yaitu program pendalaman al-Qur’an (program tahfidz dan metode membaca al-Qur’an atau metode ummi), pengembangan bahasa asing (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris), dan pengembangan kreativitas seni santri. Kesemua program ini merupakan bentuk keseriusan pesantren dalam memberikan bekal *soft skill* santri sehingga diharapkan, kelak saat mereka telah lulus, benar-benar telah siap terjun di tengah-tengah masyarakat, maupun melanjutkan ke Perguruan Tinggi secara kompetitif. Di samping itu saya kira merupakan nilai plus pesantren Wali Songo Ngabar, yang menjadi daya tarik para santri berbondong-bondong mendaftarkan anaknya di pesantren ini“

Sebagaimana respon tersebut di perkuat oleh salah satu wali santri dari Jakarta, ibu Fatimah⁶⁷ mengungkapkan sebagai berikut:

“Sepengetahuan saya Pembinaan santri yang dikembangkan oleh pondok pesantren Wali Songo pada tiga fokus antara lain Pendalaman al-Qur’an (pembelajaran membaca al-Qur’an metode UMMI dan Program Tahfidz), bagian penggerak bahasa dan kreasi seni santri *Art Man* dan *SS (Spektakuler Show)* serta pelaksanaan apel tahunan. Berbagi upaya pembinaan ini menurut saya sudah relatif memadai, karena ketiganya sangat dibutuhkan oleh santri sebagai bekal kelak di kemudian hari. Banyak wali santri yang tertarik dengan program semacam ini, ”

Dari pernyataan tersebut, alumni yang lain menambahkan penjelasan tentang program pembinaan santri, ibu Hj. Khoiriyah⁶⁸ dari Surakarta menambahkan informasi, mengungkapkan sebagai berikut;

“Kegiatan pembinaan santri dari dulu pondok pesantren Wali Songo sangat menekankan pada penguasaan al-Qur’an dan pengembangan bahasa santri. Karena keluarga besar pondok pesantren Wali Songo banyak yang sukses menjadi belajar di luar Negeri kemudian menjadi sebuah tombak untuk pesantren untuk meningkatkan program-program penguasaan bahasa asing (bahasa Arab dan bahasa Inggris)”. Hal ini karena penguasaan Bahasa asing saya percaya mempunyai beberapa manfaat antara lain: Meningkatkan rasa percaya diri, meningkatkan

⁶⁷ Fatimah, *Wawancara*, 17 April 2019.

⁶⁸ Hj. Khoiriyah, *Wawancara*, 6 Agustus 2018.

peluang mendapatkan pekerjaan, membuka kesempatan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi luar negeri, dan membuka kesempatan bekerja di luar negeri.

Pembinaan bahasa asing di pondok pesantren Wali Songo Ngabrar sebagai kebutuhan pokok bagi setiap santri untuk mengusainya. Dikarenakan pengembangan bahasa sangat dibutuhkan para santri setelah nanti menjadi alumni. Sebagai ciri khas dari pesantren modern adalah inovasi pengembangan bahasa kepada para santrinya. Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu alumni tentang pembiasaan berbahasa di lingkungan pesantren, KH. Fachrudin⁶⁹ mengungkapkan sebagai berikut;

“Pembinaan santri dari dulu adalah menjadi perhatian khusus pesantren untuk mendidik para santrinya. Diawali dengan pengembangan bahasa asing (bahasa arab dan bahasa inggris) yang menjadi kebutuhan pokok santri di pesantren. Ketika itu saya juga menjadi bagian penggerak bahasa di pondok yang di beri nama LMS (*Language Movement Section*) tugasnya memberikan *mufrodāt* setiap pagi setelah sholat subuh berjamaah. Selain itu waktu akan masuk kedalam lingkup sekolahan, di gerbang secara bergantian di ajak berbincang-bincang bahasa bahasa Arab maupun Inggris dan mengulang mufrodāt yang telah diberikan. Kini setelah saya mempunyai pesantren sendiri, apa yang dulu saya dapatkan di pondok terkait dengan pembinaan Bahasa saya terapkan di pesantren, dan hasilnya lumayan bagus”.

Ketika santri berada di lingkungan pesantren, santri diwajibkan menggunakan bahasa Arab ataupun Inggris dalam pembiasaan santri berkomunikasi. Untuk mempermudah dalam pengawasannya, pesantren membuat organisasi penggerak dan pengawasan bahasa yang mempunyai kantor tersendiri bernama markazul lughoh, sebagaimana diutarakan oleh wali santri Fuad⁷⁰ dari Malang, sebagai berikut;

⁶⁹ KH. Fachrudin, *Wawancara*, 16 April 2019.

⁷⁰ Fuad, *Wawancara*, 17 April 2019.

“Pondok pesantren Wali Songo Ngabar juga mengembangkan dari bahasa dengan mendirikan Markazul Lughoh atau kantor bahasa yang telah bekerja sama dengan pusat bahasa UIN Maulana Malik Ibrahim dalam penyelenggaraan TOEFL dan TOAFL berstandar Internasional. Saya sangat setuju dengan program ini, karena dengan membekali mereka dengan TOEFL sejak dini akan memudahkan mereka kelak, utamanya saat hendak daftar ke PT favorit bahkan kuliah ke luar negeri. Di samping itu diharapkan saat santri kelak terjun di masyarakat ia mempunyai bekal Bahasa asing yang mumpuni, sehingga banyak membantu dirinya dalam berbagai aktifitas. Hal ini, merupakan bentuk keseriusan pesantren dalam membentuk santri yang mempunyai daya saing yang baik saat berada di tengah-tengah masyarakat. Satu hal yang pasti saat anak saya mendapat hukuman karena melanggar bahasa, saya merelakan hal tersebut. Saya yakin semua demi kebaikan dirinya maupun pesantren dalam menjaga identitasnya”.

Hal tersebut mendapatkan respon dari wali santri tentang program bahasa dan kegiatan lainya di pesantren, Yana⁷¹ dari Tasikmalaya Mengungkapkan sebagai berikut;

“Anak saya di ngabar mengikuti berbagai macam kegiatan, mulai dari kegiatan belajar mengajar di kelas, belajar membaca al-Qur’an menggunakan metode UMMI, Sekarang di Ngabar juga sudah mulai mengadakan program tahfidz al-Qur’an, Kegiatan-kegiatan semacam ini sangat mendukung dalam upaya mencetak santri yang mempunyai kompetensi baik yang bersifat akademik maupun akademik. Kompetensi semacam ini, merupakan bentuk keseriusan pesantren Wali Songo dalam menjawab tantangan zaman, maupun sebuah usaha untuk memenuhi ekspektasi wali santri yang menginginkan anaknya mempunyai kemampuan yang dapat diandalkan di masa mendatang.

Pondok pesantren Wali Songo tidak hanya unggul dalam pembinaan pengembangan bahasa asing saja, tetapi juga mempunyai program unggulan lainya, yaitu program pembinaan membaca al-Qur’an menggunakan metode UMMI. Yang mana dengan metode ini menjadi standar bacaan al-Qur’an

⁷¹ Yana, *Wawancara*, 27 April 2019.

santri. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hariyanto⁷² seorang wali santri dari , mengungkapkan sebagai berikut;

“Sekarang pondok pesantren Wali Songo Ngabar mempunyai program pembinaan santri unggulan, yaitu bidang al-Qur’an pada kegiatan belajar membaca al-Qur’an menggunakan metode UMMI yang menjadi standar bacaan al-Qur’an para santri. Metode ini yang saya tahu sangat ketat dalam pembelajarannya, sehingga anak yang belajar al-Qur’an menggunakan metode ini dipastikan mempunyai kemampuan bacaan yang mumpuni. Sehingga sangat tepat pesantren Wali Songo menerapkan dan menggunakan metode ini. Adanya program tahfidz dan penerapan metode UMMI, semakin menambah animo masyarakat mendaftarkan anaknya di pesantren ini.”

Di samping itu , bagi santri yang telah menamatkan metode ini mereka mempunyai kesempatan menjadi pengajar metode UMMI setelah mengikuti program sertifikasi.

Bukan saja bidang membaca, namun pesantren Wali Songo juga menyelenggarakan program tahfidz, bagi santri yang dianggap mampu dan mempunyai motivasi tinggi untuk menghafalkan al-Qur’an. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Entin Kartini⁷³ wali santri dari Bandung sebagai berikut:

“Program pendalam al-Qur’an pondok pesantren Wali Songo telah menggelar wisuda perdana bagi santri putra dan putrid Tarbiyatul Muallimin dan muallimat yang telah dinyatakan lulus belajar metode UMMI yang dilaksanakan pada jumat 23 Maret 2018. Diselenggarakannya wisuda tersebut sebagai wujud apresiasi kepada para santri untuk lebih giat dalam mendalami al-Qur’an”.

Berbagai inovasi dalam pengembangan program membaca al-Qur’an terus dilaksanakan, dengan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak,

⁷² Hariyanto, *Wawancara*, 7 April 2019.

⁷³ Entin Kartini, *Wawancara*, 9 April 2019.

supaya dapat mencapai tujuan program yang diinginkan. Diadakanya wisuda bacaan al-Qur'an metode UMMI ini juga menjadi sebuah gagasan yang sangat baik agar masyarakat juga tahu adanya program tersebut sudah berjalan dengan baik di pesantren.

Pelaksanaan program ini, di perkuat adanya informasi dari wali santri, Khusnudin⁷⁴ mengungkapkan sebagai berikut;

“Pengembangan program tahfidz di pondok pesantren Wali Songo sudah terorganisir dengan baik, di dukung dengan adanya metode UMMI sebagai standar bacaan al-Qur'an santri dengan ditunjukkan adanya setrifikat. Para santri yang menempuh program tahfidz kamarnya di dibuat satu ruangan khusus, supaya lebih mudah dalam manajemen program tahfidz, baik saat menyetorkan hafalan dan mengulang hafalan. Menurut saya ini sebuah bentuk pengelolaan program tahfidz yang profesional. Karena asumsinya jika peserta program tahfidz dijadikan satu kamar dengan sesama penghafal Qur'an, akan sangat kondusif dalam upaya mengafalkan secara focus dan terarah. Berbeda halnya jika mereka dijadikan satu dengan mereka yang tidak mengikuti program tahfidz, maka akan sangat mempengaruhi motivasi menghafal mereka.

Program Tahfidz ini adalah salah satu gagasan inovasi dalam strateginya mengembangkan pesantren yang maju. Mengingat banyaknya santri yang masuk Ngabar sudah mempunyai hafalan dari sekolah awalnya sebelum masuk pesantren. Sehingga program ini hadir untuk menjaga hafalan santri dan menjadikan program tahfidz ini menjadi salah satu program unggulan di pondok pesantren Wali Songo. Di samping itu, diharapkan dengan program tahfidz ini mampu menciptakan perilaku santri yang soleh dan solehah, sebagaimana respon dari salah satu alumni, Bety⁷⁵ memberikan ungkapan sebagai berikut;

⁷⁴ Khusnudin, *Wawancara*, 18 April 2019.

⁷⁵ Bety, *Wawancara*, 9 April 2019.

“Pembinaan santri dari dulu berusaha ingin mengembangkan program tahfidz, sebab banyaknya santri yang masuk pesantren, dari sekolah awalnya sudah membawa hafalan beberapa juz. Dan kesempatan ini adalah peluang besar bagi pesantren untuk mengembangkan program tahfidz. Dengan tujuan para santri yang sudah mempunyai hafalan bisa menjaga dan menambah hafalannya dengan didampingi para asatidz. Dan alhamdulillah, sekarang sudah ada program tahfidz tersebut yang teroganisir dengan baik”. Satu hal yang menjadi keyakinan saya, jika santri mengikuti program tahfidz, biasanya berimbas kepada perilaku dan akhlak mereka yang cenderung berperilaku baik dan sopan. Karena mereka tahu menghafal Qur’an agar cepat selesai harus meninggalkan kemaksiatan dan banyak melakukan amal soleh.

Inovasi program unggulan lainnya yang dimiliki oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar adalah pengembangan pembinaan santri pada bidang kesenian. Salah satu satunya adalah kegiatan apel tahunan, yaitu kegiatan pengenalan santri kepada masyarakat dengan berbusana dan menampilkan berbagai kesenian daerah. Hal ini mendapatkan respon dari masyarakat tentang kegiatan apel tahunan, Sugeng Prayitno⁷⁶ seorang tokoh masyarakat mengungkapkan sebagai berikut;

“Di awal tahun sebagai pekan perkenalan santri masuk ke pondok pesantren Wali Songo, seluruh santri berkumpul di lapangan Ngabar untuk melakukan apel tahunan. kegiatan itu diikuti oleh seluruh santri dan berkelompok sesuai dengan daerah masing-masing. Para santri mengadakan perjalanan dan menggunakan pakaian adat dan kesenian yang ada di daerah masing-masing. Kegiatan ini sangat bagus, karena dengan strategi ini mengenalkan pesantren kepada masyarakat baik secara langsung maupun lewat media sosial. Setiap acara semacam ini digelar, kami sebagai masyarakat menyambutnya dengan senang hati, karena kami mendapat hiburan gratis, tidak jarang kami memberikan sekedar minuman gratis mereka yang ikut pawai, karena kasihan tentunya mereka merasa haus”.

Dari pernyataan masyarakat tersebut, di perkuat dengan adanya ungkapan

⁷⁶ Sugeng Prayitno, *Wawancara*, 9 April 2019.

dari salah satu alumni Falahudin⁷⁷, yang menyampaikan sebagai berikut;

“Di awal pekan santri masuk ngabar dikenalkan dengan budaya pondok yang biasa dikenal dengan Apel Tahunan, di apel tahunan ini kegiatannya kirab keliling lingkungan pondok dengan menunjukkan pakaian adat dan kesenian dari daerah masing-masing di seluruh penjuru Nusantara”. Ini sebuah kegiatan positif untuk menumbuhkan nasionalisme dan menghargai perbedaan. Mereka belajar keaneragaman budaya dan adat istiadat untuk menumbuh kembangkan sikap toleransi dan saling menghargai.

Selain program apel tahunan, pesantren juga memberikan kesempatan kepada santri dengan memberikan program kreasi seni santri. Yang mana program ini dilaksanakan oleh santri kelas tiga dan kelas satu intensif untuk pelaksanaan *Art Man* dan kelas enam (santri akhir) dengan berbagai macam penampilan. Digelarnya acara ini diyakini sebagai wahana belajar bagi santri. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Junaidi⁷⁸, seorang wali santri dari Jakarta, yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Pondok pesantren Wali Songo juga memberikan kesempatan bagi santri untuk membekali diri dalam bentuk sarana edukasi untuk berkreasi melalui gelar seni spektakuler show yang ditampilkan oleh santri kelas enam (santri akhir) dan *Art Man* ditampilkan oleh santri kelas tiga dan satu intensif dengan penampilan yang beraneka ragam, mulai dari tari-tarian tradisional dan modern, akustik, band, dan lainnya”. Ini menurut saya merupakan sebuah bentuk apresiasi seni yang ditunjukkan oleh pondok, dengan melibatkan santri penuh. Acara ini jangan hanya dilihat dari sisi hiburan semata, namun tanpa disadari merupakan wahana belajar bagi santri bagaimana mengelola even berskala besar, mulai dari membuat konsep, persiapan hingga puncaknya pagelaran seni ini dapat terwujud. Di samping itu, sekaligus melatih mereka untuk belajar bertanggung jawab dan menjalin kerja sama. Sebuah nilai Pendidikan yang belum tentu didapatkan di luar pesantren.

Hal ini juga mendapatkan respon yang baik dari masyarakat, seperti dikemukakan oleh Maqom Mahmudi, sebagai berikut:

⁷⁷ Falahudin, *Wawancara*, 20 April 2019.

⁷⁸ Junaidi, *Wawancara*, 15 April 2019.

“Kegiatan pentas seni santri Spektakuler Show dan Art Man yang dilakukan 1 tahun sekali bertempat di lapangan Ngabar dan sekitar asrama yang menampilkan berbagai pertunjukan keaneka ragam seni daerah tradisional dikolaborasikan dengan seni modern seperti dance dan lain sebagainya yang sangat menghibur masyarakat Desa Ngabar dan sekitarnya. Mereka rela halaman rumah mereka dijadikan tempat parkir mereka yang menonton acara hiburan tersebut, karena yang hadir bukan saja kalangan internal pesantren, namun juga ribuan masyarakat ikut menikmati hiburan yang digelar oleh santri ini”.⁷⁹

Pelaksanaan program kreasi seni santri ternyata juga menjadi salah satu daya tarik pesantren kepada masyarakat dalam rangka menunjukkan bahwa pondok pesantren Wali Songo Mampu mengembangkan berbagai program pembinaan santri. Pembinaan santri di pesantren menjadi perhatian khusus oleh pimpinan pondok beserta keluarga pesantren untuk menggali potensi para santri, untuk dibekalkan kepada santri nanti ketika sudah menjadi alumni dan berbaaur langsung dengan masyarakat dapat menjadi ilmu yang bermanfaat dan berguna bagi sekitarnya.

5. Pengembangan Sarana Penunjang Pendidikan

Pondok pesantren merupakan salah satu pilihan favorit para orang tua untuk memberikan pendidikan agama maupun umum, karena diyakini pondok pesantren dapat memberikan pendidikan yang lebih baik dari pada sekolah umum. Sebab di pondok pesantren di didik 24 jam oleh para ustadz/ustazah secara langsung guna mempersiapkan calon generasi muda dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang.

Namun di sisi lain tidak dipungkiri, masih ada pandangan yang miring yang disematkan kepada pesantren oleh masyarakat. Image pesantren sebagai

⁷⁹ Maqom Mahmudi, *Wawancara*, 21 April 2019.

lembaga pendidikan yang identik dengan fasilitasnya kurang terawat, baik kamar mandi, asrama dan lingkungan pesantren yang kurang nyaman. Mengingat ada ribuan santri yang tinggal serta menggunakan fasilitas tersebut. Sehingga tak jarang, keadaan yang seperti ini akan mengakibatkan para santri tidak betah, tidak nyaman bahkan yang sering terjadi ada santri yang menderita penyakit kulit seperti gatal-gatal.

Seiring dengan perkembangan zaman, pondok pesantren Wali Songo Ngabar memiliki inovasi untuk mengubah paradigma tersebut dengan melakukan berbagai usaha perbaikan pembangunan fasilitas santri. Pembangunan fasilitas santri di antaranya merenovasi masjid sebagaimana telah diungkapkan oleh salah satu alumni, Zuliati⁸⁰ sebagai berikut;

“Pembangunan fasilitas santri 3 tahun belakangan ini pondok pesantren Wali Songo sudah mulai menunjukkan eksistensinya dalam bidang pembangunan fasilitas bagi santri, mulai dari renovasi total masjid dan hal ini tentu saja menambah semangat santri dalam menjalankan aktifitas shalat berjamaah maupun kegiatan keagamaan lainnya. Ini menunjukkan bahwa pesantren Wali Songo mempunyai perhatian yang serius dalam pembentuk aspek spiritual santri. Karena menurut saya, masjid bukan saja sebuah bangunan fisik, namun lebih merupakan wahana penggembelngan mental spiritual santri.”

Dari ungkapan di atas tersirat sebuah kepercayaan kepada pesantren dalam melakukan pembinaan mental spiritual santri, dan bukan pada aspek pembangunan fisik semata.

Renovasi masjid jami pondok pesantren wali songo Ngabar dapat menampung kurang lebih 2500 santri. Sebuah ukuran masjid yang cukup besar dayaampungnya. Hal ini di ungkapkan oleh salah satu masyarakat, H.

⁸⁰ Zuliati, *Wawancara*, 24 April 2019.

Mansur Hasan⁸¹ seorang alumni, menjelaskan sebagai berikut;

“Wali Songo Ngabar melakukan perbaikan fasilitas bagi santri yang diantaranya merenovasi masjid jami’ yang begitu megah dan besar yang dapat menampung kurang lebih 2500 santri. Masjid jami’ ini merupakan salah satu model bangunan masjid modern yang sangat indah arsitekturnya, yang belum pernah saya jumpai di Kabupaten Ponorogo, yang pasti kami sebagai alumni sangat bangga dengan keberadaan masjid ini, oleh karenanya kami alumni secara bahu membahu mendonasikan harta untuk penyelesain pembangunan masjid ini. Saya mendengar informasi bahwa dana pembangunan masjid yang meneloh biaya 4 Milyaran ini, sekitar 60 % merupakan sumbangan alumni.”

Bangunan yang di desain dengan model bangunan modern, masjid jami’ juga dibuat berlantai dua yang di lengkapi dengan fsailitas yang lengkap perpustakaan, halaman yang indah dan tempat wudhu yang banyak guna mempermudah jamaah dalam menjalankan ibadah sholat. Sebagaimana di ungkapkan oleh salah satu tokoh masyarakat Tantowi Mudhofar⁸² mengungkapkan sebagai berikut;

“Pembangunan fasilitas santri di pondok terlebih masjid, saya anggap sudah sangat layak, bagus dan nyaman. Dan menurut saya semua wali santri juga akan berfikir demikian, sebab apa! Masjid pondok sekarang sudah bagus dan megah sekali dengan berlantai dua, memiliki halaman masjid yang luas dan bersih, selain itu tempat wudhu dibangun jumlah yang banyak dan mempunyai standar bangunan yang baik. Ini saya kira bukan sekadar masjid biasa namun telah menjelma menjadi masjid ikonik yang membagakan bukan saja bagi santri, namun juga bagi masyarakat dan juga kami sebagai anggota masyarakat. Saat pelaksanaan renovasi masjid ini, kami semua kompak ikut melakukan gotong royong membantu. Nyaris semua lapisan masyarakat secara sukarela ikut berpartisipasi. ”

Kemudian lain dari pada itu, masjid jami’ ini juga dijadikan sebagai *icon* pondok serta bagunan masjid lama dibangun kembali di tempat berbeda yang

⁸¹ H. Mansur Hasan, *Wawancara*, 3 Mei 2019.

⁸² Tantowi Mudhofar, *Wawancara*, 10 Mei 2019.

sekarang dikenal dengan masjid pusaka. Kini masjid pesantren menjelma menjadi landmark yang sangat menarik, yang nyaris setiap saat banyak tamu, wali santri bahkan masyarakat sekitar yang singgah hanya sekadar untuk menjadikan masjid sebagai background foto. Hal ini di ungkapkan oleh salah satu tokoh masyarakat Ngabar Khoirur Rosyidin⁸³ sebagai berikut;

“Perkembangan pembangunan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar setiap tahun selalu menunjukkan peningkatan dari satu bangunan ke bangunan yang lain. Dapat dilihat dari masjid yang sekarang megah berdiri dan menjadi *icon* pondok, dan masjid yang lama dibangun kembali dengan tempat yang berbeda sebagai masjid lama. Saya kira desain masjid ini memenuhi hasrat siapapun yang mengidamkan adanya masjid yang artistik, bersih dan indah. Konon arsitek masjid ini adalah seorang alumni terbaik dari ITB di bidang arsitektur. Hal ini semakin meyakinkan kami bahwa tidak salah menjadikan masjid ini sebagai salah satu ikon yang dapat meningkatkan pamor pesantren Wali Songo.”

Masjid pondok yang megah dan besar juga berfungsi sebagai tempat santri membaca al-Qur’an, berdiskusi, mengkaji kitab, maupun belajar bersama. Perbaikan fasilitas santri yang dilakukan pondok juga membangun asrama yang baru dengan model bangunan yang modern. Hal ini diungkapkan oleh salah satu masyarakat Sugeng Prayitno⁸⁴ sebagai berikut;

“Pembangunan pondok yang saya amati selama 3 tahun belakangan ini dalam memenuhi fasilitas bagi santri benar-benar diperhatikan diantaranya membangun asrama santri yang baru dengan model-model yang modern serta penataan bangunan yang rapi. Dengan perbaikan dan pembangunan sarana fisik untuk santri ini, tentu saja santri semakin betah, begitu animo masyarakat yang ingin memasukkan anaknya di pesantren ini semakin tinggi”.

Dalam Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan salah satu alumni Wawan

⁸³ Khoirur Rosyidin, *Wawancara*, 10 Mei 2019.

⁸⁴ Sugeng Prayitno, *Wawancara*, 25 April 2019.

Setiawan⁸⁵ yang menjelaskan sebagai berikut;

“Ketika melihat perkembangan pondok pesantren Wali Songo yang sekarang saya sangat bangga pernah menjadi bagian darinya. Sebab waktu lebaran kemarin saya berkunjung di pondok, seperti tidak mengenal lagi bentuk fisiknya. Karena pembangunan yang sangat pesat membuat saya takjub. Salah satunya adalah pembangunan asrama santri di gedung Sunan Ampel, Sunan Gunung Jati dan Toyyibi serasa saya ingin nyantri kembali di disini”.

Dari pernyataan salah satu alumni di atas menunjukkan kemajuan dari segi pembangunan fasilitas santri dari tahun ke tahun. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Muhtadin⁸⁶ seorang alumni berikut:

“Fasilitas santri semakin tahun semakin membaik dan menunjukkan kemajuan dalam segi pembangunan, mulai dari pembangunan asrama santri baik mualimin maupun mualimat yang terus menunjukkan perubahan-perubahan pengelolaan lingkungan asrama yang nyaman dan tertata dengan baik, tentu dalam hal menambang semangat dan kenyamanan santri tinggal di dalamnya”.

Pengelolaan yang di lakukan pondok tidak hanya dari segi asrama, tetapi inovasi pembangunan pondok juga memetakan lokasi sesuai kebutuhan santri baik dari penerimaan tamu dan kantin dan kamar mandi. Hal ini di ungkapkan oleh Khusnudin⁸⁷ seorang wali santri sebagai berikut:

“Pemetaan lokasi pondok pesantren dibangun sesuai kebutuhan santri mulai dari tempat penerimaan tamu, kantin santri dan kamar mandi santri dibagi sesuai dengan kamar santri.”

Kemudian, kamar mandi di pondok pesantren juga mengalami pembangunan dengan jumlah banyak yang di buat dengan fasilitas modern.

⁸⁵ Wawan Setiawan, *Wawancara*, 29 April 2019.

⁸⁶ Muhtadin, *Wawancara*, 9 Mei 2019.

⁸⁷ Khusnudin, *Wawancara*, 5 Mei 2019.

Pembangunan fasilitas santri yang dilakukan pondok pesantren Wali Songo juga membangun dapur yang didesain layaknya restoran untuk menciptakan lingkungan yang bersih dan nyaman. Dapur yang didesain seperti restoran, pondok juga menyediakan dan melayani berbagai jenis makanan *catering*. Sebagaimana di ungkapkan oleh Taqiyudin⁸⁸ seorang wali santri sebagai berikut;

“Menurut saya fasilitas santri yang ada di PPWS sudah sangat memadai dengan didukung adanya pembangunan dapur yang dikembangkan dengan nama Ngabar Food yang menyediakan dan melayani berbagai jenis makanan/ *catering*”, desain dapur yang sangat modern yang sangat berbeda dengan dapur pesantren manapun pada umumnya. Kesan bersih, rapi dan tertata sangat nampak, sehingga santri dapat menikmati hidangan lahap. Satu lagi yang tidak kalah penting, dapur dilengkapi dengan fasilitas TV besar yang menyiarkan berbagai tayangan dengan bilingual Inggris maupun Arab, sehingga santri sambil makan mereka menonton tayangan yang bermanfaat untuk meningkatkan penguasaan dwi bahasa mereka.”

Dari beberapa pernyataan masyarakat, alumni, dan wali santri bahwa pembangunan fasilitas santri yang dilakukan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar mempunyai posisi strategis dalam mendukung dinamika Pendidikan yang dilaksanakan pesantren. Pembangunan fasilitas fisik seharusnya tidak hanya dilihat fisiknya, namun lebih kepada filosofinya. Hal ini karena jika pesantren hanya menitik beratkan kepada aspek estesisnya semata, maka tidak beda antara pesantren dengan fasilitas publik maupun fasilitas hiburan. Karena seharusnya pembangunan sarana prasarana di pesantren harus tetap dalam koridor fungsional dan selaras dengan jiwa pesantren yang penuh dengan kesedarhanaan yang walaupun bukan berarti

⁸⁸ Taqiyudin, *Wawancara*, 4 Mei 2019

tidak boleh berkualitas bagus. Hal ini sebagaimana diungkap oleh tokoh masyarakat H. Moh. Zaini⁸⁹ sebagai berikut:

“ Perbaikan fasilitas santri di antaranya, renovasi masjid, asrama santri, dapur santri, kamar mandi santri dan lain-lain. Renovasi masjid ini terlaksana karena banyak pihak yang terkait baik dari Alumni, wali santri, masyarakat sekitar dan seluruh masyarakat pesantren. Wali Songo juga telah merenovasi dapur santri selayaknya restoran dengan pengelolaan modern baik dari segi piring, cuci piring dan menu makanan yang bergizi. Yang pasti di setiap pembangunan yang dilakukan oleh pondok, selalu melibatkan masyarakat utamanya dalam menyerap tenaga kerja. Tentu saja masyarakat menyambutnya dengan antusias, karena di samping mereka mendapat keuntungan secara finansial, mereka juga mendapat kesempatan mengabdikan kepada pondok secara tidak langsung. ”

Pembangunan fasilitas santri guna menunjang Visi dan Misi Yayasan pondok pesantren Wali Songo Ngabar. Perbaikan fasilitas santri di antaranya, renovasi masjid, asrama santri, dapur santri, kamar mandi santri dan lain-lain sudah terlaksana dengan baik. Dalam hal ini pondok pesantren Wali Songo Ngabar merupakan salah satu pesantren yang memiliki kesiapan untuk mengikuti lomba POSKESTREN Se-Jawa Timur. sebagaimana di ungkapkan oleh Ust. Marjuni, sebagai berikut:

“ Pondok pesantren Wali Songo Ngabar merupakan salah satu pesantren yang memiliki kesiapan untuk mengikuti lomba POSKESTREN Se-Jawa Timur. Pondok pesantren Wali Songo memiliki slogan “*kebersihan adalah sebagian dari iman*”. menerapkan slogan tersebut untuk menciptakan lingkungan yang sehat guna mewujudkan pos kesehatan pesantren atau POSKESTREN. Konsistensi itu berbuah penghargaan sebagai POSKESTREN terbaik di Jawa Timur dari Dinas Kesehatan Jawa Timur. Penghargaan ini didapat oleh pondok pesantren Wali Songo tidak lepas dari perbaikan fasilitas santri baik dari segi asrama, kamar mandi dan dapur atau makanan yang bergizi untuk menciptakan lingkungan yang bersih dan sehat.”⁹⁰

⁸⁹ H. Moh. Zaini, *Wawancara*, 5 Juni 2019.

⁹⁰ Ust. Marjuni, *Wawancara*, 15 Mei 2019.

Dari penjelasan masyarakat, alumni, wali santri dan lembaga terkait di atas, bahwa pondok pesantren wali songo menunjukkan kesiapannya untuk menghadapi era 4.0 dan megubah paradigma negatif masyarakat tentang fasilitas santri. Hal ini menunjukkan bahwa pondok pesantren Wali Songo Ngabar ingin memperbaiki semuanya dengan perubahan yang terjadi sekarang.

6. Leadership Kiai

Salah satu elemen penting dalam pondok pesantren adalah kiai. Kiai merupakan seorang figur yang peran dalam pesantren dan masyarakat sekitar. Pengertian nama kiai di pondok pesantren wali songo ngabar di kenal dengan sebutan pimpinan pondok. Saat ini pondok pesantren wali songo ngabar di pimpin oleh tiga pimpinan. Sebagaimana di ungkapkan oleh salah satu alumni, Wawan Setiawan sebagai berikut;

“Pimpinan pondok pesantren Wali Songo terdiri dari tiga orang, KH. Moh. Ihsan, KH. Heru Syaiful Anwar, KH. Moh Tholhah, beliau-beliau tinggal di kompleks pesantren, dan setiap saat selalu berada di lingkungan pesantren. Setiap satu minggu sekali mengadakan pertemuan setiap lembaga-lembaga yang ada di pesantren, ikut serta dalam kegiatan belajar mengajar di kelas dan sebagainya. Ini saya kira mempunyai nilai yang sangat strategis, dalam mewujudkan sebuah kepemimpinan kolektif pesantren. Dimana berbagai permasalahan yang terkait pesantren diselesaikan dengan cara duduk Bersama di antara pimpinan pesantren yang ada. Kekompakan kiai semacam ini sangat inspiratif, utamanya bagi wali santri semakin menambah keyakinan kami memondokkan anak kami di pesantren ini.”

Hal ini juga diungkapkan oleh Khusnudin ⁹¹salah satu wali santri , bahwa para pimpinan pondok bertempat tinggal di komplek pesantren di Desa Ngabar, serta mereka tidak terlibat dalam urusan-urusan di luar pondok, yang

⁹¹ Khusnudin, *Wawancara*, 10 Mei 2019.

bisa mengganggu konsentrasi dalam mengurus pondok. Bahkan pimpinan pesantren menjaga jarak dengan urusan politik, walaupun bukan sama sekali buta politik. sebagai berikut;

“Seluruh Pimpinan pondok pesantren Wali Songo Ngabar bertempat tinggal di kompleks pesantren di Desa Ngabar dan beliau juga ikut andil dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Sehingga bisa mengelola dan membina santri 24 jam. Mengurus pesantren bukan dijadikan sampingan, tapi dilakukan secara totalitas. Mereka paham betul bahwa salah satu mengapa terkadang pesantren terbengkalai adalah karena kiainya asyik dengan dunia luar, entah itu urusan politik maupun urusan bisnis. ”

Kemudian, di samping melaksanakan tugas keseharian mengurus pesantren, para unsur pimpinan pondok juga tetap meluangkan waktu mengajar. Hal ini bertujuan ganda, salah satunya agar keberadaan kiai tidak hilang sebagai tokoh sentral di bidang pembelajaran, dan juga sekaligus untuk melakukan evaluasi dan monitoring terhadap penyelenggaraan belajar mengajar santri maupun ustadz. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh tokoh masyarakat Maqom Mahmudi⁹², sebagai berikut:

“Setiap saya ke pondok, saya sering melihat bapak pimpinan pesantren mengajar di kelas, sekaligus sambil mengecek setiap sudut bangunan, untuk mengawasi dan mengamati para pekerja yang tengah mengerjakan proyek-proyek pondok. Hal ini nyaris dilakukan setiap hari, dan ini berdampak positif baik bagi jalannya proses pembelajaran, maupun keseriusan para pekerja yang tengah melakukan pekerjaannya. Hal ini semacam menimbulkan rasa salut dan bangga kami sebagai masyarakat, sehingga karenanya setiap beliau meminta kami membantu pondok secara sukarela kami laksanakan, di samping itu kami sebagai masyarakat juga terlibat secara tidak langsung ikut menjaga keamanan pondok.”

Peran pimpinan tidak hanya dalam bidang pendidikan saja, tetapi

⁹² Maqom Mahmudi, *Wawancara*, 12 Mei 2019.

pimpinan juga seorang leader sekaligus manajer yang berkerja sama dengan seluruh jajaran ustadz-ustadzah dalam pembangunan program Ketua Yayasan pondok pesantren Wali Songo Ngabar untuk mewujudkan Ngabar yang maju. Hal ini diungkapkan oleh salah satu masyarakat, Sugeng Prayitno⁹³ sebagai berikut:

“Pimpinan pondok beliau-beliau adalah orang yang cerdas, mampu membawa ngabar kepada pembangunan yang sangat pesat ini, dan disisi lain kerjasama seluruh jajaran ustadz-ustadzah yang mendukung program ketua yayasan pondok pesantren Wali Songo dalam mewujudkan Ngabar yang maju. Para kiai tidak sekedar duduk manis di belakang meja, namun mereka tidak segan berkeliling ke seluruh penjuru pesantren dan berbagai unit usaha ekonomi yang dimiliki pondok. Saya kira ini sesuatu yang positif, karena baik santri, ustadz, maupun semua orang yang terlibat dengan urusan pondok merasa diperhatikan dan diawasi. Sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam bekerja.”

Pentingnya kerja sama yang dilakukan oleh seluruh jajaran keluarga besar pondok pesantren wali songo Ngabar, maka pimpinan dalam menjalin kedekatannya mengadakan kegiatan sarasehan dan silaturahmi pada waktu milad pondok pesantren Wali songo. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu wali santri, Taqiyudin⁹⁴ sebagai berikut;

“Pimpinan setiap tahun sekali mengadakan sarasehan dan silaturrahi dengan keluarga besar PPWS, alumni dan masyarakat sekitar pada waktu milad PPWS, mengadakan jalan santai dan apel tahunan. Di samping itu para pimpinan pesantren tidak segan menghadiri undangan masyarakat sekitar, entah dalam acara-acara formal maupun yang bersifat kemasyarakatan. Artinya mereka tidak lantasi membatasi diri, namun ikut bergabung dengan masyarakat dalam dinamika mereka. Begitu sebaliknya tak jarang pimpinan pesantren juga mengundang masyarakat dalam acara-acara tertentu yang memungkinkan kehadiran mereka. Bahkan saat pondok melakukan renovasi masjid, masyarakat secara bergotong royong ikut terlibat di dalamnya. Ini saya sebuah bentuk interaksi yang positif antara pesantren dan masyarakat. Sehingga ketika

⁹³ Sugeng Prayitno, *Wawancara*, 12 Mei 2019.

⁹⁴ Taqiyudin, *Wawancara*, 3 Mei 2019.

ada permasalahan apapun yang terjadi di masyarakat dapat diselesaikan dengan baik.”

Dalam hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Ust. Fawaid,⁹⁵ salah seorang sekretaris Pimpinan pesantren menjelaskan sebagai berikut;

“Pimpinan pondok juga mengadakan pertemuan dengan para guru atau mengadakan rapat kerja untuk merancang program-program yang akan di laksanakan yang biasanya di laksanakan 1 kali dalam setahun. Sarana pimpinan untuk menjalin kedekatan dengan para guru serta seluruh masyarakat pesantren maka mengadakan *tajammu'* atau makan bersama yang biasanya dilaksanakan pada acara sujud syukur dalam memperingati milad pondok pesantren Wali Songo. Di samping secara rutin para pimpinan mengadakan semacam pertemuan informal dengan para guru yang dikemas dalam suatu acara santai, nyaris seakan tidak ada garis pemisah antara kiai dan ustadz, karena obrolan yang terjadi berlangsung secara terbuka, komunikatif dan santai.”

Dari hasil pernyataan masyarakat, alumni, wali santri dan lembaga pendidikan, menunjukkan bahwa leadership kiai atau pimpinan pondok pesantren Wali songo memiliki peran yang penting untuk kemajuan pesantren dan di kalangan masyarakat. Di samping itu juga, intensitas hubungan pondok dengan masyarakat juga semakin baik. Hal ini ditandai dengan pola komunikasi antara pondok dan elemen masyarakat berjalan secara baik. Sebagaimana penjelasan ust. Cholis⁹⁶ sebagai berikut:

“ Dalam berbagai kesempatan sering terjadi komunikasi antara pondok dengan masyarakat membahas hal-hal yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat, maupun pondok mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan urusan pondok yang perlu disampaikan kepada masyarakat. Di samping itu, setiap bakda maghrib pimpinan pondok secara bergantian memberikan pengajian/ tausiah kepada masyarakat, yang biasanya dilaksanakan di beranda masjid setiap bakda shalat Maghrib. ”

⁹⁵ Ust. Fawaid, *Wawancara*, 4 Mei 2019.

⁹⁶ Ust. Cholis, *Wawancara*, 12 Mei 2019.

Di samping data di atas, ditambahkan di sini beberapa penjelasan dari beberapa ustadz terkait dampak langsung strategi yang diterapkan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam meningkatkan kepercayaan dari masyarakat. Antara lain yang diungkapkan oleh ust. Marjuni, M.Pd⁹⁷ :

“Jumlah santri pendaftar mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, mereka memilih pesantren Wali Songo ngabar bukan lagi karena *second class of Islamic school option*; tetapi kini mereka menjadikan Pesantren ini sebagai *the first choice*.”

Di sisi lain strategi yang diterapkan pesantren juga berdampak kepada peningkatan partisipasi masyarakat dalam kegiatan yang mendukung kegiatan-kegiatan pondok. Sebagai diungkap oleh ust. Hardian⁹⁸:

“Masyarakat sangat antusias dalam gotong royong. Masyarakat membantu mengamankan santri yang melakukan pelanggaran. Masyarakat memberikan hal-hal positif terhadap masyarakat yang diluar desa Ngabar”.

Sedangkan salah pimpinan pesantren yatu KH. Moh. Tolhah,⁹⁹. Mengungkapkan dampak lain dari berbagai strategi yang diterapkan pesantren Wali Songo Ngabar terhadap kepercayaan masyarakat kepada pondok yaitu adanya tawaran beasiswa bagi santri yang datang perguruan dalam maupun luar negeri. Hal ini sebagai yang diuraikan sebagai berikut:

“PPWS semakin diminati oleh masyarakat sebagai destinasi menyekolahkan/ memondokkan putra/putrinya di lembaga ini. Banyak tawaran beasiswa yang berbagai pihak, utamanya dari berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, dalam negeri maupun luar negeri. Muncul kepercayaan dari lembaga pendidikan luar negeri dengan

⁹⁷ Ust. Marjuni, *Wawancara*, 10 Mei 2019.

⁹⁸ Ust. Hardian, *Wawancara*, 7 Mei 2019.

⁹⁹ KH. Moh. Tolhah, *Wawancara*, 8 Mei 2019.

memberikan kesempatan alumni PPWS untuk melanjutkan studi mereka di berbagai perguruan tinggi dari luar negeri. Meningkatnya jumlah santri dari luar negeri. PPWS beberapa mendapat penghargaan, utamanya dari pemerintah terkait berbagai prestasi yang diraih.”

Di samping itu, menurut salah satu pimpinan ini, adalah adanya dukungan yang kuat dari alumni terhadap keberlanjutan pondok pesantren Wali Songo Ngabar sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkiprah dalam mendidikan dan memajukan anak bangsa yang beriman, mempunyai moralitas baik dan mempunyai daya nalar yang baik. Dan juga meningkatnya bantuan yang dari luar utamanya dalam hal pembangunan fisik. Hal ini sebagaimana yang dituturkan oleh KH. Moh. Tolhah¹⁰⁰ di bawah ini:

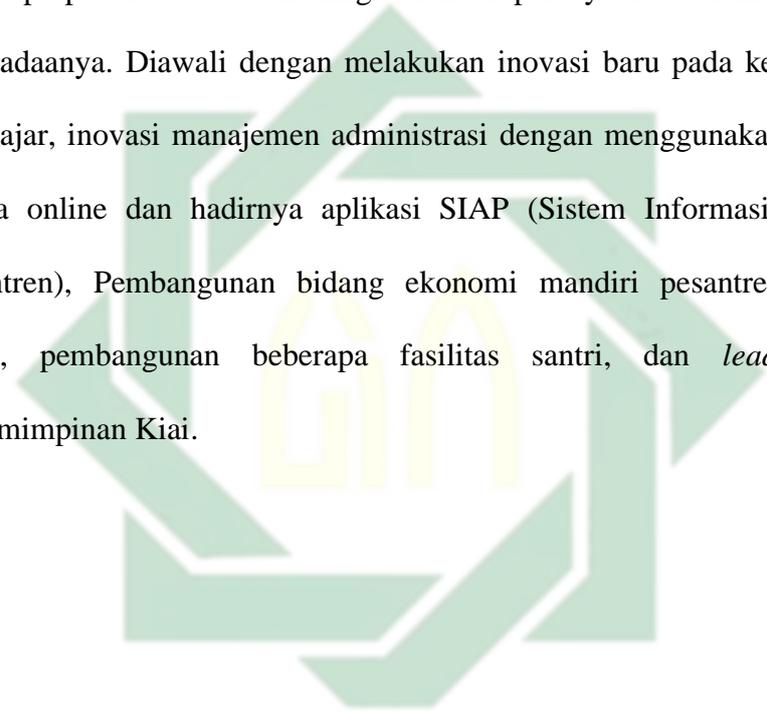
“Meningkatnya kepercayaan masyarakat utamanya alumni untuk mendaftarkan anaknya ke pondok. Berdasarkan data statistik bahwa 40% santri merupakan putra-putri alumni. Karena selama ini dukungan alumni relatif rendah, bahkan tak jarang alumni bahkan antipati terhadap pondok, dibuktikan dengan tidak memasukkan anaknya menempuh pendidikan di pondok. Terbukti secara signifikan mengalami kenaikan kepercayaan dari masyarakat antara lain dibuktikan sebagai berikut ini: pertama, data statistik menunjukkan bahwa jumlah santri mengalami kenaikan secara signifikan. Kedua, para alumni memberikan support secara signifikan terhadap berbagai upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diberikan oleh pondok dengan cara antara lain: mendaftarkan putranya ke PPWS, memberikan bantuan secara sukarela saat pondok mempunyai berbagai program pembangunan sarana fisik untuk peningkatan kualitas layanan kepada santri. Ketiga, kehadiran pihak dari luar pondok utamanya pemerintah maupun pihak lain yang memberikan bantuan kepada pondok.”

Di samping itu bentuk lain dari dukungan alumni terhadap pondok adalah adanya inisiasi alumni mendirikan pesantren di berbagai daerah di seluruh Nusantara. Sekurang-kurang ada 29 (dua puluh Sembilan) pondok pesantren yang didirikan oleh alumni pondok pesantren Wali Songo Ngabar.

¹⁰⁰ KH. Moh. Tolhah, *Wawancara*, 15 Mei 2019.

Semua pesantren tersebut berkiblat kepada apa yang diterapkan di pesantren Wali Songo, baik sistem, manajemen, kurikulum dan lain sebagainya¹⁰¹.

Kesimpulannya, bahwa pondok pesantren Wali Songo melakukan berbagai macam strategi dan inovasi-inovasi untuk membangun *image* yang baik terhadap pesantren serta meningkatkan kepercayaan dari masyarakat akan keberadaannya. Diawali dengan melakukan inovasi baru pada kegiatan belajar mengajar, inovasi manajemen administrasi dengan menggunakan pembayaran secara online dan hadirnya aplikasi SIAP (Sistem Informasi Administrasi Pesantren), Pembangunan bidang ekonomi mandiri pesantren, pembinaan santri, pembangunan beberapa fasilitas santri, dan *leadership* Kiai/ Kepemimpinan Kiai.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

¹⁰¹ Data pesantren alumni bisa dilihat di lampiran.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Perumusan Strategi Peningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

Proses perkembangannya suatu lembaga pendidikan terutama pondok pesantren, harus mengikuti perubahan setiap alur yang ada, baik di lingkungan internal maupun eksternal. Fleksibilitas tersebut menjadikan lembaga pendidikan tidak menjadi kaku dan lebih terbuka. Sehingga perkembangan pondok pesantren nantinya dapat mengikuti perkembangan zaman demi keberlangsungan dan eksistensi lembaga pendidikan pesantren. Hal ini sebagaimana yang disinyalir oleh Azra,¹ tentang bagaimana seharusnya pesantren mampu bertahan di tengah dunia yang terus berubah.

Inovasi diciptakan melalui interaksi antarindividu pada berbagai level dalam lembaga pendidikan dengan modal sosial yang ada. Lembaga pendidikan tidak dapat menciptakan sebuah inovasi, tanpa peran masing-masing individu dalam tugas pokok dan fungsinya masing masing. Dalam konteks ini, sebagaimana yang dilaksanakan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, bagaimana semua komponen (baik pimpinan ataupun bawahan) berperan dan berkontribusi untuk menciptakan sebuah perubahan kelembagaan yang baik untuk mencapai visi, misi

¹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos, 1999).

dan tujuan pondok, dalam rangka meningkatkan *trust* dari masyarakat.

Sebuah pendekatan dapat membantu untuk memahami apa yang dilakukan dan menjadi visi pimpinan pondok. Dengan menganggap pekerjaan mereka (masing-masing bidang) sebagai suatu proses untuk meraih kepercayaan masyarakat (*trust*). Sebab, jika lembaga pendidikan sudah mendapat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat, keberlangsungan lembaga pendidikan dapat terjamin, serta akan menghilangkan poin-poin pemborosan dalam hal pendanaan, misalnya dapat mengurangi biaya promosi, biaya sosialisasi program, biaya perawatan gedung, serta penghematan-penghematan pada aspek lain. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Lewis,² bahwa demi mewujudkan efektifitas dan efisiensi, adalah salah satu mengapa manajemen diaplikasikan dalam segala bidang termasuk di dalamnya pondok pesantren.

Dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi di atas, diperlukan sebuah proses dan penyusunan strategi pengembangan lembaga pendidikan yang baik. Proses yang dimaksud di sini adalah serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu. Misalnya, menyediakan layanan yang optimal untuk, perbaikan dalam pembelajaran, terbuka terhadap perubahan zaman dan sebagainya.

Dari teori manajemen dan fungsi-fungsi pokok manajemen, bisa dikaitkan dengan kajian analisis strategi lembaga pendidikan untuk meningkatkan *trust*. Teori manajemen ini sangat dibutuhkan sekali sebagai alat bantu untuk membaca

² Lewis Sharon L. et.al. *Medical Surgical Management of Clinical Problems*, 8th Edition Vol. 2. United States of America: Elsevier Mosby, 2004, 5.

kondisi di lapangan yang sangat kompleks. Dalam hal ini, peneliti merujuk pada teori George R Terry³ sebagai basis utama teori, yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating and Controlling*). Karena Terry lebih menekankan pada pengorganisasian dan pelaksanaan dalam kegiatan manajemen di samping fungsi-fungsi manajemen yang lain. Fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating and Controlling*) dalam suatu lembaga pendidikan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. POAC ini nantinya digunakan untuk mengungkap strategi pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dalam meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat.

Pimpinan lembaga pendidikan dapat menggunakan semua sumber daya yang ada (modal sosial), yang dia miliki dan melaksanakan empat fungsi manajerial utama, yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Keempat fungsi tersebut, diterapkan dalam setiap organisasi guna mempertahankan keberlanjutan pondok pesantren Ngabar Ponorogo. Tahapan penyusunan strategi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo diterapkan secara berjenjang dan bertahap, dengan penjelasan sebagai:

a. *Planning*

Tahap pertama penyusunan strategi terkait *trust*, dimulai dengan proses merencanakan kebutuhan pengembangan kelembagaan. Proses perencanaan ini

³ George R. Terry, *Principles of Management* (New York: Alexander Hamilton Institute, 2005).

dilakukan oleh pimpinan beserta jajarannya untuk melihat, mengamati, mendengar dan memperhatikan berbagai aspek kelembagaan yang berpengaruh terhadap perkembangan lembaga.

Perencanaan strategis, yaitu menilai situasi saat ini dari suatu organisasi atau lembaga, kemudian menetapkan ulang pernyataan visi dan misi lembaga pendidikan, dan mendefinisikan tujuan strategis, sasaran, serta melakukan musyawarah program prioritas yang akan memungkinkan untuk mencapai sasaran strategis tersebut. Perencanaan strategis yang terkait dengan upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat, pondok pesantren Ngabar dapat memahami di mana posisi mereka dalam memenuhi visi dan misi mereka dalam tujuan pengembangan kelembagaan. Perencanaan strategis, sebagaimana diungkap oleh John Friedman⁴ sebagai analisis kebijakan, menjadi penting era modern ini, karena banyak pondok pesantren di Indonesia dihadapkan pada tantangan untuk merencanakan berdasarkan yang isu-isu terbaru.

Perencanaan strategis lembaga pendidikan, cenderung terinspirasi bukan hanya oleh visi para pemimpin dan tenaga administrasi, tetapi juga adanya umpan balik yang diterima dari *stake holder* yang lain.⁵ Hal tersebut bermanfaat bagi para pemangku kebijakan di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen lembaga pendidikan secara terus menerus dan bertahap. Proses perencanaan yang koheren dan

⁴ John Friedmann, *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action* (Princeton NJ : Princeton University Press, 1987).

⁵ Ibid.

komprehensif akan menentukan hasil peningkatan kebijakan kelembagaan, yang ada di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. Peneliti menemukan beberapa perencanaan strategi untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat (*trust*) di pondok pesantren Ngabar Ponorogo, dengan beberapa tahapan berikut ini⁶:

1) Menggali Komitmen Kelembagaan

Tahapan ini dilakukan dengan menggali dari seluruh stake holder yang ada di pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. Proses perencanaan untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat (*trust*) membutuhkan komitmen kepemimpinan sebuah lembaga untuk memastikan ketersediaan semua sumber daya yang akan diperlukan untuk implementasi.

Demi terus menjaga kepercayaan masyarakat pondok pesantren Ngabar Ponorogo juga menyiapkan tenaga pendidik yang terbaik, yang menguasai perkembangan ilmu teknologi, sains, bahasa Arab, bahasa Inggris, *public speaking*, mempunyai kompetensi berargumentasi atau menyatakan pendapat dan sebagainya. Komitmen lembaga akan pendidikan yang terbaik mendorong pimpinan untuk menyiapkan pos-pos anggaran khusus untuk pengembangan dan perbaikan lembaga. Komitmen lembaga ini juga melibatkan *stake holder*, pimpinan, guru dan masyarakat. Dengan demikian, pesantren Wali Songo, telah berusaha memberikan unsur yang mampu membuat masyarakat menaruh kepercayaan. Yang dalam hal ini,

⁶ Gabungan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa informan.

pesantren memberikan apa yang menjadi harapan *truster*. Hal ini menjadi penting dilakukan untuk menjamin keberlangsungan trust masyarakat. Sebagaimana yang disinggung oleh Mayer,⁷ bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya.

2) Pembentukan Tim Pengembang

Proses perencanaan yang efektif harus digali dari sebuah tim pengembang yang digagas oleh pimpinan pondok. Untuk kemajuan bersama, penggalian pengembangan dilakukan secara acak dari cakupan yang paling dasar, mulai dari bawah ke atas, *bottom up* atau bahkan dari atas ke bawah atau *top down*. Ada beberapa pihak di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo terkait yang bertanggung jawab dalam implementasi strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat antara lain: pimpinan pondok, pimpinan lembaga dan seluruh asatidz dan ustadzah. Semua komponen ini nantinya menjadi modal sosial dari internal pondok, untuk pengembangan perencanaan strategis pondok.

Perencanaan strategis atau tim pengembang di seluruh lembaga pondok didukung oleh berbagai sub-sub komite yang dapat memimpin proses perencanaan strategis untuk berkontribusi pada proses yang lebih luas. Pembentukan sub-sub komite dapat membantu memastikan bahwa hampir semua orang menemukan peluang untuk berkontribusi pada rencana

⁷ Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust* (*The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3 Jul., 1995.

strategis, dengan menciptakan rasa kepemilikan dan penerimaan dari semua unit dalam lembaga.

Di pondok pesantren Wali Songo Ngabar kemudian muncul kelompok-kelompok kecil pengembang, atau sub-sub bagian pengembang yang fokus dalam *scope* kecil kemudian membesar dan semakin membesar, seperti teknik *snowball*. Kemudian muncul pengembangan lembaga yang digali dari modal sosial internal pondok, misalnya dalam bidang perbaikan kualitas pembelajaran, tata kelola administrasi, pengembangan ekonomi, pembinaan santri, peningkatan sarana dan prasarana serta terbentuknya kelompok khusus menentukan arah kebijakan pondok yang dikenal dengan kebijakan *Ngabar Vision 2020*.

Proses perencanaan yang efektif digali dari sebuah tim pengembang yang digagas oleh pimpinan pondok. Untuk kemajuan bersama, penggalian pengembangan dilakukan secara acak dari *scope* yang paling dasar, mulai dari bawah ke atas, *bottom up* atau bahkan dari atas ke bawah, atau *top to down*. Ada beberapa pihak di pondok pesantren Ngabar Ponorogo terkait yang bertanggung jawab dalam implementasi strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat antara lain: pimpinan pondok, pimpinan lembaga dan seluruh asatidz dan ustadzah. Semua komponen ini nantinya menjadi modal sosial dari internal pondok, untuk pengembangan perencanaan strategis pondok. Hal semacam ini penting, sebagaimana disinggung oleh

George R. Terry,⁸ ini merupakan sebuah upaya pemilihan fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang.

Idealnya, sebuah kelompok perencanaan strategis atau tim pengembang di seluruh lembaga pondok harus didukung oleh berbagai sub-sub komite yang dapat memimpin proses perencanaan strategis untuk berkontribusi pada proses yang lebih luas. Pembentukan sub-sub komite dapat membantu memastikan bahwa hampir semua orang menemukan peluang untuk berkontribusi pada rencana strategis, dengan menciptakan rasa kepemilikan dan penerimaan dari semua unit dalam lembaga.

3) Mengembangkan Rencana Strategis dan Melakukan Validasi

Masing kelompok pengembang di pondok pesantren Wali Songo Ngabar melakukan analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity and threats*) secara mandiri, menetapkan tujuan strategis dan strategi dalam kaitannya dengan tujuan keseluruhan dari proses strategis kelembagaan. Rencana strategis parsial yang dikembangkan oleh sub-komite kelompok pengembang masing-masing lembaga baik setingkat PAUD, TK, MI, MTs, MA, IARM Ngabar dan pondok pesantren Wali Songo Ngabar secara khusus harus dianalisis, disintesis, dan digunakan sebagai dokumen sumber daya untuk menyusun rencana strategis kelembagaan.

⁸ George R. Terry, *Principles of Management* (New York: Alexander Hamilton Institute, 2005).

Gambar 4.1 Analisis SWOT



Pertama, para pimpinan melakukan pertemuan secara interen membahas tentang strategi apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan dari masyarakat. Pertemuan ini dilakukan dalam forum yang sangat demokratis, dalam ruang rapat yang terbuka, kepala pondok beserta jajarannya saling berkumpul dan berdiskusi. Tidak ada yang duduk atas maupun di bawah. Pimpinan pondok menyadari seluruh stake holder pengembang pondok pesantren Wali Songo Ngabar ini, punya tugas dan fungsi masing-masing yang harus dijalankan secara mandiri dan profesional. Dalam forum demokratis ini nantinya memunculkan berbagai pengembangan kebijakan untuk mengembangkan pondok agar mendapat *trust* dari masyarakat.

Kedua, mengumpulkan unsur pimpinan lembaga, meliputi Yayasan, MPS, direktur TMI, kepala MTs dan kepala MA. Setelah pimpinan beserta jajarannya melakukan rapat dan diskusi pengembangan pondok. Hasil rapat

ini dibawa ke level bawah lagi untuk disampaikan kepada masing-masing sub pengembang yang dalam hal ini yaitu kepala madrasah yang ada di bawah naungan pondok pesantren Ngabar Ponorogo. Ide besar dari para pengembang utama belum tentu cocok dengan fakta-fakta yang terjadi di lapangan yang lebih mengerti secara dekat segala potensi yang dimiliki. Maka dari itu perlu dirapatkan kembali dalam forum ini.

Ketiga, dari hasil pertemuan tersebut lalu merumuskan beberapa prioritas strategi dari sekian banyak strategi yang menjadi usulan beberapa unsur pimpinan lembaga tadi. Tentu banyak opsi serta alternatif pengembangan yang dirumuskan oleh para pengembang. Dengan melihat sumber daya yang ada, kemudian melihat peluang, tantangan, hambatan serta dukungan yang ada, akhirnya dapat diputuskan skala prioritas yang harus segera dikerjakan oleh lembaga. Adapun forum yang dipergunakan dalam melakukan validasi terhadap prioritas strategi pengembangan berbasis *trust* ini antara lain : 1) Rapat Kerja Tahunan menjelang tutup tahun pelajaran. 2) Rapat Pleno internal lembaga.

Rencana strategis ini merupakan refleksi dari berbagai pilihan yang dibuat tentang orientasi masa depan pondok pesantren Ngabar. Tujuan strategis adalah pernyataan jangka panjang yang menggambarkan kondisi program yang ingin dicapai oleh lembaga pondok pesantren Ngabar Ponorogo dalam periode waktu tertentu, biasanya tiga, lima, tujuh, atau sepuluh tahun. Untuk setiap sasaran strategis dalam tujuan strategis, harus

ada setidaknya dua atau tiga tujuan, yang pencapaian akan diakumulasikan untuk pencapaian tujuan yang biasanya melekat setelah penemuan visi-misi lembaga.

Dalam aplikasinya perencanaan strategi yang ditempuh pondok pesantren Wali Songo Ngabrar Ponorogo antara lain:

- a) Memastikan mutu setiap layanan pendidikan maupun non pendidikan.
- b) Kendali mutu dikontrol oleh masing-masing pimpinan lembaga, seperti misalnya mutu pendidikan di pondok pesantren Wali Songo Ngabrar dikendalikan oleh Direktur bersama wakilnya, mutu Pendidikan MI, MTs, MA di masing-masing kepala sekolah beserta wakanya.
- c) Mengupayakan layanan pendidikan dan non pendidikan menuju *zero defect* (nol kekurangan/kesalahan).
- d) Menerima kritik dan masukan dari masyarakat secara terbuka.
- e) Belajar dari pengalaman berbagai macam lembaga pendidikan lain.
- f) Responsive terhadap perubahan.
- g) Berupaya mendorong semua stakeholder untuk bergerak bersama mencapai visi-misi yg ditetapkan sebelumnya.

Adapun strategi lain yang dilakukan masing-masing kelompok pengembang diantaranya: memberikan layanan yang optimal kepada santri di pendalaman ilmu al-Qur'an, kemudahan dalam jasa keuangan, serta penambahan sarana fisik, mengadakan kerjasama dengan Bank Mu'amalat Indonesia (BMI) dan PT. Inovasi Cipta Teknologi (ICT) dalam sistem

pembayaran online atau *virtual payment*, berupa sistem pembayaran online dengan *Virtual Account (VA)*, transaksi non tunai (*cashless*), dan mobile aplikasi. Pengembangan aspek teknologi informasi misalnya dikembangkan sistem e-presensi yang terintegrasi, program unggulan MHQ yaitu unggul dalam al-Qur'an, berkomitmen mencetak generasi Qur'an yang siap berdakwah kepada umat tentang lima kewajiban pada al-Qur'an yaitu, membaca, tadabbur, mengamalkan, mendakwahkan, dan berhukum dengan al-Qur'an.

Perencanaan-perencanaan tersebut jika dikategorisasi menjadi 6 Aspek, yaitu: 1) Peningkatan kualitas pembelajaran; 2) Peningkatan kualitas layanan administrasi; 3) Peningkatan sektor ekonomi; 4) Peningkatan kualitas santri; 5) Pembangunan sarana fisik bagi santri, dan 6) Leadership kiai.

b. *Organizing*

Proses *Organizing* yang diterapkan di pesantren Wali Songo, meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. Aspek utama lain dari organizing adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Misalnya bagian kepegawaian pondok, untuk memastikan kecukupan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas mumpuni untuk mencapai tujuan organisasi. Memekerjakan orang untuk pekerjaan merupakan aktifitas kepegawaian yang

kehas. Kepegawaian adalah suatu aktifitas utama yang terkadang diklasifikasikan sebagai fungsi yang terpisah dari organizing.

Proses pengorganisasian dapat dilakukan secara efisien karena pimpinan pondok memiliki pedoman tertentu sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan dapat bertindak. Untuk mengatur secara efektif, prinsip-prinsip organisasi berikut dapat digunakannya. Menurut prinsip pekerjaan seluruh perhatian harus dibagi di antara bawahan atas dasar kualifikasi, kemampuan dan keterampilan. Ini adalah melalui pembagian kerja dapat dicapai yang menghasilkan organisasi yang efektif. Pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas bukannya tugas secara keseluruhan.

Aspek utama lain dari *organizing* di pesantren ini adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Di pondok pesantren Wali Songo Ngabar terdapat berbagai divisi-divisi pengembangan, misalnya bagian kepegawaian pondok diorganisasikan untuk memastikan ketercukupan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas mumpuni untuk mencapai tujuan organisasi. Memerkerjakan orang untuk pekerjaan merupakan aktifitas kepegawaian yang khas. yang didesain untuk memperbaiki efektivitas organisasi secara menyeluruh, hal ini sebagaimana yang disinggung oleh Hellriegel.⁹

⁹Hellriegel, D., and John W. S.Jr., *Organizational Behavior* (Texas: South-Western Cengage Learning,1998), 591.

Organizing maksudnya menyiapkan sumber daya yang ada untuk pengembangan kelembagaan berbasis *trust*. Proses *organizing* yang terjadi di pondok pesantren Ngabar Ponorogo yaitu melakukan proses sinkronisasi dan sosialisasi, agar perencanaan yang telah disusun dan dirapatkan sebelumnya, nantinya berjalan secara massif, efektif dan efisien. Upaya yang dilakukan pondok pesantren Wali Songo Ngabar dalam tahapan ini yaitu melakukan rapat Pleno yaitu koordinasi antar lembaga yang ada. Dalam rapat pleno dilakukan sinkronisasi program, *time table* dan pleno perencanaan strategis semua lembaga).

Sinkronisasi program dalam upaya penyatuan, penyiapan sumber daya yang ada untuk menjalankan rencana yang sudah disusun sebelumnya. Dengan adanya sinkronisasi diharapkan semua lini dalam satu suara untuk mendukung perencanaan. *Time table* berupa pengaturan waktu yang berisi tentang waktu urutan kegiatan dan diskripsi kegiatan, kemudian diputuskan dalam pleno perencanaan strategis semua lembaga.

Kemudian pengorganisasian dilakukan pada internal lembaga yaitu disosialisasikan ke seluruh staf bagian-bagian yang ada di pondok. Sehingga menjadi pijakan pedoman pengembangan lembaga pondok pesantren Ngabar. Dan juga pengorganisasian dilakukan pada eksternal lembaga yaitu melakukan sosialisasi hasil rapat kerja tahunan masing-masing lembaga kepada stakeholder

(guru, santri, wali murid dan staf/ karyawan). Menurut Porras,¹⁰ ini penting dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan individu dan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memodifikasi kerangka kerja organisasi

Mekanisme sinkronisasi dan sosialisasi perencanaan strategi dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: 1. Rapat Dwi mingguan kader, 2. Rapat Pimpinan lembaga, 3. rapat internal lembaga 4. rapat antar lembaga, proses pengorganisasian di pondok pesantren Wali Songo Ngabar dapat dilakukan secara efisien karena pimpinan pondok memiliki pedoman tertentu (Ngabar vision 2020), sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan dapat bertindak dengan tepat. Menurut prinsip pekerjaan seluruh perhatian harus dibagi di antara bawahan atas dasar kualifikasi, kemampuan dan keterampilan.

Proses ini melalui pembagian kerja dapat dicapai yang menghasilkan organisasi yang efektif. Pembagian kerja ini dilakukan dalam rangka pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang, baik itu kiai, ustadz, semua orang yang terlibat, bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas bukannya tugas secara keseluruhan.

c. *Actuating*

Actuating adalah sebuah implementasi dari sebuah rencana yang sudah dirumuskan. Berbeda dari *planning* dan *organizing*. *Actuating* membuat

¹⁰ Porras, J.I., and Robertson, P. J. "Organization Development: Theory, Practice, and Research" In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719-822). 1992.

urutan rencana, menjadi sebuah tindakan dalam dunia organisasi khususnya lembaga pendidikan. *Actuating* merupakan upaya untuk merealisasikan suatu rencana. Dengan berbagai arahan dengan memotivasi seluruh penghuni pesantren untuk melaksanakan kegiatan dalam organisasi, yang sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawab masing-masing tim.

Berdasarkan penggalan data peneliti, tindakan *actuating* terkait strategi untuk mendapatkan kepercayaan tinggi dari masyarakat (*trust*), yang dilakukan pondok pesantren Ngabar Ponorogo dapat dikategorisasi sebagai berikut: a) Melakukan Inovasi di Bidang Pembelajaran, b) Peningkatan Tata Kelola Administrasi, c) Pemberdayaan Aset Perekonomi, d) Peningkatan Kualitas Santri, e) Pengembangan fasilitas penunjang pendidikan, f) Leadership Kiai.

Item-item strategi ini merupakan finalisasi dari proses panjang perencanaan, sebagaimana diungkap oleh Terry,¹¹ Perencanaan dan pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan.

d. *Controlling*

Fungsi dari *controlling* adalah menentukan apakah rencana awal perlu direvisi, melihat hasil dari kinerja selama ini. Jika dirasa butuh ada perubahan, maka seorang pemimpin akan kembali pada proses *planning*. Di mana ia akan merencanakan sesuatu yang baru, berdasarkan hasil dari *controlling*.

¹¹ George R. Terry, *Principles of Management* (New York: Alexander Hamilton Institute, 2005).

Jelas sekali bahwa fungsi pengawasan yang diambil dari sudut pandang definisi sangat vital utamanya dalam proses bagaimana sebuah planning dan actuating diimplementasikan. Hal ini agar proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan dari rencana. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan. Hal ini dilakukan untuk pencapaian tujuan sesuai dengan rencana. Jadi pengawasan dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses. Sebagaimana menurut Terry,¹² *controlling* perlu dilakukan untuk menilai pelaksanaan, dan jika diperlukan melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard dan ukuran yang telah ditetapkan.

Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen menjadi efektif dan efisien. Pengendalian di sini tentu saja dilakukan oleh unsur pimpinan pesantren. Hal sebagaimana yang diungkap oleh Ricky Griffin,¹³ dimana ia bermaksud untuk menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat, agar aktifitas manajemen dapat dilaksanakan dengan baik.

Dalam *controlling* di pondok pesantren Wali Songo Ngabar ada beberapa proses dan tahapan, yaitu pengawasan. Proses pengawasan dilakukan secara bertahap dan sistematis melalui langkah sebagai berikut:

- 1) Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian.

¹² Ibid.

¹³ Ricky Griffin, *Manajemen*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2004)

- 2) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai.
- 3) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
- 4) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.
- 5) Meninjau dan menganalisis ulang rencana, apakah sudah realistis atau tidak, jika ternyata belum realistis maka perlu diperbaiki.

Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan untuk memastikan pelaksanaan strategi terkendali sesuai rencana, dengan menggunakan kontrol zig-zag secara baik secara vertikal maupun horizontal. Dengan demikian apa yang dilakukan oleh pesantren Wali Songo sudah *on the track*, artinya sudah sesuai dengan aturan main yang seharusnya diterapkan dalam sebuah manajemen utamanya manajemen pesantren sebagai mana yang diungkap oleh Richard Daft¹⁴.

B. Strategi Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar

Strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat (*trust*) yang dimaksud di sini adalah sebuah upaya atau tindakan yang dilakukan oleh pimpinan pesantren selaku manajer pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo beserta jajarannya, melalui pengelolaan manajemen serta langkah strategis yang bertujuan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat yang tinggi. Di antara alasan yang mendasar dari pemilihan dan penerapan ini adalah merupakan sebuah terobosan

¹⁴ Richard L Daft, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Emil Salim 4.

sekaligu langkah strategis untuk mendapatkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini setelah sekian lama mengalami stagnansi dan penurunan animo masyarakat memondokkan anaknya di pesantren Wali Songo Ngabar.

Kepercayaan diperlukan untuk membangun kerjasama dan menjalin komunikasi yang efektif, dan menjadi pondasi hubungan yang kohesif dan produktif dalam organisasi. Kepercayaan juga berfungsi sebagai "pelumas" yang memberi jalan bagi operasi yang efisien ketika orang memiliki kepercayaan pada kata-kata dan perbuatan orang lain. Kepercayaan (*trust*), sebagaimana diungkapkan oleh John Field dalam modal sosial ia adalah unsur utama dan terpenting sekaligus syarat utama (*necessary condition*) terbentuk dan terbangunnya modal sosial.¹⁵

Dalam hubungan yang sedang berlangsung dalam organisasi, sosial jaringan dapat melakukan kontrol formal dan informal yang mendorong orang untuk bertindak cara yang dapat dipercaya. Ada insentif untuk berperilaku dengan cara yang dapat dipercaya, untuk mengembangkan reputasi untuk kepercayaan, dan untuk menuai manfaat dari hubungan saling percaya. Agar efektif dan produktif, sekolah, seperti organisasi lain, harus kooperatif, kohesif, efisien, dan dikelola dengan baik. Kepercayaan sangat penting dalam upaya meningkatkan pendidikan. Dan lagi, kepercayaan tampaknya semakin sulit untuk dicapai dan dipertahankan. Karena realitas ekonomi dan masalah sosial yang berubah telah menyebabkan meningkatnya harapan untuk lembaga pendidikan, standar baru dan

¹⁵ Jhon Field, *Modal Sosial*, terj. Nurhadi (Bantul: Kreasi Wacana, 2010),34 .

ukuran akuntabilitas telah muncul.

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar, sebagai sebuah institusi yang sedang berkembang, tidak cukup hanya mengandalkan bantuan dari luar untuk memajukan lembaganya, tetapi mereka sendiri juga harus secara bersama-sama memikirkan dan melakukan langkah-langkah terbaik guna mengatasi masalah tersebut dengan mengerahkan segenap potensi dan sumberdaya yang dimiliki untuk kemajuan sebuah lembaga pesantren. Dengan demikian modal sosial (*social capital*) dalam konteks ini menekankan perlunya kemandirian dalam mengatasi segala permasalahan sosial, sementara bantuan dari luar dianggap sebagai pelengkap guna memicu inisiatif dan produktivitas arah kemajuan yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri. Dengan demikian modal di sini merupakan sebuah relasi yang saling menguntungkan sebagaimana diungkap oleh Robert Putnam.¹⁶

Konsep modal sosial muncul dari pemikiran bahwa lembaga pendidikan pesantren tidak mungkin dapat secara individu mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Diperlukan adanya kebersamaan dan kerjasama yang baik dari segenap anggota masyarakat yang berkepentingan untuk mengatasi masalah stagnasi lembaga pendidikan yang banyak terjadi di Indonesia saat ini. Dalam hal ini James Coleman menyebutkan sebagai sebuah bahwa modal sosial hanya terwujud ketika

¹⁶ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

antar individu dalam sebuah kelompok menjalin kerja sama.¹⁷

Modal sosial yang dimiliki pesantren Wali Songo Ngabar untuk membangun *trust* masyarakat adalah, adanya Pancajiwa, visi misi lembaga yang baik, dan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat, yang kemudian diramu berbagai sedemikian rupa. Dengan modal sosial ini maka diharapkan *trust* meningkat atau setidaknya pulih kembali seperti saat pesantren ini mengalami masa keemasan.

Dalam pelayanan jasa khususnya dalam bidang pendidikan, biasanya antara penyedia jasa dan pengguna jasa selalu dikaitkan dengan perhitungan untung rugi dalam bentuk tawar-menawar. Seorang penyedia jasa berharap layanannya dapat dipergunakan dengan sebaik mungkin dan semakin berkembang, begitu juga pengguna jasa akan merasa puas karena kebutuhan akan pendidikan tersedia dengan baik. Hubungan mereka layaknya hanya sebatas menjual dan membeli jasa, tidak lebih dari itu. Hubungan semacam ini merupakan sebuah hubungan yang saling menguntungkan sebagaimana disinggung oleh Robert Putnam.¹⁸

Namun, ada juga pola pelayanan pendidikan yang tidak hanya bertujuan jangka pendek semata, tetapi lebih mengarah pada pola yang sifatnya jangka panjang. Pola model ini biasanya disamping melakukan transaksi jual-beli jasa, juga menerapkan hubungan relasional untuk mempertahankan kelangsungan hubungan mereka. Dan prasyarat yang paling dominan dalam membangun

¹⁷ Coleman, *Foundation of Social Theory*, 348.

¹⁸ Lihat Robert Putnam, *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society* (Oxford: Oxford University Press, 2004), 7.

hubungan relasional ini adalah adanya saling percaya (*mutual trust*) dari masing-masing pihak yang menjalin hubungan tersebut, yaitu antara penyedia jasa (seluruh komponen dari pondok pesantren Wali Songo Ngabar) dan pengguna jasa (masyarakat luas atau wali santri).

Dalam hal ini menurut Anthoni Gidden¹⁹ disinyalir karena adanya hubungan sosial yang terbentuk dengan baik dalam masyarakat dan memiliki aturan-aturan yang positif. Sedangkan menurut Fukuyama²⁰, kepercayaan ini memberikan kontribusi terhadap modal sosial. Mengenai bagaimana cara membuat dan mempertahankan kepercayaan adalah permasalahan tersendiri yang dihadapi oleh para pemangku kebijakan sebuah lembaga pendidikan. Karena itu, penelitian ini berusaha untuk menelusuri bagaimana implikasi strategi yang diterapkan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar terhadap kepercayaan (*trust*).

Penerapan 6 (enam) strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat faktanya mendapatkan respon dari masyarakat, hal ini dibuktikan dengan respon mereka terhadap berbagai strategi tersebut. Berikutnya akan disajikan kupasan dari masing-masing strategi perspektif masyarakat yang mempunyai implikasi terhadap kepercayaan mereka.

Dalam menganalisis strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, setidaknya ada dua aspek yang menjadi

¹⁹ Anthoni Gidden, *Modernity and Self-Identity Self and Society in the Late Modern Age* (Cambridge : Polity Press 65 Bridge Street, 2006), 43.

²⁰ Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: The Free Press, 1995), 33.

acuannya, yaitu: Bentuk-bentuk kepercayaan (*trust*) yang diberikan masyarakat, Faktor-faktor pemicu munculnya trust masyarakat. Dalam menganalisis strategi ini dalam konteks trust, maka peneliti menggunakan dua pisau analisis yaitu teori dari Rober Putnam dan Schannen-Moran. Robert Putnam²¹ lebih fokus kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan yaitu aspek rasionalitas (Faktor rasional bersifat strategis dan kalkulatif dengan kata lain orang dapat dipercaya karena memiliki keahlian khusus atau memiliki jabatan profesional), dan relasionalitas (kepercayaan merupakan hal yang terkondisi melalui budaya dan pengalaman, keyakinan mengenai orang yang dapat bekerja di institusi politik).

Sedangkan Schannen-Moran²² lebih fokus komponen yang menentukan trust, di mana setidaknya ada 5 (lima) karakteristik yang merupakan komponen utama yang digunakan untuk menilai dan mengukur *trust*, yaitu antara lain: Kebaikan hati (*benevolence*), keandalan (*reliability*), kompetensi (*competence*), kejujuran (*honesty*), keterbukaan (*openness*).

Sebagaimana telah diungkap pada bab sebelumnya, bahwa terdapat 6 (enam) strategi yang diterapkan di pesantren Wali Songo dalam rangka meningkatkan kepercayaan dari masyarakat. Dari berbagai bentuk strategi diatas setelah melalui proses sekian proses analisa, menurut peneliti dapat dipetakan secara garis besar menjadi 3 yaitu:

²¹ Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* 142.

²² Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

Pertama, Strategi di bidang manajerial. Strategi ini terkait dengan pengembangan pesantren di bidang tata kelola pesantren. Strategi ini mencakup: Peningkatan Tata Kelola Administrasi Pesantren, dan Pengembangan Sarana Pendidikan, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Peningkatan Tata Kelola Administrasi:

Salah satu kelemahan mendasar pesantren, seringkali berkuat sekitar pengelolaan administrasi dan manajemen yang masih dikelola secara asal-asalan, jauh dari apa yang seharusnya dilakukan dalam sebuah lembaga pendidikan. Akibatnya dapat ditebak, pesantren tertatih-tatih saat harus berhadapan dengan dunia luar yang penuh kemajuan yang tidak mampu diimbangi oleh dunia pesantren. Oleh karena itu pesantren Wali Songo Ngabar memandang perlu melakukan perbaikan kualitas layanan administrasi dalam kerangka memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan pendidikan pesantren baik yang bersifat akademik maupun penunjang akademik.

Berangkat dari pola pikir inilah, maka kemudian pesantren Wali Songo, berusaha memberikan perhatian penuh terhadap aspek ini dengan meluncurkan sebuah terobosan di bidang manajemen dan administrasi dengan menginisiasi sebuah program yang disebut dengan Sistem Informasi Administrasi Pondok Pesantren (SIAP), di mana hal ini merupakan salah satu program prioritas untuk mencapai visi 2020 pondok pesantren Wali Songo Ngabar.

SIAP merupakan sebuah aplikasi yang berfungsi mengolah data santri, guru, alumni, kegiatan pembelajaran, jadwal pelajaran, nilai akademik, nilai penunjang akademik/ ekstrakurikuler, pelanggaran, perizinan, prestasi santri, pendataan santri baru, print rapor akademik, print rapor penunjang akademik dan lain sebagainya.

Aplikasi ini memungkinkan wali santri untuk mengetahui informasi terkini putra putrinya di pondok pesantren Wali Songo Ngabar yang terdiri dari informasi akvtas dan nilai sekolah, akvtas dan nilai organisasi ekstrakurikuler, prestasi, perizinan, pelanggaran, dan jadwal pelajaran melalui portal santri yang telah disediakan. Selain itu, SIAP juga memungkinkan para guru untuk memantau kondisi dan prestasi santri yang menjadi tanggungjawabnya di materi pelajaran yang telah ditetapkan, serta dapat meng-inputkan nilai secara mandiri.

Dengan adanya inisiasi program ini menunjukkan keseriusan pesantren Wali Songo Ngabar dalam memberikan layanan yang sepenuhnya ditujukan untuk memberikan kepuasan dan mendapatkan *trust* dari masyarakat. Menurut Mayer²³ ini merupakan faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap kepada pihak lain, yaitu aspek Integritas. Yaitu Integritas terlihat dari konsistensi antara ucapan dan perbuatan dengan nilai-nilai diri

²³ Mayer, R.C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D., “An Integratif Model of Organizational Trust, Academy of Management Review”, Social Networking Journal, Vol.5 No.3, July 5, 2016. 709-734.

seseorang . Adapun perspektif Tschannen-Moran, ²⁴ yang meniscayakan adanya kompetensi (*competence*) pesantren Wali Songo mampu melakukan suatu tugas/ pekerjaan sesuai yang dikehendaki.

Di samping ini secara tidak langsung, memberikan bukti bahwa pesantren mampu berdiri sejajar dengan lembaga lain yang telah dikelola secara modern. Sehingga pesantren tidak lagi identik dengan keterbelakangan dan tradisionalitas yang jauh dari nilai- nilai kemoderenan dan kekinian.

Hal ini juga sekaligus sebagai upaya untuk mengenalkan beberapa bentuk hasil perkembangan teknologi di era digital, sehingga meskipun tinggal di pondok pesantren, santri tetap memiliki bekal pengetahuan mengenai kemajuan teknologi dan tidak *gaptek* (gagap teknologi).

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar juga telah turut berkontribusi dalam mengantarkan santrinya untuk memiliki sekurangnya 2 dari 6 kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan di Abad 21 atau yang sering disebut dengan istilah *the Six 21st Century Skills*,²⁵ yang meliputi: 1) kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical thinking and problem solving skills*); 2) kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama (*communication and collaboration skills*); 3) kemampuan menciptakan, menemukan dan mengembangkan sesuatu yang baru (*creativity and*

²⁴ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, “A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust” *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

²⁵ Partnership for 21st Century Skills (P21). (2009, Desember). *Framework for 21st Century Learning*. Retrieved Desember 20, 2015, from P21 Partnership for 21st Century Skills: <http://www.p21.org/our-work/p21-framework>, diakses 21 Maret 2019.

innovation skills); 4) literasi teknologi informasi dan komunikasi (*information and communications technology literacy*); 5) kemampuan belajar kontekstual (*contextual learning skills*); dan 6) kemampuan informasi dan literasi media (*information and media literacy skills*).

Dua kompetensi yang memungkinkan untuk tercapai melalui upaya pondok pesantren dalam bidang tata kelola administrasi di atas adalah literasi teknologi informasi dan komunikasi (*information and communications technology literacy*) dan kemampuan informasi dan literasi media (*information and media literacy skills*).

Adapun penerapan Strategi Peningkatan Tata Kelola Administrasi, jika merujuk kepada pendapat Robert Putnam²⁶, lebih condong pada aspek rasionalitas, hal ini karena strategi ini bersifat strategis dan kalkulatif karena pesantren Wali Songo dipercaya masyarakat memiliki keahlian khusus yang menjadi argumentasi masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo, lebih kepada aspek rasionalitasnya.

Sedangkan perspektif Tschannen-Moran²⁷, ada dominasi tiga ranah yang menjadi dasar masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo, yaitu: aspek kompetensi, kebaikan, dan keterbukaan.

Adapun penjelasan dari uraian di atas sebagaimana matrik di bawah ini:

²⁶ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

²⁷ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, “[A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust](#)” *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

Tabel 4.1
Matriks *Trust* Masyarakat terhadap
Strategi Peningkatan Tata Kelola Administrasi

Strategi	Respon Masyarakat	PERSPEKTIF TEORI TRUST	
		Robert Putnam (Rasional, relasional)	Tschannen-Moran (Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan)
Peningkatan Tata Kelola Administrasi	Masyarakat menilai aplikasi ini sangat membantu bagi para wali santri untuk menjadi media penghubung informasi selain menggunakan media sosial,	relasional	Kompetensi, kebaikan, keterbukaan
	Orang tua/wali santri sekarang tidak harus membayar secara langsung ke pondok, yang dapat membantu untuk mengetahui informasi aktifitas santri selama di	relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan

	pesantren secara online		
	Masyarakat bisa mengetahui semua data santri, ustadz, alumni, serta kegiatan pembelajaran dan segala aktifitas santri dapat diketahui secara langsung	relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, Keterbukaan
	Masyarakat memandang Aplikasi ini sangat praktis karena dapat diakses dimanapun tempatnya aplikasi yang digunakan untuk mengolah data santri, guru, alumni serta seluruh informasi yang berkaitan pembelajaran, rapot, pelanggaran, dan perizinan	Rasional	Keandalan, Kompetensi
	Aplikasi ini sangat mempermudah bagi wali santri untuk mengetahui segala hal informasi	relasional	keandalan, kompetensi, kejujuran, Keterbukaan

	terkait putra putrinya		
	Masyarakat memandang ini adalah bentuk adaptasi pesantren terhadap perkembangan teknologi yang berkembang di luar pesantren.	Rasional	keandalan, kompetensi, keterbukaan
	Masyarakat memandang, walaupun aplikasi ini identik dengan berbagai kemudahan, namun tidak lantas mengabaikan sisi disiplin santri, karena jika santri belum melunasi pembayaran maka tidak diperkenankan mengikuti ujian.	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,

2. Pengembangan Sarana Pendidikan

Di antara program untuk meningkatkan kepercayaan dari masyarakat adalah memberikan jaminan sarana prasarana fisik yang memadai bagi santri. Hal ini penting, agar mampu menunjang berbagai kegiatan yang dilakukan oleh santri, baik kegiatan-kegiatan yang bersifat akademik maupun non-akademik.

Tidak diragukan lagi bahwa fasilitas santri di pondok merupakan aspek yang tidak kalah penting untuk mendapatkan trust dari masyarakat untuk memondokkan putra-putrinya di pondok pesantren. Ketika para orang tua hendak melepas putri-putri mereka untuk pergi jauh dari mereka dalam rangka menuntut ilmu di pondok pesantren tertentu, salah satu yang dipertimbangkan adalah fasilitas atau sarana prasarana pondok pesantren yang secara langsung maupun tidak langsung akan sangat berpengaruh terhadap tumbuhnya rasa nyaman dan aman sehingga putra-putri mereka bisa menuntut ilmu dengan baik dan maksimal. Hal ini menurut Colquitt²⁸ sebagai faktor yang menimbulkan *trust*, yaitu *Disposition-based*, di mana seorang trustor cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan

Harapan dan perhatian orang tersebut, yang menggerakkan pondok pesantren Wali Songo, terus memperhatikan fasilitas fisik santri yang berupa sarana prasarana dari asrama atau tempat tinggal, kamar mandi, masjid, dapur, tempat makan dan lain sebagainya. Semuanya dikelola oleh pihak pondok sendiri dengan memaksimalkan anggaran dari biaya mondok seluruh santri tanpa menggantungkan kepada pihak manapun.

Berkaitan dengan hal itu, santri juga tidak hanya serta merta diberikan segala macam fasilitas yang lengkap dan memadai begitu saja, akan tetapi

²⁸ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219.

santri juga seringkali dilibatkan baik dalam pembangunan, perbaikan, dan perawatan segala macam fasilitas yang ada. Dalam pembangunan misalnya, tak jarang santri-santri pondok pesantren Wali Songo Ngabar, khususnya santri *kibar* juga dilibatkan untuk membantu proses pembangunan sarana-prasarana santri seperti masjid, gedung sekolah, asrama, dan lain sebagainya.

Tidak cukup berhenti sampai di situ saja, santri juga senantiasa dibiasakan untuk tanggap merawat segala macam fasilitas yang ada dengan membersihkan secara teratur, tidak mencoret-coret, dan juga tidak merusak dengan cara apapun. Artinya, segala macam fasilitas yang disediakan oleh pondok bagi santri bukanlah kemewahan yang membuat santri malas, akan tetapi justru supaya santri juga memiliki rasa tanggung jawab serta kemandirian dengan segala macam yang mereka miliki, sehingga dengan itu, mereka bisa merasa nyaman dan lebih bersemangat untuk menuntut ilmu dan beribadah di pondok pesantren.

Dalam konteks *trust* ini merupakan bukti bahwa antara pihak pesantren dan santri telah terjadi sebuah kerja sama dan saling mempercayai. Sebagaimana yang diungkap oleh Eric M. Uslaner,²⁹ bahwa kerja sama dan kompromi hanya bisa berkembang ketika orang-orang saling menghormati antara pihak pesantren dan santri.

Adapun fasilitas-fasilitas fisik yang dibangun oleh pondok adalah: 1)
Renovasi masjid, hal ini penting mengingat seiring peningkatan jumlah santri

²⁹ Eric M. Uslaner

serta demi kenyamanan dalam beribadah menghajatkan renovasi ini; 2) Renovasi ruang asrama santri; 3) Renovasi kamar mandi dan tempat jemuran bagi santri; 4) Renovasi dapur santri (*Ngabar Food Production*).

Penerapan strategi Strategi Pengembangan Sarana Pendidikan, merujuk kepada pendapat Robert Putnam³⁰, lebih condong pada aspek rasionalitas, hal ini karena strategi ini bersifat strategis dan kalkulatif karena pesantren Wali Songo dipercaya masyarakat memiliki keahlian khusus yang menjadi argumentasi masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo, lebih kepada aspek rasionalitasnya dalam memenuhi kebutuhan santri.

Sedangkan perspektif Tschannen-Moran³¹, ada dominasi tiga ranah yang menjadi dasar masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo, yaitu: aspek Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,

Adapun penjelasannya ringkasnya sebagaimana matrik di bawah ini:

Tabel 4.2
Matriks *Trust* Masyarakat terhadap
Strategi Pengembangan Sarana Pendidikan

³⁰ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

³¹ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, “[A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust](#)” *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

Strategi Pengembangan Sarana Pendidikan	Respon Masyarakat	Perspektif Teori <i>Trust</i>	
		Robert Putnam (Rasional, relasional)	Tschannen-Moran (Kepercayaan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan)
	Menurut masyarakat perbaikan fasilitas santri baik dari segi asrama,	Rasional	Keandalan, kompetensi,
	kamar mandi dan dapur atau makanan yang bergizi di pesantren Wali Songo, untuk menciptakan lingkungan yang bersih dan sehat		
	Renovasi masjid ini terlaksana karena banyak pihak yang terkait baik dari Alumni, wali santri, masyarakat sekitar dan seluruh masyarakat pesantren	Relasional	Kepercayaan hati, keandalan, kompetensi,

	Menurut masyarakat fasilitas santri yang ada di PPWS sudah sangat memadai dengan didukung adanya pembangunan dapur yang dikembangkan dengan nama Ngabar Food yang menyediakan dan melayani berbagai jenis makanan/ catering	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	Perubahan-perubahan pengelolaan lingkungan asrama yang	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	nyaman dan tertata dengan baik, dipandang menambah semangat dan kenyamanan santri tinggal di dalamnya		
	Renovasi masjid diyakini mampu menjadi salah satu ikon yang dapat meningkatkan pamor pesantren Wali Songo.	Rasional	Keandalan, kompetensi,

	Para alumni secara sukarela dan bahu membahu mendonasikan harta untuk penyelesain renovasi masjid ini hingga mencapai prosentasi 60 % dari keseluruhan biaya.	Relasional	Keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan
	Dengan renovasi dan pembangunan, masyarakat memandang pesantren Wali Songo mempunyai perhatian yang serius dalam pembentuk aspek spiritual santri dan wahana	Rasional	Keandalan, kompetensi,
	penggemblengan mental spiritual santri	Rasional	Keandalan, kompetensi

Kedua, Strategi di bidang ekonomi. Strategi ini terkait dengan pengembangan pesantren pada aspek ekonomi yang mencakup diantaranya: pengembangan unit bisnis pesantren di dalamnya menyangkut peningkatan kapasitas SDM di bidang entrepreneur (wirausaha), dan sebagainya.

Salah satu kata kunci, bagi sebuah kemandirian pesantren adalah sektor

ekonomi. Semakin pesantren mempunyai daya kemandirian secara ekonomi semakin menunjukkan kualitas pesantren itu sendiri. Begitu juga hal dengan pesantren Wali Songo Ngabar, ia memandang dengan kemandirian ekonomilah seluruh program apapun di pesantren dapat berjalan. Mulai dari penyediaan sarana-prasarana, penyelenggaraan program penguatan kapasitas guru, pengadaan fasilitas penunjang belajar, dan lain sebagainya jika tanpa ada dukungan dan *back up* finansial akan menjadi sia-sia.

Oleh karenanya pondok pesantren Wali Songo Ngabar, mendirikan berbagai usaha ekonomi yang nyaris menyentuh semua hajat hidup penghuni pesantren dan masyarakat pada umumnya. Sehingga tidak mengherankan jika pondok pesantren Wali Songo Ngabar mempunyai sekian puluh usaha di bidang ekonomi, antara lain: Penggilingan Padi, Warung Amal Putra, Warung Amal Putri, Wartel Putri, Transportasi Elf, Mini Market NBC, Depot NBC, Penginapan Tamu & Meeting Hall NBC, Foto Copy, Transportasi Truk dan Elf, Konveksi “Firja”, Meubel, Ngabar Mart Putra, Ngabar Mart Putri, Laundry (Sewa Setrika) Putri, Ngabar Bistro, Warung Amal al-Azhar, Ngabar Distro, BMT Ngabar, Ngabar Farm, Pengelolaan (Bank) Sampah, Air Demineral Ngabar dan Songkok Ngabar.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, pesantren dalam hal ini juga telah mampu membuktikan bahwa pesantren sebetulnya tidak hanya dapat memerankan fungsi tradisionalnya sebagaimana yang dikatakan oleh Azyumardi Azra, yaitu “sebagai sarana transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam,

dan reproduksi ulama,”³² akan tetapi juga mampu menjadi pusat pemberdayaan ekonomi, baik untuk pesantren sendiri maupun untuk umat atau masyarakat secara umum. Hal tersebut juga sekaligus menegaskan bahwa fungsi pesantren bukan hanya sebagai pusat pengkaderan pemikir-pemikir agama (*center of excellence*) dan sebagai lembaga yang mencetak sumber daya manusia (*human resource*), akan tetapi juga mampu menjadi lembaga yang dapat melakukan pemberdayaan pada masyarakat (*agent of development*).³³

Dengan segala kekuatan yang dimilikinya, pesantren mempunyai potensi yang besar untuk melaksanakan usaha pemberdayaan umat terutama dalam bidang ekonomi. Karena melakukan pemberdayaan ekonomi merupakan bentuk dakwah dan sekaligus wujud pengimplementasian ilmu- ilmu yang dimiliki dan diajarkan di pondok pesantren secara kongkrit (aplikatif). Di dalam Islam, ekonomi merupakan *wasīlah* bukan *maqāṣid*, jadi ekonomi merupakan salah satu cara untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Dalam konteks sosial, upaya yang dilakukan oleh pesantren Wali Songo merupakan sebuah bentuk modal sosial yang telah diaplikasikan dengan baik sebagaimana disinyalir oleh James Coleman³⁴. Menurutnya modal sosial tercipta, ketika relasi antara orang-orang mengalami perubahan sesuai dengan cara-cara yang memudahkan sebuah tindakan ditempuh.

³² Azra, *Jaringan Ulama*, xxii.

³³ Mohammad Nadzir, “Membangun Pemberdayaan Ekonomi di Pesantren,” *Economica*, Vol. 6, No. 1 (Mei 2015), 38.

³⁴ James Coleman, *Foundation of Social Theory* (Harvard: Harvard University Press., 1994), 348.

Adapun implementasi strategi ini, merujuk kepada pendapat Robert Putnam³⁵, lebih condong pada aspek rasionalitas, hal ini karena strategi ini bersifat strategis dan kalkulatif karena pesantren Wali Songo dipercaya masyarakat memiliki keahlian khusus yang menjadi argumentasi masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo, lebih kepada aspek rasionalitasnya dalam aspek bagaimana pesantren memberikan keuntungan secara ekonomis, sekaligus memberdayakan perekonomian masyarakat

Sedangkan perspektif Tschannen-Moran³⁶, ada semua 5 (lima) faktor yang menjadi dasar masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo muncul dalam , yaitu: aspek Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, dan keterbukaan.

Tabel 4.3
Matriks *Trust* Masyarakat terhadap
Strategi Pengembangan Aset Perekonomian

Strategi Pemberdayaan Aset Perekonomian	Respon Masyarakat	Perspektif Teori Trust	
		Robert Putnam (Rasional, relasional)	Tschannen-Moran (Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan)

³⁵ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

³⁶ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

	<p>Menurut masyarakat Berbagai usaha ini di samping mampu mendukung pondok secara finansial, juga mempermudah wali santri maupun masyarakat yang menginginkan menginap dengan fasilitas yang memadai, maupun bagi mereka yang menginginkan almari maupun perabot yang lain yang dibutuhkan.</p>	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan
	<p>Pesantren Wali Songo, dipandang serius dalam mengelola pesantren ini, terbukti dengan berbagai usaha ekonomi yang diselenggarakan. Ini merupakan sebuah bukti nyata kemandirian pesantren agar tidak tergantung kepada pihak lain dalam bidang perekonomian maupun pendanaan demi menunjang</p>	Rasional	Keandalan, kompetensi, Keterbukaan

	jalannya berbagai kegiatan pesantren		
	Masyarakat percaya usaha-usaha ini berjalan dengan baik dan penuh dengan tanggung jawab, karena ustadz/dzah maupun para pengelolanya menjalankan amanah ini dengan baik. Mereka menjalani ini semua dengan jiwa keikhlasan yang tinggi, tanpa ada niatan untuk mencari keuntungan pribadi, walaupun mestinya mereka mendapat sekadar upah tapi upah ini bukanlah tujuan utama	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

	<p>Dengan adanya usaha peternakan ini dianggap masyarakat membantu perekonomian mereka utamanya mereka yang tidak mempunyai sawah ladang, Sehingga mereka bisa bisa menyekolahkan anak dan memenuhi kebutuhan sehari-hari.</p>	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	<p>Karena saya bekerja di bidang transportasi, dengan keberadaan usaha ini sangat membantu saya. Karena saya sering mendapat order mengantar hewan kepada pemesan maupun susu ke pabrik pengolahannya</p>	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi
	<p>Keberadaan berbagai usaha ekonomi ini merupakan keseriusan pesantren dalam mengembang</p>	Rasional	keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan

	<p>amanat umat untuk menjalankan pesantren ini secara professional dan bertanggung jawab. Berbagai jenis usaha yang begitu banyak merupakan bukti bahwa pesantren menginginkan berbagai sector perekonomian dapat digarap, tujuannya adalah memberikan layanan kepada masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.</p>		
	<p>Tarif biaya laundry usaha pondok ini mematok harga yang relative murah untuk ukuran kantong santri. Dengan adanya usaha di bidang laundry, dan konveksi ibu-ibu dapat terlibat bekerja di dalamnya.</p> <p>Desa dan Pesantren secara bersama-sama diantaranya, pada bidang ekonomi pondok, Pondok dan pemerintahan desa Ngabar saling</p>	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, Kompetensi
	<p>Desa dan Pesantren secara bersama-sama diantaranya, pada bidang ekonomi pondok, Pondok dan pemerintahan desa Ngabar saling</p>	relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,

	bahu membahu dalam memberdayakan masyarakat.	kejujuran, Keterbukaan

Ketiga, Strategi di Bidang Kepemimpinan/Leadership. Strategi ini terkait dengan pola pengarahan dalam pengembangan pesantren yang mencakup diantaranya: Strategi peningkatan kualitas pembelajaran, Peningkatan kualitas santri, Peningkatan kapasitas dan kualitas kepemimpinan kepala unit pendidikan di lingkungan pesantren (Leadership Kiai), dengan penjelasan sebagai berikut:.

1. Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Sebagaimana disebutkan dalam data penelitian, bahwa peningkatan kualitas pembelajaran adalah salah satu strategi dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang diterapkan untuk meningkatkan *trust* dari masyarakat. Pada strategi peningkatan kualitas pembelajaran ini mencakup tiga aspek yang meliputi: penyusunan visi dan misi lembaga, formulasi dan pengembangan kurikulum, serta pembinaan guru yang berorientasi pada peningkatan kapasitas, kapabilitas, dan kualitas guru dalam mengajar dan mendidik.

Sedangkan di dalam upaya pembinaan guru yang meliputi 4 kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dan berorientasi pada peningkatan kapasitas, kapabilitas, dan kualitas guru dalam mengajar dan mendidik, terkandung salah satu nilai keikhlasan, dimana saat guru diberikan *ta'hīl*, pelatihan, dan juga *tashīh i'dād* dan segala macam aktivitas yang bertujuan untuk peningkatan kualitas guru dalam mendidik santri tentu membutuhkan

pengorbanan dalam segala hal, baik waktu, tenaga, pikiran, hingga pengorbanan berupa materi. Jiwa keikhlasan ini yang selalu ditekankan oleh pimpinan kepada para *asatidz* maupun *ustadzah*, sehingga mereka betul-betul termotivasi untuk melakukan segala hal untuk santri semata-mata hanya untuk tujuan ibadah, mencari ridha Allah Swt., siap berjuang demi tegaknya agama Allah dan bukan untuk mendapatkan keuntungan tertentu, khususnya keuntungan yang bersifat materiil. Hal semacam ini menurut Colquitt³⁷ yang menjadi faktor muncul *trust* adalah adanya *disposition-based*, yaitu kepercayaan tidak selalu berkaitan dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan trustor tersebut. Seorang trustor cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan.

Strategi penguatan dalam bidang pembelajaran merupakan aspek yang paling pertama dan utama yang dikerjakan, untuk mendapatkan kepercayaan tinggi dari masyarakat. Era modern ini menuntut lembaga pendidikan, khususnya pesantren untuk berbenah menjadi lebih baik lagi. Perubahan mendasar dari aspek pembelajaran tradisional menuju pembelajaran modern yang identik dengan perkembangan dan kemajuan zaman di era digital.

Tagline yang dimiliki pondok pesantren Wali Songo Ngabrar berangkat dari keinginan untuk melakukan perubahan-perubahan yg inovatif dan cerdas dalam rangka menghadapi tantangan perubahan dan disrupsi. Terhitung sejak bulan

³⁷ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219.

agustus 2016, karena ada dorongan dan motivasi berkembang dari pimpinan setelah melihat kondisi stagnasi yg terjadi di TMI. Hal-hal yang dilihat sebagai sesuatu yang kurang sesuai dengan tujuan dan substansi pendidikan, maka dicoba untuk memikirkan perubahan dan terobosan- terobosan baru untuk meningkatkan *trust* dari masyarakat.

Setelah melakukan pembacaan diri dan juga melakukan refleksi terhadap perkembangan lembaga pondok pesantren Ngabar dan menjadikannya sebagai objek kajian, maka mulai ditentukan sebuah program-program unggulan, yang berfungsi untuk mengatasi stagnasi lembaga dan menuju arah baru perkembangan pendidikan Islam.

Adanya modal *trust* dari masyarakat dan semangat dari pimpinan lembaga, maka dilakukan perbaikan-perbaikan di setiap lini melalui cara yang bertahap. Perbaikan perbaikan hal tersebut meliputi kajian kembali terhadap visi misi pondok, diarahkan menuju visi-misi pondok yg tertuang dalam panca jiwa serta arah dan tujuan pendidikan pondok yang mengarah pada tiga bidang perbaikan yaitu: kurikulum, SDM guru, dan tata kelola organisasi. Hal ini dipandang penting, karena dengan adanya berbagai perbaikan diharapkan masyarakat menaruh kepercayaan. Karena masih menurut Colquitt³⁸ melihat trustor dalam hal ini, masyarakat melihat *track record* seseorang (*trustee*) dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan (*ability*), kebajikan (*benevolence*), dan integritas (*integrity*)

³⁸ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219.

dalam menyelenggarakan pendidikan terhadap santri yang nota bene adalah anak yang mereka memberikan kepercayaan penuh kepada pesantren untuk mendidik dan membina.

Pengembangan kurikulum yang terjadi di pondok pesantren Wali Songo Ngabar yaitu: tujuan lembaga fokus kepada 3 (tiga) kompetensi yaitu: *Dirāsah Islamīyyah* (pelajaran al-Quran), bahasa asing Arab-Inggris), dan sains. Ketiga fokus tersebut dengan bobot bertingkat, tidak sama tuntutananya di antara jenjang yang ada. Maka berusaha didesain kegiatan KBM dengan mengacu kepada tiga hal tersebut. Beberapa mata pelajaran yang dirasa cukup terwakili di mata pelajaran lain, dihilangkan. Jumlah jam pelajaran disederhanakan menjadi 6 jam/hari. Buku-buku pegangan guru seperti *Insyā'* dan *Imlā'* direvisi.

Masih dalam konteks perbaikan kualitas pembelajaran adalah pembinaan guru yang berfokus pada peningkatan kapasitas, kapabilitas dan kualitas mengajarnya melalui berbagai pelatihan-pelatihan yang dilatih oleh tenaga ahli, program kewajiban mengabdikan bagi santri, *ta'hīl mudarris* yang meliputi 4 kompetensi yaitu kompetensi paedagogie, profesional, kepribadian dan sosial dan supervisi atau *tashīh i'dād* guru. Karena maju mundurnya KBM ditentukan oleh guru, maka dilakukan pemetaan SDM guru: berapa kekuatan yang dimiliki lembaga dan program atau kebijakan apa yang akan ditempuh.

Berbagai terobosan di bidang peningkatan kualitas pembelajaran ini, merupakan sebuah indikasi pihak pesantren berusaha merealisasikan aspek

pemicu trust masyarakat yaitu *benevolence*. Hal ini sebagaimana yang diungkap Tschannen-Moran³⁹ maupun Colquit.⁴⁰

Dari pemaparan data di bab III, di antara respon masyarakat terkait strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran adalah sebagai berikut: a). Masyarakat memandang pengurangan jam pelajaran memberikan dampak positif kepada motivasi santri; b) Masyarakat mengakui bahwa durasi pembelajaran tidak membuat beban bagi anak; c) Masyarakat memandang materi pelajaran yang diajarkan oleh pesantren sudah relative memadai dengan menyeimbangkan antara pembelajaran al-Qur'an, pelajaran agama dan pelajaran umum; d) Masyarakat memandang pesantren melakukan berbagai inovasi yang progresif dengan cara memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan guru, mewajibkan santri akhir untuk melakukan pengabdian selama minimal setahun; e) Penekanan di bidang penyediaan fasilitas pembelajaran. f) Pesantren memberikan perhatian terhadap IT.

Respon masyarakat di atas menunjukkan mereka mengaspresiasi dan menganggap terobosan itu menguntungkan mereka. Jika dikaji perpestif teori *trust*, hal ini seperti yang disinyalir oleh Russel Hardin,⁴¹ yaitu adanya pengharapan dan rasa percaya diri dari masyarakat. Ketika masyarakat menaruh harapan kepada pesantren Wali Songo, dipastikan ada unsur rasa percaya diri bahwa orang atau

³⁹ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

⁴⁰ Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), 219.

⁴¹ Russel Hardin, *Trust* (Cambridge: Polity Press, 1988), 27-31.

pihak yang ia percayai akan memberikan atau memenuhi apa yang menjadi harapan apa yang ia minta.

Khususnya pemanfaatan LCD dan Proyektor serta internet sebagai sumber belajar santri. Pengenalan media IT dalam pembelajaran adalah salah satu inovasi PPWS untuk mengikuti perkembangan zaman dalam menghadapi era 4.0. Respon masyarakat di atas jika ditinjau dari faktor yang mempengaruhinya merujuk kepada teori Robert Putnam adalah adanya faktor rasional, hal ini karena menurut masyarakat strategi peningkatan kualitas pembelajaran bersifat strategis dan kalkulatif dengan kata lain orang dapat dipercaya karena memiliki keahlian khusus atau memiliki jabatan profesional.

Adapun implementasi strategi ini, merujuk kepada pendapat Robert Putnam⁴², lebih condong pada aspek rasionalitas. Hal ini karena mereka memandang pihak pesantren mempunyai kemampuan maupun keahlian dalam mengelola proses pembelajaran yang adaptif, progresif dan berorientasi kepada masa depan santri.

Hal ini dibuktikan dengan adanya berbagai terobosan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran antara lain: pengurangan jam pelajaran, menyeimbangkan antara pembelajaran al Qur'an, pelajaran agama dan pelajaran umum, memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan guru, mewajibkan santri akhir untuk melakukan pengabdian selama minimal setahun, penekanan di

⁴² Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

bidang penyediaan fasilitas pembelajaran dan Pesantren memberikan perhatian terhadap IT. Pengenalan media IT dalam pembelajaran adalah salah satu inovasi PPWS untuk mengikuti perkembangan zaman dalam menghadapi era 4.0. Kepercayaan masyarakat ini timbul, karena mereka menaruh kepercayaan yang tinggi kepada ustadz/ustadzah pesantren dalam melakukan upaya-upaya pengembangan kualitas pembelajaran secara holistic dan professional.

Sedangkan perspektif Tschannen-Moran⁴³, faktor pemicu *trust* perspektif Tschannen-Moran, di antara 5 (lima) faktor pemicu trust yang ada, nampaknya dari strategi peningkatan kualitas pembelajaran ini pemicunya lebih karena adanya *benevolence* (kebaikan hati), kompetensi dan keandalan.

Faktor *benevolence* (kebaikan hati) lebih karena berbagai strategi peningkatan kualitas pembelajaran tersebut dominan memberikan kebaikan kepada santri agar mereka terpenuhi apa yang mereka harapkan dari sebuah proses pembelajaran. Dalam hal ini karena mereka merasakan manfaatnya pengurangan jam pelajaran serta mengapresiasinya. Mereka meyakini apa yang dilakukan oleh pesantren Wali Songo merupakan sebuah bentuk tanggung jawab mereka memberikan pendidikan yang terbaik baik putra-putri mereka.

Selanjutnya, ketersediaan fasilitas belajar yang mendukung, keseimbangan antara materi agama dan umum dan diberinya kesempatan mereka mengakses dan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kompetensi dan perolehan

⁴³ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, “[A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust](#)” *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

belajar adalah faktor lain yang menunjukkan bagaimana perhatian dan kebaikan yang ditunjukkan oleh pesantren dalam rangka memberikan layanan jasa pendidikan kepada masyarakat.

Faktor kompetensi, karena mereka memandang pesantren mempunyai kompetensi memberikan berbagai inovasi di atas, kompetensi di sini mencakup hal-hal sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*), dalam hal ini pengetahuan tentang inovasi yang seharusnya menjadi perhatian pesantren dalam meningkatkan kualitas pembelajaran; Pemahaman (*understanding*), yaitu kemampuan memahami berbagai aspek yang ikut mendukung tercapainya tujuan pembelajaran terkait dengan inovasi pembelajaran; Kemampuan (*skill*), skill di sini lebih spesifik berbicara tentang ketrampilan mengelola pembelajaran dan pengajaran santri; Nilai (*value*), bagaimana nilai-nilai kepesantrenan tetap dilestarikan dan dijadikan sebagai *way of life* bagi seluruh penghuni pesantren ; Sikap (*attitude*), bagaimana menjaga sikap dan perilaku yang sesuai dengan norma-norma dan nilai moral yang harus dijunjung tinggi di pesantren dan Minat (*interest*), yaitu kecenderungan untuk melakukan berbagai usaha inovatif yang terus menerus dalam rangka memenuhi ekspektasi masyarakat.

Faktor keandalan, lebih karena pesantren Wali Songo dipandang memiliki faktor yang membuat masyarakat menaruh kepercayaan; menjamin akan kesanggupan, kekuatan, atau kemampuan dalam memberikan manfaat dan keuntungan terkait dengan inovasi pembelajaran yang dilakukan. Dalam istilah yang diungkapkan oleh Moran terkait dengan keandalan adalah, semua

kepercayaan ini diberikan dan dilakukan oleh masyarakat untuk mendapatkan kenyamanan.

Untuk lebih memperjelas keterangan bagaimana pola trust masyarakat terhadap strategi peningkatan kualitas pembelajaran dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Matriks *Trust* Masyarakat terhadap
Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Strategi	RESPON MASYARAKAT	PERSPEKTIF TEORI TRUST	
		Robert Putnam (Rasional , relasional)	Tschannen-Moran (Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan)
Peningkatan Kualitas Pembelajaran	Masyarakat memandang pengurangan jam pelajaran memberikan dampak positif kepada motivasi santri.	Rasional	Kebaikan hati
	Pembelajaran tidak membuat beban bagi anak	Rasional	Kebaikan hati

	Masyarakat memandang materi yang diajarkan oleh pesantren sudah relative memadai dengan menyeimbangkan antara pembelajaran al Qur'an, pelajaran agama dan pelajaran umum.	Rasional	Keandalan dan kompetensi
	Masyarakat memandang pesantren melakukan berbagai inovasi yang progresif dengan cara memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan guru,	Relasional	Kebaikan hati, keterbukaan
	mewajibkan santri akhir untuk melakukan pengabdian selama minimal setahun.		
	Penekanan di bidang penyediaan fasilitas pembelajaran	Rasional	Kebaikan, keandalan
	Pesantren memberikan perhatian terhadap IT. Khususnya pemanfaatan LCD dan Proyektor serta internet sebagai sumber belajar santri. Pengenalan media IT dalam	Rasional	Kompetensi, kebaikan

	<p>pembelajaran adalah salah satu inovasi PPWS untuk mengikuti perkembangan zaman dalam menghadapi era 4.0</p>		
--	--	--	--

Masyarakat mengapresiasi inovasi pesantren melakukan pengurangan jam pelajaran yang diajarkan secara formal di kelas. Mereka meyakini apa yang dilakukan oleh pesantren Wali Songo merupakan sebuah bentuk tanggung jawab mereka memberikan pendidikan yang terbaik baik putra-putri mereka.

Mereka mempercayakan dan memberikan dukungan yang penuh terkait berbagai inovasi yang dilakukan pesantren dalam penyelenggaraan pendidikan. Berbagai inovasi berupa pengurangan jam pelajaran, peningkatan kualitas guru, perubahan kurikulum, ada kewajiban mengabdikan bagi fresh graduate mereka dianggap sebagai sebuah kepedulian, tanggung jawab.

2. Peningkatan Kualitas Santri:

Santri merupakan salah satu aktor utama dalam dinamika dunia pesantren, hal ini karena merekalah menggapai pesantren didirikan. Oleh karenanya sehebat apapun seorang kiai, sebagus apapun fasilitas pelayanan yang diberikan oleh pesantren akan menjadi sia-sia jika tidak seorang santripun di pondok tersebut. Oleh karena pondok pesantren Wali Songo Ngabar berusaha memberikan berbagai layanan pendidikan kepada santri baik yang bersifat akademik maupun non-

akademik. Sehingga diharapkan akan menghasilkan *out put* yang bisa dipercaya oleh masyarakat.

Dalam hal ini ada setidaknya 5 (lima) program peningkatan kualitas santri di pondok pesantren Wali Songo Ngablar, yaitu meliputi: 1) Program Tahfidz; 2) Pendirian Markaz al Lughah baik Bahasa Arab maupun Bahasa Inggris dengan menggandeng pihak-pihak luar yang kompeten sesuai dengan bidangnya; 3) *Language Celebration*: yaitu sebuah ajang penanaman pendidikan karakter yang dikemas dalam perlombaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris; 4) *English Camp*: sebuah kegiatan dalam rangka meningkatkan kualitas penguasaan bahasa santriwan maupun santriwati yang dikemas dalam acara English Camp. Kegiatan ini diselenggarakan selama sepekan dengan bimbingan tutor bahasa Inggris IBEST Pare, Kediri.; 5) Spektakuler show dan Art Man: yaitu sebuah pagelaran seni yang melibatkan santri kelas III Intensif dan IV dibantu oleh santri kelas VI di bawah bimbingan asadz Majelis Pembimbing Santri (MPS) Putra. Target kegiatan ini lebih menekankan kepada memberikan wahana berlatih *team building* yaitu bagaimana membangun sebuah sinergitas di antara santri menjelang mereka akan menjadi sosok pengurus santri pada tahun berikutnya.

Di samping kegiatan-kegiatan yang bersifat incidental tersebut ada program-program harian peningkatan penguasaan bilingual, seperti: pemberian kosa kata Arab-Inggris, *tashjīf lughah*, *daily conversation*, *insya'* harian, dan lain sebagainya.

Selain hak kebebasan, kegiatan-kegiatan pembinaan santri di atas juga merupakan bentuk realisasi dari penerapan kemandirian santri. Dengan banyaknya aktivitas dan kegiatan pembinaan bagi santri di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, maka santri akan berpikir keras untuk mengatur dan membagi waktu serta tenaga mereka sehingga bisa menyelesaikan sekian banyak pekerjaan pribadi dan bisa mengikuti berbagai macam kegiatan. Hal ini jika berlangsung lama, maka santri akan terbiasa untuk mandiri serta disiplin dalam segala hal. Hal ini juga akan melatih santri untuk terbiasa berpikir keras, dan kuatnya berpikir akan melahirkan kuatnya bersikap.

Hal ini jika dibaca perspektif teori *trust* bahwa telah terjadi proses *trust* di internal pesantren Wali Songo Ngabar. Hal ini sebagaimana diungkapkan James Coleman⁴⁴ membedakan empat elemen yang mendefinisikan situasi kepercayaan pemberi kepercayaan (*trustor*) dan yang dipercayai (*trustee*), yaitu Trustor sukarelawan memberikan sumber daya di tangan *trustee* tanpa perlindungan formal. Apa yang dilakukan oleh santri dilakukan dengan secara sukarela tanpa adanya paksaan, karena adanya kepercayaan mereka terhadap pesantren, bahwa apa yang mereka lakukan adalah demi kebaikan dan keuntungan mereka.

Adapun implementasi strategi ini, merujuk kepada pendapat Robert Putnam⁴⁵, lebih condong pada aspek rasionalitas, hal ini karena strategi ini bersifat strategis

⁴⁴ James S. Coleman, *Foundations of Social Theory* (Harvard: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994), 97-99.

⁴⁵ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

dan kalkulatif karena pesantren Wali Songo dipercaya masyarakat memiliki keahlian khusus yang menjadi argumentasi masyarakat memberikan *trust* kepada pesantren Wali Songo, lebih kepada aspek rasionalitasnya dalam aspek bagaimana pesantren memberikan perhatian yang lebih kepada upaya peningkatan kapasitas dan kualitas santri agar memiliki kompetensi dan daya saing di masa mendatang.

Sedangkan perspektif Tschannen-Moran⁴⁶, faktor pemicu trust perspektif Tschannen-Moran, di antara 5 (lima) faktor pemicu trust yang ada, nampaknya dari strategi peningkatan kualitas pembelajaran ini pemicunya lebih karena adanya *benevolence* (kebaikan hati), kompetensi dan keandalan.

Faktor *benevolence* (kebaikan hati) lebih karena berbagai strategi Peningkatan Kualitas Santri, mereka meyakini apa yang dilakukan oleh pesantren Wali Songo merupakan sebuah bentuk tanggung jawab mereka memberikan Pendidikan yang terbaik baik putra-putri mereka, dengan cara memberikan soft skill yang bermanfaat bagi masa depan mereka.

Faktor kompetensi, karena mereka memandang pesantren mempunyai kompetensi memberikan berbagai inovasi di atas, kompetensi di sini mencakup hal-hal sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*), dalam hal ini pengetahuan tentang inovasi yang seharusnya menjadi perhatian pesantren dalam meningkatkan kualitas santri; Pemahaman (*understanding*), yaitu kemampuan memahami berbagai aspek yang ikut mendukung tercapainya tujuan pembelajaran terkait

⁴⁶ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

peningkatan kualitas santri; Kemampuan (*skill*), skill di sini lebih spesifik berbicara tentang peningkatan kualitas santri; Nilai (*value*), bagaimana nilai-nilai kepesantrenan tetap dilestarikan dan dijadikan sebagai way of life bagi seluruh penghuni pesantren ; Sikap (*attitude*), bagaimana menjaga sikap dan perilaku yang sesuai dengan norma-norma dan nilai moral yang harus dijunjung tinggi di pesantren dan Minat (*interest*), yaitu kecenderungan untuk melakukan berbagai usaha inovatif yang terus menerus dalam rangka memenuhi ekspektasi masyarakat terkait peningkatan kualitas santri.

Faktor keandalan, lebih karena pesantren Wali Songo dipandang memiliki faktor yang membuat masyarakat menaruh kepercayaan; menjamin akan kesanggupan, kekuatan, atau kemampuan dalam memberikan manfaat dan keuntungan terkait dengan peningkatan kualitas santri yang dilakukan. Dalam istilah yang diungkapkan oleh Moran terkait dengan keandalan adalah, semua kepercayaan ini diberikan dan dilakukan oleh masyarakat untuk mendapatkan kenyamanan.

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut:

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Tabel 4.5
Matriks *Trust* Masyarakat terhadap
Strategi Peningkatan Kualitas Santri

Strategi Peningkatan Kualitas Santri	Respon Masyarakat	Perspektif Teori Trust	
		Robert Putnam (Rasional, relasional)	Tschannen-Moran (Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan)
	Masyarakat memandang program pembinaan santri merupakan bentuk keseriusan pesantren dalam memberikan bekal soft skill santri sehingga diharapkan, kelak saat mereka telah lulus, benar-benar telah siap terjun di tengah-tengah masyarakat, maupun melanjutkan ke Perguruan Tinggi secara kompetitif	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan
	Berbagai upaya pembinaan ini dipandang memadai karena sangat dibutuhkan oleh santri sebagai bekal	Rasional	Kebaikan hati, keandalan,

	kelak di kemudian hari		
	Masyarakat memandang program pembekalan dan pembinaan TOEFL sejak dini akan memudahkan mereka kelak, utamanya saat hendak daftar ke PT favorit bahkan kuliah ke luar negeri.	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	Menurut masyarakat Kompetensi semacam ini, merupakan bentuk keseriusan pesantren Wali Songo dalam menjawab tantangan zaman, maupun sebuah usaha untuk memenuhi ekspektasi wali santri yang menginginkan anaknya mempunyai Kompetensi yang dapat diandalkan di masa mendatang	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	Masyarakat	Rasional	Kebaikan hati,

	<p>percaya pesantren Wali Songo merupakan gudangnya para pakar Bahasa, sehingga diharapkan</p>		<p>keandalan, kompetensi,</p>
	<p>setamatnya anak mereka dari pesantren ini mempunyai Kompetensi di atas rata-rata bila dibandingkan dengan mereka yang menempuh Pendidikan di luar pesantren Wali Songo”.</p>		
	<p>Masyarakat memandang bahwa program tahfidz di pesantren Wali Songo dikelola secara profesional.</p>	<p>Rasional</p>	<p>Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan</p>

	<p>Masyarakat meyakini jika santri mengikuti program tahfidz, biasanya berimbas kepada perilaku dan akhlak mereka yang cenderung berperilaku baik dan sopan. Karena mereka tahu menghafal Qur'an agar cepat selesai harus meninggalkan kemaksiatan dan banyak melakukan amal soleh</p>	Rasional	Keandalan, kompetensi,
	<p>Kegiatan gebyar kesenian dipandang masyarakat sebagai sebuah kegiatan positif untuk menumbuhkan nasionalisme dan Menghargai perbedaan. Mereka belajar Keaneragaman budaya dan adat istiadat untuk Menumbuh</p>	Rasional	keandalan, kompetensi

	Kembangkan sikap toleransi dan saling Menghargai		
	<p>Acara gebyar seni menurut masyarakat, jangan hanya dilihat dari sisi hiburan semata, karena ini merupakan wahana belajar bagi santri bagaimana mengelola even berskala besar, mulai dari membuat konsep, persiapan hingga puncaknya pagelaran seni ini dapat terwujud. Di samping itu, sekaligus melatih mereka untuk belajar bertanggung jawab dan menjalin kerja sama. Sebuah nilai Pendidikan yang belum tentu didapatkan di luar pesantren.</p>	Rasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi.

3. *Leadership* Kiai :

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar, memilih tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi lebih dari itu, yaitu sebagai lembaga kaderisasi kepemimpinan. Seluruh pengajaran, pendidikan, dan segala macam upaya yang diusahakan di pondok ini sejatinya mengajarkan kepada para santri agar santri kelak juga mampu menjadi pemimpin-pemimpin lembaga atau daerah masing-masing, atau minimal mampu menjadi pemimpin yang baik untuk dirinya sendiri dan orang-orang di sekitarnya.

Pondok pesantren Wali Songo Ngabar memandang bahwa kepemimpinan adalah sumber kemaslahatan umat. Melalui visi dan misi lembaga, pesantren hendak mencetak dan membentuk pemimpin yang memiliki integritas yang kuat, memiliki jiwa dan filsafat hidup yang mulia, memegang teguh ajaran agama yang benar dan memiliki loyalitas dan totalitas dalam mengabdikan untuk umat. Untuk merealisasikan cita-cita tersebut, salah satu hal terpenting adalah kuatnya *leadership* atau kepemimpinan kiai yang merupakan tokoh sentral dalam sebuah lembaga bernama pesantren. Hal ini juga lah yang terjadi di pondok pesantren Wali Songo Ngabar.

Leadership atau kepemimpinan kiai pondok pesantren Wali Songo Ngabar merupakan hasil nyata kristalisasi dari seluruh panca jiwa pondok modern. Keberadaan kiai di tengah-tengah warga pondok, khususnya santri selama *full time* 24 jam adalah bentuk realisasi dari jiwa keikhlasan. Kiai selama sehari semalam, membina, mendidik dan mengawasi guru dan santri serta segala macam roda

kegiatan di pesantren dengan penuh loyalitas dan totalitas. Dalam konteks ini pula, Kiai seringkali mengesampingkan kepentingan individu bahkan keluarganya dan lebih mengutamakan kepentingan santri-santrinya. Kiai mendedikasikan seluruh hidupnya untuk mengabdikan kepada umat. Filsafat Jawa yang seringkali digaungkan terkait hal ini adalah “*bondo bahu pikir lek perlu sak nyawane pisan*”.

Menurut Giddens,⁴⁷ hal ini menunjukkan sebuah indikator kepercayaan, yaitu perasaan yakin terhadap keandalan seseorang atau sistem, mengenai serangkaian hasil atau peristiwa tertentu, di mana kepercayaan itu mengekspresikan keyakinan pada kejujuran atau cinta orang lain. Apa yang dilakukan Kiai adalah wujud kecintaan terhadap santri.

Leadership Kiai yang diterapkan di pesantren Wali Songo Ngablar, merupakan strategi yang membangkitkan kepercayaan masyarakat. Hal ini bukan tanpa alasan, karena kepemimpinan kharismatik Kiai di pesantren masih merupakan sebuah realitas yang menjadi salah satu daya tarik sebuah pesantren.

Dalam konteks kepemimpinan di pesantren Wali Songo Ngablar, sebagai strategi yang mampu memicu adanya trust dari masyarakat, antara lain adalah: 1) Pimpinan pesantren berada di dalam pondok 24 jam; 2) Pimpinan pesantren secara reguler mengadakan pertemuan rutin dengan asatidz; 3) Pimpinan pesantren mengadakan *tajammu'* dengan asatidz; 4) Pimpinan pesantren melakukan pendekatan kultural baik kepada santri, ustadz maupun masyarakat

⁴⁷ Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity Self and Society in the Late Modern Age* (Cambridge : Polity Press 65 Bridge Street, 2006), 43.

sekitar.

Untuk memaksimalkan segala upaya dan kegiatan di pondok pesantren bagi santri, kiai selalu mengumpulkan seluruh dewan guru baik putra maupun putri secara rutin dan berkala dalam rangka membangun sinergi, memotivasi, mengevaluasi, dan menyatukan tujuan untuk berjuang bersama-sama mencapai dan merealisasikan visi dan misi pondok pesantren.

Sebagai seorang leader, kiai melakukan hal-hal yang bersifat strategis, antara lain yaitu:

- a. Menggali Komitmen Kelembagaan: Tahapan ini dilakukan dengan menggali dari seluruh stake holder yang ada di Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo. Proses perencanaan untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat (*trust*) membutuhkan komitmen kepemimpinan sebuah lembaga untuk memastikan ketersediaan semua sumber daya yang akan diperlukan untuk implementasi.
- b. Pembentukan Tim Pengembang: Proses perencanaan digali dari sebuah tim pengembang yang digagas oleh pimpinan pondok. Untuk kemajuan bersama, penggalan pengembangan dilakukan secara acak dari scope yang paling dasar, mulai dari bawah ke atas, *down to top* atau bahkan dari atas ke bawah atau *top to down*.
- c. Mengembangkan rencana strategis dan melakukan validasi; Masing kelompok pengembang di pondok pesantren Wali Songo Ngabar melakukan analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity and threats*) secara mandiri, menetapkan tujuan strategis dan strategi dalam kaitannya dengan tujuan

keseluruhan dari proses strategis kelembagaan.

Di samping itu yang dilakukan oleh pimpinan/ kiai adalah:

1. Memastikan mutu setiap layanan pendidikan maupun non pendidikan.
2. Kendali mutu dikontrol oleh masing-masing pimpinan lembaga, seperti misalnya mutu pendidikan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar dikendalikan oleh Direktur bersama wakilnya, mutu Pendidikan MI, MTs, MA di masing-masing kepala sekolah beserta wakanya.
3. Mengupayakan layanan pendidikan dan non pendidikan menuju *zero defect* (nol kekurangan/kesalahan).
4. Menerima kritik dan masukan dari masyarakat secara terbuka.
5. Belajar dari pengalaman berbagai macam lembaga pendidikan lain.
6. Responsif terhadap perubahan.
7. Berupaya mendorong semua stakeholder untuk bergerak bersama mencapai visi-misi yg ditetapkan sebelumnya.

Berdasar realitas strategi di atas dapat disimpulkan bahwa leadership yang ditunjukkan oleh kiai di pesantren Wali Songo Ngabar, jika ditinjau perspektif teori *trust*, adalah seperti yang diutarakan oleh Mayer⁴⁸ ketika mendefinisikan kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk

⁴⁸ Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust* (*The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3 Jul., 1995.

mengawasi dan mengendalikannya. Lebih lanjut Mayer menjelaskan, bahwa orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kepekaan pada harapan orang lain yang meyakini bahwa tindakannya berperan sangat penting. Begitupun yang terjadi di pesantren Wali Songo Ngabar, kiai tindakannya berperan sangat penting dalam upaya membina, mendidik santri dan masyarakat dalam rangka memajukan pondok untuk mencapai tujuan yang mulia.

Adapun implementasi Strategi *Leadership* Kiai, merujuk kepada pendapat Robert Putnam⁴⁹, lebih condong pada aspek relasionalitas. Kepercayaan relasional berakar melalui etika yang baik, dan berbasis pada kebaikan seseorang. Kepercayaan relasional memiliki dasar nilai yang disepakati suatu komunitas, gerak hati, dan kepentingan bersama. Dalam hal ini kebaikan kiai dengan segala dedikasi dan totalitasnya turut membangkitkan kepercayaan masyarakat.

Sedangkan perspektif Tschannen-Moran⁵⁰, implementasi Strategi *Leadership* Kiai, yang menjadi faktor pemicu di antara 5 (lima) faktor pemicu trust yang ada, nampaknya dari strategi peningkatan kualitas pembelajaran ini pemicunya lebih karena adanya *benevolence* (kebaikan hati), kompetensi dan keandalan.

Faktor *benevolence* (kebaikan hati) lebih karena berbagai strategi *Leadership* Kiai, masyarakat merasa dihargai.

Faktor kompetensi, karena mereka memandang kiai mempunyai kompetensi

⁴⁹ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster; 2000), 142.

⁵⁰ Tschannen-Moran and Wayne K. Hoy, "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust" *Review of Educational Research* · December 2000, 556-558.

sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*), dalam hal ini pengetahuan tentang cara memimpin ; Pemahaman (*Understanding*), yaitu kemampuan memahami berbagai aspek yang ikut mendukung tercapainya sebuah pola kepemimpinan yang kharismatik dan demokratis; Kemampuan (*skill*), skill di sini lebih spesifik berbicara tentang leadership; Nilai (*value*), bagaimana nilai-nilai kepemimpinan kiai di pesantren tetap dilestarikan dan dijadikan sebagai *role mode*; Sikap (*attitude*), bagaimana menjaga sikap dan perilaku yang sesuai dengan norma-norma dan nilai moral yang harus dijunjung tinggi di pesantren sebagai seorang pimpinan pesantren; dan Minat (*interest*), yaitu kecenderungan untuk melakukan berbagai usaha inovatif yang terus menerus dalam rangka memenuhi ekspektasi masyarakat terkait peningkatan kualitas kepemimpinan kiai.

Faktor keandalan, lebih kiai di pesantren Wali Songo dipandang memiliki faktor yang membuat masyarakat menaruh kepercayaan; menjamin akan kesanggupan, kekuatan, atau kemampuan dalam memberikan manfaat dan keuntungan terkait dengan kepemimpinan kiai di pesantren.

Adapun penjelasannya sebagai matrik di bawah ini:

Tabel 4.6
Matriks *Trust* Masyarakat terhadap
Strategi Leadership Kiai

Strategi Leadership Kiai	Respon Masyarakat	Perspektif Teori Trust	
		Robert Putnam (Rasional, relasional)	Tschannen-Moran (Kebaikan hati, keandalan, kompetensi, kejujuran, keterbukaan)
	Dengan pola kepemimpinan kiai, mendorong masyarakat antusias dalam gotong royong. Masyarakat ikut membantu pesantren dalam mengamankan	Relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	santri yang melakukan pelanggaran		
	Terjalin komunikasi yang baik antara pondok dan masyarakat yang dalam hal ini direpresentasikan oleh sosok kiai. Utamanya membahas hal-hal yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat, maupun pondok mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan urusan pondok	Relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi.

	<p>Di samping secara rutin para pimpinan mengadakan semacam pertemuan informal dengan para guru yang dikemas dalam suatu acara santai, nyaris seakan tidak ada garis pemisah antara kiai dan ustadz, karena obrolan yang terjadi berlangsung secara terbuka, komunikatif dan santai</p>	relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	<p>Dengan keaktifan kiai dalam melakukan kegiatan pengajaran maupun monitoring terhadap pembangunan di pondok, berdampak positif baik bagi jalannya proses</p>	Relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	<p>dalam mengamankan santri yang melakukan pelanggaran</p>		
	<p>Terjalin komunikasi yang baik antara pondok dan masyarakat yang dalam hal ini direpresentasikan oleh sosok kiai. Utamanya membahas hal-hal yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat, maupun pondok mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan urusan pondok</p>	Relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi.

	Di samping secara rutin para pimpinan mengadakan semacam pertemuan informal dengan para guru yang dikemas dalam suatu acara santai, nyaris seakan tidak ada garis pemisah antara kiai dan ustadz, karena obrolan yang terjadi berlangsung secara terbuka, komunikatif dan santai	relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	Dengan keaktifan kiai dalam melakukan kegiatan pengajaran maupun monitoring terhadap pembangunan di pondok, berdampak positif baik bagi jalannya proses	Relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
	pembelajaran, maupun keseriusan para pekerja yang tangan melakukan pekerjaannya		

	Keberadaan Pimpinan pondok pesantren Wali Songo Ngabar bertempat tinggal di dalam lingkungan pesantren dipandang masyarakat sebagai sebuah bentuk totalitas sebagai pimpinan pesantren, dan mempunyai nilai yang strategis, dalam mewujudkan sebuah kepemimpinan kolektif di pesantren.	Rasional dan relasional	Kebaikan hati, keandalan, kompetensi,
--	---	-------------------------	---------------------------------------

C. Analisis Implikasi Strategi terhadap Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Songo

Sebagaimana telah dibahas pada bab dan analisis sub pembahasan sebelumnya, bahwa pondok pesantren Wali Songo Ngabar, mempunyai serangkaian strategi dalam meningkatkan kepercayaan. Di antaranya adalah, Peningkatan kualitas pembelajaran, Peningkatan kualitas layanan administrasi, Peningkatan aspek ekonomi, Peningkatan kualitas santri, Pengembangan sarana pendidikan dan *Leadership* kiai.

Kesemua strategi tersebut diimplementasikan dalam rangka membangun dan menghadirkan kepercayaan masyarakat dalam konteks penelitian ini adalah masyarakat pengguna lulusan, wali santri, masyarakat dan alumni pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Selanjutnya, akan dipaparkan bagaimana implikasi berbagai strategi tersebut

terhadap kepercayaan masyarakat. Secara ringkas, Implikasi strategi pondok pesantren Ngabar Ponorogo dapat dipetakan menjadi 3 hal substantif yakni Implikasi Ekonomis, Implikasi Sosial-Psikologis dan Implikasi Regulatif-Akademik dengan penjabaran sebagai berikut :

1. Implikasi ekonomis. Implikasi ini terkait dengan dampak ekonomis yang dirasakan oleh pesantren maupun masyarakat. Strategi bidang pemberdayaan aset perekonomian berorientasi pada: *pertama*, agar pesantren ini mempunyai basis ekonomi yang kuat, agar mampu mandiri dan tidak tergantung kepada bantuan pihak luar pesantren. *Kedua*, pesantren ingin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat sekitar utamanya berkaitan dengan peluang kerja di unit-unit ekonomi yang dimiliki oleh pesantren Wali Songo. *Ketiga*, memberikan peluang kerja sama dengan masyarakat terkait hal-hal yang bisa dilakukan kerja sama antara pesantren dan masyarakat di bidang ekonomi dan usaha. *Keempat*, unit-unit ekonomi yang ada diharapkan menjadi semacam laboratorium usaha, yang bisa dijadikan sarana belajar baik santri, mahasiswa maupun bagi siapapun yang ingin belajar mengembangkan usaha di bidang perekonomian, pengembangan perekonomian mempunyai implikasi yang signifikan.

Adapun bentuk implikasi kepercayaan masyarakat sebagai respon terhadap penerapan strategi ini mencakup antara lain: *pertama*, Masyarakat merasa terbantu secara ekonomi; *Kedua*, Masyarakat lebih memilih bekerja di pondok walaupun dengan bayaran yang rendah demi mendapatkan barakah; *Ketiga*, tumbuhnya sebuah relasi yang saling menguntungkan (simbiosis mutualistik) antara pesantren dan

masyarakat, di mana pesantren terbantu dengan adanya keterlibatan masyarakat dalam menjalankan roda ekonomi pesantren, di sisi lain masyarakat terbantu karena pesantren menampung masyarakat yang membutuhkan pekerjaan.

Bentuk trust masyarakat di atas jika dirunut pijakan teoritisnya, sesuai apa yang diketengahkan oleh Lydia Wade dan Rosie Robison.⁵¹ Ia menengarai setidaknya ada beberapa faktor yang mendorong seseorang memberikan trust kepada orang lain yaitu: 1) *Level of extroversion/neuroticism*, Orang dengan keterbukaan tinggi (fleksibel atau energik) dan neurotisisme yang rendah (percaya diri) cenderung lebih dapat mempercayai; 2) *Articipation in religion*, Orang yang beragama memiliki tingkat *trust* yang lebih tinggi terhadap sesuatu hal atau orang lain, daripada orang yang tidak memiliki agama (atheis); 3) *Family interaction*, Orang tua yang menepati sebagian besar janji-janji mereka dan lebih percaya kepada anak mereka dapat menyebabkan anak cenderung memiliki *trust* yang tinggi; 4) *Gender*, dalam beberapa penelitian telah melaporkan bahwa pria memiliki tingkat *trust* yang lebih tinggi pada lembaga formal dan pemerintah bila dibandingkan dengan wanita

Dalam aspek *Level of extroversion/neuroticism*, karena mereka melihat strategi pengembangan sektor perekonomian yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo dilakukan dengan memenuhi unsur keterbukaan dalam pelaksanaannya. Begitu juga *Participation in religion*, dibuktikan dengan adanya partisipasi masyarakat ikut memberikan donasi bantuan saat pesantren Wali Songo

⁵¹ Robison, *The Psychology of Trust and Its Relation to Sustainability*, 2.

merenovasi masjid. Hal ini didasarkan sebuah keyakinan mereka, tengah membantu dan berpartisipasi mendirikan rumah Allah, tempat santri dan masyarakat melaksanakan kegiatan ibadah, dan dalam hal ini kental nuansa *participation in religion*-nya.

Sedangkan aspek *family interaction*, pesantren diasumsikan sebagai orang tua atau pihak yang dihormati sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, yang terbukti telah mampu melahirkan alumni-alumni yang telah mampu berkiprah di tengah masyarakat baik secara akademik maupun non-akademik. Sehingga karenanya masyarakat memberikan trust kepada pesantren karena kemampuannya membuktikan keberhasilannya sebagai lembaga pendidikan Islam.

Adapun aspek gender, karena dengan penerapan strategi pengembangan sektor perekonomian pesantren Wali Songo memberikan peluang seluas-luasnya kepada masyarakat baik laki-laki maupun perempuan untuk terlibat di berbagai unit usaha yang ada di pesantren.

Dengan demikian penelitian ini meneguhkan kembali apa yang menjadi teori/ pendapat yang dikemukakan oleh Lydia Wade dan Rosie Robison di atas.

2. Implikasi sosial-psikologis.

Implikasi ini berwujud dampak sosial psikologis yang dirasakan oleh masyarakat. Dalam konteks implikasi strategi terhadap kepercayaan masyarakat pada ranah dampak psikologis, dapat dimaknai sebagai suatu pengaruh yang dilihat, atau yang akan terjadi di dalam diri seseorang maupun masyarakat. Dari dampak ini, seseorang dapat mempelajari bagaimana pengaruh psikologis strategi

dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat, dalam memahami keterlibatan perilaku yang ada di kepribadian seseorang dan lain sebagainya.

Sedangkan dampak sosial dalam konteks implikasi strategi terhadap kepercayaan masyarakat adalah, segala sesuatu yang mencakup semua konsekuensi sosial dan budaya atas suatu kelompok manusia tertentu yang diakibatkan adanya penerapan strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat yang dapat mengubah cara orang menjalani kehidupan, bekerja, bekerja, berinteraksi satu dengan yang lain. Dampak sosial dalam hal ini, bisa juga dimaknai sebagai akibat dari suatu strategi yang di terapkan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar, yang memuat di dalamnya kejadian, keadaan, kebijakan yang sehingga mengakibatkan perubahan baik yang bersifat positif bagi keadaan sosial maupun lingkungan masyarakat.

Penerapan strategi dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar menyangkut segala aspek kehidupan masyarakat dan kemasyarakatan. Baik yang berdimensi manajerial, yaitu terkait dengan pengembangan pesantren di bidang tata kelola pesantren, berdimensi ekonomi. Strategi ini terkait dengan pengembangan pesantren pada aspek ekonomi yang mencakup diantaranya: pengembangan unit bisnis pesantren, peningkatan kapasitas SDM di bidang entrepreneur (wirausaha), maupun yang berdimensi kepemimpinan/leadership, yaitu terkait dengan pola pengarahan dalam pengembangan pesantren yang dilakukan oleh kiai/ pimpinan pesantren.

Data di lapangan menunjukkan bahwa, penerapan strategi meningkatkan

kepercayaan masyarakat berdampak psikologis-sosial, hal ini ditunjukkan dalam beberapa indikator sebagai berikut:

Pertama, semakin besarnya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tumbuh pada diri masyarakat baik pada diri masyarakat sekitar pondok, para wali santri maupun alumni terhadap pondok pesantren Wali Songo; *Kedua*, semakin besarnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem pendidikan di pesantren, (Masyarakat ikut mengamankan/ membantu regulasi pesantren agar tetap terjaga; *Ketiga*, Masyarakat ikut berkontribusi memberikan sumbangan materi hingga mencapai 60% dalam pembangunan masjid;

Keempat, Masyarakat ikut terlibat kerja bakti dalam merenovasi masjid; *Kelima*, Masyarakat menaati regulasi apapun yang diterapkan di pesantren; *Keenam*, Menguatnya rasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*) pada diri masyarakat; *Ketujuh*, Masyarakat ikut memberikan bantuan materi kepada pondok; *Kedelapan*, Masyarakat merasa apa yang menjadi ekspektasi mereka terwujud;

Kesembilan, Masyarakat memberikan masukan konstruktif kepada pesantren Wali Songo. *Kesepuluh*, Jumlah santri baru didominasi oleh anak alumni hingga mencapai 40%; *Kesebelas*, Sistem yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo, menginspirasi alumni menerapkan hal yang sama di pesantren yang mereka dirikan; *Kedua belas*, Bertambahnya animo masyarakat memondokkan anaknya ke pesantren. *Ketiga belas*, Masyarakat menaruh kepercayaan terhadap sistem pendidikan yang diterapkan di pondok pesantren Wali Songo Ngabar.

Jika ditinjau dari sudut pandang teori, apa yang menjadi respon masyarakat terkait strategi yang diterapkan oleh pondok pesantren Wali Songo Ngabar, Eric M. Uslaner⁵² menandakan, bahwa ketika seseorang mempercayai orang lain, ada sebuah konsekuensi bagi dirinya. Yaitu ia akan mau menjadi relawannya bahkan memberikan bantuan dana kepadanya. Ini merupakan konsekuensi terbesar. Hal ini disebabkan oleh dua hal: *pertama*, seseorang melakukan kebaikan ini karena mereka merasa mempunyai sebuah “hubungan” kepada orang lain. *Kedua*, karena kepercayaan ini merefleksikan sebuah ikatan moral, maka bantuan yang diberikan merupakan semacam hutang budi terhadap kebaikan yang ia peroleh dari orang yang ia percayai.

Hal ini juga terjadi di pondok pesantren Wali Songo, bahwa *trust* yang ditunjukkan oleh masyarakat sebagai implikasi penerapan strategi, menunjukkan bahwa respon mereka lebih dikarenakan, mereka merasa pesantren ini telah memberikan “kebaikan” (*benevolence*) berupa usaha pesantren memberikan apa yang menjadi keinginan masyarakat yaitu, anak mereka dididik, dibina dengan baik sesuai dengan ekspektasi mereka, baik sebagai wali santri, alumni maupun masyarakat pada umumnya. Adapun bentuk “kebaikan” lain berupa layanan administrasi yang baik, pengembangan sarana pendidikan dan lain sebagainya.

Di samping itu antara pesantren Wali Songo dan masyarakat terjalin sebuah ikatan moral yang mempertautkan antara dua pihak. Sehingga ketika strategi yang

⁵² Eric M. Uslaner, *The Moral Foundations of Trust* (Cambridge: Cambridge University, 2002), 192.

diterapkan oleh pesantren dianggap memberikan layanan yang memuaskan bagi masyarakat, maka mereka pun akan melakukan apa saja sebagai sebuah bentuk “balas budi” kepada pesantren atas segala jasa dan kebaikannya.

Dalam perspektif teori *trust*, menurut Putnam⁵³ hal ini disebut sebagai kepercayaan relasional, hal ini karena memiliki dasar nilai yang disepakati suatu komunitas, gerak hati, dan kepentingan bersama. Antara pesantren Wali Songo dan masyarakat terjadi sebuah kesepakatan yang didasarkan adanya kepentingan bersama yang dijunjung tinggi, dan masing-masing pihak berusaha merealisasikannya.

3. Implikasi regulatif-akademis.

Implikasi ini terkait dengan munculnya dampak yang terkait dengan kebijakan terhadap sistem pendidikan pesantren. Dampak regulatif-akademis, lebih menitik beratkan kepada bagaimana strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo, mempunyai implikasi kepada ketaatan masyarakat kepada regulasi-regulasi yang diterapkan di pondok baik yang berkaitan dengan tata kelola pondok pesantren dalam proses pembelajaran, kepengasuhan santri, tata kelola administrasi, maupun kegiatan-kegiatan akademik lainnya.

Fakta di atas menurut Eric M. Uslaner⁵⁴ karena masyarakat mencurahkan waktu dan sumber daya keuangan mereka untuk meningkatkan kehidupan orang

⁵³ Tranter, B and Skrbis, Z. “Trust and Confidence: A Study of Young Queenslanders” Australian Journal of Political Science, 2009., 659-678.

⁵⁴ Eric M. Uslaner, *The Moral Foundations of Trust* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 190.

lain, dalam hal ini pesantren Wali Songo, di samping bahwa mereka juga mempercayai orang lain yang paling mungkin mendukung kode moral yang berlaku di komunitas mereka.

Berdasar data yang dihimpun oleh peneliti, dampak regulatif-akademis penerapan startegi terhadap kepercayaan masyarakat terwujud dalam beberapa indikator sebagai berikut: *Pertama*, masyarakat menaati regulasi apapun yang diterapkan di pesantren; *Kedua*, Masyarakat memberikan masukan konstruktif kepada pesantren Wali Songo terhadap implementasi kebijakan pendidikannya; *Ketiga*, Sistem yang diterapkan di pesantren menginspirasi alumni menerapkan hal yang sama di pesantren yang mereka dirikan; *Keempat*, Bertambahnya animo masyarakat memondokkan anaknya ke pesantren; *Kelima*, Masyarakat menaruh kepercayaan terhadap sistem pendidikan di pesantren.

Berbagai bentuk trust yang ditunjukkan oleh masyarakat di atas jika ditinjau perspektif Russel Hardin⁵⁵, akan menemukan titik temunya. Hal ini sebagaimana ia mengemukakan tentang unsur-unsur yang menjadi indikator trust antara lain:

- a. Ketergantungan, yaitu sebuah kepercayaan meniscayakan ketergantuan dan rasa percaya kepada orang atau pihak yang dipercayai, yang sebenarnya ada sebuah resiko yang menyebabkan kepercayaan itu hilang.
- b. Resiko, dalam sebuah kepercayaan pasti ada resiko yang mungkin menjadi tanggungan manakala seseorang mempercayai orang atau pihak lain.

⁵⁵ Russel Hardin, *Trust*, 27-31

- c. Pengharapan dan rasa percaya diri, ketika seseorang mempercayai orang lain, dipastikan ada unsur pengharapan terhadap orang pihak yang dipercayai sekaligus juga sebuah rasa percaya diri bahwa orang atau pihak yang ia percayai akan memberikan atau memenuhi apa yang menjadi harapan apa yang ia minta.

Dalam hal ini masyarakat menaruh kepercayaan yang tinggi kepada pesantren Wali Songo, yang beresiko kepercayaan itu akan hilang ketika pihak pesantren tidak mampu memenuhi ekspektasi masyarakat, dan ini banyak terjadi di berbagai lembaga Pendidikan.

Ketergantungan yang dimaksud dalam konteks pondok pesantren Wali Songo adalah, bagaimana masyarakat mempercayakan sepenuhnya pendidikan anak mereka di pesantren ini. Padahal faktanya di sekitar pesantren ini berdiri pesantren yang lebih dahulu terkenal yaitu PM Gontor, maupun lembaga-lembaga sejenis yang tidak kalah dengannya setara kualitas. Tentu saja ada resiko jika anak mereka mengalami “kegagalan” memenuhi ekspektasi mereka saat memondokkan anak di pesantren ini.

Karena memang *trust* meniscayakan adanya kondisi seseorang siap menghadapi resiko atas kepercayaan yang ia berikan. Antara harapan dan kenyataan saling berkaitan. Di balik *trust* pasti menyisakan kepercayaan dan harapan, yang menjadi orientasi seseorang memberikan *trust* kepada orang atau pihak lain. Begitu juga dalam konteks implikasi penerapan strategi

meningkatkan kepercayaan masyarakat yang diterapkan di pesantren Wali Songo Ngabar.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian proses pemaparan data serta analisis dalam pembahasan temuan penelitian ini, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat

Perumusan strategi peningkatan kepercayaan masyarakat dilakukan melalui beberapa tahap, dimulai dengan *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan terakhir *Controlling*.

Planning, Proses ini meliputi: 1) Menggali komitmen kelembagaan; 2) Pembentukan tim pengembang; 3) Mengembangkan rencana strategis dan melakukan validasi; *Organizing*, dalam konteks ini adalah meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. ; *Actuating*, yaitu terkait strategi untuk mendapatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat dapat dikategorisasi sebagai berikut: 1) Peningkatan kualitas pembelajaran; 2) Peningkatan tata kelola administrasi; 3) Pemberdayaan aset perekonomian; 4) Peningkatan kualitas santri; 5) Pengembangan sarana penunjang pendidikan; 6) Leadership kiai. *Controlling*, Proses pengawasan dilakukan secara bertahap dan sistematis melalui langkah sebagai berikut: a) Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian; b) Mengukur pelaksanaan atau hasil

yang sudah dicapai; c) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada; d) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana; e) Meninjau dan menganalisis ulang rencana, apakah sudah realistis atau tidak, jika ternyata belum realistis maka perlu diperbaiki.

2. Strategi Memperoleh Kepercayaan Masyarakat di Pondok Pesantren Wali Song Ngabar Ponorogo.

Strategi memperoleh kepercayaan masyarakat di pondok pesantren diatas dipetakan secara garis besar menjadi 3 (tiga) hal yang substantif yaitu:

Pertama, Strategi di bidang manajerial. Strategi ini terkait dengan pengembangan pesantren di bidang tata kelola pesantren. Strategi ini mencakup: peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan kualitas santri, peningkatan tata kelola administrasi pesantren, dan pengembangan sarana penunjang pendidikan.

Kedua, Strategi di bidang ekonomi. Strategi ini terkait dengan pengembangan pesantren pada aspek ekonomi yang mencakup diantaranya: pengembangan unit bisnis pesantren, peningkatan kapasitas SDM di bidang *entrepreneur* (wirausaha), dan sebagainya.

Ketiga, Strategi di bidang kepemimpinan/*leadership*. Strategi ini terkait dengan pola pengarahan dalam pengembangan pesantren yang mencakup diantaranya; peningkatan kualitas koordinasi kepala unit di

lingkungan pesantren; peningkatan kapasitas dan kualitas kepemimpinan kepala unit pendidikan di lingkungan pesantren, dan sebagainya.

3. Implikasi penerapan strategi terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat di pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo

Implikasi penerapan strategi pondok pesantren Ngabar Ponorogo terhadap kepercayaan (*trust*) dapat dipetakan menjadi 3 (tiga) hal substantif, yaitu:

Pertama, implikasi ekonomis. Implikasi ekonomis ini terkait dengan dampak ekonomis yang dirasakan oleh pesantren maupun masyarakat. Implikasi ini mencakup: *pertama*, Masyarakat merasa terbantu secara ekonomi; *Kedua*, Masyarakat lebih memilih bekerja di pondok walaupun dengan bayaran yang rendah demi mendapatkan barakah; *Ketiga*, tumbuhnya sebuah relasi yang saling menguntungkan (simbiosis mutualistik) antara pesantren dan masyarakat

Kedua, implikasi psikologis-sosial. Implikasi ini berupa dampak sosial psikologis yang dirasakan oleh masyarakat. Di antara implikasi tersebut yaitu; semakin besarnya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tumbuh pada masyarakat, baik itu alumni, wali santri maupun masyarakat sekitar pesantren, terhadap eksistensi pesantren; semakin tingginya kepercayaan masyarakat terhadap sistem pendidikan di pesantren, dan kesediaan masyarakat turut serta dalam upaya menjaga pesantren Wali Songo Ngabar; tumbuhnya kepedulian masyarakat untuk turut membantu kebutuhan material kepada pesantren; adanya kepedulian masyarakat untuk

turut memberikan dana saat melakukan renovasi masjid maupun sarana fisik lainnya.

Ketiga, implikasi regulatif-akademis. Implikasi ini terkait dengan munculnya dampak yang terkait dengan kebijakan terhadap sistem pendidikan pesantren. Implikasi tersebut diantaranya; masyarakat menaati regulasi apapun yang diterapkan di pesantren; masyarakat memberikan masukan konstruktif kepada pesantren Wali Songo terhadap implementasi kebijakan pendidikannya, dan sebagainya.

B. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah penelitian dan dikaitkan dengan teori, maka hasil penelitian ini berimplikasi mendukung dan mengembangkan terhadap teori *trust*.

Penelitian ini pada dasarnya berupa penguatan terhadap "kebenaran" teori. Kenyataan bahwa hubungan yang dilandasi oleh rasa saling percaya dan didukung oleh norma-norma atau nilai-nilai yang ada, akan mampu merekatkan hubungan kerja sama. Hal ini dibuktikan dengan *high mutual trust* yang terjadi di pondok pesantren Wali Songo Ngabar, sehingga menjadikannya lembaga pesantren terdepan dan tetap eksis dalam penyelenggaraan pendidikan Islam era modern ini.

Temuan penelitian ini memperkuat pendapat Francis Fukuyama tentang konsep kepercayaan (*trust*). Yaitu ia merupakan perilaku jujur, teratur, dan saling bekerja sama yang tumbuh dalam suatu masyarakat sesuai dengan norma

yang berlaku. Dan kepercayaan memberikan kontribusi terhadap modal sosial karena sikap saling percaya di masyarakat saling bersatu.

Di samping itu, penelitian ini juga meneguhkan pendapat Tschannen-Moran, bahwa ada 5 (lima) faktor pemicu timbulnya kepercayaan (*trust*) yaitu: lima karakteristik yang merupakan komponen utama yang digunakan untuk menilai dan mengukur *trust* yaitu :a) Niat Baik (*Benevolence*) yaitu kepercayaan akan kesejahteraan atau kepemilikan seseorang terhadap perlindungan dan perhatian orang lain atau kelompok yang dipercayainya. Sikap dan keinginan yang baik akan menumbuhkan hubungan kepercayaan ini; b) Keandalan (*Reliability*) yaitu seseorang bergantung kepada pihak lain untuk mendapatkan kenyamanan; c) Kompetensi (*Competence*) yaitu adanya keyakinan bahwa seseorang mampu melakukan suatu pekerjaan sesuai yang dikehendaki; d) Jujur (*Honesty*) yaitu berkaitan dengan perwatakan, integriti dan ketulenan tingkah laku seseorang yang menjadi dasar dari kepercayaan; dan e) Keterbukaan, sejauh mana informasi yang relevan tidak ditahan; ini adalah proses di mana orang membuat diri mereka rentan terhadap orang lain dengan berbagi informasi pribadi. Faktanya kelima faktor inilah yang menjadi pemicu kepercayaan masyarakat terhadap pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo.

Di samping itu, penerapan strategi dalam mendapatkan kepercayaan atau *trust* masyarakat, diterima individu sebagai sebuah realitas sosial dalam sub kultur pesantren karena pesantren merupakan miniatur masyarakat.

Sedangkan implikasi praktis dari hasil kajian ini antara lain, *pertama*, memberikan cakrawala pembaruan pemikiran dan implikatif terhadap perkembangan dunia pendidikan. Pengelolaan pendidikan Islam jika hanya dikelola secara sederhana dan apa adanya, maka perkembangannya juga lambat dan suatu saat bisa ditinggal oleh para penggunanya. *Kedua*, jika beberapa lembaga pendidikan Islam sebenarnya banyak yang cukup maju yang dibuktikan dengan alumni yang telah banyak memainkan peran baik di pemerintahan atau di lembaga-lembaga pemberdayaan masyarakat. Oleh karenanya kepercayaan alumni khususnya, sangat berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi sebuah pondok pesantren dan keberlanjutannya. Masyarakat yang dimaksud disini adalah santri, wali santri, alumni, masyarakat sekitar pondok, maupun seluruh masyarakat pengguna lulusan pondok pesantren Wali Songo Ngabar.

Sehingga dengan melakukan strategi dalam mendapatkan *trust* atau kepercayaan masyarakat maka pengelolaan pendidikan, disamping membangkitkan atmosfer kompetitif yang sehat antar lembaga pendidikan Islam, juga memberikan wawasan kepada masyarakat bagaimana memilih lembaga pendidikan Islam sebagai alternatif bagi pendidikan anak mereka, sehingga masyarakat bisa mengetahui bagaimana karakteristik pendidikan yang bermutu yang mampu menjadi jaminan bagi sebuah pendidikan Islam yang berkualitas.

C. Rekomendasi Penelitian

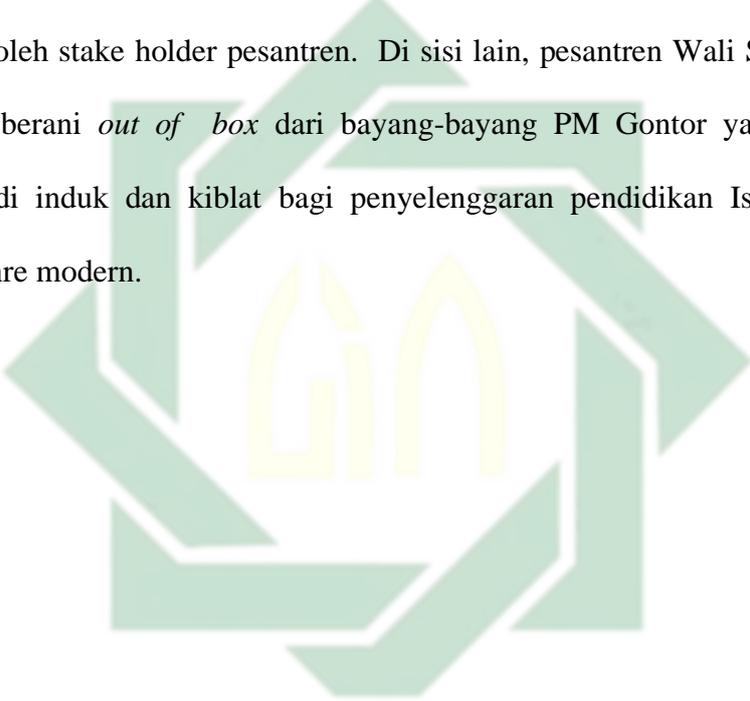
Berbicara lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren, tidak lepas

dari kepemimpinan kiai sebagai pemegang kekuasaan penuh di dalamnya. Posisi kiai sebagai pengasuh dan pimpinan sentral di dalam pondok pesantren akan menentukan kemajuan lembaga pondok pesantren. Kemana arah perjalanan lembaga seperti kebijakan, otoritas, program, kurikulum dan pembangunan sarana penunjang pendidikan yang terkait dengan sarana dan prasarana belajar semuanya harus sepengetahuan dan di bawah kendali kiai. Walaupun dan tataran konseptual dan pelaksanaannya, kiai menghajatkan banyak pihak untuk memastikan semua gerak dan dinamika pesantren berada di dalam jalur yang benar (*on the track*). Dengan demikian, kiai hendaknya mempunyai visi misi yang berorientasi terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga sehingga pesantren menjadi lembaga pendidikan unggulan dan dipercaya oleh masyarakat.

Karena aspek kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap pondok pesantren sangat urgen dalam menentukan keberlangsungan eksistensi sebuah pondok pesantren, maka pesantren harus senantiasa melakukan berbagai terobosan dan strategi untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan (*trust*) masyarakat. Bahkan tidak berhenti sampai titik ini saja, pesantren dituntut untuk berusaha meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan berbagai usaha dan strategi yang dilakukan secara simultan, dengan melibatkan seluruh stake holder pesantren. Mulai dari pucuk pimpinan, para ketua-ketua lembaga, para ustadz, wali santri, alumni hingga para santri.

Untuk konteks pondok pesantren Wali Songo Ngabar, apa yang telah berjalan selama ini, terkait bagaimana menjaga dan meningkatkan kepercayaan

(*trust*) masyarakat, harus dipertahankan dan dilanjutkan. Dengan senantiasa melakukan monitoring dan evaluasi (*monev*) terhadap usaha ini secara bertahap dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan seluruh aspek secara holistik, karena tantangan pendidikan Islam dari hari ke hari senantiasa mengalami perubahan bahkan pergeseran, yang harus segera direspon secara cepat oleh stake holder pesantren. Di sisi lain, pesantren Wali Songo Ngabar, harus berani *out of box* dari bayang-bayang PM Gontor yang selama ini menjadi induk dan kiblat bagi penyelenggaraan pendidikan Islam pesantren bergenre modern.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- ‘Asyur, Ibnu. Muhammad, *Al-Tahrīr Wa al-Tanwīr*. Tunis: ad-Dar Tunisiyyah, 1984.
- Aimah, Siti and et.al. “Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Di Kabupaten Banyuwangi (Upaya Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Eksistensi Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi)”. Banyuwangi: LPPM STAIDA Banyuwangi. 2013: 8-11.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 1996.
- Asegaf, Abdur Rahman. *Pendidikan Islam di Indonesia*. Yogyakarta : Suka Press, 2007.
- Asrohah, Hanun. *Transformasi Pesantren : Pelembagaan, Adaptasi, Dan Respon Pesantren Dalam Menghadapi Perubahan Sosial*. Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya, 2012.
- Azizy, Qodri Abdillah. *Dinamika Pesantren Dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam, Tradisi Dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos, 1999.
- *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, Cet. III. Jakarta: Penerbit Kalimah, 2001.
- Bogdan, Robert dan Steven J. Taylor. *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*, terj. Arief Furhan dari *Introduction to Qualitative Research Methods*. Surabaya: Usaha Nasional, 1992.
- Bruinessen, Martin Van. *Kitab Kuning, Pesantrean dan Tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing, 2012.
- Bruinessen, Martin Van. *Kitab Kuning: Pesantren Dan Tarekat*. Bandung: Mizan, 1995.
- Bungin, Burhan. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012.

- . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.
- Coleman, James S.. *Foundations of Social Theory*. Harvard: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.
- Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011.
- Creswell, John. *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, terj. Helly Prajitno Soetjipto dari *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Dalimunthe. Sehat Sulthoni. *Filsafat Pendidikan Akhlak*. Yogyakarta: Deepublish, 2016.
- Damsar, *Pengantar Sosiologi Ekonomi*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Dhofier, Zamakhsary. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES. 2011.
- Djaelani, A. Timur. *Peningkatan Mutu Pendidikan Pembangunan Perguruan Agama*. Jakarta: Dermaga, 1982.
- Djamaluddin dan Aly, Abdullah. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Faisal, Yusuf Amir. *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.

- Feith, Herberth. *The Decline of Constitutional Democracy in Indonesia*. Ithaca: Cornell University Press, 1962.
- Field, Jhon. *Modal Sosial*, terj. Nurhadi. Bantul: Kreasi Wacana, 2010.
- Fukuyama, Francis. *Social Capital The Tanner Lectures On Human Values*. Oxford: Brasenose College, 1997.
- Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press, 1995.
- Ghazali, M. Bahri. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: Prasasti, 2003.
- Giddens, Anthony. *Modernity and Self-Identity Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge : Polity Press 65 Bridge Street, 2006.
- . *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press, 1996.
- Goffee, Rob dan Gareth Jones, *Why Should Anyone Be Led by You?*, terj. Dewi Minangsari, *Mengapa Harus Anda yang Memimpin*. Jakarta: Grasindo, 2008.
- Gunawan, Ari H.. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Haedari et.al., *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Komplexitas Global*.
- Haedari, Amin et.al., *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Komplexitas Global*. Jakarta: IRD PRESS, 2004.
- Haedari, Amin. *Transformasi Pesantren: Pengembangan Apek Kependidikan, Keagamaan, Dan Sosial*. Jakarta: LekDIS & Media Nusantara, 2006.
- Haryanto, Handrix Chris. “Bagaimanakah Persepsi Keterpercayaan Masyarakat terhadap Elit Politik?”, *Jurnal Psikologi*, Volume 42, no. 3, Desember 2015.

- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- Hielmy, Irfan. *Wacana Islam*. Ciamis: Pusat Informasi Pesantren, 2000.
- I., Somantri M., *Pendidikan Karakter: Nilai-Nilai Bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa*. Bandung: Widya Aksara Press, 2006.
- Idam Mustofa, "Pendidikan Nilai di Pesantren (Studi tentang Internalisasi Pancajiwa di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo), " Disertasi, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2018:120.
- Irsyam, Mahrus. *Islam Di Indonesia: Pengembangan Organisasi Dan Gerakan Pemikiran*. Yogyakarta: LP3ES, 1990.
- Izzan, Ahmad dan Saehuddin. *Tafsir Pendidikan: Studi Ayat-Ayat Yang Berdimensi Pendidikan*. Tangerang Selatan: Pustaka Aufa, 2012.
- Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Lombard, Denis. *Nusa Jawa: Silang Budaya Jilid 3*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996.
- Lubis, M. Syukri Azwar. "Pembinaan Kesehatan Mental Melalui Bimbingan dan Konseling Islami di Pesantren di Sumatera Utara" dalam *Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan*. 2017.
- Madjid, Nurcholis. *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina. 1997.
- Mahmud. *Model-Model Pembelajaran Di Pesantren*. Jakarta: Media Nusantara, 2006.
- Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di PMD Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang" dalam *Jurnal Peradaban Islam Tsaqafah*, Vol. 8, No. 1. April 2012.

- Mas'ud, Abdurrahman. *Kiai Tanpa Pesantren: Potret Kiai Kudus*. Yogyakarta: Gama Media, 2013.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Peantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D., “An Integratif Model of Organizational Trust, Academy of Management Review”, *Social Networking Journal*, *Vol.5 No.3*. July 5, 2016: 709-734.
- Miles, Mattew B. dan Huberman, A. Michael. *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjejep Rohendi Rohidi dari *Qualitative Data Analysis*. Jakarta: UI-Press, 1992.
- Moran, Tschannen and Wayne K. Hoy. “A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust” *Review of Educational Research*. December 2000. 556-558.
- Mufid, Muhammad. *Belajar dari Tiga Ulama Syam*. Jakarta: Quanta, 2015.
- Muhni, Djuretna Imam. *Moral dan Religi Menurut Emile Durkheim dan Henri Bergson*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Muhyi, Herwan Abdul. *HR Plan & Strategi: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016).
- Mujib, Abdul dan Mudzakkir, Jusuf. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006.
- Mustofa, Idam. “Pendidikan Nilai di Pesantren (Studi tentang Internalisasi Pancajiwa di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo)” Disertasi -- UIN Sunan Ampel Surabaya. 2018.
- Mutahhari, Murtadha. *Masyarakat dan Sejarah*. Bandung: Mizan, Cet. 1. 1986.
- Nasir, M. Ridwan. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.

- Nasir, Ridlwan. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Nata, Abuddin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Bandung: Angkasa Bandung, 2003.
- Nata, Abuddin. *Sejarah Sosial Intelektual Islam dan Institusi Pendidikannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- Nurhadi, *Pendidikan Kedewasaan dalam Perspektif Psikologi Islam*. Yogyakarta: Deepublish, 2014.
- Putnam, Robert. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- Qomar, Mujamil. *Epistemologi Pendidikan Islam: dari Metode Rasional hingga Metode Kritik*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, n.d.
- Raharjo, M. Dawam. *Pergulatan Dunia Pesantren*. Jakarta: P3M, 1985.
- Russel Hardin. *Trust*. Cambridge: Polity Press, 1988.
- Saputro, Yuwan Ebit et al.. "Implementation of Education Based "Pancajiwa" at Boarding School in The Effort to Create Golden Generation" (Case Study in Modern Islamic Boarding School of Darussalam Gontor Ponorogo, East Java, Indonesia)" in *Pesantren Management and Development towards Globalization, Proceeding of 1th International Conference of Pesantren*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim. 2016.
- Six, Frédérique. *The Trouble with Trust, The Dynamics of Interpersonal Trust Building*. Massachusetts USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2005.
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grapindo Persada, 2006.

- Soelaiman, M. Munandar. *Ilmu Sosial Dasar Teori dan Konsep Ilmu Sosial*. Bandung: Eresco, t.th.
- Stephenson, Joan. *et.al.*, *Values In Education*. Prancis: Taylor & Francis e-Library, 2005.
- Sudjana, Nana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009.
- Sugiarti, Diyah Yuli. “Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam Membangun Peradaban Muslim Di Indonesia,” dalam *Edukasi* 3. 2011.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta 2015.
- Suradi, A. “Transformasi Pondok Pesantren (Analisis Dampak Transformasi Sistem Pendidikan Terhadap Penanaman Panca Jiwa Pondok Pesantren Kepada Santri di Provinsi Bengkulu),” dalam *Jurnal Pendidikan Islam Tadris*, Vol. 12, No. 2. Desember 2017: 272.
- Suryadi, Siregar. *Pondok Pesantren Sebagai Model Pendidikan Tinggi*. Bandung: STMIK Bandung.
- Suyanto, Bagong dan Sutinah. *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Syukur, Fatah. *Dinamika Pesantren Dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Tafsir, Ahmad. *Ilmu Pendidikan Dan Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Taneko, Soleman B. *Struktur dan Proses Sosial Suatu Pengantar Sosiologi. Pembangunan*. Jakarta: CV. Rajawali, 1984.
- Tranter, B & Skrbis, Z. “Trust and Confidence: A Study of Young Queenslanders” , *Australian Journal of Political Science*, 2009., 659-678.

Uslaner, Eric M.. *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

Uslaner, Eric M.. *Trust as a Moral Value*. United Kingdom, Exeter. 2001.

Wade, Lydia. and Robison, Rosie. *The Psychology of Trust and Its Relation to Sustainability*. Cambridge: Anglia Raskin University, 2012.

Wahid, Abdurrahman. *Pondok Pesantren Masa Depan*. Bandung : Pustaka Hidayah, 1999.

Yin, Robert K. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, terj. M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997.

Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Gontor Dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

Zarkasyi, Imam. *Diktat dalam Pekan Perkenalan*, 15. Lihat juga Tim Penulis, KH. Imam Zarkasyi.

Ziemek, Manfred. *et.al., Dinamika Pesantren*. Jakarta: P3M, 1988.

-----.. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1986.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A