

**MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
(STUDI KASUS DI PESANTREN FATḤUL ‘ULŪM KWAGEAN KEDIRI)**

**Ali Mustopa**

IAIN Ponorogo, Indonesia.,

Email: [jenggotoo1@gmail.com](mailto:jenggotoo1@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.21154/sajiem.viii.3>

Received: 24 Oktober 2019

Revised: 17 Desember 2019

Approved: 27 Desember 2019

**ABSTRAK**

Artikel penelitian ini ingin membahas tentang perubahan pada sebuah organisasi pendidikan pesantren, dimana perubahan organisasi merupakan hal yang sudah sangat wajar terjadi, perubahan juga terjadi di lembaga pendidikan Islam seperti Pesantren. *Kyai* menerapkan manajemen perubahan ini untuk mempertahankan *salaf* dengan perangkat *modern* serta mengikuti perkembangan di era globalisasi dengan manajemen perubahan pada beberapa sisi serta mempertahankan kearifan yang telah ada sebagai ciri pesantren tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mendapatkan gambaran secara utuh tentang fase perubahan di pesantren Fatḥul ‘Ulūm Kewagean Kediri dan 2) Menjelaskan perubahan pesantren Fatḥul ‘Ulūm Kewagean Kediri pada ranah struktur, tata fisik, teknologi dan manusia. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, dengan rancangan studi kasus serta penjelasannya menggunakan logika *deductive analitis*. Lokasi penelitian ini adalah di Pesantren Fatḥul ‘Ulūm Kewagean Kediri. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi di lapangan, wawancara dan dokumentasi. Data yang terkumpul direduksi serta disajikan selanjutnya dianalisis kemudian mengambil sebuah kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) terdapat tiga fase perubahan yaitu *pertama*, fase pencairan (*unfreezing*), yakni langkah awal organisasi mendiskusikan serta menganalisis kesiapan organisasi menghadapi perubahan, *kedua*, fase mulai berubah (*changing*), merupakan langkah inti perubahan dilaksanakan. *Ketiga*, fase pembekuan kembali (*refreezing*), merupakan tindakan organisasi dalam membiasakan diri dengan keadaan setelah berubah. 2) perubahan pada ranah struktur, Pesantren Fatḥul ‘Ulūm secara struktur organisasi berubah dari kepemimpinan terpusat menjadi sistem yayasan serta secara teknis membentuk organisasi kelembagaan pada tiap-tiap bidang yang melibatkan santri sebagai pengurus. Perubahan tata fisik, Pesantren mulai berdiri sampai akhir 2017 telah mengalami perpindahan tempat, mulai dari *ndalem wetan* (rumah mertua Kyai Hanan), *ndalem kulon* dan berakhir di Kewagean utara, selain itu pembangunan gedung secara terus menerus setiap tahun. Perubahan teknologi, pesantren telah memanfaatkan fasilitas teknologi komputerisasi dan jaringan internet. Untuk perubahan manusia, santri dan para pengajarnya sudah banyak yang kuliah, secara *kuantitas* jumlah santri meningkat serta jumlah pengajarpun demikian.

**Kata Kunci:** *Manajemen Perubahan, Lembaga Pendidikan Islam, Pesantren.*

## PENDAHULUAN

Perubahan dan perkembangan pesantren yang terjadi tidak bisa dipisahkan oleh sejarah awal mula Islam membumi di nusantara melalu jalur perdagangan yang saat itu pendatang dari Negara-negara Islam menyebarkan agama Islam secara damai tanpa ada pertentangan dari masyarakat secara berarti, yaitu sekitar Awal 822 H. Tahap masuknya Islam ke Indonesia. Pada sekitar abad ke-15<sup>1</sup> Islam telah masuk ke pulau Jawa melalui Syekh Maulāna Malik Ibrahim yang telah mendirikan pesantren, selanjutnya Raden Rahmad mendirikan pesantren Kembang Kuning kemudian pindah ke Ampel Denta Surabaya dan mendirikan lagi sebuah pesantren yang cukup sukses dan hal ini dianggap awal mula bermunculannya pesantren secara terus menerus seperti halnya pesantren Giri yang didirikan Sunan Giri, pesantren Demak yang didirikan oleh Raden Fatah serta Sunan Bonang yang mendirikan pesantren di Tuban. Pada masa tersebut pesantren mempunyai tiga misi besar yaitu 1). *Ibadah* untuk menanamkan iman, *Tabligh* untuk menyebarkan ajaran serta ilmu, dan *Amal* untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan.<sup>2</sup>

*Tahap penjajahan Belanda*, semula kedatangan Portugis yang ditugaskan oleh bangsa barat ke wilayah Asia untuk misi tiga G (3 G), yaitu: *Gold*, yakni mencari sumber-sumber kekayaan berupa rempah, bahan makanan, hasil tambang dll. *Glorry*, yaitu sebagai langkah ekspansi wilayah dan perluasan, serta *Gospel*, yaitu penyebaran Kristen ke seluruh penjuru dunia,<sup>3</sup> Seiring dengan penguasaan wilayah Belanda di tanah air semakin merajai, dan berangkat dari anggapan bahwa Islam sudah mendarah daging di nusantara maka mulai memonopoli beberapa hal yakni ekonomi, politik serta pendidikan. Belanda mendirikan lembaga sekolah gereja yang mereka anggap sah sebagai sekolah pemerintah, kebijakan-kebijakan mulai menyudutkan pesantren seperti halnya bahwa sekolah gereja harus ada di setiap karesidenan agar kristenisasi merebak dan kebijakan-kebijakan kolonial mudah diterima akibat hal tersebut.

---

<sup>1</sup>Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Potret Sebuah Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997).

11

<sup>2</sup>*Ibid*,12

<sup>3</sup>Masuknya Kristen ke nusantara sayangnya belum begitu menjadi perbincangan oleh kalangan sejarawan, sehingga masih banyaknya pertanyaan-pertanyaan besar oleh masyarakat, bahkan tidak terbesit sama sekali oleh kebanyakan masyarakat tentang datangnya agama tersebut. Hal ini dapat kita lihat pada pengetahuan-pengetahuan yang diberikan kepada siswa-siswa di sekolah khususnya pada bidang sejarah selalu hanya membahas sejarah Hindu Budha dan Islam saja. Padahal Kristen dan Portugis atau Kristen dan Belanda merupakan satu kesatuan utuh bentuk penjajahan.

*Tahap penjajahan Jepang*,<sup>4</sup> sebagai penjajah di era perang dunia ke-2, Jepang mempunyai semboyan Asia Timur Raya untuk Asia dan Asia Baru pada tahun 1942 setelah menguasai pemerintahan Hindia Belanda. Jepang mempunyai kebijakan yang awalnya memberikan sedikit angin segar antara lain kantor urusan agama yang semula dimiliki orang orientalis diganti oleh Jepang dengan nama *Sumubi* yang dipimpin oleh orang Islam sendiri yaitu KH. Hasyim Asy'ari, pesantren mendapat kunjungan dan bantuan dari pemerintah Jepang, Islam Boleh mendirikan Majelis Islam A'la Indonesia (MIAI), mendirikan sekolah budi pekerti yang azasnya mirip dengan syariat Islam, mewajibkan masyarakat dengan bahasa Indonesia menjadi bahasa pertama dan bahasa Jepang sebagai bahasa kedua ternyata hal tersebut hanya siasat Jepang untuk menarik perhatian umat Islam untuk membantu Jepang dalam melawan Belanda.

*Tahap kemerdekaan Indonesia*, Indonesia setelah memproklamirkan diri, secara umum mendapatkan ruang gerak dalam mewarnai semua lini kehidupan di Indonesia, tidak ketinggalan juga pesantren mulai menata diri dan mengembangkan diri lebih bebas meskipun terasa sentralistik pada regulasi-regulasi yang di canangkan pemerintah. Pada tahun 1950, 1956, 1989 dan tahun 2003 UU Sisdiknas merupakan masa-masa transisi sistem pendidikan yang merupakan dampak politik otoritarianisme menuju demokrasi tahun 1998, dari sentralis menuju desentralis atau otonomi yang luas.<sup>5</sup>

Orde baru, Pesantren pada tahap ini merupakan lembaga non-formal serta memulai perubahan yakni mengadopsi pengetahuan-pengetahuan non-agama di dalamnya. Pesantren mulai mendirikan sekolah-sekolah umum bahkan ada yang mendirikan Perguruan Tinggi, perubahan pola tersebut mengikis anggapan bahwa pesantren cenderung kolot, tertutup dan ketinggalan jaman.

Pada rezim Orde Baru, pendidikan mengalami perubahan yang sangat *dramatis*, karena sebuah perubahan politik yaitu isu demokratis, bahkan dinyatakan dalam undang-undang siswa Indonesia perlu diajarkan dan praktik demokrasi.<sup>6</sup> Selanjutnya dengan semangat yang lebih baru, pesantren berkembang secara pesat dan menjadi sebuah *trend* tersendiri dalam dunia pendidikan di Indonesia, jumlah pesantren meningkat dan jumlah santri juga meningkat seiring dengan perkembangan yang ada.

---

<sup>4</sup>*Ibid.*

<sup>5</sup>Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), 18

<sup>6</sup>Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformative*, (Yogyakarta: PT. Lkis Printing Cemerlang 2011). 56-68

Cuplikan data perubahan pesantren dari Kementerian Agama Republik Indonesia pada 2010 sampai dengan 2011 jumlah pesantren 27.218, jumlah santri 3.642.738 santri dengan rasio rata-rata santri mukim sejumlah 134 santri, hal ini mengalami peningkatan pada tahun 2011 sampai dengan 2012 jumlah pesantren 27.230<sup>7</sup> yang tersebar di seluruh nusantara dan yang terbesar sekitar 78,60% adalah di Pulau Jawa dengan rincian di Jawa Barat 7.624 (28,00%), Jawa Timur berjumlah 6.003 (22,05%), Jawa Tengah 4.276 (15,70%), sedangkan di daerah Banten 3.500 (12,85%). Santri sejumlah 3.759.198 santri dengan rasio rata-rata santri sejumlah 138 santri yang mukim di pesantren, namun pada 2008-2009 rata-ratanya 150 santri dengan jumlah pesantren 24.206 dengan jumlah total santri 3.647.719, sehingga bisa disimpulkan sebenarnya perubahan jumlah pesantren dengan jumlah santri tidak sebanding mengalami penurunan di 2010.

Kontribusi besar yang dimainkan pesantren adalah membentuk masyarakat yang melek huruf dan melek budaya. Hal ini semakin tampak pada saat Indonesia mengalami masa penjajahan ketika pendidikan hanya menjadi monopoli bangsa kolonial dan bangsawan, pesantren tampil sebagai lembaga pendidikan alternatif yang *kontra elit*.<sup>8</sup> Keberadaan pesantren yang pada umumnya terletak di pedesaan menjadikan ia sebagai basis Islam *tradisional* walaupun sekarang pesantren telah mengalami urbanisasi. Selain sebagai lembaga pendidikan, pesantren dapat pula dipandang sebagai lembaga moral dan lembaga kemasyarakatan atau ketiga-tiganya sekaligus.

Pesantren merupakan salah satu kekuatan pendidikan Indonesia yang akomodatif dan mewakili kondisi budaya nusantara. Dalam bahasa Abdurrahman Wahid, pesantren disebut sebagai subkultur.<sup>9</sup> Sebagaimana disinyalir Nurkholish Madjid, seandainya Indonesia tidak mengalami penjajahan bangsa Barat maka sistem pendidikan Indonesia adalah sistem pendidikan pesantren.<sup>10</sup> Pesantren memiliki potensi dan tanggung jawab yang besar dalam berpartisipasi membentuk manusia Indonesia seutuhnya.

---

<sup>7</sup><https://www.Pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/pontrenanalisis.pdf> (Agustus, 2016), 14

<sup>8</sup>*Ibid.*

<sup>9</sup>Abdurrahman Wahid sendiri mengakui bahwa istilah “subkultur” belum mendapatkan kesepakatan dari kalangan pesantren sendiri. Penggunaan istilah ini harus dipahami dalam wacana pengenalan identitas kultural pesantren yang dilakukan orang luar pesantren. Jadi, sebutan “subkultur” untuk pesantren bukan berasal dari kalangan pesantren sendiri. Lihat Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2003), Cet. II, 1.

<sup>10</sup>Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, 3.

Dalam perjalanannya, pesantren mengalami tantangan globalisasi dan modernisasi<sup>11</sup> yang tidak dapat dibendung dan dihindari. Dua fenomena ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap tata nilai dunia, pola pergaulan antar bangsa dan kompetisi untuk saling menguasai. H.A.R Tilaar menyebut peristiwa ini dengan “mega kompetisi” yang ditandai dengan persaingan kualitas dan keunggulan.<sup>12</sup>

Kualitas dan keunggulan suatu bangsa merupakan tolok ukur kemampuannya untuk menjadi aktor dan pemenang mega kompetisi ini. Kondisi ini akan menciptakan dua kelompok yang kontradiktif, satu kelompok sebagai *victim* (korban) karena tidak mampu berkompetisi dan kelompok *victor* (pemenang) karena memiliki perangkat kompetisi yang relevan dan tangguh. Dengan begitu, tidak ada pilihan lain bagi pesantren untuk tetap eksis dan kompetitif kecuali hanya dengan menjadi *victor*. Kelompok *victor* akan menguasai seluruh aspek kehidupan, baik ekonomi, sosial, pendidikan, politik, budaya dan informasi.

Sebagai warga (*world society*), pesantren harus berpikir ulang dalam merespon tuntutan zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor. Respon pesantren itu harus tetap pada koridor *al-muhafādhohu ‘ala al-qodīm al-ṣōliḥ wa al-akhdu bi al-jadīd al-aṣlahu*. Hal ini untuk menghindari perubahan radikal yang memungkinkan terjadinya krisis identitas pada pesantren. Krisis identitas ini dikarenakan pesantren tercerabut nilai-nilai khasnya yang telah mengakar kuat menjadi tradisi pesantren. Secara filosofis, jargon ini sesuai dengan tipologi Filsafat Pendidikan Islam Perennialis-Esensialis Kontekstual Falsifikatif.<sup>13</sup> Wawasan kependidikan Islam yang *concern* terhadap kesinambungan pemikiran pendidikan Islam dalam merespon tuntutan perkembangan IPTEK dan perubahan kultural-sosial yang ada.

Pesantren Fatḥul ‘Ulūm Kwagean Kediri sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki formulasi unik dalam pembelajaran kitab kuning ada sistem *tarbiyah* dan sistem *kilatan* serta Formal<sup>14</sup> Sistem *tarbiyah* adalah semacam kelas *regular* yang total waktu dibutuhkan untuk bisa lulus adalah sembilan tahun. Sedangkan sistem kilatan adalah

---

<sup>11</sup>Selama ini, istilah globalisasi dan modernisasi identik dengan bangsa Barat (AS dan Eropa). Sehingga setiap sesuatu yang berbau globalisasi dan modernisasi dianggap produk dan propaganda bangsa Barat. Kedua istilah ini tidak sama dengan westernisasi (sebuah proses menjadikan semua hal ala Barat). Pemahaman terhadap dua istilah ini harus ditempatkan secara proporsional dan objektif untuk menjaga dialog keilmuan yang konstruktif. Lihat Qodri Azizy, *Melawan Globalisasi*, 13.

<sup>12</sup>H.A.R Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 4.

<sup>13</sup>Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 111.

<sup>14</sup>Adalah Pondok yang mengurus santri-santri yang paginya sekolah Formal.

semacam kelas akselerasi, santri yang mengikuti sistem ini biasanya santri yang telah matang kemampuan membaca kitabnya. Mereka memperbanyak koleksi kitab dengan mengikuti pengajian wekton yang terdiri dari banyak majlis dengan judul kitab yang berbeda-beda. Pesantren lain rata-rata hanya menyelenggarakan sistem tarbiyah saja<sup>15</sup>, sedangkan Formal, adalah pesantren yang mengurus santri yang sedang mengikuti pendidikan formal di TK, MI, MTs dll, pada pagi hari santri sekolah formal dan pada sore hingga setelah subuh merupakan waktu *diniyyah*.

Gelombang modernisasi telah menimbulkan *multi player effect* pada seluruh sisi kehidupan tak terkecuali pada Pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri. Senada dengan penjelasan di atas, Pesantren Fathul 'Ulūm tampaknya juga merespon perubahan secara positif. Hal ini bisa dilihat dari sejarah perkembangan Pesantren Fathul 'Ulūm yang awalnya hanya *concern* pada pendalaman kitab kuning. Seiring laju modernisasi mulai didirikanlah institusi pendidikan berupa madrasah yang berafiliasi dengan kurikulum Kemenag. Selain itu, Pesantren Fathul 'Ulūm<sup>16</sup> juga melakukan proses *mu'adalah* sebagaimana yang telah ditempuh pesantren lain, meskipun kyai akhirnya memutuskan untuk tidak *mu'adalah* namun menyediakan program paket untuk memfasilitasi santri-santri yang ingin meneruskan ke-jenjang formal, disisi lain Pesantren telah membuka pesantren formal yang mana asrama dan sistem secara manajerial berbeda dengan *kilatan* dan *tarbiyah*, yakni santri-santri yang ada pada pondok pesantren formal santri-santri yang pagi harinya sekolah yang kurikulumnya ikut kurikulum pemerintah, pada kasus inilah salah satu strategi pesantren dalam mengatasi pola perkembangan pada era modern.

Pesantren Fathul 'Ulūm juga merespon perubahan dalam aspek kepemimpinan pesantren. Kepemimpinan pesantren yang awalnya bersifat *kyai* centris bergerak ke arah kepemimpinan kolektif dengan sistem yayasan. Untuk menopang kemandirian pesantren, Pesantren Fathul 'Ulūm juga mengembangkan pertanian, peternakan dan badan usaha milik pesantren yang bergerak bidang percetakan dan koperasi pesantren.

Pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri tetap menjaga eksistensinya sebagai pesantren salaf yakni tetap membiarkan pesantren kilatan dan tarbiyah tetap berjalan seperti sedia kala namun juga mengikuti perkembangan pergulatan dunia pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dengan mendirikan lagi pesantren Formal mulai dari Taman Kanak-kanak hingga Aliyah sebagai respon terhadap perubahan yang sedang

---

<sup>15</sup>Mudloruddin, *Wawancara*, Kwagean, 19 November 2017.

<sup>16</sup>A. Nawawi, *Wawancara*, Kediri, 28 November 2017.

berjalan di masyarakat. Dengan demikian pesantren telah menyediakan ragam pelayanan untuk menjangkau keragaman kebutuhan masyarakat. Hal ini merupakan langkah yang sangat menarik untuk sebuah lembaga pendidikan Islam dalam meladeni tantangan perubahan zaman dengan cara mempertahankan kearifan yang telah ada dan menciptakan kembali kearifan yang berbeda merupakan ciri pesantren tersebut dengan kata lain mempertahankan salaf dengan perangkat modern.

#### **FASE PERUBAHAN MANAJERIAL PESANTREN FATHUL 'ULŪM KWAGEAN KEDIRI.**

Maisah, dalam bukunya menyebut bahwa perubahan yang terencana harus melalui beberapa fase, fase tersebut adalah *Fase eksplorasi*, yaitu organisasi menggali dan menentukan apakah akan melakukan perubahan secara spesifik atau tetap bertahan, jika melakukan perubahan maka harus komit dengan SDM serta SDA untuk perubahan tersebut.

*Fase perencanaan*, yaitu pengumpulan informasi serta diagnosa masalah secara mendalam dan tepat untuk menciptakan tujuan serta mendesain tujuan perubahan dengan baik dan tepat. *Fase tindakan*, yaitu proses pelaksanaan program yang telah direncanakan dan menggerakkan organisasi dari *Current state* (Kondisi sekarang) kepada *future state* (Keadaan mendatang) yang diharapkan serta menciptakan pengaturan dan mendapatkan dukungan untuk melakukan perubahan dan evaluasi.

Fase integrasi, yaitu fase yang dilakukan setelah perubahan dilakukan dengan sukses, hal ini merupakan tindakan menstabilkan kondisi seperti semula (Sebelum berubah) dengan budaya yang baru (setelah perubahan).<sup>17</sup>

Pada *statement* di atas dapat dipahami bahwa fase perubahan sebuah organisasi berlaku siklus, namun tidak menggambarkan sebuah organisasi berkembang mengiringi perkembangan zaman secara natural, hal tersebut mungkin karena organisasi pada teori tersebut adalah organisasi yang berbasis profit yang perubahannya selalu ditentukan oleh manajemen senior atau pimpinan dengan pertimbangan serta masukan dan analisis-  
analisis kondisi secara kolektif, akan tetapi sejauh pengamatan dan data-data yang didapat oleh peneliti pada pesantren Fatḥul 'Ulūm Kwagean Kediri perubahannya membentuk diagram yang kurvanya menaik, namun di setiap rentangnya memang ada siklus-siklus kecil secara terus menerus.

Dalam perubahannya *Kyai* menjadi sosok utama yang mempunyai gagasan serta visi dan misi organisasi hampir secara tunggal, meskipun dalam mengimplementasikan

---

<sup>17</sup>Maisah, *Manajemen Pendidikan*, (Ciputat: Referensi 2013), 119

semua visi dan misi diterjemahkan oleh *gus* dan sejumlah anggota yayasan serta pengurus-pengurus di bawahnya.

### 1. Fase *Unfreezing*

Sesuai data yang telah didapat, Bahwa Pesantren Fathul 'Ulum Berdiri pada Tahun 1980/1981, pada tahap ini disebut fase awal Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri ini lahir serta masih mencari jati diri pesantren, Namun kelahirannya belum mempunyai nama seperti sekarang ini karena kelahiran pesantren ini mulanya pada saat diadakannya pengajian oleh *Kyai Hanan* di Rumah Mertua yang dihadiri oleh kurang lebih 96 orang peserta pengajian, peserta tersebut dihadirkan secara sembunyi-sembunyi oleh seorang teman mondok KH. Hanan, karena sebenarnya Hanan Muda

tidak mau memberikan pengajian ketika dibujuk oleh teman-temannya karena merasa belum waktunya untuk melakukan hal itu. Akhirnya dengan undangan yang telah datang tersebut Hanan muda memberikan pengajian dengan kepiawaian serta penguasaan ilmu-ilmunya. Momen ini membuat Hanan Muda Mendapatkan kepercayaan dari orang-orang sekitarnya untuk melanggengkan pengajian tersebut dengan 45 kitab yang telah dikhatamkan selama 11 bulan oleh *kyai*.

Masa awal ini merupakan pesantren yang belum mempunyai manajemen secara mutakhir. Akan tetapi, awal mula strategi dimainkan dalam mengaktualisasikan keilmuan yang telah didapat oleh Hanan Muda menuju sebuah lembaga yang besar dengan manajemen yang lebih handal. Fase ini merupakan *ruh* yang membawa perubahan yang luar biasa dikemudian harinya.

Sesuai analisa peneliti, dengan hanya strategi yang sederhana bahkan hanya mengundang orang untuk mendengarkan pengajiannya saja sudah mampu menyedot perhatian dan telah menjadi modal untuk perkembangan yang lebih besar, sehingga peneliti beranggapan bahwa manajemen hanya sebagian penentu kemajuan sebuah lembaga Pesantren, akan tetapi kedalaman ilmu, niat yang tulus, serta jaringanlah yang menjadi penguat perkembangan tersebut.

Manajemen apa yang dipakai untuk mengembangkan pesantren pada mulanya, dan ternyata *author* pesantren tidak pernah mempelajari secara khusus ilmu manajemen, namun kenyataannya manajemen yang ada di PFU sangat baik, seandainya pesantren dan lembaga-lembaga pendidikannya di bawah kontrol Kemenag atau Kemendikbud mungkin akreditasinya adalah A, sesuai pengamatan pada proses observasi yang peneliti lakukan pesantren ini mempunyai pelayanan yang ekstra termasuk kepada peneliti, dan data

apapun yang diminta oleh peneliti selalu ada tertata secara Administratif mulai dari dokumen-dokumen berupa cetak atau *file* komputer.

Awal pertumbuhan PFU ini telah tampak dari awal bahwa akan menjadi sebuah lembaga yang besar dan mampu memainkan perannya di masyarakat pada masa yang akan datang, hal ini bisa dilihat dari penambahan jumlah santri yang mengaji setiap tahunnya, sehingga lebih meyakinkan Hanan Muda untuk terus berusaha mengikuti pertumbuhannya dengan berbagai tindakan-tindakan pengembangan seperti membuat asrama-asrama baru untuk menampung santri yang berdatangan, bahkan Hanan muda membeli sepetak tanah untuk memperluas wilayah asrama untuk mendukung hal tersebut.

Pengasuh membeli tanah untuk menampung santri yang datang, karena rumah mertuanya sudah tidak muat lagi untuk asrama para santri. Pada saat itu, pesantren masih mengkaji beberapa kitab Fiqih dan ilmu-ilmu hikmah, namun santri dari berbagai penjuru telah datang, informasi menyebar meskipun hanya lewat *gepok tular* istilah orang Jawa yang artinya dari mulut ke mulut.

Dari wawancara di atas, peneliti beranggapan bahwa teknologi informasi untuk publikasi lembaga bukan satu-satunya penentu, akan tetapi kepercayaan masyarakat dan santri yang telah *rampung ngaji*-nya juga mempunyai peran yang sangat *significant* dalam perkembangan Pesantren Fathul 'Ulūm.

Alumni sebagai pembanding juga menyatakan jawaban yang sangat mengejutkan terkait dengan motivasinya *nyantri* di PFU dan jawaban yang peneliti rekam adalah bahwa karena *kyai* Hanan adalah pendiri pesantren ini, jadi biasanya kalau *Kyainya* masih pendiri itu berkahnya masih dekat untuk diraih. Keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa berkah yang menjadi tujuan utama santri, dan informasi tersebut didapat dari orang-orang dekat sehingga mengarahkan santri yakin *nyantri* di PFU.

Meski belum memiliki manajemen yang mapan serta perangkat administrasi, namun lembaga ini mampu mendewasakan diri seiring dengan perjalanannya serta kondisi-kondisi yang membuat lembaga mengatur segala kebutuhan secara mandiri, baik dari segi ekonomi, menu keilmuan yang disajikan serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk kebutuhan *ngaji*, hal ini sinkron dengan wawancara peneliti dengan *kyai* M. Hanan Ma'shum bahwa Santri yang mondok secara mandiri telah memosisikan dirinya sebagai pelopor dalam mengelola kegiatan, mereka membuat kepengurusan untuk memudahkan koordinasi terkait pembelajaran, untuk bidang usaha, pengasuh kebetulan punya sedikit lahan untuk bertani serta memelihara ayam, sehingga santri banyak yang membantu

mengurusnya yang mana dari hasil bercocok dan berternak tersebut dapat memenuhi kebutuhan makan santri, sebagian untuk keluarga *ndalem* dan sebagian yang lain untuk kebutuhan pesantren.

## 2. Fase *Changing*

Perkembangan teknologi pada PFU telah ada sejak tahun 2000, pada tahun ini PFU mengambil langkah yang strategis dalam pengelolaan lembaga, yakni memperbaiki sistem-sistem informasi komputerisasi, serta teknologi-teknologi yang berupa sarana dan prasarana, sarana yang berupa gedung asrama, kelas dan berbagai sekretariat-sekretariat telah dibangun untuk memudahkan *control* organisasinya. Meski demikian *angkring*<sup>18</sup> tetap menjadi salah satu bangunan yang dimanfaatkan untuk asrama santri dan biasanya yang tinggal di *angkring*<sup>19</sup> adalah santri-santri kilatan normal, perubahan juga terjadi pada pendirian Pesantren formal dan merupakan pesantren sebagai langkah memberikan pilihan terhadap kebutuhan masyarakat era modern, karena pesantren ini mempunyai kurikulum *diniyyah* pada sore dan malam hari serta kurikulum umum pada pagi sampai siang hari.

## 3. Fase *Refreezing*

Perubahan-perubahan yang terjadi pada pesantren dianggap sebuah kebiasaan yang normal, tidak membuat masyarakat pesantren merasa ragu dalam melaksanakannya seperti telah menjadi kebiasaan yang telah lama, sehingga tingkat resistensi terhadap perubahan sangat kecil. Bahkan dari berbagai wawancara yang peneliti lakukan tidak menemukan pernyataan-pernyataan yang menolak terhadap perubahan kebanyakan mendukung.

Kemudahan pada tahap pembekuan kembali apa yang baru diubah di pesantren ini membuat peneliti beranggapan bahwa ketawadu'an yang diajarkan oleh *kyai*, kharismatik, kewibawaan serta ketinggian ilmu menjadi pendorong fase ini, akan tetapi masih sebagai anggapan saja karena data terkait hubungan antara kharismatik, ketinggian ilmu, kewibawaan serta ketawadu'an dengan fase *refreezing* ini belum menjadi fokus utama penelitian ini. Selaras dengan asumsi tersebut, Stephen P. Robbins<sup>20</sup> mengungkapkan bahwa dimensi kepercayaan terbagi menjadi lima unsur yaitu, *integrity, competence, consistency, loyalty, openness*, lima hal ini dibahas dalam masalah pembangunan kepercayaan dalam organisasi. Masuk akal apabila lima dimensi

---

<sup>18</sup>Gubug yang kebanyakan berbahan bambu dan kayu untuk asrama

<sup>19</sup>Santri yang hanya *ngaji* kitab-kitab tertentu dan masa pendidikannya bertahun-tahun, karena di PFU ada tiga jenis kilatan, yakni kilatan normal, kilatan ramadhan dan kilatan berkala.

<sup>20</sup>Stephen P. Robbin, *Organization behavior*,(New jersy: Prentice Hall International 2001), 336

kepercayaan tersebut dimiliki oleh *Kyai*, sehingga mempengaruhi terhadap pengelolaan perubahan sampai tahap pembakuan budaya, peraturan dan kebiasaan baru dalam organisasi.

Santri yang *tawadu'* serta para pemimpinnya juga sangat *tawadu'* mencerminkan bahwa didikan *kyai* yang menancap pada sendi-sendi perilaku santri, kecenderungan meniru kebiasaan baik *kyai* inilah yang menjadikan organisasi berjalan baik. Kebijakan-kebijakan pesantren merupakan hak milik bersama sehingga tidak ada satu pihakpun yang terlihat berjalan di luar *ring* kebijakan pesantren.

Peraturan-peraturan kedisiplinan yang ada di pesantren lebih pada saling percaya dan saling menjaga, sanksi pelanggaran kedisiplinan tertulis jelas pada papan kedisiplinan namun keamanan pesantren hampir sama sekali menemukan pelanggaran, walaupun ada masih taraf wajar. *Statement* peneliti ini berangkat dari wawancara serta pengamatan selama peneliti berada di tempat penelitian. Kesimpulannya, para santri bukan karena takut melanggar akan tetapi tidak ada waktu untuk melanggar *saking* banyaknya kegiatan serta target yang harus santri penuhi di pesantren.

#### 4. Perubahan Struktur Organisasi

Pesantren pada Era 1981-1986 belum memiliki system kepengurusan keorganisasian yang mapan, sehingga *kyai* sebagai pendiri merangkap sebagai pengasuh secara tunggal tanpa ada garis koordinasi dan garis instruksi yang paten, meskipun begitu, seorang *kyai* yang mempunyai kharisma dan kewibawaan yang tinggi membuat santri dan masyarakat sekitar "*sendiko dawuh*"<sup>21</sup>, sehingga tetap bias dengan lancar melaksanakan kegiatan *ngaji* dengan khidmat.

Pada masa pertengahan kira-kira tahun 1986-2000-an Pesantren mulai mengadministrasikan segala kegiatan di pesantren dengan jalan membuat kepengurusan teknis yang dianggotai oleh para santri sendiri, hal ini secara garis organisasi lebih bisa memudahkan kinerja serta dapat mengontrol secara langsung penanggungjawab secara personal. Secara administrasi keuangan juga telah dimanajemen sedemikian rupa, dampaknya pesantren cepat berkembang serta cepat menyebar keseluruh antero nusantara tentang keberadaannya.

Masa selanjutnya peneliti menyebut pada masa perkembangan, yakni dimana organisasi telah dinobatkan sebagai yayasan pada tahun 2000-2007, hal tersebut merupakan langkah awal perkembangan secara pesat terorganisir serta memenuhi

---

<sup>21</sup>Mengikuti dengan senang hati apa yang diperintahkan *kyai*

legalitas formal sebagai salah satu lembaga pendidikan, tahun-tahun berikutnya telah mendirikan sebuah kepengurusan pesantren secara struktural, dan perekrutan pengurus dilakukan secara langsung setiap satu tahun sekali merupakan langkah yang sangat maju dalam mengendarai bahtera pesantren sehingga perkembangan serta kemajuan pesantren sampai saat ini sangat cepat. Secara keuangan mulai dari “*bisjarah*” atau gaji bagi semua pengurus serta tenaga pengajar dan *Kyai* pun dianggarkan dengan sangat transparan hal ini membuat tingkat kepercayaan masyarakat, santri serta pengajar terhadap pesantren sangat tinggi dan kemajuan pesantren tidak bisa dibendung lagi dengan iklim yang sangat mendukung ini.

##### 5. Tata Fisik

Sarana dan prasarana pesantren pada era 1981 memang masih terbilang sangat sederhana, dengan memanfaatkan rumah mertua *kyai*, dimana pengajian yang dihadiri sekitar 90-an orang dapat bertahan hingga empat sampai lima (4-5) tahun kemudian, rumah tersebut disebut dengan *ndalem wetan*. Dengan asrama masih menempati rumah mertua dan mushola.

Selanjutnya, pesantren dengan dukungan dari masyarakat serta jerih payah pendiri, akhirnya mempunyai sebidang tanah untuk dibangun sebuah asrama pesantren, selain itu agar santri juga ikut membantu perekonomian santri sendiri serta pesantren maka pengasuh membuat beberapa usaha peternakan ayam dan kambing serta pertanian yaitu kebun dan sawah. Saat itu pesantren telah memiliki asrama yang berupa *angkring*. Masa-masa ini santri masih benar-benar murni ngaji kitab tidak mengikuti sekolah formal negara.

Pada sekitar tahun 2000-an, pesantren mulai sangat mengedepankan kebutuhan bangunan seperti asrama serta perkantoran, sarana untuk ibadah dan MCK. Hal tersebut terdorong karena penambahan jumlah santri yang cenderung naik pesat sehingga mau tidak mau pesantren harus menyediakan tempat-tempat tersebut.

Era 2000 sampai sekarang pesantren mempunyai target dan telah terlaksana sampai sekarang yakni pembangunan gedung dan sarana pendidikan setiap tahun minimal satu kali atau satu lokal bangunan, dan yang besar membuat target ini berjalan lancar tanpa hambatan yang berarti, karena pendapatan dari *asma'arto* dan *ijazah kubro* setiap tahun saja telah cukup untuk mendirikan sebuah gedung berlantai dua.

Kemajuan serta perubahan pada bidang ini sangat mendukung sekali terhadap perubahan-perubahan pada ranah-ranah yang lain sesuai dengan pernyataan yang disampaikan Winardi bahwa salah satu penunjang perubahan organisasi adalah

ketersediaan sumber daya, pesantren telah mempunyai SDM dan SDA yang tercukupi saat ini, sudah barang tentu kemajuanlah yang akan terjadi.<sup>22</sup>

## **6. Perubahan Teknologi**

### **1) Teknologi berupa sarpras**

Sarana dan prasarana yang memadai membuat sebuah iklim pendidikan cenderung efektif<sup>23</sup>, pesantren sangat *sensitive* terhadap perubahan serta kebutuhan untuk berubah menyesuaikan kondisi dunia global. Dalam proses belajar mengajar memang memakai *system bandongan, sorogan dan wetonan*, akan tetapi pemanfaatan alat-alat modern yang berkaitan dengan elektronik ataupun sejenisnya tidak ditolak mentah-mentah oleh pesantren yang terkenal dengan pesantren salaf ini. Komputer sebagai alat administrasi pendidikan, pembukuan keuangan serta hasil karya tangan yang berupa tulisan telah memanfaatkan komputer, proses pembelajaran menggunakan pengeras suara.

### **2) Teknologi berupa strategi**

Seiring dengan berbagai kebutuhan masyarakat era modern, pesantren yang cenderung salaf mulai menentukan sebuah langkah strategis bagaimana menyediakan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat yang membutuhkan ijazah ketimbang *ijazah*, maka pesantren mendirikan sebuah pesantren formal yang diperuntukkan bagi santri yang ketika pagi sekolah formal umum.

Strategi ini mempunyai setidaknya dua mata tombak yaitu dapat memelihara kearifan yang sudah ada dan mapan dari awal tapi juga mengikuti perkembangan zaman dengan bermacam-macam kebutuhan masyarakat saat ini.

Sebenarnya sebelum mendirikan pesantren formal, PFU telah menyediakan program paket C untuk santri-santri yang menginginkan ijazah sekolah formal bagi santri yang sebelumnya hanya ngaji kitab kuning saja.

### **3) Teknologi Informasi dan Komunikasi**

Komunikasi serta informasi merupakan hal yang penting bagi kehidupan manusia. tidak dipungkiri bahwa teknologi selalu identik dengan komputerisasi oleh kebanyakan orang. Komunikasi dalam pesantren yang awalnya hanya menggunakan komunikasi verbal, langsung, surat serta siaran radio dan televisi. Pada era modern, komputer dan internet menjadi idola bagi kehidupan masyarakat modern saat ini termasuk PFU, kini

---

<sup>22</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi ke Tiga*, 1

<sup>23</sup>*Ibid*, 40

telah mempunyai berbagai media informasi dan komunikasi yang memanfaatkan internet seperti facebook PFU, E-mail PFU, Blog PFU, web PFU serta alat telepon dan handphon.

Profil pesantren dapat diakses oleh khalayak umum tanpa harus melihat langsung, pendaftaran santri baru juga dapat melalui web PFU, hal ini menandakan bahwa pesantren tidak meskipun sangat menjaga ketradisionalannya namun membuka diri untuk teknologi yang berkembang untuk menunjang kemajuannya.

## 7. Perubahan Manusia

Secara teori, perubahan manusia merupakan salah satu penunjang perubahan sebuah organisasi. Organisasi yang dimaksud adalah organisasi profit seperti perusahaan, salah satu indikasinya adalah pergantian seorang pegawai, penambahan personil,<sup>24</sup> penambahan pelatihan-pelatihan dengan menampilkan job-job baru serta jabatan-jabatan baru. Namun PFU sebagai lembaga pendidikan non-formal bentuk perubahan manusia tidaklah demikian di beberapa hal, karena tidak ada sistem pemecatan kariawan atau guru, namun penambahan personil mungkin masih selaras dengan teori tersebut. Sisi yang berbeda adalah perubahan secara mental, spiritual, akhlaq serta ketawadu'an santri merupakan hal yang sulit diterjemahkan oleh teori, namun PFU mampu merubah kebiasaan seorang santri yang buruk menjadi lebih baik. Kebanyakan dari alumni pesantren ini tidak begitu tergantung dengan alat-alat berteknologi, karena kebiasaan di pesantren yang tak membutuhkan alat-alat tersebut.

## PERUBAHAN PESANTREN FATḤUL 'ULŪM KWAGEAN KEDIRI

Perubahan yang terjadi pada Pesantren Fatḥul 'Ulūm Kwagean Kediri merupakan perubahan yang bersifat *continuous change* di beberapa kasus, yaitu perubahan yang terus menerus namun biasanya objek perubahannya adalah hal-hal yang cakupannya kecil dan secara tidak langsung menjadi sebuah hal yang sangat biasa dan dengan mudah diterima oleh penduduk organisasi, semisal pada ranah kegiatan santri, santri saat ini telah mempunyai tim Futsal, catur dan berbagai cabang olahraga lainnya, kegiatan tersebut sebenarnya bukan sebuah olahraga yang maju di pesantren tersebut, namun karenan santri sering ikut perlombaan di luar dan juga sering mendapat juara, akhirnya lambat laun beberapa olahraga tersebut menjadi olahraga andalan.

Perubahan menaik atau radikal (*Incremental change*), merupakan perubahan suatu organisasi melalui langkah-langkah yang terlihat kecil namun terus menerus dilakukan sebagai langkah rekayasa ulang organisasi lain ataupun sebelumnya.<sup>25</sup> Pesantren Fatḥul

---

<sup>24</sup>Winardi, *Manajemen Perubahan (management of change)*, Edisi 2 (Jakarta: Kencana 2008), 1.

<sup>25</sup> *Ibid*, 32

'Ulūm Kwagean Kediri juga mengalami perubahan yang bersifat radikal pada beberapa bagian organisasi yakni pada pendirian pondok formal.

## KESIMPULAN

Mempertahankan sifat salaf, Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri merupakan pesantren yang terkenal karena kesalafannya sehingga tetap menjaganya dengan baik namun merubah strategi dalam menghadapi tantangan dunia yang serba modern, memanfaatkan perangkat-perangkat modern, memberikan menu baru yang sesuai dengan keinginan masyarakat modern, mendirikan pesantren formal dalam satu naungan.

Meningkatkan SDM pendidik, pendidik di pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri melakukan formasi baru dalam meningkatkan kualitas para pendidik dengan cara memberikan kebebasan para pendidik untuk menempuh perkuliahan pada universitas di luar pesantren yang diharapkan nantinya akan memberikan warna, potensi, dan langkah baru sesuai dengan isu-isu modern.

Meningkatkan SDA, pesantren mendirikan badan usaha yang dikelola pesantren seperti percetakan, mini market, rumah makan, toko baju, persewaan sepeda dan sepeda motor, peternakan serta pertanian untuk mewujudkan kemandirian pesantren sehingga mampu bertahan dan maju serta me-*minimalisir* tingkat intervensi globalisasi.

Jenis perubahan yang terjadi di pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri Perubahan menaik atau radikal (*Incremental change*), merupakan perubahan suatu organisasi melalui langkah-langkah yang terlihat kecil namun terus menerus dilakukan sebagai langkah rekayasa ulang organisasi lain ataupun sebelumnya. Biasanya objek perubahannya adalah hal-hal yang cakupannya kecil dan secara tidak langsung menjadi sebuah hal yang sangat biasa. Pesantren melakukan perubahan mulai dari perubahan tempat, perubahan nama pesantren, perubahan gedung dan bangunan perubahan fungsi santri, perubahan teknologi penunjang organisasi dan sarana administrasi serta informasi membuat pesantren semakin diminati oleh masyarakat. Tidak hanya dari masyarakat Jawa akan tetapi dari luar Jawa banyak yang *nyantri* di pesantren ini.

Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri, mengelola perubahan agar eksistensi budaya salaf tidak hilang dengan memanfaatkan perangkat-perangkat modern sehingga hasilnya bisa disimpulkan bahwa pesantren mengikuti perkembangan zaman dengan budaya salaf, memegang teguh identitas pesantren dengan strategi yang mutakhir maka pantas kiranya disebut dengan pesantren salaf ramah globalisasi, serta menggiring arus globalisasi dengan budaya salafi.

DAFTAR PUSTAKA

- Daulay, Haidar Putra. *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Potret Sebuah Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Maisah, *Manajemen Pendidikan*, .Ciputat: Referensi 2013.
- Mudloruddin, *Wawancara*, Kwagean, 19 November 2017.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Nawawi, A. *Wawancara*, Kediri, 28 November 2017.
- Raihani, *kepemimpinan sekolah transformatif*, .Yogyakarta: PT. Lkis Printing Cemerlang 2011.
- Robbin, Stephen P. *Organization behavior*, .Newjersy: Prentice Hall International 2001.
- Tilaar, H.A.R. *Membenahi Pendidikan Nasional* .Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS, 2003, Cet. II.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi ke Tiga*, .Yogyakarta: Buku Pintar 2013.
- Winardi, *Manajemen Perubahan (management of change)*, Edisi 2 .Jakarta: Kencana 2008.