

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beragamnya kapasitas dan kapabilitas pesantren¹ dalam menjaga keberlangsungan eksistensinya di tengah dinamika perubahan sosial, ekonomi, teknologi dan budaya yang semakin kompleks. Sebagian pesantren mampu beradaptasi dan berkembang, menunjukkan kapabilitasnya dalam menghadapi tantangan seiring perubahan zaman. Namun, sebagian pesantren lainnya masih berkuat menghadapi kesulitan dalam memastikan keberlangsungannya. Pesantren yang mengalami hal demikian tersebar di berbagai daerah, sebagian pesantren tersebut termasuk ke dalam kelompok pesantren besar.²

Masalah klasik yang fundamental adalah sebagian pesantren masih mengandalkan kelangsungannya terhadap sosok individual kiai. Sehingga pesantren tersebut kandas apabila ditinggal oleh kiai sepuh tanpa meninggalkan pengganti yang memiliki kemampuan dalam pengetahuan Islam maupun kepemimpinan organisasi.³ Tidak jarang pula terjadi konflik internal yang berdampak pada perpecahan di dalam lembaga karena perebutan hak pengelolaan pesantren. Manajemen kelembagaan yang tidak teratur, tidak terstruktur, tidak terukur, kekurangan dukungan finansial, daya saing yang lemah, merupakan

¹ Penulisan istilah pesantren bukan pondok pesantren mengacu kepada UU No. 18 tentang Pesantren yang menetapkan definisi resmi pesantren sebagai lembaga yang menyelenggarakan pendidikan dalam kerangka pendidikan nasional Indonesia dengan fokus pada pengembangan dan penyiaran ilmu keagamaan Islam.

² Acep Aripudin, Nurman Kholis, and Ridwan Bustamam, "Dinamika Pesantren: Lokalitas to Globalitas," *Dinamika Pesantren*, 2015, 4.

³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Cet. X (Jakarta: LP3ES, 2019), 59.

kerentanan (*vulnerability*⁴) yang dihadapi pesantren yang dapat meningkatkan risiko kegagalan keberlangsungan.⁵

Beberapa pesantren di Jawa Barat tercatat saat ini sudah runtuh bahkan sudah punah. Ada pula pesantren yang diketahui berdasarkan tradisi lisan bahwa pernah berdiri pesantren yang berkembang di masyarakat.⁶ Sebagai contoh pondok pesantren tertua di Bandung yaitu Pondok Pesantren Mahmud, meski belum disebut sepenuhnya punah karena peninggalan sejarah dan kegiatan upacara masih dapat ditemukan di sana. Pondok pesantren ini pernah melahirkan banyak *ajengan* yang memberikan dampak signifikan bagi wilayah Bandung. Sebagian ajengan lulusan pesantren ini pernah menjadi penasihat penguasa Bandung.⁷ Kondisi ini menunjukkan bahwa pesantren ini memiliki pengaruh yang tidak bisa dipandang kecil di daerah Bandung. Namun sebagaimana umumnya pesantren tradisional ketika kiainya mangkat maka pamor pesantren menjadi meredup hingga akhirnya tutup, hal inilah yang terjadi di Pesantren Mahmud.⁸ Yang tersisa saat ini adalah jejak sejarah tempat pemakaman dan pemukiman Kampung Mahmud yang telah dijadikan sebagai cagar budaya kampung adat terletak di daerah Arjasari, Kabupaten Bandung. Selain Pesantren Mahmud, pesantren tua di Jawa Barat yang kini sudah punah adalah Pesantren Sukafakir di Bandung dan Pesantren Cantayan di Sukabumi.⁹

Publik juga dikejutkan dengan dilema yang dihadapi Pondok Pesantren Az-Zikra di Bogor pasca ditinggal oleh pendirinya. Dengan kemasyhuran pendirinya

⁴ Menurut Merriam-Webster *vulnerable* memiliki arti *being physically or emotionally wounded, open to attack or damage*. Didalam konteks organisasi mengacu pada kelemahan atau risiko internal yang dapat mengancam terganggunya operasional, reputasi, atau keamanan organisasi.

⁵ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Prenada Media, 2018), 200.

⁶ Ading Kusdiana, *Sejarah Pesantren: Jejak, Penyebaran, Dan Jaringannya Di Wilayah Priangan (1800-1945)* (Humaniora, 2014), 168.

⁷ Eva Rufaidah, "Perkembangan Kehidupan Keagamaan Masyarakat Muslim Perkotaan Bandung 1906 Sampai 1930-An," *Thesis Universitas Gajah Mada*, 2004 lihat Kusdiana, Ading, *Jaringan Pesantren di Priangan 1800-1945*. Disertasi. Bandung : Unversitas Padjadjaran, 2013, hal. 191.

⁸ Wawancara dengan Syafei (tokoh di Kampung Mahmud) Selasa 10 Oktober 2023 bertempat di Kampung Mahmud

⁹ Kusdiana, *Sejarah Pesantren: Jejak, Penyebaran, Dan Jaringannya Di Wilayah Priangan (1800-1945)*, 157 dan 167.

dan dukungan masyarakat luas, pondok pesantren yang dirintis dari kegiatan majelis dzikir dengan cepat berkembang menjadi lembaga pendidikan Islam yang banyak diminati. Pasca pendiri pesantren tersebut wafat pada tahun 2019, kemudian sebagaimana umumnya kepemimpinan pesantren diambil alih keluarga terdekat. Namun disinilah permasalahan serius terjadi, muncul konflik internal di tingkat elite yang rumit. Saluran berita daring nasional memberitakan Pondok Pesantren Az-Zikra terus mengalami kemunduran bahkan mendekati keruntuhan.¹⁰

Meskipun demikian, hal yang mengesankan di Jawa Barat dijumpai pesantren yang eksis selama ratusan tahun sejak dirintis oleh pendirinya. Antara lain Pesantren Babakan Ciwaringin (PBC) di Cirebon dirintis oleh Kiai Jatira pada tahun 1705, Pesantren Buntet (PB) di Cirebon dirintis oleh Mbah Muqoyim pada tahun 1750, Pesantren Benda Kerep (PBK) di Cirebon dirintis oleh Mbah Soleh pada tahun 1826.¹¹ Pesantren tersebut mampu menunjukkan ketangguhannya melewati tantangan di setiap episode zaman. Bukan hanya dapat bertahan, PBC, PB dan PBK dapat bertumbuh dan berkembang pada saat pesantren lain tumbang. Menurut Dhofier, tidak banyak pesantren yang dapat bertahan lebih dari satu abad.¹²

Sebagai langkah pendahuluan, penulis telah melakukan observasi awal terhadap ketiga pesantren tersebut. *Pertama*, PBC telah berusia 318 tahun, didirikan sekitar tahun 1705 oleh Kiai Jatira, seorang sosok bagian dari Keraton Cirebon.¹³ Pada awal dirintis, PBC mengalami masa sulit karena berkali-kali diserang penjajah Belanda. Namun demikian Kiai Jatira tidak pernah menyerah dalam mempertahankan pesantrennya. Pasca wafat Kiai Jatira, aktifitas di PBC mengalami kekosongan akibat situasi perang Kedondong di Cirebon. Hingga kemudian Kiai Nawawi seorang menantu Kiai Jatira dengan gigih membangkitkan kembali PBC

¹⁰ <https://www.tribunnews.com/seleb/2022/09/09/ponpes-az-zikra-disebut-di-ambang-kehancuran-saat-dipimpin-alvin-faiz-yusuf-mansur-beri-tanggapan>

¹¹ Dr. Ading Kusdiana, *Sejarah Pesantren: Jejak, Penyebaran, dan Jaringannya di Wilayah Priangan (1800-1945)*, 123.

¹² Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 101.

¹³ Nurul Hak et al., "Melacak Transmisi Keilmuan Pesantren (Studi Atas Kajian Kitab Kuning, Hubungan Kiai-Santri Dan Genealogi Pesantren Salafiyah Di Jawa Barat)," *Publisher: Semesta Aksara Yogyakarta*, 2021, 19.

dibantu oleh Kiai Adzro'i anak Kiai Jatira yang saat itu masih kecil. Sepeninggalnya, sejak tahun 1800 kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh Kiai Ismail putra Kiai Adzro'i. Pada masa ini perjalanan Pesantren Babakan Ciwaringin mengalami *fatrah* (periode sulit) karena aktifitas kiai dan santri ikut mengobarkan api perjuangan melawan penjajah Belanda.¹⁴

Sejak tahun 1916 PBC dipimpin oleh Kiai Amien Sepuh. Ketokohan dan popularitas Kiai Amien Sepuh membuat PBC semakin dikenal dan banyak mencetak tokoh-tokoh ulama handal, banyak kiai di Cirebon bahkan di berbagai pelosok Indonesia adalah muridnya.¹⁵ Pasca revolusi kemerdekaan beliau bersama Kiai Sanusi terus mengembangkan pesantren walaupun dihadapkan dengan berbagai tantangan besar terutama saat Agresi Belanda II. Pada tahun 1952 PBC dibumihanguskan oleh sisa-sisa agresor Belanda. Pada masa ini perjalanan PBC mengalami periode *fatrah* ke dua karena beberapa kiai ditahan penjajah Belanda.¹⁶

Pada tahun 1955 Kiai Amien Sepuh dengan gigih berupaya merintis kembali kegiatan pesantren di Babakan.¹⁷ Karena santrinya yang datang semakin banyak hingga tidak semua dapat ditampung di pondok, sebagian santri menetap di rumah-rumah kiai lainnya seperti Kiai Hanan serta Kiai Sanusi. Pasca kepemimpinan Kiai Amien Sepuh dan Kiai Sanusi, kepemimpinan PBC dilanjutkan oleh Kiai Fathoni Amin hingga dengan tahun 1986. Kaderisasi kepemimpinan pesantren dapat dilakukan dengan baik, tidak terjadi kekosongan kepemimpinan di setiap generasinya. Peralihan kepemimpinan pesantren dari generasi ke generasi berjalan harmonis tanpa adanya konflik. Stabilitas lembaga tetap terjaga dengan baik, dan tidak ada friksi dalam keluarga besar keturunan pendiri. PBC terus memperlihatkan kinerja yang baik tercermin dalam perkembangan yang signifikan dalam berbagai dari segi seperti perkembangan unit pendidikan yang dikelolanya, kelembagaan maupun jumlah santri yang terus meningkat. Pada awalnya hanya terdapat satu

¹⁴ Zamzami Amin, *Baban Kana : Sejarah Pesantren Babakan Ciwaringin Dan Perang Nasional Kedondong (1802-1919)*, Cet. 6 (Humaniora : Bandung, 2019), 146.

¹⁵ Affandi Mochtar, "Pola Dan Model Perubahan Pesantren," *Eduprof: Islamic Education Journal* 1, no. 1 (2019): 121–32.

¹⁶ Amin, *Baban Kana : Sejarah Pesantren Babakan Ciwaringin Dan Perang Nasional Kedondong (1802-1919)*, 146.

¹⁷ Amin, 160.

Pondok *Raudlotut Tholibin*, namun ini telah berkembang menjadi 95 pondok yang tersebar di kawasan PBC. Hingga saat ini PBC mengelola berbagai unit pendidikan dari mulai pendidikan pra-sekolah hingga perguruan tinggi dengan jumlah santri mencapai 10.000 orang.

Kedua, Pesantren Buntet (PB) berada di wilayah Cirebon Timur yang saat ini berusia 273 tahun didirikan oleh Mbah Muqoyyim pada tahun 1750. Awal pendirian pesantren ini adalah sebagai bentuk keprihatinan Mbah Muqoyyim terhadap kedekatan pihak keraton terhadap kolonial Belanda. Mbah Muqoyyim merupakan bagian dari keluarga kerajaan sebagai penghulu di Keraton Kanoman Cirebon, memutuskan keluar dari keraton untuk merintis Pesantren Buntet.¹⁸ Awalnya Pesantren Buntet yang didirikannya adalah tempat tinggal sangat sederhana beserta langgar sebagai tempat pengajian terletak di Kampung Kedung Malang Desa Buntet Kecamatan Astanajapura Cirebon. Kegiatan pengajian ditempat tersebut banyak menarik perhatian masyarakat untuk belajar mengaji. Namun penjajah Belanda tidak tinggal diam dengan melakukan penyerangan dan membumihanguskan tempat tersebut. Mbah Muqoyyim yang selamat pada insiden penyerangan tersebut terpaksa mengungsi selama bertahun-tahun dengan berpindah-pindah tempat di daerah Jawa hingga ke Sumatera menghindari pengejaran Belanda. Hingga suatu saat di Cirebon terjadi wabah penyakit mematikan, dengan kecerdikan Mbah Muqoyyim bisa berdiplomasi dengan penjajah Belanda sehingga bisa kembali ke Buntet melanjutkan aktifitas pengajian.¹⁹ Sepeninggal Mbah Muqoyyim, walaupun dalam kondisi *fatrah* karena gangguan pihak penjajah PB mampu bertahan dan secara perlahan mengalami perkembangan. Pada periode 1758-1782 dan periode 1782-1824 pendidikan yang diberikan masih berbentuk tempat pengajian keagamaan. Periode 1824-1910 terjadi perubahan dengan dibangun pondok-pondok tradisional berbentuk kamar sederhana untuk santri. Pada masa ini terjadi proses pendidikan dengan melibatkan unsur kiai, santri, kitab kuning, dengan metode pembelajaran sorogan dan bandongan. Pada periode

¹⁸ <https://nucirebon.or.id/blog/2017/12/05/sejarah-pondok-buntet-pesantren-cirebon/>

¹⁹ Ahmad Zaini Hasan, *Pelawanan Dari Tanah Pengasingan ; Kiai Abbas, Pesantren Buntet, Dan Bela Negara* (LKIS PELANGI AKSARA, 2014), 28.

1910-1946 PB telah membuka lembaga pendidikan berbentuk sekolah walaupun masih sederhana dalam proses pembelajarannya. PB memulai era baru pada periode 1946-1979 yaitu pada masa kepemimpinan Kiai Mustahdi Abbas yang melakukan berbagai upaya transformasi ke arah pembaharuan dan modernisasi. Diantara upaya tersebut, Kiai Mustahdi melakukan perubahan bentuk kelembagaan dan manajemen pengelolaan dengan membentuk Yayasan Lembaga Pendidikan Islam (YLPI). Unit-unit pendidikan formal dan non formal di PB, berada dibawah organisasi induk YLPI.²⁰ Pesantren Buntetn (PB) dikenal luas sebagai lembaga yang mampu melahirkan pemimpin-pemimpin andal, sehingga regenerasi kepemimpinan berlangsung baik dari generasi ke generasi berikutnya. Selain itu stabilitas lembaga dapat dipertahankan dengan baik hingga saat ini di generasi ke-11. Yayasan Lembaga Pendidikan Islam (YLPI) Buntet saat ini selain mengelola pendidikan pesantren juga mengelola berbagai sekolah formal seperti Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan, Pendidikan Tinggi AKPER dan STIT Buntet Pesantren. Jumlah santri di Pesantren Buntet saat ini kurang lebih 10.000 orang.²¹

Ketiga, PBK berlokasi di Kelurahan Argasunya, Kecamatan Harjamukti, Kota Cirebon. Pesantren ini dirintis oleh Kiai Maulana Muhammad Soleh atau lebih dikenal dengan Mbah Soleh pada tahun 1826. Awalnya, Mbah Soleh yang masih kerabat Kesultanan Cirebon diberikan tugas untuk membuka hutan Cimeuweuh. Atas keberhasilannya beliau diberikan sebagian lahan untuk dijadikan pesantren di tempat tersebut. Seiring berjalannya waktu, pesantren tersebut banyak didatangi santri untuk belajar kepada Mbah Soleh. Pada masa kolonial Belanda, PBK tidak luput dari *fatrah*. Pasukan Belanda berkali-kali melakukan upaya menghambat perkembangan PBK melalui agresi dan blokade ekonomi. Meskipun demikian, PBK tetap bertahan sulit dilumpuhkan.²²

²⁰ Rina Rindanah, "Genealogi Pesantren Benda Kerep Dan Pesantren Buntet Cirebon : Suatu Perbandingan," *Holistik* 14, no. 2 (2016): 210.

²¹ <https://buntetpesantren.id/> diakses pada Selasa 22 Agustus 2023 pukul 21.00

²² Wawancara dengan K.H. Miftah Faqih pada Hari Jumat 23 Februari 2024 pukul 10-11.30 di Pesantren Benda Kerep Cirebon.

Setelah Mbah Soleh wafat, kepemimpinan pesantren dilanjutkan oleh keturunannya. PBK berpengalaman dalam alih kepemimpinan pada setiap generasi tanpa terjadi konflik. PBK memiliki keunikan khas yaitu sejak berdiri hingga kini secara konsisten berorientasi melestarikan tradisi serta sistem pesantren salafiyah (tradisional), hal ini yang membuatnya berbeda dengan pesantren lainnya.²³ Gelombang modernisasi, seolah tidak mampu mengubah nilai dan tradisi pesantren tersebut. Dengan menggunakan legitimasi wasiat pendiri, para pengasuh PBK berusaha semaksimal mungkin menjaga keunikan nilai dan tradisi.

Salah satu keunikan yang dapat diamati di PBK, adalah santri bahkan pengujung yang datang diwajibkan memakai kain sarung, penggunaan media elektronik seperti televisi, radio, bahkan *speaker* tidak diperbolehkan.²⁴ Aturan ini mencerminkan konsistensi PBK dalam menjaga identitas tradisionalnya di tengah arus modernisasi. Kekhasan pesantren ini menyelenggarakan pendidikan dengan pendekatan sufistik melalui praktik tarekat²⁵. Sebagaimana para kehidupan sufi umumnya, santri PBK dilatih menjalani kehidupan *zuhud* atau sederhana, menjauhi kemewahan dan kesenangan duniawi untuk fokus pada kehidupan spiritual, serta bersikap *wara'* atau sikap hati-hati dengan menjauhi perkara *syubhat*. Pendekatan pendidikan bercorak sufistik seperti yang dilakukan secara konsisten di PBK, saat ini dapat dikatakan jarang ditemukan. Pendekatan ini memberikan daya tarik tersendiri bagi komunitas yang merasa tidak puas dengan sistem pendidikan modern.

Berdasarkan pengamatan pendahuluan diatas, penulis berpendapat bahwa Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet serta Pesantren Benda Kerep memiliki ketahanan organisasi pesantren yang tangguh. Ketahanan organisasi pesantren mengacu kepada kemampuan pesantren untuk bertahan pada situasi sulit,

²³ Husen Hasan Basri, "Keragaman Orientasi Pendidikan Di Pesantren," *Dialog* 37, no. 2 (2014): 207–20.

²⁴ <https://cirebon.inews.id/read/209276/uniknya-kampung-santri-benda-kerep-cirebon-ada-pesantren-tertua-hingga-larangan-pakai-elektronik/2>

²⁵ Tarekat berasal dari Bahasa Arab, berarti metode atau jalan. Dan tarekat dalam terminologi sufistik adalah jalan atau metode khusus untuk mencapai tujuan spiritual Ajid Thohir, "Gerakan Politik Kaum Tarekat: Peran Dinamika Tarekat Qodiriyyah Naqsyabandiyyah Di Pulau Jawa," 2015, 61.

mampu bangkit serta mampu bertumbuh dan berkembang dalam jangka waktu yang panjang.²⁶ Dalam catatan perjalanan sejarah Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet serta Pesantren Benda Kerep, pernah mengalami masa-masa sulit, pernah mengalami kemunduran, tetapi mampu bangkit kembali dan berkembang dari generasi ke generasi tanpa kehilangan ciri khasnya. Fakta bahwa PBC, PB dan PBK mampu eksis selama ratusan tahun sejak dirintis oleh pendirinya menunjukkan bahwa dibalik berbagai kelemahan yang dimilikinya, lembaga pesantren memiliki potensi ketangguhan eksistensi yang kokoh.

Pada dasarnya lembaga pesantren memiliki prinsip *al-muhafadzoh 'alal-qodim al-shalih wal akhdu bil jadidil-ashlah*, suatu prinsip yang mengandung filosofi strategi bertahan (*defensive*) dan berkembang (*progressive*).²⁷ Namun demikian, prinsip tersebut masih bersifat abstrak terutama dalam mendefinisikan secara konkret elemen-elemen strategi bertahan maupun elemen-elemen strategi berkembang. Dalam usianya yang mencapai ratusan, PBC, PB dan PBK menyimpan kotak hitam (*black box*²⁸) yang merekam proses internal terkait dengan elemen-elemen ketahanan organisasi dan kapabilitasnya yang belum sepenuhnya terbuka dan bisa dipahami. Dengan menganalisis proses internal ini dapat memberikan penjelasan bagaimana mereka mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif sehingga dapat menghasilkan ketahanan yang optimal. Oleh karena itu menjadi tantangan pada penelitian ini untuk mengidentifikasi elemen-elemen pesantren yang memungkinkan untuk bertahan dan berkembang dengan menggunakan perspektif ketahanan organisasi (*organization resilience*). Melalui perspektif ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai kerangka kerja yang perlu dilakukan pesantren dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian dalam kondisi zaman yang terus berubah.

²⁶ Takashi Sakikawa, “*Organizational Culture and Organizational Survival: The Role Organizational Culture Plays in Developing Organizational Resilience*,” *Journal of Strategic Management Studies* 14, no. 1 (2022): 17–30.

²⁷ Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, 72.

²⁸ *Black box* merupakan istilah yang merujuk pada perangkat yang digunakan dalam bidang transportasi udara yang berfungsi sebagai perekam data penting penerbangan (*flight recorder*)

Dalam perspektif ketahanan organisasi David Denyer, ketahanan organisasi memiliki empat dimensi, antara lain : a) Memiliki sistem pengendalian dan pencegahan (*preventive control*). Dalam hal ini ketahanan organisasi diperoleh dari adanya pengendalian dan kepatuhan terhadap nilai dan norma yang dianut bersama, sehingga stabilitas organisasi dapat dijaga dengan mengurangi kemungkinan terjadinya masalah; b) Memiliki tindakan-tindakan penuh kewaspadaan (*mindful action*) dalam menghadapi berbagai situasi. Faktor ini menekankan pentingnya unsur manusia yang memiliki kesadaran situasional dan kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap ancaman yang muncul; c) Memiliki kinerja yang bisa dipertahankan dan ditingkatkan (*performance optimization*). Dalam hal ini ketahanan organisasi diperoleh melalui kemampuan mempertahankan dan meningkatkan kinerja secara terus menerus; d) Memiliki sikap inovasi adaptif (*adaptive innovation*) dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini ketahanan organisasi diperoleh dari kemampuan organisasi mengembangkan ide-ide baru untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.²⁹ Selain keempat karakteristik tersebut ketahanan organisasi tidak bisa dilepaskan dari kemampuan mengatasi kerentanan (*vulnerability*).³⁰ Penelitian ketahanan lembaga pesantren melalui perspektif ketahanan organisasi (*organization resilience*) dapat dikembangkan karena mempromosikan wawasan baru selain perspektif klasik deterministik dalam teori organisasi.³¹ Deterministik dalam konteks ini menyatakan bahwa hasil dari suatu proses dapat diprediksi.

Berdasarkan permasalahan yang dijelaskan pada bagian awal, penulis tertarik untuk merancang model ketahanan organisasi pesantren dengan mendalami fenomena ketahanan eksistensi lembaga pesantren yang telah berusia ratusan tahun menggunakan perspektif ketahanan organisasi (*organization resilience*).

²⁹ David Denyer, "Organizational Resilience : A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking," UK: BSI and Cranfield University, 2017, 3.

³⁰ Denise de Moura and Patricia Amelia Tomei, "Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): A Framework Proposition," *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 23 (2021): 536–56, <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4118>.

³¹ Timothy J Vogus and Kathleen M Sutcliffe, "Organizational Resilience: Towards A Theory and Research Agenda" (IEEE Canada, 2007), 3418–22, <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.

Rancangan model ini melibatkan faktor-faktor kekuatan serta aspek-aspek kerentanan (*vulnerability*) pada ketahanan organisasi pesantren. Proses pengidentifikasian faktor-faktor yang memiliki peran penting terhadap ketahanan organisasi pesantren, serta pengidentifikasian aspek-aspek kerentanan (*vulnerability*) yang dapat melemahkan fungsi ketahanan pesantren menjadi fokus penelitian ini. Proses identifikasi model diarahkan terhadap empat dimensi ketahanan organisasi yang dikemukakan David Denyer, yaitu *preventive control*, *mindful action*, *performance optimization*, dan *adaptive innovation*.

Tujuan perancangan model ketahanan organisasi pesantren pada penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan baru mengenai kerangka kerja yang perlu dilakukan pesantren untuk mampu bertahan di tengah situasi sulit, juga memungkinkannya mampu bangkit dari kemunduran, serta dapat bertumbuh dan berkembang dalam jangka panjang. Judul penelitian ini adalah “**MODEL KETAHANAN ORGANISASI PESANTREN**”. Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Babakan Ciwaringin, Pondok Pesantren Buntet serta Pondok Pesantren Benda Kerep di Cirebon.

B. Rumusan Masalah

Sasaran akhir penelitian ini adalah menciptakan model ketahanan pesantren dengan mendalami fenomena ketahanan pesantren berusia ratusan tahun menggunakan perspektif ketahanan organisasi. Model ini mencakup faktor kekuatan dan aspek kerentanan (*vulnerability*), menggunakan empat dimensi ketahanan organisasi dari David Denyer : *preventive control*, *mindful action*, *performance optimization*, dan *adaptive innovation*. Penelitian ini difokuskan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan aspek kerentanan yang memengaruhi ketahanan pesantren pada dimensi tersebut.

Untuk menyederhanakan rumusan masalah penelitian, dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana *preventive control* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep?

2. Bagaimana *mindful action* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep?
3. Bagaimana *performance optimization* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep?
4. Bagaimana *adaptive innovation* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep ?
5. Sejauh mana kerentanan (*vulnerability*) dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep?
6. Bagaimana desain model ketahanan organisasi lembaga pesantren PBC, PPB dan PPBK ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan melakukan analisis terhadap :

1. *Preventive control* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep.
2. *Mindful action* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep untuk menghadapi tantangan.
3. *Performance optimization* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep.
4. *Adaptive innovation* dalam ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep.
5. Kerentanan (*vulnerability*) ketahanan organisasi di Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep.
6. Desain model ketahanan organisasi lembaga Pesantren Babakan Ciwaringin, Pesantren Buntet dan Pesantren Benda Kerep.

D. Manfaat Penelitian

Belajar dari pengalaman pesantren tua yang sudah teruji dapat memberikan manfaat formula atau kiat agar pesantren memiliki ketahanan yang tangguh untuk tetap eksis dan berkembang panjang umur dalam jangka waktu panjang. Penelitian ini diharapkan dapat memberi guna dan manfaat kontribusi bagi kemajuan lembaga pesantren.

1. Pada tataran teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sumbangan pemikiran pengembangan teori manajemen strategi ketahanan organisasi (*strategic management of organizational resilience*).
2. Dalam tataran praktis, penelitian ini memberi kontribusi sebagai bahan pemikiran, pertimbangan dan perencanaan strategis para profesional pengelola pesantren yang saat ini jumlahnya semakin banyak. Memberikan inspirasi empirik bagi kalangan pesantren masa kini untuk memecahkan kebuntuan, sehingga mampu membangun pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tangguh bertumbuh dan berkembang menebar manfaat bagi umat.
3. Pada tataran normatif, hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi mendorong kebijakan penguatan dan pengembangan lembaga pesantren menjadikannya sebagai tulang punggung pendidikan Islam di negeri ini.

E. Kerangka Berpikir

Hasil penelitian Karel Adrian Steenbrink pada tahun 1970, menyebutkan bahwa di Indonesia terdapat lembaga pendidikan sekolah, madrasah dan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang eksis. Steenbrink memprediksi bahwa ketiga lembaga pendidikan tersebut tidak akan selamanya bersama-sama eksis, analisisnya menyebutkan bahwa lembaga pendidikan tradisional tidak akan mampu bersaing dengan pendidikan lain yang lebih modern.³² Steenbrink tidak menyebutkan secara tersirat bahwa dari tiga lembaga pendidikan tersebut pesantren akan kalah bersaing. Walaupun pada kenyataannya pesantren bisa dipandang sebagai lembaga pendidikan paling tradisional dibandingkan dengan madrasah dan sekolah.

³² Karel A Steenbrink, "Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern," *Jakarta: LP3ES*, 1991, 36.

Steenbrink memberikan contoh lembaga pendidikan tradisional *surau* yang saat itu semakin tidak diminati dan hampir punah ketika bertumbuhnya jenis pendidikan lain yang lebih tertata rapi dan modern. Kebanyakan nama *surau* menjadi tidak digunakan lagi melainkan diganti dengan nama pesantren.³³ Kenyataannya pesantren dapat terus bertahan hingga kini, mampu berkembang saat berhadapan dengan ekspansi sekolah dan madrasah. Bahkan sebagian pesantren mampu bertahan ratusan tahun sejak dirintis oleh pendirinya. Adanya fakta ini seolah berlawanan dengan teori yang dikemukakan Steenbrink diatas.

Berangkat dari hal ini, menarik untuk melakukan analisis ketahanan lembaga pesantren dengan menggunakan sudut pandang manajemen strategi ketahanan organisasi (*strategic management of organization resilience*). Menurut Arie De Geus persoalan lembaga atau organisasi tidak hanya berhenti sampai pada kondisi sehat, tetapi lebih jauh perlu dibahas hal yang penting yaitu persoalan keberlangsungan hidup (*sustainability*) organisasi. Yakni bagaimana merawat sebuah organisasi tetap sehat dan tangguh dalam umur yang panjang. Sehingga menurutnya yang dibutuhkan oleh organisasi bukan hanya kondisi sehat, tetapi memiliki ketahanan keberlangsungan dalam jangka waktu yang panjang.³⁴

Konsep mengenai ketahanan (*resilience*) muncul awal 1970 di bidang fisika. Konsep tersebut mengacu pada kemampuan suatu sistem dalam mengatasi perubahan. Dimulai pada pertengahan tahun 1880-an, konsep resiliensi mulai merambah ke bidang ekologi, dimana pertama kali istilah *resiliensi* diperkenalkan oleh Holling dalam artikel berjudul "*Resilience and Stability of Ecology System.*" Belakangan, Wildavsky menganalisis *resiliensi* dalam konteks penelitian organisasi. Baru pada akhir 1990-an studi ketahanan dalam organisasi mendapatkan popularitas di kalangan akademisi.³⁵ Topik ini menekankan bahwa ketahanan

³³ A. Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri* (Institut Agama Islam Tribakti, 2010), 19, <https://books.google.co.id/books?id=FE0MkgEACAAJ> Lebih lanjut lihat Azyumardi Azra, *Surau Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, Jakarta: Logos, 2003, 149.

³⁴ Ayu Chairina Laksmi and Suwarsono Muhammad, "Resensi Buku: The Living Company," *Jurnal Siasat Bisnis* 1, no. 8 (2003): 2.

³⁵ Ruijun Chen, Yaping Xie, and Yingqi Liu, "Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study," *Sustainability* 13, no. 5 (2021): 25.

organisasi dihasilkan dari strategi manajemen yang membentuk atau memodifikasi kemampuan, sikap, yang selaras dengan nilai-nilai lingkungan, serta faktor-faktor lainnya. Studi mengenai manajemen strategi dan ketahanan organisasi telah menjadi disiplin kajian tersendiri dengan istilah SMOR (*Strategic Management for Organizational Resilience*).³⁶ Menurut David Denyer :

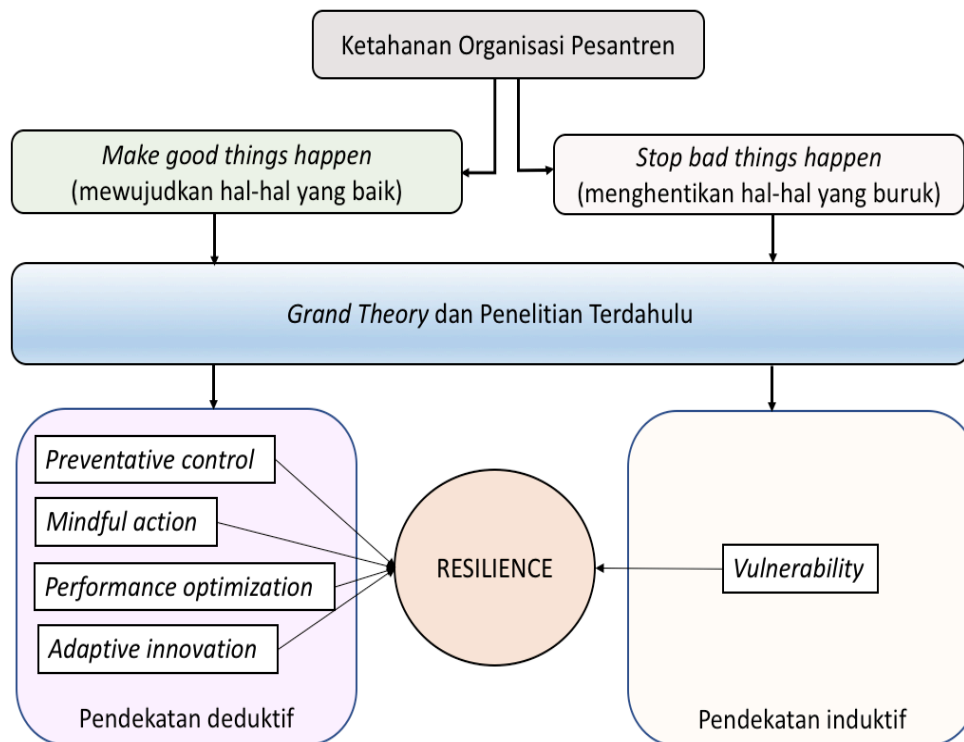
“ *Organizational resilience is the capacity of an organization to foresee, prepare for, react to, and adjust to both gradual changes and unexpected disruptions to ensure its survival and success.* (Ketahanan organisasi adalah kemampuan suatu organisasi mengantisipasi, mempersiapkan, menanggapi dan beradaptasi dengan perubahan dan gangguan untuk dapat bertahan hidup dengan makmur).”³⁷ Lebih lanjut David Denyer menjelaskan teorinya bahwa pemikiran tentang ketahanan organisasi terus berkembang terbagi oleh dua penggerak inti : (1) pendekatan defensif, yaitu dengan menghentikan hal-hal buruk (*stopping bad things happen*) ; dan (2) pendekatan progresif, yaitu dengan mewujudkan hal-hal baik (*making good things happen*).³⁸ Teori yang dikemukakan David Denyer ini digunakan sebagai teori utama pada penelitian ini.



³⁶ Moura and Tomei, “Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): A Framework Proposition.”

³⁷ Denyer, “Organizational Resilience : A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking,” 5.

³⁸ Denyer, 5.



Gambar 1. 1 Alur Proses Kerangka Berpikir Penelitian

Skema kerangka berpikir penelitian disajikan pada gambar 1.1. Dengan menggunakan pemikiran dari David Denyer, fakta bahwa Pesantren Babakan Ciwaringin, Buntet dan Benda Kerep mampu eksis selama ratusan tahun sejak dirintis oleh pendirinya disebabkan oleh dua penggerak inti, yaitu kemampuan mewujudkan langkah-langkah baik (*making good things happen*) serta kemampuan menanggulangi kerentanan (*stopping bad things happen*). Sehingga fokus penelitian memiliki dua pokok, yaitu a) mengidentifikasi faktor-faktor ketahanan organisasi pesantren; b) mengidentifikasi kerentanan dalam ketahanan organisasi pesantren.

Untuk memahami dua penggerak inti ketahanan organisasi memerlukan kajian teori yang komprehensif. Kajian teori merupakan tahapan yang sangat penting dalam sebuah penelitian, termasuk didalamnya pendalaman *grand theory* atau teori utama dan temuan penelitian sebelumnya. Dengan menggunakan teori yang teruji,

validitas penelitian dapat meningkat karena kerangka yang digunakan didasarkan pada konsep yang telah diuji. Teori utama menjadi pijakan yang kuat bagi penelitian karena mendasarkan argumen pada konsep dan teori yang telah diakui. Landasan teori membantu peneliti merumuskan masalah penelitian dengan jelas dan fokus.

Secara garis besar, penelitian ini memiliki dua bagian utama. *Pertama*, melakukan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi ketahanan organisasi pesantren berdasarkan gagasan umum atau penalaran deduktif. Dalam hal ini faktor-faktor ketahanan organisasi diidentifikasi dengan berfokus pada *preventive control*, *mindful action*, *performance optimization*, dan *adaptive innovation*. Karena konsep tersebut masih bersifat abstrak, maka diperlukan konstruk penelitian yang berfungsi sebagai penghubung antara teori dan realitas dengan menjelaskan bagaimana konsep-konsep abstrak tersebut diterjemahkan ke dalam variabel-variabel serta indikator-indikator yang dapat diukur. Pendekatan ini bersifat *top down* dengan menerapkan gagasan umum kemudian diterapkan dengan gagasan khusus di lapangan. *Kedua*, mengidentifikasi aspek-aspek kerentanan (*vulnerability*) yang dapat melemahkan fungsi ketahanan lembaga pesantren. Pada tahap ini penelitian tidak dimulai dengan merumuskan hipotesis dan mengumpulkan data untuk membuktikan atau menyangkal suatu teori. Tetapi bersifat *bottom up*, yaitu data lapangan dikumpulkan terlebih dahulu kemudian dilakukan sintesis mengenai kerentanan ketahanan di lembaga pesantren. Sehingga penelitian ini bersifat eksploratoris menggunakan penalaran induktif.³⁹ Pada bagian ini teori yang dibangun dikembangkan dari bawah ke atas atau dari gagasan khusus menuju kepada gagasan umum. Tahap penelitian ini bersifat *grounded research*⁴⁰, yaitu proses penelitian untuk menemukan teori berdasarkan data empirik bukan berdasarkan ide-ide yang telah ada sebelumnya.

³⁹ James H McMillan and Sally Schumacher, "Research in Education: Evidence-Based Inquiry, MyEducationLab Series.," *Pearson*, 2010, 347.

⁴⁰ *Grounded research* adalah model penelitian dimana setiap analisisnya berdasarkan pada data empirik yang ditemukan, bukan pada ide-ide yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan metode penelitiannya disebut dengan Grounded Theory. Lihat : Muhadjir, Noeng. "Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed." Yogyakarta: Rake Sarasin (2007). hal. 141 dan Robert Thornberg and Ciarán Dunne, "Literature Review in Grounded Theory," *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*, 2019, 212.

Dengan demikian diagram kerangka pemikiran ini menggambarkan bahwa ketahanan organisasi pesantren merupakan gabungan dari upaya positif (mewujudkan hal-hal baik) melalui optimalisasi kekuatan internal serta upaya preventif (menghentikan hal-hal buruk) dengan mengatasi kerentanan. Dengan menggabungkan penelitian kuantitatif (faktor kekuatan) dan kualitatif (faktor kerentanan), konsep *resilience* yang dijelaskan penelitian ini dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana pesantren dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan.⁴¹

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Diskursus mengenai dinamika pesantren telah menarik banyak ilmuwan untuk melakukan penelitian seperti Karel Adriaan Steenbrink, Hiroko Horikoshi, Zamakhsari Dhofier, Manfred Ziemek, Abdurrahman Wahid, Azymardi Azra, Nurcholis Majid, Hasan Langgulung, Mastuhu, Ali Anwar, Anis Humaidi, Abdul Halim Seobahar, Ading Kusdiana, Fauzan Adhim dan lain-lain. Penelitian tersebut telah mengeksplorasi dunia pesantren dari berbagai sudut dengan berbagai dinamika masalahnya. Penelitian mengenai pesantren tetap menarik untuk dilakukan oleh peneliti-peneliti lainnya karena dapat menggunakan sudut pandang yang luas. Oleh karena itu kajian penelitian terdahulu yang relevan diperlukan untuk menentukan posisi penelitian. Berdasarkan telaah hasil-hasil penelitian sebelumnya, dapat diperoleh gambaran celah atau *gap* penelitian penulis dan peneliti lainnya. Adapun penelitian terdahulu yang ditemukan oleh penulis dan dianggap relevan adalah sebagai berikut :

1. Disertasi Noer Chalida dengan topik “*Studi Resistensi Bu Nyai terhadap Patriarkhi Kepemimpinan pada Pondok Pesantren di Kediri*” untuk memperoleh gelar doktor di IAIN Sunan Ampel pada tahun 2014.⁴²

⁴¹ Jonathan Sarwono, *Mixed Methods Cara Menggabung Riset Kuantitatif Dan Riset Kualitatif* (Elex Media Komputindo, 2013), 2.

⁴² Noer Chalida, “Kepemimpinan Pada Pondok Pesantren: Studi Resistensi Bu Nyai Terhadap Patriarkhi Di Kediri,” *Disertasi UIN Sunan Ampel*, 2014 Diakses dari <http://digilib.uinsby.ac.id/1215/> pada hari Kamis 8 September 2022 pukul 08.10 WIB. .

Penelitian ini memfokuskan pada persoalan tradisi sistem patriarki di pesantren, yang berdampak pada dominasi kiai sebagai sumber kekuasaan dan kewibawaan mutlak di pesantren. Sedangkan bu nyai hanya diposisikan sebagai *second leader* atau hanya seorang pendamping kiai saja.

Simpulan penelitian ini adalah (1) sistem tradisi patriarki di pesantren sangat dipengaruhi oleh unsur sejarah awal mula pesantren berdiri yaitu bahwa pemimpin harus seorang kiai bukan seorang nyai; (2) dominasi kiai pada kepemimpinan pesantren melahirkan dua tipe resistensi yaitu resistensi idealis-dialogis serta idealis praktis. Kedua tipologi ini dapat memunculkan konflik yaitu perlawanan dalam bentuk aksi nyata sesuai dengan kapasitas kemampuan.

Relevansi disertasi Noer Chalida dengan dengan penelitian ini adalah menganalisis masalah sistem patriarki di pesantren yang dapat menyebabkan kerentanan. Sedangkan perbedaannya adalah disertasi Noer Chalida berfokus pada masalah sistem patriarki, tidak membahas kerentanan lainnya serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren.

2. Disertasi Nenden Munawaroh berjudul "*Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Berbasis Standar Nasional Pendidikan*".⁴³ Riset ini dilakukan untuk meraih doktor di UIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 2017.

Latar belakang riset ini antara lain munculnya fenomena banyaknya lembaga pendidikan pesantren yang tergusur, serta sebagian pesantren tidak mampu melakukan perubahan cenderung mempertahankan pola lama. Kemunculan berbagai institusi pendidikan lain yang menawarkan berbagai keunggulan membuat masyarakat memiliki banyak pilihan, berdampak pada keberadaan lembaga pesantren. Simpulan dari disertasi ini, kunci agar pesantren mampu bersaing adalah dengan menawarkan mutu yang lebih baik.

Simpulannya adalah ketiga pesantren locus penelitian telah mampu menyelenggarakan pendidikan dengan mutu sesuai standar nasional pendidikan. Mutu kelembagaan dapat dinilai dari kepemimpinan kiai, proses pembelajaran

⁴³ Nenden Munawaroh, "Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Berbasis Standar Nasional Pendidikan: Penelitian Di Pondok Pesantren Al-Musaddadiyah, Pesantren Darul Arqam Muhammadiyah Dan Pesantren Persatuan Islam Rancabogo Tarogong Kabupaten Garut," *Disertasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 2017, 11–12.

bersandar kepada *kitabullah* dan *sunatullah* serta mutu manajemen pendidikan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Relevansi disertasi Nenden Munawaroh dengan penelitian ini adalah adanya fenomena pendidikan pesantren yang tergusur karena kalah bersaing dengan ekspansi pendidikan umum. Salah satu penyebab ketidakmampuan bersaing pesantren dengan lembaga lain adalah faktor rendahnya kualitas pendidikan di pesantren. Sedangkan perbedaannya adalah fokus penelitian Nenden Munawaroh hanya fokus pada kajian peningkatan mutu pesantren, tidak membahas kerentana serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren.

3. Disertasi Abdul Karim di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2017 berjudul "*Kepemimpinan & Manajemen Kiai dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Buntet, Bendakerep, Gedongan Cirebon*".⁴⁴

Penulisan disertasi ini bertujuan mengkaji pola kepemimpinan dan manajerial di pesantren tradisional, pengaruh figur leluhur, proses kepemimpinan, spiritualisme manajerial, dan komparasi gaya kepemimpinan dan manajerial kiai di lembaga pesantren.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perilaku pimpinan pesantren dapat sekaligus berfungsi sebagai pelaku kepemimpinan dan manajemen, secara konseptual maupun praktis, karena dijiwai oleh nilai-nilai dan tradisi leluhur. Model kepemimpinan manajemen di pesantren meliputi model spiritual-situasi, model kolegiel-informal, gaya karismatik-transformasional, dan peran fungsional-interpersonal.

Relevansi disertasi Abdul Karim dengan penelitian ini, yaitu mengkaji pola kepemimpinan di pesantren yang diinspirasi oleh nilai dan budaya leluhur. Sedangkan perbedaannya adalah tidak membahas kerentanan lainnya serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren.

⁴⁴ Abdul Karim, "Kepemimpinan & Manajemen Kiai Dalam Pendidikan: Studi Kasus Pada Pesantren Bendakerep, Gedongan Dan Buntet Cirebon," *Disertasi*, 2017 Diakses dari https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/44963/1/Abdul%20Karim_Fix.pdf pada hari Rabu 22 Maret 2023 pukul 14.27.

4. Disertasi Erni Zuliana di UIN Raden Intan Lampung tahun 2018 yang berjudul “*Manajemen Pondok Pesantren Modern Perspektif Sustainability Theory*”.⁴⁵

Tujuan penelitian ini melakukan analisis naik turun perkembangan pondok alumni Pesantren Modern Gontor Lampung. Kesimpulan penelitian adalah terdapat faktor-faktor yang menentukan *sustainability* hidup Pondok Pesantren Gontor di Lampung melalui penerapan strategi “tumbuh adaptif”. Strategi manajemen “tumbuh adaptif” dengan fokus penelitian pada pengembangan sumber daya manusia, meliputi 4 tahap: (1) Strategi ekonomi; (2) Strategi sosial; (3) Strategi lingkungan hidup; (4) Strategi pengembangan sumber daya manusia.

Relevansi disertasi Erni Zuliana dengan penelitian ini adalah mengkaji eksistensi pesantren modern yang mengalami pasang surut perkembangan, serta menganalisis strategi pesantren dalam mempertahankan keberlangsungannya. Perbedaan disertasi Erni Zuliana dengan penelitian ini, fokus kajian mengenai manajemen pesantren dalam perspektif *sustainability theory* serta tidak membahas kerentanan serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren..

5. Disertasi Budie Agung di UIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 2022 berjudul “*Modernisasi Pendidikan Pesantren Berbasis Ormas Islam*”.⁴⁶

Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari bentuk, tujuan, langkah, evaluasi, faktor penentu serta dampak modernisasi pendidikan pesantren. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis modernisasi di pesantren yang memiliki kaitan erat dengan pengaruh organisasi kemasyarakatan keagamaan besar yaitu NU, Muhammadiyah dan Persis.

Kesimpulan penelitian ini antara lain bahwa modernisasi pendidikan di pesantren meliputi budaya organisasi, tata kelola, pelajaran dan infrastruktur.

⁴⁵ Erni Zuliana, “Manajemen Pondok Pesantren Modern Perspektif Sustainability Theory (Studi Pada Pondok Pesantren Modern Alumni Gontor Di Provinsi Lampung)” (2018) Diakses Dari [Http://Repository.Radenintan.Ac.Id/5258/](http://Repository.Radenintan.Ac.Id/5258/) Pada Hari Kamis 23 Maret Pukul 10.37.

⁴⁶ Budie Agung, “Modernisasi Pendidikan Pesantren Berbasis Ormas Islam: Penelitian Di Pesantren Darul Arqam Garut, Pesantren PERSIS Tarogong Garut Dan Pesantren Al-Falah Bandung,” *Disertasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 2022 Diakses dari <https://etheses.uinsgd.ac.id/51001/> pada hari Jumat 24 Maret 2023 pukul 07.56.

Upaya modernisasi tersebut berdampak pada peningkatan kepercayaan masyarakat untuk menitipkan putra-putrinya di pesantren-pesantren tersebut.

Relevansi disertasi Budie Agung dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah kajian mengenai transformasi proses perubahan ke arah modernisasi pesantren dalam rangka mengembangkan ketahanan eksistensi pesantren. Sedangkan perbedaan disertasi Budie Agung dengan penelitian ini adalah pada disertasi Budi Agung tidak melakukan analisis kerentanan di pesantren, serta tidak membahas kerentanan serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren.

6. Artikel yang ditulis oleh Takashi Sakikawa berjudul “*Organizational Culture and Organizational Survival: The Role Organizational Culture Plays in Developing Organizational Resilience*”.⁴⁷

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap kematian suatu organisasi ataupun terhadap kelangsungan hidup organisasi sebagai proksi ketahanan organisasi dengan mengambil sampel dari organisasi di Amerika Serikat dan Jepang.

Kesimpulannya antara lain bahwa kemampuan budaya organisasi tidak hanya berfungsi meningkatkan kinerja ekonomi tetapi juga untuk mempertahankan organisasi dan meningkatkan ketahanan hidup organisasi. Bahwa budaya yang kuat dapat memengaruhi kinerja ekonomi suatu organisasi, hal itu dapat memungkinkan organisasi bertahan dalam jangka panjang. Namun, budaya yang terlalu kuat itu sendiri dapat menjadi hambatan bagi ketahanan organisasi. Budaya yang terlalu kuat akan berfungsi sebagai *miopia strategis* (mengacu pada fokus yang sempit dalam jangka pendek, seringkali dapat mengorbankan perencanaan dan pertumbuhan jangka panjang).

Terdapat relevansi artikel Takashi Sakikawa dengan penelitian ini yaitu kajian pengaruh budaya organisasi terhadap kematian organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Temuan Sakikawa ini menjadi referensi penting untuk mengkaji pengaruh budaya dan tradisi pesantren terhadap ketahanan organisasi pesantren.

⁴⁷ Sakikawa, “Organizational Culture and Organizational Survival: The Role Organizational Culture Plays in Developing Organizational Resilience.

Sedangkan perbedaan artikel ini fokus mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap ketahanan organisasi, tidak membahas kerentanan serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren..

7. Artikel yang ditulis oleh Abdul Halik berjudul “*Paradigm of Islamic Education in the Future: The Integration of Islamic Boarding School and Favorite School*”.⁴⁸

Artikel ini menyampaikan gagasan model pesantren baru sebagai alternatif model pendidikan masa depan. Dengan latar belakang tantangan era digital modern, lembaga pendidikan Islam sudah seharusnya ditata profesional, berbasis sains dan teknologi. Penataan sistem pendidikan Islam perlu adanya reformasi sesuai dengan kebutuhan dinamika saat ini dan basis budaya lokal.

Simpulan dari kajian ini adalah model sistem pendidikan terintegrasi antara pendidikan unggulan dengan sistem pendidikan pondok pesantren. Relevansi artikel Abdul Halik dengan penelitian ini adalah gagasan memperkuat ketahanan eksistensi pesantren dengan menggabungkan pesantren dengan sekolah unggulan. Model perpaduan pesantren dan sekolah unggulan ini merupakan upaya membangun model sistem pendidikan Islam pada era modern. Sedangkan perbedaan artikel ini fokus mengkaji model sekolah unggul berbasis pesantren, tidak membahas kerentanan lainnya serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren..

8. Artikel yang ditulis oleh Denise de Moura dan Patricia Amelia Tomei berjudul “*Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): a Framework Proposition*”.⁴⁹

Artikel ini menjelaskan tentang ketahanan dan kerentanan organisasi dengan mengenalkan istilah SMOR (*strategic management of organizational resilience*) yang bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai manajemen risiko dan kerentanan. Artikel ini mempromosikan kerangka kerja

⁴⁸ Abdul Halik, “Paradigm of Islamic Education in the Future: The Integration of Islamic Boarding School and Favorite School,” *Information Management and Business Review* 8, no. 4 (2016): 24–32, <https://doi.org/10.22610/imbr.v8i4.1390>.

⁴⁹ Moura and Tomei, “Strategic Management of Organizational Resilience (SMOR): A Framework Proposition.”

untuk membantu organisasi dalam berbagai tingkat kompleksitas untuk memahami kekuatan dan kelemahan, mengevaluasi skenario internal dan eksternal, serta menganalisis proses mereka secara sistematis, dengan tujuan untuk mengelola ketahanan mereka secara strategis. Secara keseluruhan, ketahanan organisasi, manajemen risiko, dan manajemen kerentanan saling melengkapi dan mendukung satu sama lain. Dengan mengelola risiko dan kerentanan secara efektif, organisasi dapat membangun ketahanan yang lebih kuat, memungkinkan mereka untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan dan tantangan yang ada.

Relevansi artikel ini adalah mengkaji pentingnya mengelola ketahanan organisasi, manajemen risiko, dan manajemen kerentanan sebagai konsep yang saling terkait dalam konteks manajemen organisasi. Sedangkan perbedaannya tidak membahas kerentanan yang spesifik serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren.

9. Artikel yang ditulis oleh Arbiati Faizah, Wahyul Amien Syafei, dan R. Rizal Isnanto berjudul “*Total Quality Management of Information System for Quality Assessment of Pesantren Using Fuzzy-SERVQUAL*”.⁵⁰

Penelitian ini menggabungkan Total Quality Management (TQM) dan metode Fuzzy Service Quality (SERVQUAL) untuk menilai kualitas pelayanan di pesantren. Artikel ini menekankan bahwa pengendalian kualitas layanan di pondok pesantren harus diperhatikan secara serius, karena kualitas layanan yang baik tidak hanya akan meningkatkan citra lembaga, tetapi juga memberikan pendidikan yang lebih baik kepada para santri. Penggunaan pendekatan TQM bertujuan untuk memperbaiki proses secara terus-menerus, sedangkan metode Fuzzy-SERVQUAL digunakan untuk mengukur persepsi dan harapan pengguna layanan pondok pesantren secara lebih akurat, sehingga dapat dihasilkan rekomendasi yang lebih tepat dalam meningkatkan mutu.

Relevansi artikel ini adalah mengkaji masalah pentingnya pengendalian kualitas pelayanan di pesantren yang akan berdampak pada peningkatan kualitas

⁵⁰ Arbiati Faizah, Wahyul Amien Syafei, and R Rizal Isnanto, “Total Quality Management of Information System for Quality Assessment of Pesantren Using Fuzzy-SERVQUAL,” vol. 31 (E3S Web of Conferences, EDP Sciences, 2018), 10011.

pesantren secara keseluruhan. Perbedaan artikel ini fokus pengendalian kualitas pelayanan di pesantren, tidak membahas kerentanan serta tidak menguraikan model ketahanan organisasi pesantren.

10. Artikel yang ditulis oleh Paul Chipangura, Dewald van Niekerk, Fortune Mangara and Annegrace Zembe berjudul “*Organisational Vulnerability: Exploring The Pathways*”.⁵¹

Artikel ini menyoroti pentingnya memberikan perhatian terhadap kerentanan organisasi, khususnya dalam konteks persepsi organisasi terhadap risiko dan tantangan internal dan eksternal. Artikel ini bertujuan memberikan pemahaman bagaimana kerentanan dipandang dan ditanggapi oleh organisasi, dengan fokus pada nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi yang memengaruhi pandangannya terhadap kerentanan. Selain itu, artikel ini juga berupaya mengidentifikasi dan menganalisis jalur atau faktor yang berkontribusi terhadap munculnya kerentanan tersebut. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek internal, seperti budaya organisasi, proses manajerial, dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, faktor eksternal yang berasal dari lingkungan bisnis atau perubahan regulasi juga menjadi perhatian utama karena dapat berdampak signifikan terhadap kerentanan organisasi.

Relevansi artikel ini adalah mengkaji pentingnya identifikasi kerentanan organisasi untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Sedangkan perbedaan artikel ini fokus pada pemahaman dan identifikasi kerentanan, tidak membahas model ketahanan organisasi pesantren.

⁵¹ Paul Chipangura et al., “Organisational Vulnerability: Exploring the Pathways,” *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 33, no. 6 (2024): 16–29.