

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyektif Penelitian

1. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso⁸⁸

Pondok Pesantren Al-Ishlah adalah lembaga pendidikan yang semula bernama Pondok Pesantren Miftahul Ulum (kunci ilmu pengetahuan) didirikan oleh KH. Muhammad Ma'shum pada tahun 1970 di desa Dadapan - Grujugan - Bondowoso di atas areal $\pm \frac{1}{2}$ Hektar wakaf dari dua orang paman istrinya (Hj.Maimunah) yaitu Bapak Ridin dan Bapak Ahmad (H. Ahmad Fathurrazi) dengan sebuah masjid berukuran 10m x 14m yang dibangun secara gotong royong oleh masyarakat sekitar (khususnya masyarakat desa Dadapan) yang sekarang disebut sebagai Masjid pusaka dan berfungsi sebagai Gedung Serba Guna (GSG). Murid pertamanya 3 orang santri dengan sistem pendidikan tradisional (mengaji atau sorogan) tanpa fasilitas layaknya lembaga pendidikan tersebut oleh kemiskinan.

⁸⁸ “Profil Pesantren, Laporan Penelitian, Diakses Pada 03 Juli 2023, <https://Alishlah.Ponpes.Id/Profil-Pesantren/>



Gambar 4. 1 Tranfomasi Gedung Serba Guna

Kini Pondok Pesantren Al-Ishlah telah menjadi pondok pesantren besar dengan areal lahan lebih 10 Hektar dan dengan bangunan gedung-gedung yang cukup representatif dan telah memiliki ribuan santri atau alumninya yang tersebar di seluruh nusantara bahkan luar negeri.

Diawal berdiri pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso, Bapak KH. Muhammad Ma'shum memiliki pemikiran yang maju sehingga tidak

membutuhkan waktu lama untuk melakukan transformasi dimana yang semula pondok ini bersitem salaf selang beberapa tahun kemudian bertransformasi menjadi khalaf. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya Slogan kemajuan dimana slogan tersebut diaplikasikan dalam program lembaga, salah satu slogannya ialah KADES.

Singkatan KADES adalah istilah yang dibuat oleh Pendiri dan Pimpinan Pondok Pesantren Al-Ishlah KH. Muhammad Ma'shum yang merupakan formulasi berasal dari hadits Rasulullah SAW berikut

**النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لِأَصْحَابِ
الْأَنْصَارِ يَوْمَ حُنَيْنٍ: "يَا أَهْلَ الْأَنْصَارِ، أَلَمْ تَكُنْتُمْ
مُشْرِكِينَ، فَهَدَاكُمْ اللَّهُ بِي، وَكُنْتُمْ تَنْزِعُونَ
فَالْفَكْمُ اللَّهُ بِي، وَكُنْتُمْ تَجِدُونَ الضَّرَّ، فَأَغْنَاكُمْ
اللَّهُ بِي"؟ قَالُوا: بَلَى، اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَوْسَعُ
وَأَعْمَى.**

Artinya : “Nabi SAW telah bersabda kepada kaum Anshor pada hari hunain :
“Hai kaum Anshar,! Bukankah ketika aku datang kalian masih dalam keadaan tersesat kemudian Allah memberikan hidayah kepada kalian dengan perantaraanku? Dan kalian masih bermusuhan kemudian Allah mempersatukan hati kalian dengan perantaraanku? Dan kalian masih hidup menderita kemudian Allah membuat kalian berkecukupan dengan perantaraanku?” mereka menjawab: “Benar! Allah dan Rasul-Nya lebih pemurah dan lebih utama.”

Dari hadits tersebut dapat diketahui bahwa kehadiran Nabi SAW adalah untuk memperbaiki kualitas diri menjadi berhidayah, kualitas ekonomi menjadi berkecukupan/kaya, dan kualitas sosial masyarakat menjadi rukun bersatu guyub bersaudara.

Dalam Pondok Pesantren Al-Ishlah kualitas diri yang baik disebut *BRIGHT* yang berarti terang dan disimbolkan dengan “bintang” yaitu singkatan daripada *believe in* Allah (Beriman kepada Allah dengan sempurna), *righteous* (Berakhlak mulia), *intellect* (berilmu/pintar), *Good Performance* (Penampilannya bagus), *Healthy* (sehat dan kuat), *Trusty* (dapat dipercaya/amanah). Sedangkan kualitas diri yang tidak baik disebut *KUSAM* yaitu *kufur* (tidak tahu diri/tidak pandai berterima kasih), *urakan* (kurang ajar/tidak beradab), *sarsar* (pendek pikiran), *Amburadul* (tidak berpenampilan baik), dan *Mencederai* (tidak dapat dipercaya).

Kualitas ekonomi yang baik di Pondok Pesantren Al-Ishlah disebut *WAH* yaitu singkatan dari *Wealthy and Helpful* (kaya dan suka membantu) adapun ukuran berkecukupan/kaya adalah dapat terpenuhinya *Cost of Living* (COL) manusia modern (zaman kini) yaitu; pangan, sandang, papan/tempat tinggal, pendidikan, kesehatan, komunikasi, transportasi, donasi, rekreasi, biaya mati. Sedangkan kualitas ekonomi yang tidak baik disebut *SUSAH* yaitu sedikit sang dan sedikit aset hartanya sehingga tak mampu memenuhi 10 kebutuhan COL manusia zaman kini tadi.

Kualitas sosial yang baik disebut *CASH* yaitu *Care And Solidarity for Humanity* (peduli dan memiliki rasa setiakawan kemanusiaan). Sedangkan kualitas sosial yang tidak baik disebut *KREDIT* yaitu kurang rasa empati dan ingin tersohor (kurang berempati kepada orang lain, dan jikalau berempati kepada orang lain maka itu dalam rangka mencari popularitas/puja-puji agar tersohor).

Sehubungan dengan upaya mensukseskan cita-cita besar Pendiri/Pimpinan dalam memajukan Pondok Pesantren Al-Ishlah untuk gerakan Al-Ishlah itu maka dilengkapilah pondok ini dengan lembaga-lembaga pendidikan, dimulai dari :

- a. Madrasah Diniyah (Madin) pada tahun 1971 yang dipimpin langsung oleh KH. Muhammad Ma'shum dengan tidak melikuidasi sistem pendidikan tradisional (mengaji/sorogan), sistem itu masih tetap ada
- b. Pendidikan Guru Agama (PGA) pada tahun 1976 yaitu terjemahan dari pada Kulliyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah (KMI) yang tidak berumur panjang dipimpin langsung oleh pendiri pondok KH. Muhammad Ma'shum.
- c. Kulliyatul Muballighin Al-Islamiyyah (KMI) pada tahun 1989/1990. Dan yang pertama menjadi mudir adalah Ust.Junaidi. Beberapa kali mengalami pergantian dan akhirnya pada tahun 2013 KMI dibagi menjadi dua yaitu KMI Putra dan KMI Putri, KMI Putra dengan mudir Ervin Yudianto, S.Pd. dan KMI Putri dengan Fitrotin Amalia, S.Pd.I sementara mudir 'amnya adalah H. Mahmud Rasyid Ridlo, S.Pd.I.
- d. Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Ishlah pada tahun 2003. Adapun tujuan utama didirikannya STIT Al-Ishlah adalah untuk membantu alumni-alumni KMI Al-Ishlah yang tak mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (kuliah). Pemimpin pertamanya adalah Dr. H. Aminullah Elhady, lalu Dra. Hj. Zulaichah Ahmad, M.Pd.I, H. Muhammad Malik, M.Ag, Dr. H. Faisol Nasar Bin Madi, MA, dan sekarang dipimpin oleh KH. Thoha Yusuf Zakaria, LcYusuf Zakariya, Lc.

- e. Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Al-Ishlah pada tahun 2007. Pemimpin pertamanya adalah Basyuni, lalu Fahri, Sunawar dan sekarang dipimpin oleh Afifah Zakiyah Darojah, S.Pd.I.
- f. Dan tahun ajaran 2015 ini didirikan satu lagi unit pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ishlah yaitu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Plus Al-Ishlah dan dipimpin oleh Ir. Dzul kifli.

2. Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso Jawa Timur

Tabel berikut berisi dua nama tokoh dan rentang tahun kepemimpinan di pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso. KH. Muhammad Ma'shum merupakan pimpinan yang pertama yang memimpin sejak tahun 1970 hingga 2018, dengan peran sebagai kepala pondok pesantren. Sementara itu, KH. Thoha Yusuf Zakaria, Lc melanjutkan kepemimpinan pasca meninggalnya pimpinan yang pertama, itu berlangsung sejak tahun 2018 hingga sekarang.

Tabel 4. 1 Daftar Nama Pimpinan Ponpes Al-Ishlah

| Nama | Tahun |
|-----------------------------|---------------|
| KH. Muhammad Ma'shum | 1970-2018 |
| KH. Thoha Yusuf Zakaria, Lc | 2018-sekarang |

Selanjutnya adalah struktur pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso sebagai bentuk tujuan pendidikan di pondok pesantren Al-Ishlah, maka terdapat hubungan personalia dalam kaitan dengan tugas dan tanggung jawab serta kewajiban-kewajiban dan hak-hak sesuai dengan kedudukannya. Berikut bagan struktur pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso :

- a. Pimpinan : KH. Thoha Yusuf Zakaria, , Lc
- b. Wakil Pimpinan : Ust. H. Mahmud Rasyid Ridho, S.Pd.I
- c. Bendahara : Ust. H. Iskandar Bahari, S.Sos, M.M
- d. Sekertaris : Ust. H. Umar Martono Arifin
- e. Kepala MA : Ust. H. Syamsuddin, S.Pd.I
- f. Mudier KMI Putra : Ust. Ervin Yudianto, S.Pd
- g. Kepala MTs Al-Ishlah : Ust. Mohlasin, S.Pd.I
- h. Mudier KMI Putri : Usth. Fitrotin Amalia, S.Pd.I
- i. Kepala SD Al-Ishlah : Usth. Afifah Z. Darojah, S.Pd.I
- j. Kepala TKIT Al-Ishlah : Usth. Yuyun Dwi P., SKM.

Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso adalah lembaga pendidikan tradisional yang telah mengalami transformasi dalam periode 2021-2024. Berdasarkan lampiran SK Nomor 027/PP.Al-Ishlah/VII/2023, struktur organisasi pengurus Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso terdiri dari

beberapa posisi kunci yang memegang peran penting dalam mengelola lembaga ini.

Pimpinan pondok pesantren dijabat oleh KH. Thoha Yusuf Zakariya, Lc., dengan Wakil Pimpinan dipegang oleh dua orang yaitu H. Mahmud Rasyid Ridlo, S.Pd.I dan H. Anas Asrofi, SE.

Struktur pengurus ini juga melibatkan Sekretaris dan Wakil Sekretaris, yaitu H. Umar Martono Arifin dan Zaky Zeynel Abidin, serta Bendahara dan Wakil Bendahara, yaitu H. Iskandar Bahari, S.Sos, MM. dan Fathiyah Nur Fauziah, S.Pd.I.

Selain Dewan Pengurus, terdapat beberapa departemen yang memegang tanggung jawab masing-masing dalam pengelolaan pondok pesantren. Departemen-departemen tersebut mencakup Pendidikan, Dakwah, Sosial, Ekonomi, Hukum & Advokasi, Pengembangan & Riset, Pengasuhan (Pengembangan & Pemeliharaan Fisik Pondok), dan Keamanan.

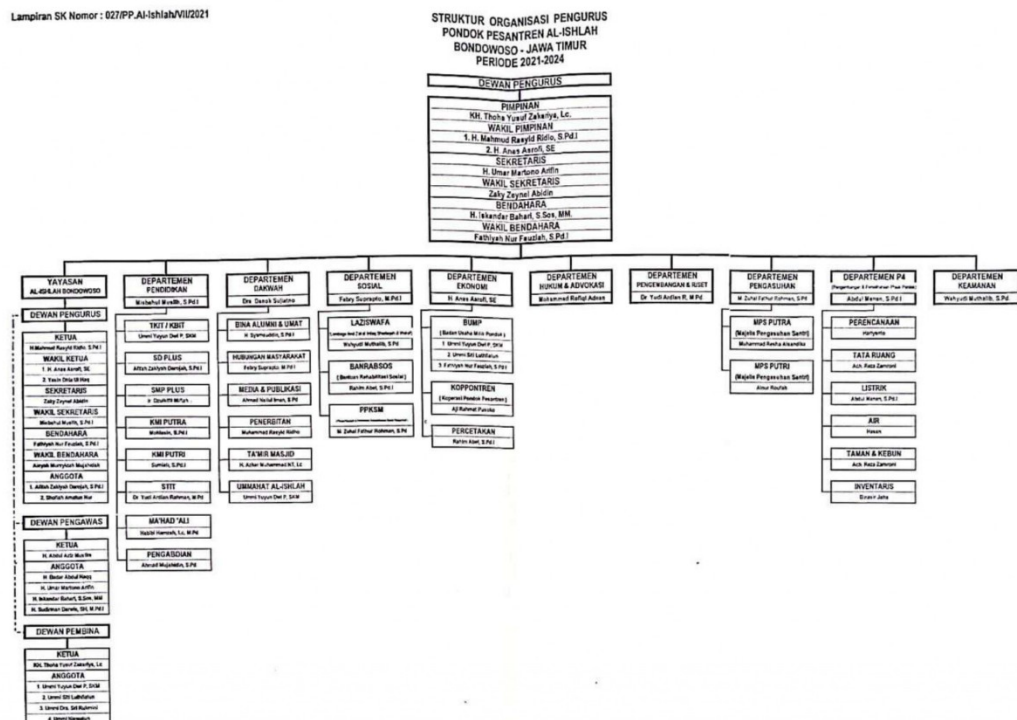
Setiap departemen dipimpin oleh individu yang ditunjuk, seperti Misbahul Muslih, S.Pd.I untuk Departemen Pendidikan, Drs. Danok Sujiatno untuk Departemen Dakwah, Febry Suprpto, M.Pd.I untuk Departemen Sosial, H. Anas Asrofi, SE untuk Departemen Ekonomi, dan lain sebagainya.

Selain itu, Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso juga memiliki Yayasan Al-Ishlah Bondowoso yang berperan sebagai lembaga penyelenggara pondok pesantren ini. Dewan Pembina Yayasan ini terdiri dari beberapa anggota termasuk KH. Thoha Yusuf Zakariya, Lc., Ummi Yuyun Dwi P, SKM, Ummi Siti Luthfiatun, Ummi Dra. Sri Rukmini, dan Ummi Niswatun.

Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso juga melibatkan Dewan Pengawas yang bertugas untuk mengawasi jalannya aktivitas lembaga dan mengevaluasi kinerja pengurus. Dewan Pengawas dipimpin oleh H. Abdul Aziz Muslim dan terdiri dari anggota lain seperti H. Badar Abdul Haqq, H. Umar Martono Arifin, H. Iskandar Bahari, S.Sos, MM, dan H. Sudirman Darwis, SH, M.Pd.I.

Secara keseluruhan, struktur organisasi pengurus Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso mencerminkan adanya kolaborasi antara kepengurusan, yayasan, dan pengawas yang berperan dalam mengelola dan mengarahkan lembaga ini dalam mencapai tujuan pendidikan dan dakwahnya. Dengan berbagai departemen yang mengelola berbagai aspek kehidupan di pondok pesantren, diharapkan lembaga ini dapat beradaptasi dengan perubahan zaman sambil tetap memegang teguh nilai-nilai tradisionalnya.

Lampiran SK Nomor : 027/PP.Al-Ishlah/VI/2021



Gambar 4. 2 . Struktur Organisasi Pengurus PP. Al-Ishlah

3. Letak Geografis

Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso Terletak di Jl. Raya Jember KM. 07 17-19 Desa Dadapan kecamatan Grujugan kabupaten Bondowoso Provinsi Jawa Timur, Indonesia Kode Pos : 6826, Pondok pesantren ini berbatasan dengan perumahan warga di sebelah barat dan selatan. Di sebelah utara, terdapat lahan persawahan yang menjadi ciri khas lokasi pesantren ini. Pondok Pesantren Al-Ishlah menyediakan lingkungan yang kondusif untuk pendidikan dan pengembangan spiritual bagi santri di tengah-tengah pemandangan alam yang asri. Dengan rincian sebagai berikut :

- a. Sebelah Timur : Jl. Raya Jember KM. 07 17-19
- b. Sebelah Barat : Perumahan warga
- c. Sebelah Utara : Persawahan
- d. Sebelah Selatan : Perumahan warga

4. Denah Pondok Pesantren Al-Ishlah

Pondok pesantren Al-Ishlah dengan seluas di atas areal \pm 10 Ha, Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada gambar denah di bawah berikut ini:



Gambar 4. 3 Denah Lokasi Pondok Al -Ishlah Bondowoso

Tabel 4. 2 Daftar Denah Lokasi Pondok Al-Ishlah Bondowoso

| | |
|---|--|
| 1. Masjid Putra | 20. TKIT dan KBIT |
| 2. Kamar Mandi Santri Putri | 21. Perumahan Ust/Ustadzh |
| 3. Kantor KMI dan Tempat Belajar Mengajar | 22. Ruang Belajar Belajar KMI dan LAB Komputer |
| 4. Lapangan Basket Putri | 23. Kediaman Putra Pimpinan Pondok |
| 5. Kantor SD Plus dan Tempat Belajar Mengajar | 24. Kantor STIT |
| 6. Kediaman Pimpinan Pondok Pesantren | 25. Kediaman Putri Pimpinan Pondok |
| 7. Lapangan Basket | 26. Ruang Tamu Putra |
| 8. Kediaman Wakil Pimpinan Pondok Pesantren | 27. Kantin Putri |
| 9. Dapur Putra | 28. Perpustakaan |
| 10. Ruang Tamu Santri Putri | 29. Asrama Putri |
| 11. Asrama Putra C | 30. Masjid Al-Ishlah II |
| 12. Koperasi Pondok | 31. Masjid Putri |
| 13. Asrama Putra B | 32. Gerbang Pondok Pesantren |
| 14. Dapur Ustadz | 33. Kantor MPO, Silah Putri dan KMI Putri |
| 15. Asrama Putra A | 34. Kantor Sekretariat Pondok |
| 16. Kediaman Pimpinan Pondok Pesantren | 35. Asrama Ustadzah |
| 17. Jemuran dan Kamar Mandi Santri Putra | 36. Dapur Santri Putri |
| 37. Gedung Serba Guna | 38. Makam Pondok Pesantren |
| 39. Tempat Olahraga Santri Putra | |

5. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Ishlah

a. Visi

Menjadi lembaga pendidikan islam terunggul dalam dunia pendidikan, da'wah dan sosial *'ala manhajil qur'an was sunnah ash shohihah* dan dalam mencetak generasi atau santri menjadi generasi atau santri yang benar dan pintar dengan pengertian yang sesungguhnya yaitu sholeh, mushleh dan *'alim 'amil*

b. Misi

- 1) Membimbing pembentukan ‘aqidah shohihah, tauhid, keimanan dan akhlaqul karimah pada setiap santri dan ahli ma’had sesuai dengan nilai nilai ajaran Islam.
- 2) Menumbuhkan kesadaran dan tanggung jawab santri dan setiap ahli ma’had tentang *wujubud da’wah*, amr ma’ruf dan nahi mungkar dengan penyiapan ma’lumat diniyah dan wawasan da’wah, sosial dan keterampilan hidup yang kompetitif.
- 3) Mengajarkan Santri dengan pengetahuan akademik dan cara berfikir yang benar sesuai kebijakan kurikulum yang sistemik dan terpadu.
- 4) Membuat dan mendirikan pondok pondok cabang disetiap desa/kecamatan/kota/kabupaten/propinsi di seluruh Indonesia dan di Luar Negeri.
- 5) Mengembangkan hubungan sinergis antara pondok dengan keluarga dalam rangka maksimalisasi proses dan hasil pendidikan.
- 6) Membangun hubungan kerjasama yang produktif antara pondok dengan lembaga lainnya, institusi pemerintah dan lingkungan masyarakat.

6. Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren Al-Ishlah

Pondok Pesantren Al Ishlah bertujuan untuk melahirkan tamatan yang memiliki kualifikasi :

- a. *Salimul Aqidah*/ber ‘aqidah bersih.

- b. *Shahihul Ibadah*/ibadah dengan benar.
- c. *Matinul Khuluq*/berakhlak kokoh.
- d. *Qawiyyul Jismi*/berbadan kuat.
- e. *Mutsaqqaful Fikri*/berwawasan luas.
- f. *Qadirun Alal Kasbi*/mampu berusaha.
- g. *Munazhham fi Syu'unihi*/rapi dalam segala urusan.
- h. *Mujahidun Linafsihi*/bersemangat tinggi.
- i. *Nafi'un Lighaairihi*/bermanfaat bagi sesama.
- j. *Hariishun ala waqtihi*/ mampu mengatur waktunya.
- k. *Daa'iyun ilallah aw Aamirun bil ma'ruf wa Naahun'anil mungkar*/ Da'i dan menegakkan amr ma'ruf dan nahi mungkar.

7. Fokus Aktivitas Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso

Pondok Pesantren Al Ishlah Bondowoso memfokuskan aktivitasnya pada pencapaian tujuan utama yaitu :

- a. Penanaman 'aqidah yang benar kepada Santri.
- b. Pembiasaan ibadah yang benar menurut standar syar'i.
- c. Pembiasaan Akhlaq mulia, sehingga menjadi teladan kebaikan bagi sesama
- d. Pembiasaan disiplin dan tertib dalam seluruh aktifitas.
- e. Pembiasaan bersih dan peduli terhadap lingkungan juga kepada masalah masalah sekecil apapun.

- f. Pembiasaan ikhlas, amanah, tanggung jawab, kepedulian dalam tugas.
- g. Membimbing santri untuk mampu dan menguasai Al Qur'an dengan baik (bacaannya dan mengerti ma'nanya) dan menghafal minimal 8 (delapan) juz Al Qur'an.
- h. Kemampuan untuk menghafal dan menterjemah Al Qur'an 30 juz dan *ahadits al muqarrarah*.
- i. Memiliki kemampuan untuk berda'wah/amr ma'ruf nahi mungkar dan *life skill* yang cukup.
- j. Pembelajaran dan penguasaan bahasa Arab dan Inggris.

8. Program Kegiatan Pondok Pesantren⁸⁹

- a. Pendidikan (mutu, sarana dan prasarana, pengiriman kader ke lembaga lembaga pendidikan di dalam dan luar negeri, membuat pondok-pondok cabang di seluruh Indonesia dan di Luar negeri).
- b. Da'wah (Peningkatan mutu da'i, *up grading*, pengiriman da'i keseluruhan pelosok di tanah air dan luar negeri).
- c. Sosial (memberikan bantuan biaya pendidikan, meningkatkan bantuan sosial untuk yang membutuhkan).
- d. Ekonomi (meningkatkan usaha pondok di dalam dan luar negeri, mengkader tenaga untuk urusan ekonomi).

⁸⁹ "Profil Pesantren, Laporan Penelitian, Diakses Pada 03 Juli 2023, <https://Alishlah.Ponpes.Id/Profil-Pesantren/>

Jadwal kegiatan Pondok juga terbagi menjadi 3 aspek Jadwal Harian, Jadwal Mingguan dan Jadwal Bulanan, berikut jadwalnya :

a. Jadwal Harian ini adalah jadwal kegiatan harian santri pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso Jawa Timur yang terstruktur dengan baik, terutama menekankan pada kegiatan keagamaan dan akademis. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup shalat lima waktu, pembelajaran, olahraga, dan waktu istirahat yang cukup. Memiliki jadwal harian yang terorganisir seperti ini dapat membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Berikut adalah poin-poin penting yang dapat dikenali dari jadwal tersebut:

- 1) Kegiatan Keagamaan: Dalam jadwal ini, terdapat serangkaian shalat berjama'ah, yaitu Tahajjud, Shubuh, Dhuha, Dzuhur, Ashar, Maghrib, dan Isya. Selain itu, ada pula waktu untuk membaca dan menghafal Al-Qur'an. Prioritas pada kegiatan keagamaan membantu untuk menjaga koneksi spiritual dan nilai-nilai agama.
- 2) Proses KBM: KBM merupakan singkatan dari Kegiatan Belajar Mengajar. Terdapat beberapa sesi pembelajaran dalam jadwal ini yang mencakup pelajaran siang dan malam. Pembagian waktu yang teratur untuk belajar membantu mencapai kemajuan akademis yang baik.
- 3) Istirahat dan Olahraga: Jadwal ini juga mencakup waktu istirahat, seperti istirahat sebelum makan siang dan sebelum makan malam. Selain itu, ada waktu untuk olahraga dan kegiatan ekstrakurikuler, seperti senam pagi dan olahraga pada sore hari. Olahraga penting untuk menjaga kesehatan fisik dan mental.

- 4) Makan dan Istirahat Malam: Terdapat waktu yang ditentukan untuk sarapan, makan siang, dan makan malam. Juga, ada waktu yang cukup untuk tidur malam yang diperlukan untuk kesehatan dan kinerja yang optimal.

Dengan adanya jadwal harian yang terstruktur seperti ini, santri dapat memanfaatkan waktu dengan lebih efektif dan efisien, serta menjaga keseimbangan antara kewajiban agama, akademis, dan fisik. Hal ini juga mengajarkan disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-hari.

Tabel 4. 3 Jadwal Harian Santri

| NO | JAM | KEGIATAN |
|-----------|---------------|--|
| 1 | 03.00 – 03.30 | Bangun tidur, persiapan sholat Tahajjud |
| 2 | 03.30 – 04.00 | Sholat Tahajjud berjama'ah |
| 3 | 04.00 – 04.30 | Sholat Shubuh berjama'ah |
| 4 | 04.30 – 05.30 | Tahsin Qiro'ah Al-Qur'an, Pemberian kosa kata (mufrodat) |
| 5 | 05.30 – 06.00 | Jimbaz (senam pagi), kerja bhakti |
| 6 | 06.00 – 06.30 | Mandi, persiapan ke masjid |
| 7 | 06.30 – 07.00 | Sholat Dhuha berjama'ah |
| 8 | 07.00 – 08.20 | Proses KBM (Jam ke I s.d II) |
| 9 | 08.20 – 09.00 | Istirahat, sarapan pagi |
| 10 | 09.00 – 12.30 | Proses KBM (Jam ke III s.d VII) |
| 11 | 12.30 – 13.10 | Sholat Dhuhur berjama'ah, makan siang |
| 12 | 13.10 – 14.30 | Pelajaran siang / tambahan |
| 13 | 14.30 – 15.00 | Persiapan ke masjid |
| 14 | 15.00 – 15.30 | Sholat Ashar berjama'ah |

| NO | JAM | KEGIATAN |
|----|---------------|--|
| 15 | 15.30 – 15.40 | Ngalim (Ngaji lima menit) |
| 16 | 15.40 – 16.30 | Olahraga, kegiatan ekstrakurikuler |
| 17 | 16.30 – 17.00 | Mandi, persiapan ke masjid |
| 18 | 17.00 – 17.45 | Kajian ke-Islaman |
| 19 | 17.45 – 18.15 | Sholat Maghrib berjama'ah |
| 20 | 18.15 – 19.00 | Tahsin Qiro'ah Al-Qur'an |
| 21 | 19.00 – 19.30 | Sholat Isya' berjama'ah |
| 22 | 19.30 – 20.00 | Makan malam, persiapan belajar malam |
| 23 | 20.00 – 21.30 | Belajar malam (muwajjahah) |
| 24 | 21.30 – 22.00 | Mebaca ayat-ayat Al-Qur'an, berdo'a, persiapan tidur |
| 25 | 22.00 – 03.00 | Istirahat malam / tidur |

b. Jadwal Mingguan

Pembuatan jadwal mingguan santri memiliki beberapa manfaat penting, antara lain untuk membantu menciptakan keteraturan dalam kehidupan santri. Dengan adanya jadwal yang terstruktur, santri dapat memiliki panduan yang jelas tentang kegiatan yang harus dilakukan setiap harinya. Ini membantu mereka mengatur waktu dengan lebih efisien dan menghindari kebosanan atau kebingungan.

Poin-poin dari jadwal mingguan santri Al-Ishlah Bondowoso adalah:

- 1) Terdapat upacara mingguan pada hari Sabtu sebagai bagian dari kegiatan rutin.
- 2) Kajian mingguan tentang akhlaq dan fikih memberikan pemahaman etika dan hukum Islam.

- 3) Latihan bahasa Arab dan Inggris membantu santri meningkatkan kemampuan bahasa.
- 4) Program puasa sunnah Senin dan Kamis menanamkan praktik spiritual dalam kehidupan santri.
- 5) Kegiatan olahraga seperti lari pagi dan beladiri Tapak Suci mendukung kesehatan dan disiplin.
- 6) Kunjungan ke perpustakaan meningkatkan minat baca dan pengetahuan.
- 7) Muhadhoroh Bahasa Arab dan Indonesia berfokus pada kemampuan berbicara dan berpidato.
- 8) Pramuka dan kerja bakti mengajarkan kerjasama dan tanggung jawab.

Jadwal mingguan ini dirancang untuk memberikan pendidikan holistik, baik dalam aspek keagamaan, bahasa, fisik, maupun karakter bagi para santri di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso.

Tabel 4. 4 Jadwal Mingguan Santri

| N O | HARI | KEGIATAN |
|--------|--|---|
| | WAKTU | |
| 1 | Sabtu 06.30 – 07.00 | Upacara mingguan |
| | 17.00 – 17.45 Ahad 15.30 – 16.30 | Kajian mingguan (Akhlaq) Ke Perpustakaan (untuk putri) |
| 2 | | |

| N | HARI | KEGIATAN |
|---|-------------------------|--|
| 3 | Senin — | Puasa sunnah Senin |
| | 17.00 – 17.45 | Kajian mingguan (Akhlaq) |
| | 20.00 – 21.30 | Muhadhoroh Bahasa Inggris |
| 4 | Selasa 04.30 – 05.30 | Latihan Percakapan Bahasa Arab dan Inggris |
| | 05.30 – 06.00 | Lari pagi |
| | 15.30 – 16.30 | Beladiri Tapak Suci |
| 5 | Rabu 15.30 – 16.30 | Renang |
| | 15.30 – 16.30 | Ke Perpustakaan (untuk putra) |
| | 17.00 – 17.45 | Kajian mingguan (Fiqih) |
| 6 | Kamis — | Puasa sunnah Kamis |
| | 12.30 – 14.30 | Muhadhoroh Bahasa Arab |
| | 15.30 – 16.30 | Pramuka |
| | 20.00 – 21.30 | Muhadhoroh Bahasa Indonesia |
| 7 | Jum'at 04.30 – 05.30 | Latihan Percakapan Bahasa Arab dan Inggris |
| | 05.30 – 06.00 | Lari pagi |
| | 06.00 – 08.00 | Kerja Bhakti mingguan |
| | 15.30 – 16.30 | Beladiri Tapak Suci |

c. Jadwal Bulanan

Penyusunan jadwal bulanan untuk santri di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso memiliki berbagai manfaat penting tentang keteraturan dan Struktur: Jadwal bulanan memberikan keteraturan dan struktur bagi kehidupan santri. Dengan adanya jadwal yang terencana, santri dapat mengatur

aktivitas harian dan mingguan mereka dengan lebih baik. Berikut adalah poin-poin penting dari jadwal bulanan santri Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso:

- 1) Tanggal 13, 14, 15 Bulan Hijriyah: Puasa Sunnah (*Ayyamul Beidh*) Santri diwajibkan untuk berpuasa sunnah pada tanggal 13, 14, dan 15 di bulan Hijriyah. Puasa sunnah ini memiliki keutamaan tersendiri dan meningkatkan spiritualitas santri.
- 2) Jum'at ke-4: *Bahtsul Masail al-Fiqhiyah*, Pada Jum'at ke-4, diadakan acara *Bahtsul Masail al-Fiqhiyah*, yang merupakan forum diskusi dan pemecahan masalah hukum Islam. Diskusi ini melibatkan para santri untuk berpartisipasi dalam menggali pemahaman tentang masalah-masalah fiqih.
- 3) Sabtu ke-4: *Musyahadatul Aflam al-Islamiyyah* (Menonton Film Islami) Bahasa Arab dan Inggris, yaitu santri berkesempatan menonton film Islami dengan bahasa Arab dan Inggris. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang nilai-nilai Islam melalui konten audiovisual.
- 4) Jum'at ke-2: Cerdas Cermat / Lomba Pidato Bahasa Arab dan Inggris. Kegiatan ini mendorong santri untuk

meningkatkan kemampuan berbicara dan berpidato dalam bahasa tersebut.

- 5) Jum'at ke-1: *Musabaqah Hifzhil Qur'an*, yang merupakan kompetisi atau perlombaan untuk menghafal dan membaca Qur'an. Acara ini bertujuan untuk meningkatkan kemahiran membaca dan menghafal Al-Qur'an.

Jadwal bulanan ini mencakup berbagai kegiatan yang mendukung pendidikan agama, bahasa, dan keterampilan santri. Dengan melibatkan santri dalam berbagai aktivitas dan kompetisi, jadwal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang beragam dan menyenangkan di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso.

Tabel 4. 5 Jadwal Bulanan Santri

| N O | WAKTU | KEGIATAN |
|----------------|--------------------------------------|--|
| 1 | Tanggal 13, 14, 15 Bulan Hijriyah | Puasa Sunnah Putih (Ayyamul Beidh) |
| 2 | Jum'at ke 4 20.00 – 21.30 | Bahtsul Masail al-Fiqhiyah |
| 3 | Sabtu ke 4 20.00 – 21.30 | Musyahadatul Aflam al-Islamiyyah (Menonton film Islami) Bahasa Arab dan Inggris |
| 4 | Jum'at ke 2 08.00 – 10.00 | Cerdas cermat / Lomba Pidato Bahasa Arab dan Inggris |
| 5 | Jum'at ke 1 09.00 – 11.00 | Musabaqah Hifzhil Qur'an |

9. Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Al-Ishlah memiliki kondisi yang baik. Berikut adalah narasi keadaan ruangan dari yang terbanyak ke yang terdikit:

- 1) Asrama santri: Terdapat 4 gedung asrama yang dalam kondisi baik, memberikan tempat tinggal yang nyaman bagi para santri.
- 2) Gudang: Terdapat 6 buah gudang yang dalam kondisi baik, menyediakan ruang penyimpanan yang memadai.
- 3) Gedung Pendidikan: Terdapat 4 buah gedung pendidikan yang dalam kondisi baik, memberikan ruang untuk proses pembelajaran.
- 4) Gerbang Penjagaan: Terdapat 4 buah gerbang penjagaan dalam kondisi baik, yang berfungsi untuk mengawasi akses masuk dan keluar pondok pesantren.
- 5) Kantor Pusat: Kantor pusat dalam kondisi baik, berfungsi sebagai pusat administrasi dan manajemen pondok pesantren.
- 6) Perumahan Guru: Terdapat 1 komplek perumahan guru yang dalam kondisi baik, menyediakan tempat tinggal bagi para pengajar.
- 7) Masjid: Terdapat 1 buah masjid yang dalam kondisi baik, sebagai tempat ibadah dan aktivitas keagamaan.
- 8) Perpustakaan: Terdapat 1 buah perpustakaan yang dalam kondisi baik, menyediakan sumber belajar dan referensi bagi para santri.
- 9) Ruang Tamu Pimpinan/VIP: Terdapat 1 buah ruang tamu untuk pimpinan/VIP dalam kondisi baik.

- 10) Ruang Tamu Santri Putra: Terdapat 1 buah ruang tamu untuk santri putra dalam kondisi baik.
- 11) Kantor Keamanan dan Pengasuhan: Terdapat 1 buah kantor keamanan dan pengasuhan dalam kondisi baik.
- 12) Kantor Informasi dan Pendaftaran: Terdapat 1 buah kantor informasi dan pendaftaran dalam kondisi baik.
- 13) Ruang Tamu Santri: Terdapat 1 buah ruang tamu untuk santri dalam kondisi baik.
- 14) Rumah Pimpinan: Terdapat 1 buah rumah pimpinan dalam kondisi baik.
- 15) Gedung Serba Guna: Terdapat 1 buah gedung serba guna dalam kondisi baik, berfungsi untuk berbagai kegiatan dan acara.
- 16) Koperasi Santri: Terdapat 1 buah koperasi santri dalam kondisi baik, menyediakan berbagai kebutuhan santri.
- 17) Ruang Makan Putra: Terdapat 1 buah ruang makan untuk santri putra dalam kondisi baik.
- 18) Laboratorium Komputer: Terdapat 1 buah laboratorium komputer dalam kondisi baik.
- 19) Laboratorium Bahasa: Terdapat 1 buah laboratorium bahasa dalam kondisi baik.
- 20) Kantin Putra: Terdapat 1 buah kantin untuk santri putra dalam kondisi baik.
- 21) Sarana Olahraga: Terdapat 1 set sarana olahraga dalam kondisi baik.
- 22) Dapur Umum: Terdapat 1 buah dapur umum dalam kondisi baik.

Jadi, kondisi sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso dapat memfasilitasi kegiatan belajar mengajar dan kebutuhan harian para santri dengan baik.

Tabel 4. 6 Sarana Prasana

| No | Sarana | Jumlah | Keadaan |
|-----|----------------------------------|----------|---------|
| 1. | Rumah Pimpinan | 1 Buah | Baik |
| 2. | Ruang tamu Pimpinan/VIP | 1 Buah | Baik |
| 3. | Kantor pusat | 1 Buah | Baik |
| 4. | Kantor Pendidikan | 1 Buah | Baik |
| 5. | Kantor Keamanan dan Pengasuhan | 1 Buah | Baik |
| 6. | Kantor Informasi Dan pendaftaran | 1 Buah | Baik |
| 7. | Kantor Media | 1 Buah | Baik |
| 8. | Wisam tamu | 1 Buah | Baik |
| 9. | Ruang tamu santri putra | 1 Buah | Baik |
| 10. | Asrama santri | 4 Gedung | Baik |
| 11. | Kamar mandi | 4 Gedung | Baik |
| 12. | Ruang tamu santri | 1 Buah | Baik |
| 13. | Masjid | 1 Buah | Baik |
| 14. | Koperasi santri | 1 Buah | Baik |
| 15. | Kantin putra | 1 Buah | Baik |
| 16. | Sarana olahraga | 1 Set | Baik |

| No | Sarana | Jumlah | Keadaan |
|-----|-----------------------|-----------|---------|
| 17. | Gedung Serba Guna | 1 Buah | Baik |
| 18. | Perumahan guru | 1 Komplek | Baik |
| 19. | Perpustakaan | 1 Buah | Baik |
| 20. | Laboratorium komputer | 1 Buah | Baik |
| 21. | Laboraturium bahasa | 1 Buah | Baik |
| 22. | Gudang | 6 Buah | Baik |
| 23. | Gerbang penjagaan | 4 Buah | Baik |
| 24. | Dapur umum | 1 Buah | Baik |
| 25. | Ruang makan putra | 1 Buah | Baik |
| 26. | Gedung pendidikan | 4 Buah | Baik |

Setelah mengalami transformasi, Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso juga memperbaharui dan meningkatkan sarana prasarana, termasuk bangunan gerbang utama, untuk menciptakan lingkungan yang lebih modern, nyaman, dan representatif.

Sebelum transformasi, gerbang utama Pondok Pesantren Al-Ishlah adalah sebuah struktur sederhana yang terdiri dari dua tiang beton dan portal sederhana yang diukir dengan kaligrafi Islam. Meskipun memiliki nilai simbolis sebagai pintu masuk ke pesantren, tampilan gerbang ini belum mencerminkan citra yang sesuai dengan perkembangan pesantren yang semakin maju.

Seiring dengan upaya untuk meningkatkan citra dan memodernisasi fasilitas, pengurus pondok pesantren memutuskan untuk melakukan perubahan besar pada bangunan gerbang utama. Transformasi dimulai dengan perancangan desain baru yang menggabungkan unsur-unsur keislaman dan arsitektur modern.



Gambar 4. 4 Tranfomasi Gerbang utama

10. Penjelasan Tentang Logo



Gambar 4. 5 Logo Al-Ishlah

a. Tulisan الإصلاح

Tulisan Al-Ishlah dalam huruf arab berarti perbaikan. Yang dimaksud di sini adalah Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, dakwah dan sekaligus lembaga pergerakan bertujuan utama melakukan perbaikan KADES yaitu Perbaikan Kualitas Diri (yang disimbolkan dengan bintang), kualitas Ekonomi (yang disimbolkan dengan Padi dan Kapas) dan Kualitas Sosial dengan warna dasar putih) yang dalam melakukan kesemuanya itu (perbaikan KaDES) memakai prinsip-prinsip hidup Mukmin Sejati yang disebut Mabadiul Khamsah atau 5H yang disimbolkan dengan kotak segilima / pentagonal yaitu :

- 1) Hidup yang bertujuan mengabdikan kepada Allah
- 2) Hidup meneladani Rasulullah
- 3) Hidup berpedoman dengan kitabullah

- 4) Hidup berjuang dan bekerja keras menegakkan aturan Allah
- 5) Hidup berakhir harus dalam jalan Allah

b. Bintang

Bintang adalah simbol kualitas Diri. Kenapa Bintang? karena bintang hakikatnya adalah planet yang mempunyai sinar sendiri dan mampu menyinari/ menerangi sekelilingnya seperti matahari dan bertempat jauh tinggi melebihi matahari. Itu sebabnya kenapa orang-orang top bergelar BINTANG, seperti : Bintang Film, Bintang Radio, Bintang Pelajar, Bintang Panggung dan Pangkat untuk orang-orang Top dalam Kepolisian dan Kemiliteran yang disebut jendral juga memakai Bintang. Yang dimaksud disini adalah santri langsung ataupun santri tidak langsung dari Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso menjadi berkualitas Bintang (*Hight Quality*). Yang dimaksud dengan *Hight Quality* adalah orang yang Sholih di dalam Pikir, Rasa dan Tingkahnya (PRTnya).

- 1) Solih Pikir : Pikir yang cerdas dan sehat yang dipenuhi dengan Ilmu pengetahuan.
- 2) Solih Rasa : Hati yang baik, hati yang lembut, hati yang merendah, hati yang beriman kuat, berketetapan mantap dan bertekad bulat mengabdikan seluruh hidupnya hanya kepada Allah satu-satunya tidak kepada yang lain.

- 3) Solih Tingkah : Bertingkah laku baik sesuai tuntunan Allah dan RasulNya termasuk menjaga penampilan / performance pisik yang simpatik, sehat dan Kuat.

Adapun cara untuk mendapatkan kesholehan PRT (Pikir, Rasa dan Tingkah) perlu belajar yang giat menurut ilmu setiap hari sepanjang hidup tiada henti, bergaul dengan orang-orang pandai cerdik cendekiawan, bergaul dengan orang-orang soleh, bergaul dengan para mujahid, bergaul dengan para pejuang kebenaran, baca Quran setiap hari, berdzikir/berwirid sesuai sunnah Rasul, rajin berolah raga menjaga kesehatan fisik memakai prinsip *New Start* yaitu : *Nutrition* (Makanan Sehat), *Exercise* (Rajin Berolah raga), *Water* (Air yang cukup/ 2,5 Liter / hari), *Sun Shine* (Sinar Matahari Pagi), *Temperance* (Mengendalikan diri / berpantang dari makanan dan minuman yang merusak kesehatan), *Air* (Udara segar), *Rest* (Istirahat cukup), dan *Trust In God* (Beriman kepada Allah).

c. Padi dan Kapas

Padi dan kapas adalah symbol kualitas ekonomi, kenapa padi dan kapas? Karena padi berarti pangan dan kapas yang berarti sandang sebagai kebutuhan pokok manusia hidup berekonomi. Yang dimaksudkan disini adalah santri langsung ataupun santri tidak langsung dari Pondok Pesantren Al-Ishlah, harus memiliki kualitas ekonomi yang baik, Yaitu mengkolect atau mendapatkan kemampuan ekonomi / harta benda yang banyak dengan kerja keras, dengan cara yang halal serta didistribusikan dengan sebaik- baiknya sesuai aturan Allah dan Rasulnya. Kemampuan

ekonomi / volume income minimal harus bisa mencukupi kebutuhan meliputi sepuluh macam kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan Pangan
- 2) Kebutuhan Sandang
- 3) Kebutuhan Papan
- 4) Kebutuhan Pendidikan
- 5) Kebutuhan Kesehatan
- 6) Kebutuhan Komunikasi
- 7) Kebutuhan Transportasi
- 8) Kebutuhan Donasi / Membantu sesama
- 9) Kebutuhan Rekreasi/ Naik Haji
- 10) Kebutuhan Biaya Mati

d. Warna Dasar Putih

Warna dasar putih adalah simbol kualitas sosial/masyarakat. Kenapa warna dasar putih? Sebab sosial atau masyarakat adalah rumah besar kita semuanya, artinya semua kita ada di tengah-tengah masyarakat. Maka masyarakat sangat besar pengaruhnya dalam membentuk kepribadian kita baik secara individual maupun secara komunal. Karena itu sosial atau masyarakat yang berasal dari bahasa arab *Musyarakah* yang bermakna perkongsian atau kerjasama wajib itu didalam kebaikan dan taqwa atau perkongsian yang bersih dan suci

(putih). Inilah dasar kehidupan sosial / bermasyarakat yang berkualitas. Ketika Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso didirikan pada tahun 1970 kondisi sosial masyarakat di Dadapan Bondowoso khususnya dan Indonesia pada umumnya tidaklah putih. Musyarokah perkongsiannya berdasar kepada kepentingan-kepentingan bahkan tidak jarang terjadi pembiaran dan permisif terhadap kesalahan-kesalahan dan penyimpangan-penyimpangan. Adapun yang dimaksud disini, (warna dasar putih) adalah Pondok Pesantren Al-Ishlah sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial dan lembaga pergerakan beserta seluruh santrinya, baik langsung maupun santri tidak langsung wajib, melakukan perbaikan kualitas sosial masyarakatnya agar menjadi masyarakat yang bersih putih ber- *ta'awun' alal birri wat taqwa* sebagaimana seharusnya dengan cara amar ma'ruf nahi munkar berdasarkan al-Qur'an dan Hadits.

Kepemimpinan Kiai dalam melakukan Transformasi di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso mempunyai latar belakang yang menarik untuk dikaji, terdapat dua judul besar yang akan menjadi bahasan pada pembahasan ini sebelum itu penulis akan menuliskan latar belakang dari transformasi pondok pesantren dari masa salaf ke khalaf berdasar hasil wawancara berikut :

”Setelah menjalankan Miftahul Ulum dari tahun 1970-1974 itu banyak bergaul dengan Kiai di Al-Irsyad membaca kitab-kitab dan bersilaturahmi dengan Kiai disana hingga beliau sadar amaliyah yang beredar di masyarakat banyak bid'ah yang tidak sesuai dengan ajaran yang sebenarnya, beliau belajar lagi dan mengubah dan menemukan konsep Al-Ishlah”⁹⁰

⁹⁰ Hasil Wawancara Bersama Sekretaris Pp. Al-Ishlah, Ustadz Umar Martono P Arifin Ada 26 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

Adanya transformasi atau perubahan terjadi karena berbagai alasan dan faktor yang dapat mempengaruhi suatu objek, sistem, atau entitas serta keinginan untuk perbaikan: beberapa transformasi terjadi karena upaya untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, atau kinerja suatu objek atau sistem⁹¹.

Hasil wawancara ini senada dengan teori transformasi yang salah satu tujuannya adalah untuk melakukan perbaikan, dari wawancara itu dapat disimpulkan bahwa pada masa itu tepat antara rentang waktu 1970 hingga dilakukannya transformasi dari Miftahul Ulum ke Al-Ishlah pendiri dalam hal ini KH. Muhammad Ma'shum belajar dan menemukan berbagai kesalahan yang harus diperbaiki. Maka dilakukanlah transformasi itu, berikut adalah dua yang akan menjadi topik bahasan yang merupakan fokus penelitian pada tesis ini, yang pertama aspek transformasi yang dilakukan Kiai dalam memimpin yang didalamnya terdiri dari tiga aspek : aspek kurikulum, aspek kelembagaan dan aspek pembelajaran. Pembahasan yang kedua adalah periodisasi yang dilakukan Kiai dalam memimpin pondok pesantren Al-Ishlah, pada hal ini penulis membaginya menjadi menjadi dua periode besar, periode di masa salaf dan periode pada masa khalaf yang kemudian masing masing akan dijelaskan dengan terperinci sebagai berikut :

B. Aspek Transformasi yang Dilakukan Kiai Dalam Memimpin Pondok Pesantren Al-Ishlah

Pada pembahasan mengenai Aspek Transformasi yang Dilakukan Kiai Dalam Memimpin Pondok Pesantren Al-Ishlah penulis juga akan

⁹¹ Arsyad, Junaidah, Giatman, & Maksum, H. (2023). Kepemimpinan, Transformasi Digital Dan Mindset Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Zonasi: Jurnal Sistem Informasi*, 4, 80 - 89. <https://doi.org/10.31849/Zn.V4i.12642>

memaparkan tentang subjek yang terlibat dalam melakukan transformasi dari berbagai aspek berikut:

1. Kelembagaan

Transformasi kelembagaan yang dilakukan oleh pondok pesantren Al-Ishlah mencakup perubahan dan penyesuaian dalam struktur, sistem, dan pengelolaan secara menyeluruh. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas dari seluruh aspek kehidupan di pondok pesantren⁹².

“Dulu sebelum tahun 1974 Al-ishlah hanya lembaga yang hanya berfokus di pendidikan tradisional, kalau sekarang ada banyak program kelembagaan yang dimiliki oleh pondok ini”⁹³

Jika sebelum melakukan transformasi Al-Ishlah hanyalah pondok pesantren yang fokus di lembaga pendidikan tradisional, namun masa dan waktu berkembang Al-Ishlah telah bertransformasi dalam kelembagaan yang umum dilakukan oleh pondok pesantren tercermin dalam beberapa program diantaranya adalah :

a. Program Dakwah

Pondok Pesantren Al-Ishlah tidak hanya sekadar lembaga pendidikan, tetapi juga telah menjadi lembaga yang aktif dan berperan dalam melakukan program dakwah di masyarakat. Seiring dengan visi

⁹² Al Farisi, Y., & Ratnawati, R. (2022). Tipologi Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Pesantren: Karakteristik Dan Transformasi. *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 10(1), 80–97. <https://doi.org/10.52431/Tafaqquh.V10i1.889>.

⁹³ Hasil Wawancara Bersama Koordinator Bidang Dakwah. Al-Ishlah, Drs. Danok Sujatno Pada 28 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan

dan misinya untuk menyebarkan nilai-nilai keislaman dan membentuk generasi muslim yang berkualitas, pondok pesantren ini telah berkomitmen untuk berkontribusi secara aktif dalam berdakwah dan memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Dalam konteks ini, Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso telah melibatkan para santri dan tenaga pengajar dalam berbagai kegiatan dakwah di lingkungan sekitar. Beberapa program dakwah yang dilakukan oleh pondok pesantren ini antara lain:

1) Kajian Agama dengan istilah “Tambena Ate”:

Pengajian Tambhana Athe (Obat Hati) dengan kitab Tafsir Jalalain adalah sebuah kegiatan pengkajian dan penelaahan terhadap tafsir al-Qur'an yang dilakukan oleh KH. Muhammad Ma'shum kepada para peserta atau jamaah Al-Ishlah se kerassidenan besuki da luar daerah.

“Tafsir jalalain dimulai sejak tahun 2013. diisi langsung oleh Pak KH. Muhammad Ma'shum hingga beliau wafat tahun 2018 dan dilanjutkan oleh Putra pertamanya KH. Thoha Yusuf Zakaria, L.c sebagai pengisi utama Tafsir jalalain Tambhana Athe, Kitab Tafsir Jalalain, atau lebih dikenal dengan sebutan Jalalain, adalah sebuah kitab tafsir al-Qur'an yang sangat terkenal dan dihormati dalam tradisi keilmuan Islam. Pengajian Tambhana Athe mengambil nama "Obat Hati" karena diharapkan kehadiran dan pembacaan tafsir al-Qur'an dari kitab Jalalain dapat menjadi obat bagi hati dan jiwa para peserta. Tafsir al-Qur'an memiliki keistimewaan dalam memberikan penjelasan, pemahaman, dan hikmah dari ayat-ayat suci al-Qur'an, sehingga diharapkan dapat memberikan ketenangan, ketentraman, dan ketenangan batin bagi para jamaah.⁹⁴

⁹⁴ Hasil Wawancara Bersama Koordinator Bidang Dakwah. Al-Ishlah, Drs. Danok Sujiatno Pada 28 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan



Gambar 4. 6 Pamphlet Tambhana Ate Dari Masa Ke Masa

Selama pengajian berlangsung, pak kiai akan membacakan ayat-ayat al-Qur'an yang diikuti para jamaah yang akan diterangkan secara tafsir dikaitkan konteks sosial kini. penejelasan Tafsir Jalalain pak KH. Muhammad ma'shum dikenal karena gaya penjelasannya yang singkat, lugas, dan mudah dipahami, sehingga menjadi pilihan yang populer dalam pengajian-pengajian di berbagai kalangan. di samping itupula pak kiai mengundang narasumber tokoh nasional dari berbagai bidang untuk ikut mengisi pada acara tafsir jalalain tambhana Athe tersebut

Dalam pengajian Tambhana Athe dengan kitab Tafsir Jalalain, peserta akan diajak untuk memahami makna-makna ayat al-Qur'an dengan tepat dan mendalam sesuai dengan penjelasan dari Jalalain.

Penjelasan tafsir ini juga akan dikaitkan dengan konteks sejarah dan asbabun nuzul (sebab-sebab turunnya ayat), serta relevansinya dengan kehidupan sehari-hari dan perkembangan zaman.

Pengajian Tambhana Athe dengan kitab Tafsir Jalalain memiliki tujuan untuk meningkatkan kecintaan dan penghayatan terhadap al-Qur'an, serta memperkuat iman dan ketakwaan kepada Allah SWT. Dengan mengambil manfaat dari obat hati ini, diharapkan peserta pengajian dapat mengaplikasikan ajaran-ajaran al-Qur'an dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi pribadi yang lebih baik, penuh kasih sayang, dan bertakwa kepada Allah.

2) Penggunaan Media Cetak sebagai sarana dakwah

Majalah Suara Al-Ishlah adalah sebuah majalah yang terbit di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso, sebuah lembaga pendidikan Islam di Bondowoso, Jawa Timur, Indonesia. Majalah ini merupakan media komunikasi dan informasi resmi dari pondok pesantren dan berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan berbagai informasi terkini tentang kegiatan dan perkembangan pesantren kepada santri, alumni, dan masyarakat umum.

“Majalah Suara Al-Ishlah terbit secara berkala, misalnya bulanan atau persemester, tergantung dari kebijakan penerbitnya. Dalam setiap terbitannya, majalah ini mencatat peristiwa dan pencapaian terkini dari pondok pesantren serta memberikan panduan dan motivasi kepada para santri. Majalah ini dapat diakses oleh para santri, alumni, dan staf pondok pesantren. Selain itu, majalah ini juga bisa didapatkan oleh masyarakat umum yang tertarik untuk

mengetahui perkembangan dan aktivitas di pondok pesantren Al-Ishlah”⁹⁵



Gambar 4. 7 Majalah Suara Al-Ishlah dari Masa ke Masa

Sebagai sumber informasi, Majalah Suara Al-Ishlah menyajikan beragam konten informasi terkait kegiatan dan prestasi yang terjadi di dalam pondok pesantren. Konten-konten tersebut meliputi berita-berita tentang kegiatan akademik dan non-akademik, agenda kegiatan rutin maupun spesial, kegiatan keagamaan, olahraga, seni, budaya, dan sosial kemasyarakatan di lingkungan pondok pesantren. Majalah ini memiliki tujuan edukatif dengan menyampaikan pengetahuan keislaman, artikel-artikel religius, dan panduan-praktik ibadah kepada para pembaca.

⁹⁵ Hasil Wawancara Bersama Koordinator Bidang Dakwah. Al-Ishlah, Drs. Danok Sujiatno Pada 28 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan

Selain itu, majalah ini juga berusaha memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang ajaran Islam dan nilai-nilai keislaman yang dipegang teguh oleh pondok pesantren.

b. Program Sosial

Pondok Pesantren Al-Ishlah tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga telah menjadi lembaga yang aktif dan berperan dalam melakukan program sosial di masyarakat. Dengan komitmen untuk membentuk santri yang tidak hanya berilmu agama tetapi juga peduli terhadap kemaslahatan umat dan kesejahteraan sosial, pondok pesantren ini telah mengintegrasikan program-program sosial sebagai bagian dari identitas dan misi lembaga. Berikut adalah program sosial yang telah dilakukan oleh Pondok Pesantren Al-Ishlah untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat:

1) Laziz Wafa

Laziswafa Al-Ishlah adalah singkatan dari "Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Pondok Pesantren Al-Ishlah." Laziswafa merupakan lembaga amil zakat yang berfungsi sebagai pengelola dan distribusi zakat, infaq, dan shadaqah di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso, Jawa Timur, Indonesia.

“Laziswafa Al-Ishlah ini memiliki tugas dan fungsi sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan dana zakat, infaq, dan shadaqah dari masyarakat, khususnya para donatur dan masyarakat sekitar pondok pesantren. Lembaga ini

bertujuan untuk menyelenggarakan amil zakat secara profesional dan transparan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Laziswafa Al-Ishlah mengumpulkan dana zakat, infaq, dan shadaqah dari berbagai sumber, seperti para donatur, masyarakat, dan pihak lain yang ingin memberikan kontribusi. Dana yang terkumpul kemudian dikelola dengan cermat dan diprioritaskan untuk kepentingan sosial dan kemanusiaan, serta pembangunan dan pengembangan pendidikan di lingkungan Pondok Pesantren Al-Ishlah”⁹⁶.

Pembinaan dan Pemberdayaan Masyarakat: Lembaga ini juga aktif dalam melakukan program-program pemberdayaan masyarakat, di mana dana zakat dan infak digunakan untuk membantu masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi, pendidikan, kesehatan, dan pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan.

Transparansi dan Akuntabilitas: Laziswafa Al-Ishlah menjalankan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat, infaq, dan shadaqah. Lembaga ini menyajikan laporan keuangan secara terbuka kepada para donatur dan masyarakat, sehingga mereka dapat melihat dan memantau penggunaan dana secara jelas dan terpercaya.

⁹⁶ Hasil Wawancara Bersama Kepala Laziz Wafa Al-Ishlah, Ust Wahyudi Muthalib S.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan



Gambar 4. 8 Program Laziz Wafa

Dana yang terkumpul digunakan untuk memfasilitasi para santri dalam menempuh pendidikan agama dan umum, serta mengembangkan program-program dakwah untuk penyebaran nilai-nilai Islam yang moderat dan toleran.

Laziswafa Al-Ishlah menjadi jembatan yang penting dalam menghubungkan para donatur dan masyarakat yang ingin berzakat dan bersedekah dengan penerima manfaat, baik di dalam maupun di luar lingkungan Pondok Pesantren Al-Ishlah. Dengan prinsip-prinsip Islam yang dijunjung tinggi, lembaga ini berusaha untuk

berkontribusi dalam upaya memajukan kehidupan masyarakat dan menyebarkan nilai-nilai kemanusiaan.

2) Ayo Qurban

Qurban Tahunan Al-Ishlah merupakan salah satu acara penting yang diadakan oleh Pondok Pesantren Al-Ishlah setiap tahun pada hari raya Idul Adha. Acara ini merupakan pelaksanaan ibadah qurban, yang dilakukan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT dan juga sebagai wujud kepedulian sosial terhadap sesama. Adapun jumlah hewan qurban dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, Idul Adha tahun 2023 berjumlah 1.295 hewan kurban terdiri dari 1.156 ekor domba/kambing dan 139 ekor sapi dimana kegiatan idul qurban sudah berlangsung puluhan tahun bekerjasama dengan muslimin Singapura dan jamaah Al-Ishlah



Gambar 4. 9 Proses Penyembelihan

“Pendistribusian Daging Qurban: Setelah proses penyembelihan selesai, daging qurban kemudian didistribusikan kepada masyarakat sekitar dan daerah sekitar pesantren yang membutuhkan. Pendistribusian dilakukan dengan adil dan merata, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh banyak orang”⁹⁷

Selain pelaksanaan ibadah qurban, Qurban Tahunan Al-Ishlah juga diisi dengan kegiatan sosial dan dakwah. Para santri dan ustaz memberikan ceramah dan nasihat keagamaan kepada masyarakat yang hadir, mengingatkan tentang pentingnya berbagi dan peduli terhadap sesama. Kegiatan ini bertujuan untuk memperkuat persaudaraan antarumat beragama dan meningkatkan kesadaran beragama yang moderat.

3) Al-Ishlah Peduli Bangsa

⁹⁷ Hasil Wawancara Bersama Kepala kepada Pengasuhan Santri Putra Al-Ishlah, Ust Zuhail S.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Halaman Masjid Kembar Al-Ishlah.

Program Sosial "Al-Ishlah Peduli Bangsa" adalah salah satu program inisiatif dari Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso yang bertujuan untuk berkontribusi aktif dalam memajukan dan peduli terhadap masyarakat, bangsa, dan negara Indonesia. Program ini dirancang untuk mengimplementasikan nilai-nilai Islam yang mengedepankan aspek sosial dan kemanusiaan serta untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat luas.⁹⁸

Program ini berfokus pada upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Pondok Pesantren Al-Ishlah melalui program ini memberikan bantuan dan dukungan kepada lembaga pendidikan, sekolah, dan madrasah di berbagai daerah yang membutuhkan, baik dari segi fasilitas, sarana belajar-mengajar, maupun pelatihan bagi guru dan tenaga pendidik.

Program ini bertujuan untuk membantu masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Pondok Pesantren Al-Ishlah memberikan pelatihan dan modal usaha bagi masyarakat untuk mengembangkan usaha produktif, seperti pelatihan kewirausahaan, pertanian, kerajinan, dan lainnya, sehingga masyarakat dapat mandiri dan memiliki sumber penghasilan yang lebih baik.

⁹⁸ <https://alishlah.ponpes.id/category/berita/al-ishlah-peduli-bangsa/> diakses pada 20 Juli 2023



Gambar 4.10 Program Al Ishlah Peduli Bangsa

“Program ini merespons kebutuhan masyarakat dalam situasi darurat atau bencana alam. Pondok Pesantren Al-Ishlah menyelenggarakan aksi sosial untuk memberikan bantuan dan dukungan bagi korban bencana, pengungsi, dan masyarakat yang membutuhkan. Program ini juga melibatkan para santri dan komunitas pesantren dalam memberikan bantuan dan menyebarkan semangat kepedulian”⁹⁹

Pengembangan Infrastruktur: Program ini berfokus pada pembangunan dan pengembangan infrastruktur yang berkelanjutan untuk masyarakat. Pondok Pesantren Al-Ishlah bekerja sama dengan pemerintah dan berbagai pihak terkait untuk memperbaiki dan membangun sarana dan prasarana yang bermanfaat bagi masyarakat, seperti jalan, fasilitas air bersih, dan lainnya.

⁹⁹ Hasil Wawancara Bersama Anggota APB Al-Ishlah, Ust Wahyudi Muthalib S.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan

Program sosial "Al-Ishlah Peduli Bangsa" mencerminkan komitmen Pondok Pesantren Al-Ishlah dalam berperan aktif dalam memajukan masyarakat dan berkontribusi dalam upaya membangun bangsa Indonesia. Dengan melibatkan para santri dan seluruh komunitas pesantren, program ini menjadi wadah bagi semua pihak untuk berbagi, peduli, dan memberikan dampak positif bagi sesama dan bangsa.

4) PSPUP-BLK

Pesantren Singkat Usaha Produktif (PSPUP) dan Balai Latihan Kerja (BLK) di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso adalah program pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk memberikan keterampilan dan keahlian kepada santri dan masyarakat sekitar dalam bidang usaha produktif dan dunia kerja. Program ini merupakan bagian dari upaya Pondok Pesantren Al-Ishlah untuk memberdayakan para santri dan masyarakat agar dapat mandiri secara ekonomi dan memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar kerja, bermula dari cita-cita KH. Muhammad Ma'shum pada aspek peduli sosial dan peningkatan SDM, beliau membangun kerjasama dengan berbagai pihak mulai dari Yayasan Dharmais, Kementerian Tenaga Kerja dan lain-lain.

PSPUP adalah program pelatihan singkat yang ditujukan untuk para santri Pondok Pesantren Al-Ishlah. Program ini berfokus pada pemberian keterampilan dan pengetahuan tentang usaha produktif, seperti kewirausahaan, manajemen usaha, keuangan, dan pemasaran.

“PSPUP bertujuan untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan dan kemampuan berwirausaha bagi para santri dan lembaga-lembaga pendidikan, yayasan yang bekerjasama dengan A-Ishlah untuk mengirim perwakilannya ke pondok untuk belajar skill, agar nantinya mereka dapat membuka usaha mandiri atau berkontribusi pada usaha keluarga”¹⁰⁰



Gambar 4. 11 Kegiatan PSPUP Pondok Pesantren Al-Ishlah

BLK

Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso adalah lembaga pelatihan yang menyediakan berbagai jenis program pelatihan keterampilan kerja bagi

¹⁰⁰ Hasil Wawancara Bersama Kepala Penanggung Jawab BLKK Al-Ishlah, Ust Nailul Iman S.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan

masyarakat umum, termasuk para alumni santri. BLK menawarkan pelatihan keterampilan teknis dan vokasional, seperti keterampilan tata rias, tata busana, keterampilan komputer, keahlian tata boga, dan keterampilan teknik lainnya. Tujuan dari BLK adalah membekali peserta dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh dunia kerja sehingga mereka dapat lebih mudah mencari pekerjaan atau membuka usaha sendiri.



Gambar 4. 12 Gedung Balai Latihan Kerja Pondok Pesantren Al-Ishlah

Kedua program PSPUP dan BLK di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso memiliki kurikulum yang disusun secara komprehensif. Kurikulum disesuaikan dengan bidang keahlian yang diajarkan dan mengikuti standar kompetensi nasional. Para pengajar dalam program ini

merupakan tenaga ahli yang kompeten di bidangnya dan berpengalaman dalam memberikan pelatihan kepada peserta.

Program PSPUP dan BLK di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso memberikan dampak yang positif bagi para peserta. Para santri dan masyarakat yang mengikuti program ini menjadi lebih siap menghadapi dunia kerja atau memulai usaha sendiri. Dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh, mereka memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan pekerjaan yang layak atau berwirausaha dengan lebih mandiri.

Dengan adanya program PSPUP dan BLK, Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso tidak hanya berfokus pada aspek pendidikan agama, tetapi juga memberikan perhatian serius pada pembekalan keterampilan dan kemampuan untuk menghadapi tuntutan kehidupan modern dan dunia kerja. Program ini menjadi wujud nyata dari upaya pesantren dalam memberdayakan santri dan masyarakat sekitar untuk mencapai kemandirian dan kemajuan.

Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso Jawa Timur secara identitas merupakan lembaga pendidikan, lembaga ini sudah mampu mengubah wajah keasliannya yakni pembaharuan dalam aspek pendidikan, diantaranya berberapa pendidikan formal yang telah didirikan PAUD, TK, SD, SMK, MA hingga sekolah tinggi¹⁰¹.

Adapun proses transformasi dalam kelembagaan pendidikan di pondok pesantren Al-Ishlah :

¹⁰¹ Hasil Observasi Pada 25 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra.

“Kalau Pesantren salaf ini, kalau sekarang sebetulnya hampirimbang, karena pada hakikatnya pemerintah juga memberikan fasilitas yang sama, pondok Salaf yang ingin ikut kesetaraan atau mu’adalah itu juga di fasilitasi dan mereka hanya disarankan untuk misalnya kalau sebuah Pesantren jumlah muridnya sudah mencapai 120 itu hanya berkewajiban belajar tata negara bahasa Inggris bahasa Indonesia “¹⁰²

Berikut lembaga yang dimiliki oleh pondok pesantren Al-Ishlah :

- a. Madrasah Diniyah (Madin) pada tahun 1971 yang dipimpin langsung oleh KH. Muhammad Ma’shum dengan tidak melikuidasi sistem pendidikan tradisional (mengaji/sorogan), sistem itu masih tetap ada.
- b. Pendidikan Guru Agama (PGA) pada tahun 1976 yaitu terjemahan daripada Kulliyatul Mu’allimin Al-Islamiyyah (KMI) yang tidak berumur panjang dipimpin langsung oleh pendiri pondok.
- c. Kulliyatul Muballighin Al-Islamiyyah (KMI) pada tahun 1989/1990. Dan yang pertama menjadi mudir adalah Junaidi. Beberapa kali mengalami pergantian dan akhirnya pada tahun 2013 KMI dibagi menjadi dua yaitu KMI Putra dan KMI Putri, KMI Putra dengan mudir Ervin Yudianto, S.Pd. dan KMI Putri dengan Fitrotin Amalia, S.Pd.I sementara mudir ’amnya adalah H. Mahmud Rasyid Ridlo, S.Pd.I.
- d. Taman Kanak-kanak Islam Terpadu (TKIT) Al-Ishlah pada tahun 1998. Pemimpin petamanya adalah Dra. Abdi Sita S, kemudian Dwi Ratna Sulistijani, SH, Ida Lesmana, Ustadzah. Afifah Zakiyah Darojah, S.Pd.I, dan sekarang dipimpin oleh Yuyun Dwi.

¹⁰² Hasil Wawancara Bersama Mudier Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Ust. Mukhlisin, S.Pd.I., M.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra.

- e. Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Ishlah pada tahun 2003. Adapun tujuan utama didirikannya STIT Al-Ishlah adalah untuk membantu alumni-alumni KMI Al-Ishlah yang tak mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (kuliah). Pemimpin pertamanya adalah Dr. H. Aminullah Elhady, lalu Dra. Hj. Zulaichah Ahmad, M.Pd.I, H. Muhammad Malik, M.Ag, Dr. H. Faisol Nasar Bin Madi, MA, dan sekarang dipimpin oleh KH. Thoha Yusuf Zakaria Lc,
- f. Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Al-Ishlah pada tahun 2007. Pemimpin pertamanya adalah Basyuni, lalu Fahri, Sunawar dan sekarang dipimpin oleh Afifah Zakiyah Darojah, S.Pd.I.
- g. Dan tahun ajaran 2015 ini didirikan satu lagi unit pendidikan di Pondok Pesantren Al-Ishlah yaitu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Plus Al-Ishlah dan dipimpin oleh Ir. Dzulkifli.

2. Kurikulum

Pada sisi kurikulum, pesantren dituntut untuk mampu beradaptasi dengan realitas kebutuhan globalisasi. Hal ini merupakan bagian dari manajemen yang terfokus pada bagaimana pengembangan desain kurikulum di dalamnya. Jika pesantren terafiliasi dengan pendidikan formal, maka penting untuk melakukan penyeimbangan dan pengembangan dari pengetahuan umum yang dipelajari santri di sekolah melalui kurikulum, berikut adalah proses transformasi kurikulum yang telah dilakukan oleh pondok pada masa salaf hingga khalaf :

“Jadi perubahan dari salaf ke khalaf, jadi salaf itu yang dulu (tradisional) ke yang khalaf (baru). Jadi kalau dulu waktu miftahul ulum, Kiai jadi sentral figure, di situ Kiai berperan dominan penuh tmulai dari mengajar dan sebagainya sehingga kalau enggak ada Kiai ya murid ini katakanlah bisa terlantar bisa kemana-mana, realitasnya bisa hari-harinya apa yang mereka kerjakan gitu, dan waktunya mungkin ini sangat terbatas karena kalau melihat biografi beliau di awal-awal ini ekonominya Pondok ini ya belum sematang sekarang kemudian terkait dengan kemandirian khususnya KMI itu belum semacam sekarang, karena dari KMI itu kan luar biasa sehingga di situ dominasi dan ketegangan ada Kiai sangat luar biasa, Adapun Khalaf (modern sekarang ini) sekarang ini mungkin Katakanlah yang ada di pondok tetap jalan karena memang sistematikanya sudah berjalan Akhirnya SDMnya mulai agak lumayan”¹⁰³

Urgensi melakukan perubahan kurikulum Pentingnya pondok menjadi modern daripada khalaf (tradisional) adalah untuk menjaga relevansi dan daya saing pesantren dalam menghadapi tantangan dan perubahan zaman. Meskipun pondok pesantren memiliki nilai dan tradisi yang kaya, modernisasi dan pengembangan teknologi dapat memberikan manfaat signifikan bagi perkembangan pesantren.¹⁰⁴

Jika pesantren tidak terafiliasi dengan pendidikan formal, maka perlu dipertimbangkan untuk mencari afiliasi ataupun membangun lembaga pendidikan formal yang berada pada naungannya, adapun kurikulum yang ada dalam pondok adalah :

“Kurikulum mulai tahun 2016 kita sudah beralih kepada kurikulum muadalah dimanapun adalah itu adalah penyetaraan, sebagaimana ijazah yang diambil pemerintah yaitu SMA, MA, SMP, MTs jadi penyetaraan, sehingga di sini karena setara Jadi kurikulumnya tergantung pada kultur dan budaya Pesantren itu sendiri seperti di Al-Ishlah ini misalnya punya paradigma 3, kaitanya dengan fiqih persis

¹⁰³ Hasil Wawancara Bersama Mudier Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Ust. Mukhlisin, S.Pd.I., M.Pd Pada 24 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹⁰⁴ Haris Ma. Urgensi Digitalisasi Pendidikan Pesantren Di Era Society 5.0 (Peluang Dan Tantangannya Di Pondok Pesantren Al-Amin Indramayu). *Islam Manag J Manaj Pendidik Islam*. 2023;6(01):49-64. Doi:10.30868/Im.V4i02.3616

kemudian kaitannya dengan kependidikan pondok modern, kemudian kaitannya dengan akhlak itu pondok salaf (tradisional). ini tetap akan terbangun tetap akan menjadi pondasi, paradigma yang diasaskan oleh pendiri pondok ini tanpa harus mengetahui semua dan ijazah yang ada tetap bisa digunakan sebagaimana mestinya oleh santri.”¹⁰⁵

Kurikulum muadalah memberikan banyak manfaat bagi siswa dalam mengembangkan pemahaman agama Islam, mengintegrasikan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari, dan membentuk pribadi yang berakhlak mulia dan bertanggung jawab¹⁰⁶

Adapun secara umum dalam hal pengelolaan kurikulum ini, pesantren bisa mengkombinasikan kurikulum dasar yang dipegangnya semenjak dahulu dengan beragam sajian mata kajian yang tidak semata-mata berkaitan dengan keilmuan agama. Tradisinya, dalam pesantren tiga dasar keilmuan yang diajarkan adalah berkaitan dengan akidah, syariah, dan akhlak. yang mana masih membutuhkan adaptasi yang lebih luas.

Pesantren bisa mengkombinasikan kurikulumnya dengan memerhatikan beberapa aspek. Pertama adalah aspek kebahasaan, yakni bukan semata-mata mengkaji pengetahuan dari bahasa kitab (Arab), tetapi memasukkan juga bahasa asing lainnya yang dibutuhkan dalam persaingan global. Ketika bahasa internasional diajarkan dan dibiasakan di pesantren, maka kemampuan bahasa baik aktif maupun pasif dapat diakuisisi oleh santri, sehingga bukan tidak mungkin eksistensi pesantren akan semakin mendunia. Kedua adalah aspek

¹⁰⁵ Hasil Wawancara Bersama Mudier Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Ust. Mukhlisin, S.Pd.I., M.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹⁰⁶ Rahmanf. (2022). Desain Dan Implementasi Kurikulum Muadalah Di Pondok Pesantren Darussalam Ciomas Bogor. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 5(1), 53-63. <https://doi.org/10.47467/Jdi.V5i1.2132>

literasi, yakni untuk menajamkan sisi bacaan para santri agar *up to date* dan memberikan dampak yang positif. Kemampuan literasi bukan sekedar kemampuan dalam membaca, tetapi juga kemampuan dalam menganalisa, mengasosiasi, serta mengkomunikasikan apa yang telah dibaca.

Oleh sebab itu, ketika kurikulum yang ada di pesantren tidak mengesampingkan aspek literasi, maka santri akan menjadi pribadi yang kritis dan tanggap terhadap berbagai fenomena yang ditemuinya. Hal tersebut akan membawa pada kemanfaatan yang lebih luas bagi santri sendiri dan juga masyarakat.

3. Pembelajaran

Pondok pesantren adakalanya tidak efektif dan efisien sehingga menimbulkan penilaian kontroversial dalam memahami metodologi pengajaran. Metodologi pembelajaran yang digunakan di pondok pesantren umumnya menggunakan metode wetonan, bandongan, dan sorogan. Seorang Kiai menghadapi santrinya satu-persatu secara bergantian.

“Modernisasi pembelajaran itu kalau di pondok pesantren itu, sebenarnya tergantung pada sistem bukan pada alat fasilitas, itu ada pada system. ketika sistem itu mungkin berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan oleh kita, itu sudah mulai memenuhi kriteria modern karena kalau Salaf itu identik dengan pembelajarannya sorogan ketercapaiannya itu ya asal tercapai. Mungkin kalau guru nggak ada ya semacamnya ada wakilnya. Enggak ada ininya, tapi kalau menurut saya modernisasi belajar adalah pembelajaran itu sudah mempunyai target pembelajaran itu sudah ada gurunya yang tertentu yang piawai, jumlah pertemuan yang sudah jelas, nah mungkin kalau kaitannya dengan sekarang bicara fasilitas ya Bisa saja. Seperti Al-Ishlah contohnya ke depan bisa mungkin ya ada plus ada semacam proyektor dan lain sebagainya wi-fi dan lain sebagainya ini ya

mungkin bisa jadi itu. jadi kata modernisasi ini bisa saja kaitannya dengan sistem yang kedua bisa fasilitas”¹⁰⁷.

Pembelajaran di pondok pesantren adalah proses pendidikan yang berfokus pada pengajaran ilmu agama Islam, serta disiplin dan karakter moral. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional di dunia Islam yang telah ada sejak lama, berfungsi sebagai tempat bagi santri (siswa) untuk mendalami ajaran agama Islam, belajar kitab-kitab klasik, dan mengembangkan kepribadian Islami¹⁰⁸.

Dengan metode seperti ini memungkinkan hubungan yang sangat dekat antara Kiai dengan santri. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang ditemukan di Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso dijelaskan bahwa pola pendidikan pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso mengalami transformasi pembelajaran kalau dulu menggunakan sistem sorogan, wetonan, bandongan dan sekarang sudah menggunakan sistem tanya jawab, diskusi bathsul masail namun bukan berarti kitab kuning dan metode yang dahulu di hapus karna ciri khas pondok pesantren salaf tidak lepas dari kajian kitab kuning.

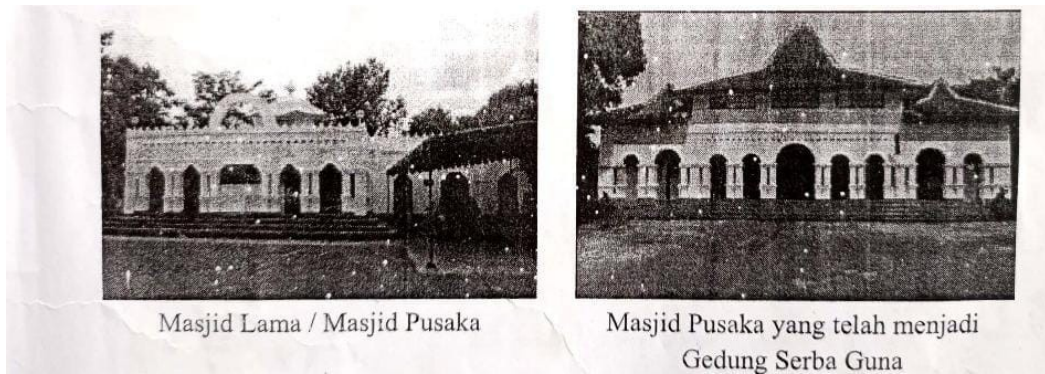
Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso saat itu masih Miftahul Ulum adalah lembaga pendidikan Islam yang mengutamakan tradisi kepesantrenan, juga memberikan perhatian khusus pada pembelajaran masa salaf. Pembelajaran masa salaf merujuk pada metode pengajaran yang berbasis pada tradisi para generasi pertama umat Islam dan memperhatikan pendekatan klasik dalam pemahaman agama Islam dengan belajar Kitab Kuning yang semua kegiatan saat itu berfokus di

¹⁰⁷ Hasil Wawancara Bersama Mudier Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Ust. Mukhlisin, S.Pd.I., M.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹⁰⁸ Saputra, R. ., & Sutarman, S. (2022). Penanaman Nilai-Nilai Pendidikan Akhlakterhadap Santri Dan Santriwati Pondok Pesantren Syekh Burhanuddin Kuntu Darussalam Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (Jrpp)*, 5(2), 164–168. <https://doi.org/10.31004/Jrpp.V5i2.9986>

GSG saja tidak memakai sepatu juga seragam dan jadwal yang tidak teratur, jika Kiai tidak ada maka pembelajaran ditiadakan”¹⁰⁹

Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso sebelum melakukan tranfomasi melakukan pembelajaran di Gedung Serba Guna (GSG) yang saat itu masih dengan fasilitas yang terbatas, tidak ada jadwal pelajaran yang terjadwal, santri tidak berseragam dan tidak memakai sepatu.



Gambar 4. 13 Gedung GSG – Gedung Pembelajaran

Setelah melakukan transformasi pembelajaran, Pondok Pesantren Al-Ishlah mengalami perubahan yang signifikan dalam pendekatan dan metode pengajaran.

“Pondok Pesantren Al-Ishlah telah melakukan transformasi pembelajaran yang signifikan untuk menghadapi tantangan zaman dan memastikan relevansi pendidikan dengan kebutuhan para santri dan masyarakat. n yang telah dilakukan dengan kurikulum, gedung fasilitas, pelatihan soft skill dll”¹¹⁰

¹⁰⁹ Hasil Wawancara Bersama Koordinator Bidang Dakwah. Al-Ishlah, Drs. Danok Sujiatno Pada 28 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan

¹¹⁰ Hasil Wawancara Bersama Koordinator Bidang Dakwah. Al-Ishlah, Drs. Danok Sujiatno Pada 28 Juni 2023 Di Rumah yang Bersangkutan

Transformasi ini bertujuan untuk memberikan pendidikan yang lebih holistik, berimbang antara pendidikan agama dan ilmu pengetahuan umum, serta relevan dengan tuntutan zaman ¹¹¹. Berikut adalah beberapa perubahan yang terjadi setelah transformasi pembelajaran:

- a. Kurikulum Terintegrasi: Setelah transformasi, pondok pesantren mengadopsi kurikulum terintegrasi yang mencakup pendidikan agama Islam dan mata pelajaran umum seperti matematika, bahasa Indonesia, sains, dan ilmu sosial. Kurikulum ini dirancang untuk memberikan bekal pengetahuan yang lebih komprehensif kepada santri agar mereka memiliki pemahaman yang lebih luas dan dapat berkontribusi dalam berbagai bidang.
- b. Metode Pembelajaran Aktif: Transformasi pembelajaran juga mencakup penerapan metode pembelajaran aktif, yang memungkinkan para santri untuk lebih aktif berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Metode ini melibatkan diskusi kelompok, proyek penelitian, dan kegiatan praktik langsung untuk memperkuat kemampuan berpikir kritis dan kreativitas santri.



Per
Kaj

Organisasi Lembaga
urnal Penelitian Dan
.V10i1.889

Gambar 4. 14 Gedung Pembelajaran

- c. Pemanfaatan Teknologi: Setelah transformasi, Pondok Pesantren Al-Ishlah juga memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Penggunaan proyektor, komputer, dan perangkat lunak pendidikan membantu memperkaya metode pembelajaran dan memberikan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan menarik bagi para santri.
- d. Program Ekstrakurikuler: Pondok pesantren juga meningkatkan penekanan pada program ekstrakurikuler untuk mengembangkan bakat dan minat santri di luar pelajaran formal. Program ekstrakurikuler mencakup seni, olahraga, kewirausahaan, dan kegiatan sosial untuk membantu membentuk santri yang memiliki potensi dan kualitas karakter yang lebih beragam.



Gambar 4. 15 Foto Kegiatan Tapak Suci- Kegiatan Ektrakulikuler

- e. Pembinaan Soft Skill: Selain aspek akademik, Pondok Pesantren Al-Ishlah juga memberikan perhatian pada pembinaan soft skill atau keterampilan sosial dan komunikasi. Santri didorong untuk

mengembangkan keterampilan seperti kepemimpinan, kerjasama tim, dan kemampuan berkomunikasi yang efektif.

Melalui transformasi pembelajaran ini, Pondok Pesantren Al-Ishlah telah berhasil menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih dinamis, inklusif, dan sesuai dengan kebutuhan santri dan tuntutan zaman. Dengan pendekatan yang lebih holistik dan terpadu, pondok pesantren ini mampu mencetak santri yang memiliki pemahaman agama yang kuat, pengetahuan yang luas, dan kualitas karakter yang baik untuk berkontribusi positif bagi masyarakat dan bangsa.

C. Periodesasi Yang Dilakukan Kiai Dalam Memimpin Pondok Pesantren Al-Ishlah

1. Periode Salaf (1970 – 1974)

Pesantren salaf yang semula dikonsentrasikan untuk mendidik santri untuk mendalami ilmu agama dengan system pembelajaran tradisional diusahakan untuk mampu menjawab perkembangan zaman. Munculnya temuan ilmu terapan dan teknologi dan ilmu-ilmu modern lainnya menuntut setiap individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kebiasaan baru. Hal itu menuntut manusia untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan skill agar tidak ketinggalan.

Jika tidak mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan dan kapasitas diri, manusia akan tergilas oleh sistem kehidupan yang serba terbaru. Pada mulanya, masyarakat dari kalangan santri dianggap cukup hanya berbekal

pendidikan pesantren tradisional untuk terjuan di tengah masyarakat. Kaum santri mampu eksis berkontribusi dalam pembangunan nasional dengan bekal pendidikan tradisional tanpa ijazah. Mereka berkiprah sebagai guru, ustadz, Kiai kampung, pengusaha bahkan politisi. Namun zaman terus berkembang dan kebutuhan serta lifestyle meningkat seiring terbukanya informasi tanpa batas ruang dan waktu sebagai konsekuensi pemanfaatan teknologi. Hal itu cenderung menjadi pemicu bagi manusia agar meningkatkan kapasitasnya supaya bisa bertahan hidup dan menyesuaikan diri dengan kebiasaan baru.

Kondisi ini dianggap sebagai tantangan (*challenge*) bagi kalangan pesantren dan dirasa perlu direspon dengan pembaruan system pembelajaran di lingkungannya. Pesantren yang semula hanya menggunakan pendekatan tradisional yang dibangun atas kekuatan moral, dibenahi dan dikembangkan agar mampu memberikan pelayanan pendidikan yang prima dan dapat membekali santri untuk berkiprah dalam membangun nasional. Sistem pesantren mengadopsi system pendidikan nasional dan diterapkan sebagai bagian dari system pendidikan yang berlaku di lingkungan pesantren. Materi pembelajaran tidak hanya berfokus pada hal-hal kitab kuning kuning tetapi juga memasukkan mata pelajaran yang ditetapkan oleh pemerintah. Lulusan pesantren kemudian mendapatkan ijazah yang diakui dalam system pendidikan nasional (sisdiknas) sehingga bisa melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi berikutnya. Pesantren tidak mengisolasi diri secara tertutup dan menerima hal-hal baru yang dipandang dapat mendatangkan kemasalahatan bagi umat.

Adapun setiap masa memiliki kelebihan dan kekurangannya, sekalipun masa ini hanya berjalan dalam rentan waktu 4 tahun berikut kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masa ini :

“Lulusan Salaf

Kelebihan : Lebih punya keyakinan untuk membangun lembaga pendidikan atau dakwah, punya mentalitas yang lebih kuat dan gigih menghadapi tantangan dakwah dan hidup, punya kesiapan untuk berjuang dimanapun dan kapanpun, punya ikatan emosional yang tinggi kepada lembaga.

Kekurangan : kurang inovatif, disebabkan saat itu sedikit literasi dan jaringan”¹¹².

Salah satu faktor yang menjadikan pesantren mampu survive adalah kemampuannya untuk menerima perubahan-perubahan baru tanpa harus menghilangkan prinsip dan nilai dasar yang telah dibangun pembelajaran agama dan tradisi keislaman yang dikembangkan di pesantren diajarkan menggunakan system sekolah tidak lagi menggunakan cara-cara tradisional¹¹³. Ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum sama-sama diajarkan secara seimbang dalam satu institusi pendidikan pesantren ini. Hal ini sebagai wujud nyata untuk menjawab tantangan pendidikan sekuler yang dihadapi oleh masyarakat Islam dan terisolasinya pendidikan islam tradisional.

¹¹² Hasil Wawancara Bersama Ketua Ikatan Alumni Pp. Al-Ishlah, Ustadz M.Ali Zubair Pada 6 Juli 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹¹³Khabibi Muhammad Luthfi, Eva Farhah, Reza Sukma Nugraha, Tri Yanti Nurul Hidayati. Perpaduan Kurikulum Bahasa Arab Salaf-Khalaf. *J Alfazuna J Pembelajaran Bhs Arab Dan Kebahasaaraban*. 2023;7(1):81-100. Doi:10.15642/Alfazuna.V7i1.1455

2. Hambatan pada rentang Periode

Hambatan dalam menjalani suatu perubahan, pemimpin dan pelaku perubahan untuk mengenali hambatan-hambatan ini dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi mereka agar perubahan dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan. Ini bisa termasuk mengkomunikasikan tujuan perubahan secara jelas, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, dan menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi. Adapun hambatan yang dialami oleh pondok pesantren Al-Ishlah dalam menjadi proses transformasi adalah kurangnya memahami visi misi serta tujuan dari pondok, berikut hasil wawancara yang penulis lakukan :

“Penghambat itu kurang dipahaminya mulai dari visi dan misi pondok itu sendiri dan kesiapan dari semua yang berperan dalam pondok itu mulai guru sampai pak kebunnya ini kurang bisa memahami arti perubahan itu sendiri sehingga ketika ada misalnya semacam keputusan Kiai harus ada materi ini ada kegiatan ini dan itu kadang-kadang tidak langsung bisa diterima oleh semua pihak kadang-kadang justru ada yang mengolah supaya enak supaya tengah-tengah, tetapi kita idealnya harus menerima itu semua secara total”¹¹⁴.

Apabila elemen dalam suatu organisasi tidak memahami dengan jelas dan menerapkan visi dan misi organisasi maka hal itu akan menjadi penghambat dalam mencapai tujuan. Visi dan misi adalah dua komponen penting dalam membentuk arah dan identitas organisasi¹¹⁵

¹¹⁴ Hasil Wawancara Bersama Mudier Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Ust. Mukhlisin, S.Pd.I., M.Pd Pada 25 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹¹⁵ Yudhistira F, Pangestu Ad, Akbar A, Hayatunnisa M. Fungsi Dan Pengaruh Visi Misi Pada Sebuah Organisasi Sd Negeri 02 Pulau Besar. 2023;3(3).

Maka, Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini pondok pesantren Al-Ishlah bondowoso, penting bagi setiap bagian memahami visi dan misi secara menyeluruh. Ini juga merupakan tanggung jawab manajemen untuk menyampaikan secara jelas dan efektif visi dan misi kepada seluruh anggota organisasi, serta memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan terkait selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Periode Khalaf/ Modern (1974 - Sekarang)

Pesantren Khalaf adalah konsep pendidikan pesantren yang menggabungkan nilai-nilai tradisional pesantren dengan elemen modern dalam metode pengajaran dan pembelajaran. Pesantren modern berusaha untuk tetap mempertahankan nilai-nilai keagamaan dan budaya yang khas dari pesantren tradisional, sambil juga mengakomodasi kebutuhan pendidikan dan tantangan zaman modern¹¹⁶.

Masa ini berjalan sejak tahun 1974 hingga saat ini, pada masa kepemimpinan KH. Muhammad Ma'shum kemudian dilanjutkan oleh putranya KH. Thoha Yusuf Zakaria, L.c yang pemaparannya akan penulis rinciannya, sebelum ini akan dipaparkan kelebihan dan kekurangan pada masa periode khalaf dari segi lulusan.

“Kelebihan :punya semangat belajar lebih dengan banyaknya keinginan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yg lebih tinggi dan ke luar negeri, lebih inovatif dalam Berdakwah, lebih siap menjadi motor perubahan kebaikan, lebih siap berkolaborasi dan membangun jaringan dengan ormas atau lembaga diluar jaringan alumni al islah

¹¹⁶ Hidayat, Y., Hadiat, H., Yudiyanto, M., & Ramdani, P. (2022). Tantangan Pesantren Salaf Dan Khalaf Di Era Global. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(1), 391-401. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.5862131>

Kekurangan : kurang punya loyalitas kepada kiayi dan lembaga, kurang memperhatikan nilai adab”.¹¹⁷

Proses belajar di pondok modern sering melibatkan hafalan teks-teks keagamaan. Selain itu, lulusan juga diberi tugas untuk mengajukan pertanyaan, menganalisis konsep, dan mencari pemahaman yang lebih mendalam. Ini mengembangkan keterampilan menghafal dan analitis¹¹⁸.

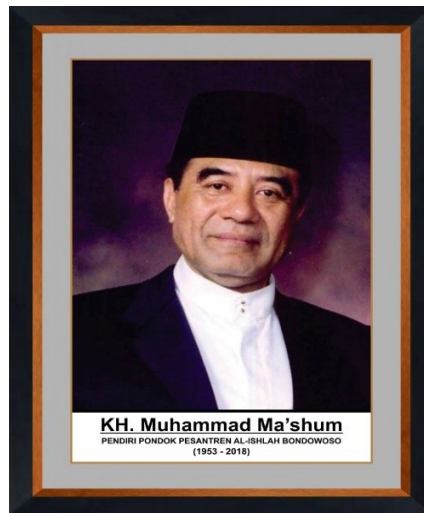
Namun, Perlu dicatat bahwa kelebihan ini tidak berlaku untuk setiap lulusan pondok modern, karena setiap individu memiliki keunikan dan bakatnya masing-masing. Selain itu, beberapa lulusan pondok modern mungkin juga memiliki keahlian dan kelebihan lainnya yang tidak secara langsung terkait dengan aspek keagamaan. Berikut adalah penjelasan pada pimpinan pada masing-masing periode.

¹¹⁷ Hasil Wawancara Bersama Ketua Ikatan Alumni Pp. Al-Ishlah, Ustadz M.Ali Zubair Pada 6 Juli 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹¹⁸ Fitri R, Ondeng S. Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter. *J Al-Urwatul Wutsqa*. 2022;2(1):42-54. <https://Journal.Unismuh.Ac.Id/Index.Php/Alurwatul>

a. Pimpinan KH. Muhammad Ma'shum (1970 – 2018)

Nama beliau KH. Muhammad Ma'shum, seorang pendiri dan pengasuh salah satu pesantren terbesar di Bondowoso, Pondok Pesantren (PP) Al Ishlah¹¹⁹.



Gambar 4. 16 Foto KH.Muhammad Ma'shum

Pada mulanya, beliau hanya mengasuh tiga santri dengan sistem pendidikan tradisional, dengan tempat sebuah masjid yang dibangun oleh masyarakat sekitar. Berangkat dari keluarga yang sederhana, KH. Muhammad Ma'shum tidak menjadi pesimis. Beliau selalu berusaha menjadi orang yang mandiri serta selalu memberikan manfaat kepada orang lain. Hadits yang selalu menjadi pegangan beliau hingga dijadikan slogan Pondok Pesantren Al Ishlah yaitu "*Khairunnas Anfa'uhum Linnas*" Sebaik-baik manusia ialah yang bermanfaat kepada orang lain.

Dari perjuangannya, KH. Muhammad Ma'shum berhasil menyulap pesantren kecil menjadi sebuah Pondok Pesantren besar dan tersohor hingga

¹¹⁹ Materi Ke Al-Ishlah An

keluar Negara. Terbukti beliau selalu mengadakan kerja sama dalam urusan pesantren dengan negara luar, seperti Malaysia, Singapura. Selain menjadi pengasuh pesantren Al Ishlah Bondowoso, beliau juga aktif dalam urusan Kenegaraan maupun kemasyarakatan. Beliau juga menjadi Ketua umum Forum Komunikasi Panti Penerima Bantuan Yayasan Dharmais (FKPPBD) Propinsi Jawa Timur

Disela-sela kesibukannya, KH. Muhammad Ma'shum masih tetap selalu memberikan nasehat-nasehatnya kepada santrinya. Dan tak lupa juga, KH. Muhammad Ma'shum memberikan pendidikan gratis (Beasiswa) bagi orang yang tidak mampu. Bahkan sebagian besar santrinya menempuh pendidikan di Pesantren berangkat dari beasiswa.¹²⁰

Beberapa pendapat tentang bagaimana beliau memimpin diantaranya yang kami dapatkan adalah :

“Beliau sosok yg luar biasa dan unik.

Ada beberapa hal yang bisa di nilai, diantaranya:

Saat salaf: metodologi dakwah dan kepemimpinan banyak dengan gaya tradisional namun bisa merangkul para tokoh dan masyarakat bawah.

Saat modern: gaya kepemimpinan meningkat levelnya sampai tingkat internasional, walau dari "ndeso" tapi penampilan performance kepemimpinannya "kutho". Dan hal ini menambah jaringan diterima dikalangan pemerintahan, dan ormas2 besar di Indonesia”¹²¹

Pemimpin yang mampu beradaptasi dan bertransformasi secara positif memiliki dampak yang lebih kuat dan berkelanjutan pada organisasi atau masyarakat yang dipimpinnya. Teori ini didasarkan pada penelitian dalam bidang

¹²⁰ “Biografi KH. Muhammad Ma'shum, Laporan Penelitian, Diakses Pada 09 Juli 2023, <https://Initu.Id/Amp/Biografi-Kiai-Muhammad-Mashum-Pendiri-Pp-Al-Ishlah-Bondowoso/>

¹²¹ Hasil Wawancara Bersama Ketua Ikatan Alumni Pp. Al-Ishlah, Ustadz M.Ali Zubair Pada 6 Juli 2023 Di Kantor Kmi Putra

kepemimpinan yang menyoroti pentingnya karakteristik dan gaya kepemimpinan tertentu untuk mencapai perubahan yang efektif dan inovasi dalam lingkungan yang terus berubah.¹²² Selayaknya waktu dan keadaan berkembang maka setiap masa membutuhkan gayanya masing-masing maka beberapa situasi mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda, dan pemimpin harus mampu beradaptasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan mereka.

Dalam hal memimpin beliau memiliki **Jasus (Mata-Mata)** Mereka yang bertugas untuk menjadi pengawas bagi setiap elemen yang telah diberikan tugas oleh pak Kiai untuk menjalankan beberapa amanah disaat pak Kiai tidak ada di pondok, hal ini penulis ketahui dari hasil wawancara dengan narasumber :

“Kiai Ma’sum, diantaranya adalah Beliau memiliki **Jasus** kasus itu tidak hanya di ini di hampir semua ini termasuk apa tidak hanya pada guru tetapi juga Beliau memiliki **Jasus** pada MURId jadi tugas yang diberikan itu sejauh mana itu dipahami oleh kepala sekolah atau mungkin atau siapapun yang dikasih tugas oleh Beliau. Begitulah KH Ma’sum, nah begitu ada ada Penyimpangan atau penyimpangan itu penyimpanan itu dilakukan karena tidak dipahami atau sengaja itu tidak dilakukan itu sampai sejauh itu KH. Muhammad Ma’shum itu tahu kemudian setelah itu dipanggil, sekali dua kali biasanya diarahkan masih tetap nah ini yang baru disentil katanya itu Nah itu pakai bahasa Indonesia”¹²³

Apa yang dilakukan oleh KH. Muhammad Ma’shum ini senada dengan teori Warren Bennis: Seorang ahli manajemen dan kepemimpinan yang mengkaji karakteristik kepemimpinan yang efektif. Bennis berpendapat bahwa pemimpin

¹²² Kasman H, Putri Rm, Tahalele O, Et Al. Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Budaya Organisasi Yang Berkelanjutan (Systematic Literature Review). 2023;7:4482-4490.

¹²³ Hasil Wawancara Bersama Pengawas Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Syamsuddin, S.Pd.I Pada 29 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

yang baik adalah orang yang mampu mendelegasikan tanggung jawab dengan bijaksana, mempercayai anggota tim, dan memberi otonomi kepada mereka untuk mengambil keputusan¹²⁴.

Juga menurut John Adair: Seorang pakar dalam pengembangan kepemimpinan dan manajemen tim. Adair menekankan pentingnya pendelegasian sebagai bagian dari fungsi manajemen untuk mencapai hasil yang optimal dalam tim¹²⁵.

Peranan pendelagasian atau istilah Jasus yang disampaikan oleh Narasumber ini telah menjadi bagian penting dalam studimanajemen dan kepemimpinan, dan telah membentuk landasan praktik manajerial di berbagai organisasi. Pendelegasian wewenang yang tepat dan efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, memotivasi anggota tim, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dalam hal ini pondok pesantren Al-Ishlah Bondowoso Jawa Timur. Pendapat lain tentang kepemimpinan KH. Muhammad Ma'shum adalah :

“Saat pemimpin KH.Muhammad Ma'shum, pondok pesantren lebih nampak kepemimpinan kharismatik, artinya menggunakan paternalistik (masih menggunakan figur). Dan lebih dari itu, beliau lebih mengedepankan sebagai sosok orangtua dibandingkan sosok kiayi di hadapan para santri, Dan ini yang membangun loyalitas kepada Kiai dan lembaga”¹²⁶

¹²⁴ Zubedi Z, Lamatenggo N, Arifin A. Kepemimpinan Kiai Dalam Transformasi Pondok Pesantren. *Student J Educ Manag*. Published Online 2022:65-79. Doi:10.37411/Sjem.V2i1.1187

¹²⁵ Arifin As, Jannah Sn. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Guru Selama Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Sdn Karangmojo Yogyakarta. *Indones J Elem Educ Teach Innov*. 2023;2(1):1. Doi:10.21927/Ijeeti.2023.2(1).1-9

¹²⁶ Hasil Wawancara Bersama Ketua Ikatan Alumni Pp. Al-Ishlah, Ustadz M.Ali Zubair Pada 6 Juli 2023 Di Kantor Kmi Putra

Kepemimpinan yang menekankan pada karakteristik dan pengaruh karismatik seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi para pengikutnya. Pemimpin karismatik memiliki daya tarik dan pesona khusus yang membedakannya dari pemimpin lainnya. Mereka mampu menginspirasi dan menarik perhatian orang-orang di sekitar mereka¹²⁷.

Pemimpin yang karismatik adalah daya tarik pribadinya kuat, kepribadian yang menonjol, dan kemampuannya untuk menginspirasi dan mempengaruhi orang lain dengan cara yang kuat. Pemimpin karismatik biasanya memiliki visi dan ideologi yang kuat, yang mereka sampaikan dengan karisma dan ketegasan, sehingga mampu menggerakkan dan mengarahkan tindakan pengikutnya. Kemudian hal menarik dan kharismatik tentang KH. Muhammad Ma'shum adalah kemampuan beliau dalam mentranfer nilai hidup kepada seluruh timnya, baik dari pimpinan hingga tukang sapu, hal ini senada dengan hasil wawancara :

“Tukang sapu, hingga seluruh pengurus harus aktif ikut pengajian, tahajjud, puasa dan Qiraah, dalam bilangan pelanggaran tertentu apabila tidak dilaksanakan maka gaji tidak akan dibayarkan”¹²⁸

Dalam konteks ini, pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mentransfer nilai dapat memberdayakan anggota tim untuk mengadopsi dan mempraktikkan nilai-nilai yang dianggap penting untuk membantu anggota tim untuk lebih memahami dan menerima nilai-nilai yang berdasarkan pada prinsip-prinsip yang

¹²⁷ Faruq M, Al Z, Tsauri S. Kiai Charismatic Leadership In Improving The Quality Of Education At Mamba ' U1 Ulum Islamic Boarding School In Jember. 2023;11(1):66-71.

¹²⁸ Hasil Wawancara Bersama Dosen Periode Awal. Dr. Sukarno Pada 27 Agustus 2023 Di Kediaman Beliau

kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang sesuai dengan visi dan tujuan organisasi¹²⁹.

Idealnya seorang pemimpin dipilih atau terpilih karena ada yang unggul atau lebih yang ada pada dirinya, Kelebihan pemimpin yang efektif seringkali berkaitan dengan kemampuan mereka untuk menginspirasi, menggerakkan, dan membimbing anggota tim menuju tujuan yang diinginkan. Mereka juga memiliki sifat-sifat seperti empati, kejujuran, komunikasi yang baik, dan kemampuan untuk mengatasi tantangan dan konflik. Namun, perlu diingat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tepat untuk semua situasi, dan keberhasilan seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh konteks dan kebutuhan organisasi atau kelompok yang berbeda. Berikut salah cara dari KH. Muhammad Ma'shum dalam menjalankan kepemimpinan yang infomasinya kami dapatkan dari narasumber

“Begitu ada kekurangan itu **cepat diatasi** satu contoh dalam kebersihan karena beliau itu punya jassus maka sekecil apapun kebersihan itu diketahui oleh Beliau meskipun beliau itu tidak berada di pondok karena beliau itu merasa jarang di pondok agak menjadi kewajiban beliau adalah untuk mengontrol dan tugas kemudian kewajiban yang telah diberikan kepada aparatnya karena ini selalu beliau itu mengaitkan karena nanti dihadapan Allah subhanahu wa ta'ala itu dia akan ditanya jadi pimpinan kepemimpinan itu ditanya oleh Allah karena itu beliau menaruh ***jasus*** nah begitu ada ada ini apa istilahnya kekurangan misalnya tugas yang diberikan itu tidak dilakukan tidak dilaksanakan jadi langsung beliau pulang itu langsung ke pondok langsung Mengundang jadi mengundang kepada apa saja semuanya gitu kata bawaannya yang telah diberikan amanah itu langsung **langsung bergerak** sehingga apa yang menjadi

¹²⁹ Sinek, S. (2011). Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action. United Kingdom: Penguin Books Limited.

kewajiban beliau itu dikerjakan secara baik dan bagaimana supaya kelemahan itu tidak merajalela itu yang pada kemudian”¹³⁰

Pendapat lain tentang sosok KH. Muhammad Ma’shum adalah :

“Beliau adalah sosok yang tegas sekali, hampir segala kebijakan diambil sendiri dengan tujuan agar segala apa yang dilakukan pondok tetap pada rel cita-cita para pendiri pondok pesantren”¹³¹

Hal ini senada dengan teori yang disampaikan oleh . Teori Kepemimpinan Transaksional oleh Bernard M. Bass: Pemimpin transaksional cenderung bertindak dengan cepat untuk memberikan penghargaan atau sanksi sesuai dengan kinerja anggota tim. Mereka menggunakan sistem imbalan dan hukuman untuk mendorong kinerja yang diinginkan dan mengatasi masalah dengan cepat¹³².

Perlu menjadi perhatian bahwa kecepatan tindakan seorang pemimpin harus selalu diimbangi dengan kualitas dan kebijakan yang tepat. Keputusan yang diambil terlalu cepat tanpa mempertimbangkan informasi yang cukup atau tanpa melibatkan anggota tim dapat memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan¹³³. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk tetap bijaksana dan berpikir strategis dalam bertindak, serta mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan yang diambil. Dan tidak bisa dipungkiri bahwa itulah keunggulan

¹³⁰ Hasil Wawancara Bersama Pengawas Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Syamsuddin, S.Pd.I Pada 29 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹³¹ Hasil Wawancara Bersam Ketua PP Al-Irsyad, Dr. Faisal Pada 29 Agustus 2023 Di Kediaman Beliau

¹³² Hendri A. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Jaya Sentosa Sejahtera. *Indones J Elem Educ Teach Innov.* 2022;2(1):1 Volume 5no. 1 Tahun 2022 E-Issn 2655-5921

¹³³ George Manning. (2001). *The Art of Leadership* . United States: Fine Communications.

bahwa ketika ada kesalahan kecil dalam sebuah sistem dalam hal ini pondok pesantren maka pemimpin sebaiknya harus sesegera mungkin mengambil tindakan agar kesalahan itu segera menemukan solusi dan tidak berlarut-larut

Seorang pemimpin, seperti halnya setiap individu, memiliki kekurangan dan ketidaksempurnaan. Kewajaran seorang pemimpin memiliki kekurangan penting karena dapat membawa dampak positif pada hubungan dengan anggota tim dan kinerja keseluruhan organisasi. Beberapa alasan mengapa kewajaran dalam memiliki kekurangan sebagai seorang pemimpin, begitupun dengan KH. Muhammad Ma'shum, dengan segala kelebihanannya beliau juga memiliki kekurangan, adapun kekurangan yang kami dimukan adalah :

“Kelemahan Kiai Ma'shum seperti menjadikan anggota dan staff seperti Robot, maksudnya sistem harus berjalan sesuai keinginannya”¹³⁴

Gaya kepemimpinan ini memiliki kelemahan yang signifikan dalam hal partisipasi, motivasi, inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan potensi penyalahgunaan kekuasaan¹³⁵. Oleh karena itu, banyak organisasi modern lebih condong kepada pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan inklusif, yang memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk berkontribusi aktif dan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan bersama.

¹³⁴ Hasil Wawancara Bersama Pengawas Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Syamsuddin, S.Pd.I Pada 30 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹³⁵ Lumban Gaol Nt. Teori Kepemimpinan: Kajian Dari Genetika Sampai Skill. *Benefit J Manaj Dan Bisnis*. 2020;5(2):158-173. Doi:10.23917/Benefit.V5i2.11810

b. Pimpinan KH. Thoha Yusuf Zakaria, Lc(2018 -Sekarang)



Gambar 4. 17 K.H Thoha Yusuf Zakaria, Lc

“Untuk KH Thoha Saya tidak tahu persis apakah beliau punya *jasus* apa tidak, tapi yang jelas setiap tugas yang diberikan itu beliau itu pasti menjelaskan terlebih dahulu kemudian beliau itu juga sering menyampaikan tentang tugas itu yang diberikan jangan sampai menyimpang dari visi dan misi yang diberikan itu yang saya pahami tentang kepemimpinan Beliau itu seperti itu **jadi sama-sama tidak membiarkan gitu** Jadi masa-masa sama-sama tidak membiarkan setelah setelah memberikan tugas itu”¹³⁶

Pembahasan mengenai perilaku Kiai Thoha dalam pola kepemimpinannya, setidaknya ditemukan dua gaya kepemimpinan yang saling terintegrasi dan menjadi satu pola kepemimpinan yang kuat. Pada domain pertama ditemukan karakteristik pemimpin kharismatik pada pola kepemimpinan Kiai,

¹³⁶ Hasil Wawancara Bersama Pengawas Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Syamsuddin, S.Pd.I Pada 30 Pada Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

yaitu memiliki visi yang ideal, berani mengambil risiko personal, serta peduli dan peka terhadap lingkungan. Implikasi dari perilaku ini membuat santri menganggap Kiai sebagai sosok yang heorik dan luar biasa sehingga membentuk budaya ta'zīm terhadap Kiai¹³⁷. Selanjutnya adalah pendapat dari orang-orang terdekat mengenai KH. Thoha Yusuf Zakaria, L.c diantaranya :

“Kepemimpinan Abi Thoha, sebenarnya tidak jauh dr kepemimpinan Abi Ma'shum, selain memang beliau sebagai anak tertua yang selalu menemani Abi Ma'shum, beliau jg melanjutkan program2 Abi Ma'shum dan cita-cita besar Al-Ishlah. Hanya saja Abi KH. Thoha Yusuf Zakaria, L.c Yusuf Zakaria pola kepemimpinannya lebih pada kepemimpinan yang bersifat transformasional dan delegatif, dan sangat bersemangat untuk melakukan perubahan di dalam sistem kepengurusan dan konsepsi program targetnya”¹³⁸

Kepemimpinan bersifat delegatif adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada anggota tim atau bawahan mereka untuk mengambil keputusan dan bertindak atas pekerjaan yang relevan dengan bidang tugas mereka¹³⁹.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin cenderung memberikan lebih banyak otonomi kepada bawahan, sehingga mereka memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif, berinovasi, dan menyelesaikan tugas-tugas mereka sendiri.

¹³⁷ Rahman Ay, Arrozi F, Aftori R. Internalisasi Budaya Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun (5s) Dalam Pola Kepemimpinan Kiai Untuk Membentuk Budaya Ta'zīm Santri. *Itqan J Ilmu Kependidikan*. 2021;12(2):2614-4654.

<https://ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/itqan>

¹³⁸ Hasil Wawancara Bersama Ketua Ikatan Alumni Pp. Al-Ishlah, Ustadz M.Ali Zubair Pada 6 Juli 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹³⁹ Rosliana, R., Firman, A., & Abdi, A. R. (2023). Pengaruh Kemampuan Kerja, Kepemimpinan Delegatif Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi Dan Ukm Kabupaten Kepulauan Selayar. *Cash Flow Jurnal Manajemen*, 2(2), 259–267. Retrieved From <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jcf/article/view/3792>

Kelebihan seorang pemimpin dapat membantu dalam mengelola tim dengan lebih efektif, mencapai tujuan organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pemimpin yang memiliki kelebihan ini sering kali dihormati dan diikuti oleh anggota tim mereka, serta mampu mencapai kesuksesan dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan, adapun kelebihan dari KH. Thoha Yusuf Zakaria, L.c yang merupakan pimpinan ke-2 dari pondok pesantren Al – Ishlah adalah :

“Sementara di kepemimpinan Kiai Thoha ini kelebihannya **memberi kebebasan** kepada bawahan kepada aparat untuk berkreasi”¹⁴⁰

Hal ini senada dengan teori kepemimpinan yang menganjurkan memberikan kebebasan atau fleksibilitas kepada anggota untuk berkreasi sering disebut sebagai "Kepemimpinan Demokratis" atau "Kepemimpinan Partisipatif." Teori ini menekankan pentingnya keterlibatan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkontribusi, berkreasi, dan berpartisipasi aktif dalam proses kerja¹⁴¹.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan: Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Mereka memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk menyumbangkan gagasan, opini, dan saran mereka, sehingga memungkinkan terciptanya solusi yang lebih kreatif dan efektif. Kepemimpinan demokratis

¹⁴⁰ Hasil Wawancara Bersama Pengawas Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Syamsuddin, S.Pd.I Pada 30 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

¹⁴¹ Putra Be, Rosita S. Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi. *J Manaj Terap Dan Keuang (Mankeu)*. 2023;12(01):65-77.

mendorong kreativitas dan inovasi di antara anggota tim. Dengan memberikan kebebasan untuk berkreasi, anggota tim merasa dihargai dan didorong untuk mencari solusi yang baru dan out-of-the-box.

Namun, kepemimpinan demokratis tidak selalu cocok untuk setiap situasi atau organisasi. Terkadang, ada keputusan yang memerlukan tindakan cepat atau dalam situasi krisis dimana kepemimpinan otoriter mungkin lebih sesuai. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang efektif harus mampu mengenali kebutuhan tim dan situasi tertentu, dan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Namun, sesuatu yang wajar bahwa pemimpin memiliki kekurangan karena mereka, seperti halnya setiap individu, adalah manusia yang tidak sempurna. Sebab ada sifat manusia yang alami, termasuk keterbatasan dalam pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Tidak seorang pun yang bisa memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lengkap dalam setiap aspek kehidupan atau tugas yang dihadapinya. Salah satu kekurangan dari KH. Thoha Yusuf Zakaria, L.c dalam memimpin adalah :

“Kekurangannya, tidak segera mengatasi. Sehingga anak buah bekerja dengan baik bebas tapi tidak terasa diawasi”¹⁴²

Hal ini senada dengan Teori kepemimpinan yang tidak segera mengambil tindakan atas kesalahan atau "Laissez-Faire Leadership" adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin cenderung memberikan kebebasan yang sangat

¹⁴² Hasil Wawancara Bersama Pengawas Kmi Pp. Al-Ishlah, Ustadz Syamsuddin, S.Pd.I Pada 29 Juni 2023 Di Kantor Kmi Putra

luas kepada anggota tim dan enggan untuk campur tangan atau mengambil tindakan terlalu cepat dalam menghadapi masalah atau kesalahan yang muncul¹⁴³. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seringkali mengizinkan anggota tim untuk mengelola diri mereka sendiri tanpa banyak intervensi.

Kekurangan ini sebenarnya wajar dan tidak mengurangi nilai kepemimpinan mereka secara keseluruhan. Sebagai manusia, pemimpin tidak selalu dapat menghindari kesalahan atau kesulitan. Namun, yang penting adalah bagaimana pemimpin menghadapi dan belajar dari kekurangan mereka. Pemimpin yang baik akan menyadari kelemahan mereka dan berusaha untuk terus belajar, berkembang, dan meningkatkan kualitas kepemimpinan mereka. Mereka juga mungkin mengandalkan anggota tim dan kolega untuk mengatasi kekurangan tersebut dan mencapai tujuan bersama.

D. Analisis dan Pembahasan

Dari temuan-temuan data di atas yang telah peneliti gali, maka dapat peneliti analisis dan melakukan pembahasan atas temuan-temuan tersebut

¹⁴³ Lorena Aq, Hariasih M. The Effect Of Laissez Faire's Leadership Style, Work Discipline And Communication On Employee Performance Of Pt. Trans Retail Sidoarjo. *Indonesj Laweconrev*2019;5(Xx):1-22. Doi:10.21070/Ijler.2019.V5.308.

berdasarkan fokus penelitian sehingga terbagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:

1. Aspek Transformasi

John P. Kotter menjelaskan bahwa transformasi adalah proses yang melibatkan perubahan mendalam dan fundamental dalam organisasi. Transformasi berbeda dari perubahan biasa karena bersifat radikal, jauh lebih luas dalam cakupan, dan mengubah cara organisasi beroperasi secara mendasar. Tujuan dari transformasi adalah untuk menciptakan masa depan yang berbeda dan lebih baik bagi organisasi, menghadapi tantangan yang serius, dan mencapai hasil yang jauh lebih baik daripada sebelumnya¹⁴⁴.

Sejalan dengan hasil penelitian kali ini, Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso dalam beberapa poin telah menerapkan semaksimal mungkin transformasi dalam berbagai aspek untuk membuat perubahan untuk perbaikan.

Terdapat beberapa aspek transformasi yang dilakukan oleh Kiai dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Ishlah. Beberapa aspek tersebut adalah:

- a. Kelembagaan: Transformasi kelembagaan dilakukan dengan perubahan dan penyesuaian dalam struktur, sistem, dan pengelolaan pondok pesantren secara menyeluruh. Pondok Pesantren Al-Ishlah awalnya hanya berfokus pada pendidikan tradisional, tetapi sekarang telah mengembangkan banyak

¹⁴⁴ Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*, Harvard Business Review Press. Boston: Harvard Business Review Press.

program kelembagaan, termasuk program dakwah, sosial, dan pendidikan formal.

- b. Kurikulum: Pondok Pesantren Al-Ishlah mengalami transformasi dalam kurikulumnya dari tradisional (salaf) ke yang lebih modern (khalaf). Kurikulum *muadalah* diterapkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan zaman dan meningkatkan daya saing pesantren. Penggunaan bahasa asing, kemampuan literasi, dan pengetahuan umum menjadi perhatian dalam kurikulum modern ini.
- c. Pembelajaran: Transformasi pembelajaran dilakukan dengan mengintegrasikan metode pembelajaran yang lebih modern dan efektif. Metode wetonan, bandongan, dan sorogan yang digunakan di pondok pesantren tradisional dikombinasikan dengan metode modern yang memiliki target pembelajaran yang jelas dan guru yang piawai dengan pengawasan dan evaluasi yang terukur.

Dengan melakukan transformasi dalam berbagai aspek tersebut, Pondok Pesantren Al-Ishlah Bondowoso berhasil mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya sambil beradaptasi dengan perubahan zaman. Hal ini menunjukkan komitmen pesantren untuk terus berperan aktif dalam membentuk generasi Muslim yang berkualitas dan peduli terhadap masyarakat serta bangsa.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Dede Jamalul Aziz dalam penelitiannya yang berjudul *Modernisasi dan Transformasi Pondok*

*Pesantren*¹⁴⁵ penelitian ini sama-sama membahas tentang topik transformasi pondok pesantren, hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasi dalam pondok pesantren mampu memberikan efek positif pada iklim kerja, kinerja individu dan tim, produktivitas, kreativitas, dengan terus berusaha mengikuti perkembangan zaman. Hal itu sejalan dengan apa yang Al-Ishlah lakukan untuk terus melakukan transformasi kebaikan senada dengan zaman dan yang dibutuhkan oleh calon pengguna jasa pendidikan.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Fauzi Nurhidayat dalam penelitiannya yang berjudul *Transformasi Kurikulum Pendidikan Di Pondok Pesantren Darul Sholah Jember*¹⁴⁶ hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa transformasi memiliki peranan yang penting untuk kemajuan pondok pesantren. Begitupun dengan urgensi transformasi yang dilakukan oleh pondok pesantren Al-Ishlah telah memberikan banyak perbaikan bagi lembaga.

2. Periodisasi Kepemimpinan Kiai

Menurut Warren Bennis kepemimpinan adalah kekuatan yang sangat berpengaruh di balik kekuasaan suatu organisasi/perusahaan. Untuk menciptakan organisasi yang efektif, Anda sebagai pemimpin harus mampu

¹⁴⁵ Dede Jamalul Aziz Modernisasi Dan Transformasi Pondok Pesantren Et Al., "Modernisasi Dan Transformasi Pondok Pesantren," *Prosiding.Iainkediri.Ac.Id* 4, No. November (2021): 279, [Http://Prosiding.Iainkediri.Ac.Id/Index.Php/Pascasarjana/Article/View/77](http://Prosiding.Iainkediri.Ac.Id/Index.Php/Pascasarjana/Article/View/77).

¹⁴⁶ Ahmad Fauzi Nur Hidayati (2021) *Transformasi Kurikulum Pondok Pesantren Darul Sholah Jember: Jurnal Penelitian I Manajemen*, 2(2), 233–243. <https://doi.org/10.55606/Jekombis.V2i2.1574>.

memobilisasi organisasi menuju visi yang telah ditetapkan¹⁴⁷. Konsep kepemimpinan ini adalah sesuatu yang melekat pada pondok pesantren termasuk pondok pesantren Al-Ishlah, termasuk di dalamnya ada periodisasi dalam kepemimpinan.

Pada periode awal kepemimpinan KH. Muhammad Ma'shum (1970-2018), terjadi transformasi pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Ishlah dari sistem pesantren salaf menjadi pesantren modern yang menggabungkan ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum. Perubahan ini dilakukan untuk menghadapi perkembangan zaman dan tuntutan zaman yang semakin modern. Lulusan pesantren dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi dan memiliki kesiapan untuk berkontribusi dalam membangun bangsa.

Gaya kepemimpinan KH. Muhammad Ma'shum tergolong karismatik, mempengaruhi dan menginspirasi para pengikutnya melalui daya tarik, kepribadian yang menonjol, dan karakter karismatiknya, cenderung memiliki kemampuan luar biasa dalam berkomunikasi, mampu menciptakan ikatan emosional dengan para pengikut, dan mampu menarik perhatian serta keyakinan dari orang-orang di sekitarnya.¹⁴⁸ Beliau mampu merangkul dan mempengaruhi santri serta masyarakat sekitar dengan daya tariknya sebagai pemimpin. Pendelegasian tugas dengan bijaksana dan memberikan otonomi kepada anggota tim juga menjadi ciri kepemimpinannya.

¹⁴⁷ Warren, Bennis. (1994). *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley.

¹⁴⁸ Telaumbanua, I. J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Desa Hiliabolata. *Pareto : Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 7-16. Retrieved From <https://Jurnal.Uniraya.Ac.Id/Index.Php/Pareto/Article/View/558>

Pada periode kepemimpinan KH. Thoha Yusuf Zakaria, Lc (2018 - Sekarang), terlihat adanya perubahan dalam gaya kepemimpinan dari karismatik menjadi lebih bersifat transformasional dan delegatif. Beliau memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berkreasi dan berinovasi, sehingga memberikan ruang bagi anggota tim untuk aktif berpartisipasi dan memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan dengan delegatif ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan *laissez-faire*, adalah suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberikan kebebasan yang sangat besar kepada anggota tim atau bawahan untuk mengambil keputusan dan mengelola pekerjaan mereka sendiri¹⁴⁹. Dalam gaya ini, pemimpin cenderung memberikan sedikit arahan atau panduan, sehingga pelaksanaan tugas lebih banyak diberikan kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan yang bersifat delegatif ini memiliki kelebihan dalam mendorong kreativitas dan inovasi di antara anggota tim. Anggota tim merasa dihargai dan didorong untuk berpartisipasi aktif dalam proses kerja. Namun, kekurangan dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kesulitan dalam mengatasi masalah atau kesalahan yang muncul. Pemimpin tidak segera mengatasi masalah atau melakukan intervensi, sehingga anggota tim mungkin merasa kurang diawasi.

¹⁴⁹ Jamaludin, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru Sman 1 Penajam Paser Utara Kalimantan Timur. *Map (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 5(4), 353-368. <https://doi.org/10.37504/Map.V5i4.468>

Secara keseluruhan, kedua pemimpin Pondok Pesantren Al-Ishlah memiliki ciri kepemimpinan yang unik dan berbeda. KH. Muhammad Ma'shum lebih mengedepankan kepemimpinan karismatik dengan penekanan pada prinsip kepemimpinan transaksional. Sedangkan KH. Thoha Yusuf Zakaria lebih menerapkan kepemimpinan transformasional dan delegatif yang memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk berkreasi.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Imron Arifin, penelitiannya berjudul *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*¹⁵⁰, Penelitian ini juga mengkaji terhadap pola kepemimpinan Kiai di Pesantren Tebuireng; terjadi perubahan fundamental dengan pergeseran antara pola kepemimpinan Kiai yang semula bersifat kharismatik, mengarah ke kharismatik tradisional dan kemudian rasional tradisional.

Dalam perjalanan melakukan periodisasi transformasi tentu tidak bisa dilepaskan dengan hambatan, sebab hambatan merupakan ketidakpastian tentang perubahan dan dampaknya dapat menyebabkan resistensi terhadap transformasi. Ketika para anggota organisasi tidak yakin tentang apa yang diharapkan selama perubahan, mereka cenderung resisten karena takut perubahan tersebut akan merugikan mereka¹⁵¹.

Begitu pula yang terjadi dalam proses perjalanan Pondok pesantren Al-Ishlah terutama pada aspek transformasi periodisasi kepemimpinan Pondok

¹⁵⁰ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Thesis, Pascasarjana Ikip Malang, 1992. Penelitian Ini Telah Diterbitkan Oleh Kalimashada Pressmalang Tahun 1993

¹⁵¹ Rahayu, N., Agus Supriyono, I., Mulyawan, E., Nurfadhillah, F., & Yulianto, D. R. (2022). Pembangunan Ekonomi Indonesia Dengan Tantangan Transformasi Digital. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 4(1), 1–4. <https://doi.org/10.34306/abdi.v4i1.823>

Pesantren Al-Ishlah, dimana ditemukan hambatan dalam proses transformasi. Salah satu hambatan adalah kurangnya pemahaman dan penerimaan terhadap visi dan misi pondok pesantren Al-Ishlah. Beberapa anggota dan staff tidak sepenuhnya memahami arti dari perubahan dan mungkin menolak perubahan tersebut. Hal ini menandakan pentingnya komunikasi yang jelas dan efektif dalam menyampaikan tujuan dan visi perubahan kepada seluruh elemen di pondok pesantren.

Pesantren Al-Ishlah Bondowoso telah melakukan transformasi searah dengan perkembangan zaman, sejak mulai berdirinya pada tahun 1970 hingga pada tahun 2024 mendatang, itu artinya lembaga ini akan memperingati milad setengah abad Al-Ishlah. Tentu pada aspek kepemimpinan lembaga telah merasakan tantangan dalam melakukan transformasi, dan tantangan ini akan terus berlanjut sesuai dengan waktu dan zamannya. Saat ini Pondok Pesantren Al-Ishlah memiliki banyak kelebihan yang perlu dipertahankan dengan tetap menjaga eksistensi dan nilai yang telah diirumuskan oleh Pimpinan.