

Anggota IKAPI Nomor: 458/JTI/2025
Tanggal: 1 November 2025



BRANDED
TECH
PUBLISHER

PESANTREN DALAM ARUS PERUBAHAN

Tradisi Otoritas Keagamaan Islam
dan Transformasi Sosial

Disusun Oleh:
Aminatuz Zahroh



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Aminatuz Zahroh

PESANTREN DALAM ARUS PERUBAHAN

Tradisi Otoritas Keagamaan Islam dan Transformasi Sosial



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Diterbitkan oleh:



BRANDED
TECH
PUBLISHER

PESANTREN DALAM ARUS PERUBAHAN

Tradisi Otoritas Keagamaan Islam dan Transformasi Sosial

Ditulis Oleh: **Aminatuz Zahroh**

ISBN : Dalam Proses Pengajuan

Halaman : x, 184, Uk: 15.5 x23 cm

Cetakan Pertama : 1 September 2026

Editor : Moch Mahsun

Layouter : Branded Tech Publisher

Desain Cover : Branded Tech Publisher

Diterbitkan Pertama Kali Oleh :

Branded Tech Publisher

(Grup Penerbitan CV Branded Tech Indonesia)

Alamat: Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran

Probolinggo Jawa Timur 67261 | Hp : 0811101665

Website: www.brandedtechpublisher.biz.id

E-mail: brandedtechIndonesia@gmail.com

Anggota IKAPI Nomor: 458/JTI/2025

Tanggal: 1 November 2025

Hak Cipta pada penulis, Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2026 by Branded Tech Publisher | All Right Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang, dilarang keras
menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Pesantren sering dibicarakan melalui dua bahasa yang saling menegangkan. Bahasa pertama menempatkannya sebagai penjaga tradisi, sedangkan bahasa kedua melihatnya sebagai lembaga yang terus berubah seiring perkembangan pendidikan modern, teknologi, ekonomi, dan tuntutan masyarakat. Buku ini berangkat dari keyakinan bahwa ketegangan tersebut tidak perlu diselesaikan dengan memilih salah satu sisi. Tradisi dan perubahan merupakan dua proses yang dapat berjalan beriringan dan saling menguatkan apabila keduanya diletakkan dalam kerangka tujuan pendidikan yang jelas.

Buku ini dikembangkan dari penelitian disertasi tentang konstruksi dan transformasi budaya pesantren berbasis Ahlussunnah wal Jamaah. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dan menghasilkan pembacaan mengenai artefak, nilai, pola pikir, asumsi dasar, pembiasaan, internalisasi, serta institusionalisasi budaya pesantren. Dalam buku ini, temuan-temuan tersebut disusun dan dikembangkan kembali agar dapat dibaca secara lebih luas oleh mahasiswa, pendidik, pengelola pesantren, peneliti, maupun masyarakat yang ingin memahami dinamika pesantren dengan bahasa yang lebih terbuka dan kontekstual.

Pengembangan naskah tidak dimaksudkan untuk mengubah temuan penelitian menjadi klaim umum tentang seluruh pesantren di Indonesia. Pesantren memiliki keragaman sejarah, basis sosial, tradisi keilmuan, kurikulum, pola kepemimpinan, serta hubungan dengan masyarakat. Keragaman tersebut justru menjadi kekayaan yang penting dalam memahami dinamika pendidikan pesantren. Buku ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai pesantren menjadi kuat ketika tidak berhenti pada tataran ajaran dan wacana, tetapi diwujudkan dalam kehidupan bersama, proses pembelajaran, tata kelola organisasi, pembiasaan, serta jaringan pengabdian kepada masyarakat.

Buku ini juga memperluas percakapan dengan berbagai literatur mengenai budaya organisasi, otoritas dan kepemimpinan, pendidikan, akuntabilitas, kesejahteraan santri, serta modernisasi pesantren. Pengayaan literatur tersebut tidak dimaksudkan untuk menggeser fokus utama penelitian, tetapi untuk membantu pembaca menempatkan transformasi budaya pesantren dalam persoalan pendidikan dan perubahan sosial yang lebih luas. Rujukan dari jurnal bereputasi dipertemukan dengan karya-karya klasik kepesantrenan dan sumber primer penulis sehingga setiap argumentasi dapat ditelusuri dan dikembangkan lebih lanjut.

Terima kasih disampaikan kepada para pengasuh, guru, pengurus, santri, alumni, serta semua pihak yang selama ini menjadikan pesantren sebagai ruang pendidikan, pembentukan karakter, pengembangan keilmuan, dan pengabdian yang terus hidup. Semoga buku ini membantu pembaca memandang perubahan bukan sebagai ancaman yang harus ditolak ataupun kemajuan yang harus diterima tanpa pertimbangan, melainkan sebagai amanah yang perlu diarahkan oleh ilmu, akhlak, nilai-nilai Ahlussunnah wal Jamaah, dan kemaslahatan bersama.

Surabaya, 26 Agustus 2026

Aminatuz Zahroh

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I MEMBACA PESANTREN SEBAGAI INSTITUSI SOSIAL	11
1. Pesantren sebagai habitat pembelajaran.....	11
2. Tradisi dan perubahan sebagai relasi	13
3. Lima unsur pembacaan pesantren	15
4. Batas generalisasi.....	18
5. Pembacaan berbasis budaya	20
6. Pesantren dan masyarakat	22
7. Cara menggunakan buku ini.....	24
BAB II ASWAJA SEBAGAI ETIKA HIDUP BERSAMA	27
1. Membatasi pengertian Aswaja.....	27
2. Tawassuth sebagai sikap proporsional	29
3. Tawazun sebagai keseimbangan	31
4. Tasamuh dalam kehidupan yang beragam.....	34
5. Itidal dan rasa keadilan	36
6. Amar maruf nahi munkar sebagai tanggung jawab	38
7. Pola pikir ishlahiyyah tathawwuriyah manhajiiyyah.....	40
BAB III OTORITAS KEAGAMAAN DAN KEPEMIMPINAN KIAI	43
1. Sumber legitimasi.....	43
2. Keteladanan sebagai bahasa institusi.....	45
3. Cerita masyayikh dan memori kolektif	47
4. Otoritas kolektif	50
5. Partisipasi santri	52
6. Akuntabilitas dan kepercayaan	54
7. Otoritas di ruang digital	56
BAB IV KONSTRUKSI BUDAYA PESANTREN.....	59
1. Artefak sebagai pintu masuk	59

2. Nilai yang dipegang teguh.....	61
3. Pola pikir sebagai jembatan.....	63
4. Asumsi dasar dan ideologi.....	66
5. Bahasa dan pembentukan makna.....	68
6. Ritus dan disiplin keseharian.....	70
7. Konsistensi antar lapis budaya	72
BAB 5 PELEMBAGAAN NILAI DALAM PESANTREN	75
1. Orientasi kelembagaan	75
2. Artefak dan identitas.....	76
3. Pembiasaan nilai	77
4. Internalisasi melalui forum keilmuan.....	79
5. Unit dan program penguat.....	80
6. Dampak dan kehati-hatian analitis	81
7. Pelajaran untuk pelebagaan nilai	82
BAB 6 PENGABDIAN DAN JARINGAN SOSIAL	
PESANTREN	85
1. Sejarah mandat dan jejak kelembagaan.....	85
2. Artefak dan ritme kehidupan	86
3. Pengasuhan sebagai pendidikan nilai.....	87
4. Kurikulum dan pendalaman Aswaja.....	89
5. Organisasi sebagai latihan sosial	90
6. Alumni dan perluasan dampak	91
7. Pelajaran dari jaringan pengabdian	92
BAB 7 MEKANISME TRANSFORMASI BUDAYA.....	94
1. Pembiasaan sebagai ritme	94
2. Internalisasi sebagai pemahaman.....	96
3. Institusionalisasi sebagai keberlanjutan	98
4. Tahapan perkembangan santri	101
5. Efikasi kiai dan partisipasi	103
6. Mengukur proses tanpa menyederhanakan	105
7. Keluarga dan alumni sebagai lingkungan lanjut.....	107
BAB 8 PESANTREN DAN TRANSFORMASI SOSIAL	111
1. Dampak personal	111
2. Dampak kelembagaan	113

3. Modal sosial dan kepercayaan.....	115
4. Pendidikan dan mobilitas.....	118
5. Ekonomi komunitas	120
6. Moderasi dan pencegahan kekerasan.....	122
7. Batas kausalitas.....	124
BAB 9 MODERNISASI TANPA KEHILANGAN ARAH ..	127
1. Teknologi sebagai sarana.....	127
2. Literasi digital dan otoritas	129
3. Pembelajaran hibrida yang manusiawi	131
4. Tata kelola dan akuntabilitas	134
5. Gender kesejahteraan dan relasi teman sebaya	136
6. Pelestarian pengetahuan.....	138
7. Etika inovasi.....	140
BAB 10 MERANCANG PESANTREN YANG TANGGUH	143
1. Membaca tanda perubahan.....	143
2. Merumuskan arah bersama.....	145
3. Menata pembelajaran nilai	147
4. Memperkuat kepemimpinan berlapis.....	150
5. Membangun indikator yang bermakna	152
6. Mengelola risiko dan ketegangan.....	154
7. Agenda riset dan kebijakan.....	156
Lampiran Analitis	159
Lampiran 1. Matriks artefak dan nilai	159
Lampiran 2. Peta peran dan otoritas	161
Lampiran 3. Audit pembiasaan harian.....	164
Lampiran 4. Protokol internalisasi	166
Lampiran 5. Rencana institusionalisasi.....	169
Lampiran 6. Peta dampak dan pembelajaran	172
Lampiran 7. Dialog keluarga alumni dan masyarakat	174
Glosarium	177
Daftar Pustaka.....	179
Tentang Penulis.....	181



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB I

MEMBACA PESANTREN SEBAGAI INSTITUSI SOSIAL

*Pesantren bertahan bukan karena menolak perubahan,
melainkan karena mampu memberi arah pada
perubahan.*

Buku ini memandang pesantren sebagai institusi pendidikan, ruang pembentukan etika, pusat jaringan sosial, dan penghasil otoritas keagamaan. Sudut pandang itu penting agar pembicaraan tentang perubahan tidak terjebak pada ukuran fisik atau daftar inovasi. Perubahan menjadi bermakna apabila ia menjelaskan hubungan antara pengetahuan agama, kebiasaan hidup, dan kepentingan masyarakat yang dilayani pesantren.

1. Pesantren sebagai habitat pembelajaran

Pesantren sebagai habitat pembelajaran perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pola hidup berasrama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu,

pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kebutuhan mengatur kehidupan kolektif tanpa menghapus keragaman latar santri. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pengajaran formal dipadukan dengan pembiasaan harian, pengawasan yang mendidik, dan kegiatan bersama. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pesantren sebagai habitat pembelajaran bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata

kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pola hidup berasrama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pesantren sebagai habitat pembelajaran perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Tradisi dan perubahan sebagai relasi

Relasi antara tradisi dan perubahan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kaidah memelihara yang baik dan mengambil yang lebih baik hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab

sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kesetiaan pada warisan dengan kebutuhan merespons masalah sosial kontemporer. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pembaruan ditempatkan sebagai penyesuaian sarana dan metode, bukan penggantian serampangan atas tujuan pendidikan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang tradisi dan perubahan sebagai relasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara

nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kaidah memelihara yang baik dan mengambil yang lebih baik juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap relasi antara tradisi dan perubahan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Lima unsur pembacaan pesantren

Lima unsur pembacaan pesantren perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kiai, santri, masjid, pengajian, dan asrama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab

sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kecenderungan menganggap salah satu unsur sebagai penjelasan tunggal bagi seluruh kehidupan pesantren. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusya kesinambungan.

Di tingkat praktik, setiap unsur dianalisis sebagai bagian dari jaringan peran, ruang, simbol, dan aturan yang saling menghidupi. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang lima unsur pembacaan pesantren bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara

nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kiai, santri, masjid, pengajian, dan asrama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap lima unsur pembacaan pesantren perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Rujukan klasik tentang unsur pesantren dapat ditemukan dalam Dhofier (2011) dan van Bruinessen (1995).

Tabel 1. Cara membaca pesantren sebagai institusi sosial

Lapis	Pertanyaan	Contoh bukti
Personal	Apa yang dipahami dan dihayati santri?	Kebiasaan, bahasa, respons terhadap nasihat.
Kelembagaan	Bagaimana nilai diterjemahkan menjadi tata kerja?	Kurikulum, aturan, organisasi, forum musyawarah.
Komunitas	Bagaimana pesantren hadir di masyarakat?	Alumni, layanan pendidikan, dakwah, jejaring ekonomi.

4. Batas generalisasi

Batas generalisasi dalam studi pesantren perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, perbedaan sejarah, wilayah, basis ekonomi, dan afiliasi organisasi hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah keinginan menyusun kesimpulan umum dari pengalaman institusi yang sangat kontekstual. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini

membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, temuan kasus dibaca sebagai pola kemungkinan, lalu diuji kembali pada konteks pesantren lain. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang batas generalisasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, perbedaan sejarah, wilayah, basis ekonomi, dan afiliasi organisasi juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap batas generalisasi dalam studi pesantren perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Pembacaan berbasis budaya

Pembacaan berbasis budaya perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kebiasaan, simbol, cerita, dan asumsi yang hidup hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pemisahan artifisial antara kegiatan pendidikan dan kehidupan keseharian. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu

menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, data tentang ritus, bahasa, aturan, pengajaran, dan hubungan sosial dipertautkan dalam satu peta budaya. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pembacaan berbasis budaya bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kebiasaan, simbol, cerita, dan asumsi yang hidup juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pembacaan berbasis budaya perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Pesantren dan masyarakat

Hubungan pesantren dengan masyarakat perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kepercayaan publik dan jaringan pengabdian alumni hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah tuntutan menjaga otonomi internal sambil menjawab kebutuhan sosial di luar tembok pesantren. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu

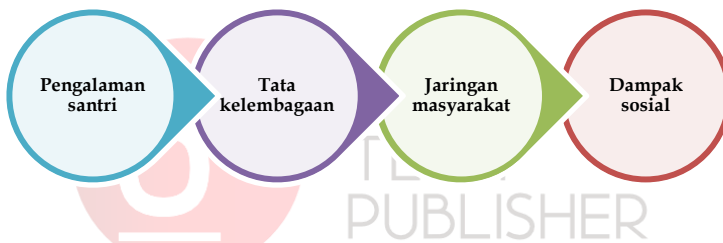
menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pengabdian, dakwah, layanan pendidikan, dan jejaring alumni dirancang sebagai sambungan dari proses pembelajaran. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pesantren dan masyarakat bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kepercayaan publik dan jaringan pengabdian alumni juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap hubungan pesantren dengan masyarakat perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Bagan 1. Lapis pembacaan perubahan pesantren

7. Cara menggunakan buku ini

Cara menggunakan kerangka buku ini perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara teori, kasus, dan rekomendasi hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga

pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah risiko menjadikan buku sebagai daftar resep yang lepas dari kondisi institusional. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, setiap bab dibaca sebagai alat refleksi untuk memetakan nilai, otoritas, proses pembelajaran, serta dampak sosial. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang cara menggunakan buku ini bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara teori, kasus, dan rekomendasi juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus,

alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap cara menggunakan kerangka buku ini perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

BAB II

ASWAJA SEBAGAI ETIKA HIDUP BERSAMA

Nilai menjadi budaya ketika ia dapat dipahami, dirasakan, dan dijalankan dalam relasi sehari-hari.

Aswaja dalam buku ini dipahami sebagai orientasi nilai dan cara bernalar yang memperoleh bentuk khas dalam kehidupan pesantren. Fokusnya bukan pada penyeragaman identitas, melainkan pada proses bagaimana nilai moderasi, keseimbangan, toleransi, keadilan, dan tanggung jawab sosial diterjemahkan menjadi kebiasaan serta keputusan kelembagaan.

1. Membatasi pengertian Aswaja

Pembatasan pengertian Aswaja perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara akidah, amaliyah, etika, dan orientasi kelembagaan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kecenderungan mereduksi Aswaja hanya sebagai simbol atau daftar amalan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, nilai diterangkan melalui pengajian, diskusi, contoh pengasuh, dan penerapannya dalam kebijakan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang membatasi pengertian aswaja bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara akidah, amaliyah, etika, dan orientasi kelembagaan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan

atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pembatasan pengertian aswaja perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Tawassuth sebagai sikap proporsional

Tawassuth sebagai sikap proporsional perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, cara memilih posisi yang tidak jatuh pada ekstrem hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah mencari jalan tengah tanpa menjadikan sikap moderat sebagai alasan

menghindari persoalan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, keputusan harian ditempatkan dalam pertimbangan kebutuhan, maslahat, ketertiban, dan alasan keagamaan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang tawassuth sebagai sikap proporsional bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, cara memilih posisi yang tidak jatuh pada ekstrem juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca

sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap tawassuth sebagai sikap proporsional perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Tawazun sebagai keseimbangan

Tawazun sebagai keseimbangan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara nalar, spiritualitas, fisik, dan tanggung jawab sosial hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pemecahan antara kecakapan akademik dan pembentukan karakter. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia

justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusanya kesinambungan.

Di tingkat praktik, kurikulum dan kegiatan disusun agar belajar, ibadah, organisasi, serta istirahat saling mendukung. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang tawazun sebagai keseimbangan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara nalar, spiritualitas, fisik, dan tanggung jawab sosial juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan

memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap tawazun sebagai keseimbangan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 2. Nilai Aswaja dan terjemahan kelembagaan

Nilai	Arah perilaku	Terjemahan kelembagaan
Tawassuth	Proporsional	Kebijakan sederhana dan pertimbangan maslahat.
Tawazun	Seimbang	Ritme belajar, ibadah, organisasi, dan istirahat.
Tasamuh	Menghormati perbedaan	Musyawarah, pembinaan, kesempatan memperbaiki diri.
I'tidal	Adil dan konsisten	Aturan, tugas, dan keputusan yang dapat dijelaskan.
Tanggung jawab sosial	Menguatkan kebaikan	Latihan dakwah, organisasi, dan pengabdian.

4. Tasamuh dalam kehidupan yang beragam

Tasamuh dalam kehidupan yang beragam perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kemampuan mengelola perbedaan pendapat dan latar sosial hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pembedaan antara ketegasan prinsip dengan sikap mudah meniadakan pihak lain. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, musyawarah, penjelasan alasan aturan, peluang memperbaiki diri, dan penghormatan terhadap perbedaan dikelola secara terarah. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai

memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang tasamuh dalam kehidupan yang beragam bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kemampuan mengelola perbedaan pendapat dan latar sosial juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap tasamuh dalam kehidupan yang beragam perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika

diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Itidal dan rasa keadilan

Itidal dan rasa keadilan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, konsistensi keputusan serta pengakuan atas hak dan tanggung jawab hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah perbedaan antara perlakuan sama dengan perlakuan yang patut. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, penegakan tata tertib, pemberian dispensasi yang dapat dipertanggungjawabkan, dan mekanisme penempatan tugas dilakukan dengan alasan yang jelas. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif;

sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang itidal dan rasa keadilan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, konsistensi keputusan serta pengakuan atas hak dan tanggung jawab juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap itidal dan rasa keadilan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya

tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Amar maruf nahi munkar sebagai tanggung jawab

Amar ma'ruf nahi munkar sebagai tanggung jawab sosial perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, dorongan merawat kebaikan dan mencegah kerusakan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah perbedaan antara pembinaan yang mendidik dengan kontrol yang merendahkan martabat. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, santri dilatih berorganisasi, berdakwah, menyampaikan pendapat, dan menghubungkan pengetahuan dengan kepedulian sosial. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak

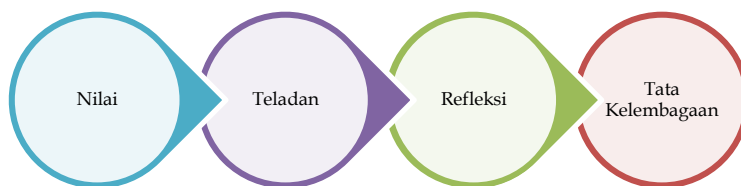
diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang amar maruf nahi munkar sebagai tanggung jawab bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, dorongan merawat kebaikan dan mencegah kerusakan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap amar ma'ruf nahi munkar sebagai tanggung jawab sosial perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang

terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Bagan 2. Dari nilai menuju kebiasaan sosial

7. Pola pikir ishlahiyyah tathawwuriyah manhajiyyah

Pola pikir ishlahiyyah, tathawwuriyah, dan manhajiyyah perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kemampuan memperbaiki, berkembang, dan bekerja dengan metode hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah keinginan berubah cepat dengan kebutuhan menjaga ketelitian keilmuan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang

kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, kajian ushul fiqh, mantiq, bahtsul masail, evaluasi program, dan pengembangan sumber daya manusia digunakan sebagai latihan bernalar. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pola pikir islahiyyah tathawwuriyah manhajiyyah bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kemampuan memperbaiki, berkembang, dan bekerja dengan metode juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi,

keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pola pikir islahiyyah, tathawwuriyyah, dan manhajiyyah perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

BAB III

OTORITAS KEAGAMAAN DAN KEPEMIMPINAN KIAI

*Otoritas yang dipercaya tidak hanya diwarisi; ia dirawat
melalui ilmu, keteladanan, dan keadilan dalam
keputusan.*

Otoritas keagamaan dalam pesantren sering dibaca melalui figur kiai. Pembacaan itu penting, tetapi belum lengkap. Dalam kehidupan kelembagaan yang berkembang, otoritas juga bergerak melalui forum keluarga, pengurus, ustadz, kurikulum, dokumen, dan jaringan alumni. Bab ini memeriksa bagaimana karisma personal dapat menjadi daya pendidikan tanpa menutup kebutuhan pada akuntabilitas dan partisipasi.

1. Sumber legitimasi

Sumber legitimasi keagamaan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kepercayaan yang diberikan warga pesantren kepada pemimpin hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan,

dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah hubungan antara kewibawaan personal dan tuntutan keputusan yang dapat dipahami. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, nasihat, keputusan, penugasan, dan koreksi dibangun melalui bahasa yang konsisten dengan teladan kehidupan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang sumber legitimasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kepercayaan yang diberikan warga pesantren kepada pemimpin juga menuntut

perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap sumber legitimasi keagamaan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Keteladanan sebagai bahasa institusi

Keteladanan sebagai bahasa institusi perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kesesuaian antara ajaran yang disampaikan dan perilaku pemimpin hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan,

dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah jarak antara pesan normatif dengan pengalaman nyata yang dilihat santri. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pemimpin, ustadz, dan pengurus diposisikan sebagai pembawa etos melalui disiplin, cara berbicara, dan tanggung jawab. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang keteladanan sebagai bahasa institusi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kesesuaian antara ajaran yang disampaikan dan perilaku pemimpin juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap keteladanan sebagai bahasa institusi perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Cerita masyayikh dan memori kolektif

Cerita masyayikh dan memori kolektif perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, narasi tentang pendiri, perjuangan, dan keputusan bersejarah hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah

sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah risiko menjadikan sejarah sebagai mitos yang tidak lagi memberi orientasi praksis. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, cerita dipakai untuk membuka percakapan mengenai alasan moral, tanggung jawab, dan cara merespons masalah. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang cerita masyayikh dan memori kolektif bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, narasi tentang pendiri, perjuangan, dan keputusan bersejarah juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap cerita masyayikh dan memori kolektif perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 3. Dimensi otoritas keagamaan di pesantren

Dimensi	Dasar kepercayaan	Risiko bila terputus
Keilmuan	Kapasitas menjelaskan dan memberi rujukan	Nasihat berubah menjadi slogan.
Etis	Keteladanan dan konsistensi	Muncul jarak antara ajaran dan praktik.

Dimensi	Dasar kepercayaan	Risiko bila terputus
Kelembagaan	Aturan, forum, dan pembagian peran	Ketergantungan berlebih pada satu figur.
Komunitas	Hubungan dengan santri, alumni, dan masyarakat	Otoritas kehilangan relevansi sosial.

4. Otoritas kolektif

Pembentukan otoritas kolektif perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, peran keluarga pesantren, ustadz, pengurus, dan lembaga hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kecepatan keputusan personal dengan kebutuhan distribusi pengetahuan dan tanggung jawab. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, delegasi, musyawarah, unit kerja, dan dokumentasi keputusan dikembangkan tanpa menghilangkan arah kepemimpinan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang otoritas kolektif bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, peran keluarga pesantren, ustadz, pengurus, dan lembaga juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pembentukan otoritas kolektif perlu dilakukan

pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Partisipasi santri

Partisipasi santri dalam proses kepemimpinan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kesempatan belajar mengambil peran di bawah bimbingan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah ketaatan yang mendidik dengan kepasifan yang menghambat kematangan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, organisasi, musyawarah, penugasan, dan evaluasi dijadikan arena latihan tanggung jawab. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang partisipasi santri bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kesempatan belajar mengambil peran di bawah bimbingan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analisisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap partisipasi santri dalam proses kepemimpinan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal

santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Akuntabilitas dan kepercayaan

Akuntabilitas dan kepercayaan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, keterbukaan tata kelola dalam lembaga berbasis nilai hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah anggapan bahwa kepercayaan personal sudah cukup untuk menggantikan mekanisme organisasi. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusya kesinambungan.

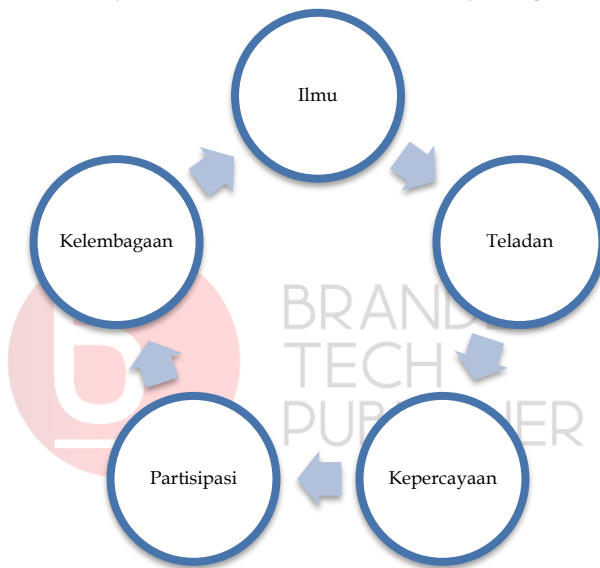
Di tingkat praktik, pencatatan, pembagian tugas, transparansi yang patut, dan pengawasan internal dijalankan sebagai penguat amanah. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang akuntabilitas dan kepercayaan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, keterbukaan tata kelola dalam lembaga berbasis nilai juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap akuntabilitas dan kepercayaan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata

kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Bagan 3. Sirkulasi otoritas yang sehat

7. Otoritas di ruang digital

Otoritas di ruang digital perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pergeseran sumber pengetahuan dan perhatian santri hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak

cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kecepatan sirkulasi informasi dengan kebutuhan sanad, konteks, dan penalaran. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, literasi digital, kurasi sumber, serta diskusi yang menghubungkan konten daring dengan pembelajaran tatap muka diperkokoh. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang otoritas di ruang digital bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini

digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pergeseran sumber pengetahuan dan perhatian santri juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap otoritas di ruang digital perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

BAB IV

KONSTRUKSI BUDAYA PESANTREN

*Yang tampak dalam pakaian, jadwal, dan bahasa hanya
menjadi kuat bila ditopang nilai, cara berpikir, dan
keyakinan bersama.*

Disertasi yang menjadi sumber utama buku ini mengembangkan pembacaan budaya pesantren melalui artefak, nilai, pola pikir, dan asumsi dasar. Kerangka tersebut memperkaya model budaya organisasi yang sering hanya membedakan artefak, nilai, dan asumsi. Penambahan pola pikir memungkinkan kita melihat kerja penalaran yang menghubungkan kebiasaan dengan keyakinan.

1. Artefak sebagai pintu masuk

Artefak sebagai pintu masuk pembacaan budaya perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, bentuk fisik, bahasa, simbol, ritus, dan produk kreatif hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kecenderungan menilai budaya hanya dari hal yang mudah dilihat. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, artefak dibaca bersama dengan cerita, konteks penggunaan, dan penjelasan warga pesantren. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang artefak sebagai pintu masuk bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, bentuk fisik, bahasa, simbol, ritus, dan produk kreatif juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama,

tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap artefak sebagai pintu masuk pembacaan budaya perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Nilai yang dipegang teguh

Nilai yang dipegang teguh perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, tawassuth, tawazun, tasamuh, i'tidal, dan tanggung jawab sosial hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah jarak antara nilai yang dideklarasikan dengan nilai yang sungguh memandu keputusan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, nilai diuji melalui kurikulum, tata tertib, pembagian tugas, dan respons atas masalah. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang nilai yang dipegang teguh bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, tawassuth, tawazun, tasamuh, i'tidal, dan tanggung jawab sosial juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran

yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap nilai yang dipegang teguh perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Pola pikir sebagai jembatan

Pola pikir sebagai jembatan antara nilai dan tindakan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, cara memperbaiki, berkembang, dan menggunakan metode hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pengulangan tradisi tanpa pengolahan alasan dan tujuan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, dialog, bahtsul masail, kajian metodologi, dan evaluasi program digunakan untuk membentuk kebiasaan bernalar. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pola pikir sebagai jembatan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, cara memperbaiki, berkembang, dan menggunakan metode juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz,

pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pola pikir sebagai jembatan antara nilai dan tindakan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 4. Empat lapis konstruksi budaya pesantren

Lapis	Pertanyaan analitis	Contoh bentuk
Artefak	Apa yang tampak dan dilakukan?	Ruang, pakaian, bahasa, ritus, teknologi.
Nilai	Apa yang dinilai baik dan patut?	Moderasi, keseimbangan, toleransi, keadilan.
Pola pikir	Bagaimana persoalan diolah?	Islahiyyah, tathawwuriyah, manhajiyyah.

Lapis	Pertanyaan analitis	Contoh bentuk
Asumsi	Keyakinan apa yang memberi arah?	Pengabdian, kesinambungan ilmu, tanggung jawab sosial.

4. Asumsi dasar dan ideologi

Asumsi dasar dan ideologi perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, keyakinan yang memberi arah pada tindakan kolektif hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kesulitan membedakan keyakinan hidup dengan pernyataan seremonial. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, asumsi dasar dibaca melalui pilihan berulang, pengorbanan, serta cara lembaga menjelaskan tujuan kepada generasi baru. Keberhasilan langkah tersebut

bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang asumsi dasar dan ideologi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, keyakinan yang memberi arah pada tindakan kolektif juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap asumsi dasar dan ideologi perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak

terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Bahasa dan pembentukan makna

Bahasa dan pembentukan makna perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, istilah, sapaan, nasihat, dan cara menyampaikan koreksi hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah bahasa yang eksklusif dengan kebutuhan komunikasi lintas latar. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, bahasa daerah, Indonesia, Arab, dan bahasa asing digunakan secara proporsional sesuai fungsi pembelajaran dan relasi. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan

struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang bahasa dan pembentukan makna bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, istilah, sapaan, nasihat, dan cara menyampaikan koreksi juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap bahasa dan pembentukan makna perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis

memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Ritus dan disiplin keseharian

Ritus dan disiplin keseharian perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, ibadah bersama, pengajian, pertemuan, dan penegakan tata tertib hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kemungkinan ritus menjadi rutinitas tanpa pemaknaan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pembimbingan, penjelasan, dan refleksi menyertai pelaksanaan kegiatan agar disiplin tidak lepas dari tujuan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam

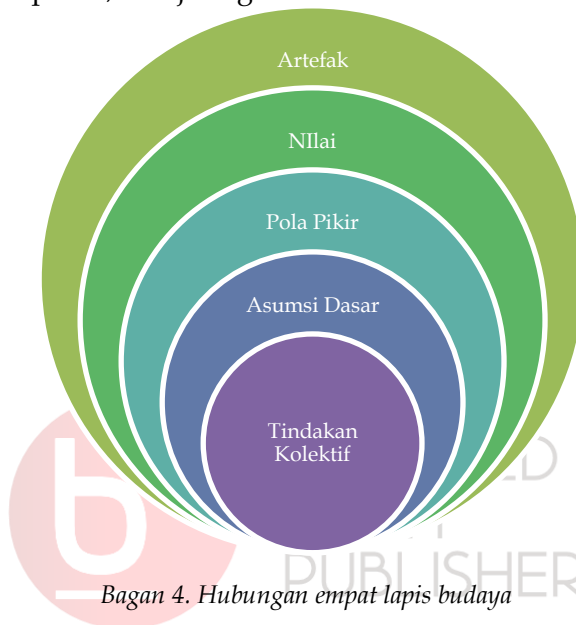
ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang ritus dan disiplin keseharian bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, ibadah bersama, pengajian, pertemuan, dan penegakan tata tertib juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap ritus dan disiplin keseharian perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan

bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Bagan 4. Hubungan empat lapis budaya

7. Konsistensi antar lapis budaya

Konsistensi antar lapis budaya perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara yang terlihat dan yang diyakini hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga

pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah artefak yang kuat tetapi nilai dan alasan yang rapuh. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, audit budaya dilakukan dengan membandingkan simbol, program, pengalaman warga, serta alasan pengambilan keputusan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang konsistensi antar lapis budaya bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara yang terlihat dan yang diyakini juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap konsistensi antar lapis budaya perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

BAB 5

PELEMBAGAAN NILAI DALAM PESANTREN

Bab ini membahas pelebagaan nilai sebagai kerja yang menjadikan keyakinan dan etika hadir dalam pembelajaran, kebiasaan, serta tata kelola. Pembahasan tidak bertolak dari satu lembaga tertentu, melainkan dari mekanisme yang dapat dibaca secara reflektif di berbagai pesantren.

Pelembagaan tidak berarti menyeragamkan pesantren. Sebaliknya, ia membantu setiap lembaga menerjemahkan nilai inti ke dalam bentuk yang sesuai dengan sejarah, kapasitas, dan kebutuhan warganya.

1. Orientasi kelembagaan

Orientasi kelembagaan perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menjaga kesinambungan nilai sambil merespons kebutuhan pengelolaan yang berubah. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, visi, aturan, kalender kegiatan, dan pengasuhan disusun sebagai satu arah pendidikan. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa lembaga yang menyatukan tujuan pendidikan dengan program harian lebih mudah menjaga konsistensi. Karena itu, penjelasan tentang orientasi kelembagaan perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, pengasuh memberi arah, sedangkan pengurus menerjemahkannya melalui keputusan yang dapat dipahami bersama. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, keselarasan antara visi, keputusan, dan pengalaman keseharian santri perlu diperiksa secara berkala. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

2. Artefak dan identitas

Artefak dan identitas perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah membedakan simbol yang hanya tampak dari simbol yang benar-benar menggerakkan perilaku. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, ruang, bahasa, pakaian, teknologi, dan cerita kelembagaan diperlakukan sebagai media pendidikan. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa artefak memperoleh makna ketika

dijelaskan, dihayati, dan dihubungkan dengan nilai yang lebih dalam. Karena itu, penjelasan tentang artefak dan identitas perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, keteladanan para pemimpin membantu simbol tidak berubah menjadi hiasan tanpa arah. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, hubungan antara bentuk yang terlihat, nilai yang diyakini, dan praktik yang dijalankan perlu dibaca secara utuh. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

3. Pembiasaan nilai

Pembiasaan nilai perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah memastikan kegiatan rutin tidak berubah menjadi kepatuhan tanpa pemahaman. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, ibadah, disiplin, pengaturan kebutuhan, dan latihan organisasi dijalankan dengan penjelasan yang sesuai tahap perkembangan santri. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa pengulangan yang disertai penghayatan memberi peluang bagi nilai untuk menjadi kebiasaan yang bertahan. Karena itu, penjelasan tentang

pembiasaan nilai perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, otoritas perlu hadir sebagai bimbingan yang tegas, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, ritme kegiatan, cara memberi arahan, dan ruang evaluasi perlu dibaca sebagai satu proses pendidikan. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

Tabel 5. Matriks pelebagaan nilai pesantren

Unsur	Bentuk yang dapat dikembangkan	Makna analitis
Artefak	Warna, bahasa, simbol, teknologi, dan cerita.	Identitas menjadi terlihat dan dapat dibicarakan.
Pembiasaan	Ritme kegiatan, tata tertib, dan latihan organisasi.	Nilai hadir dalam tindakan berulang.
Internalisasi	Forum musyawarah dan pembelajaran keagamaan.	Pengetahuan dihubungkan dengan alasan.
Institusionalisasi	Unit, kurikulum, dan program penguat.	Nilai memperoleh kesinambungan organisasi.

4. Internalisasi melalui forum keilmuan

Internalisasi melalui forum keilmuan perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menghubungkan tuntutan disiplin dengan kemampuan santri memberi alasan dan menimbang persoalan. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, pengajian, musyawarah, bahtsul masail, pembacaan kitab, dan dialog terarah digunakan untuk memperdalam pemahaman. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa forum keilmuan membuat nilai Aswaja hadir sebagai cara menimbang masalah, bukan sekadar istilah yang dihafal. Karena itu, penjelasan tentang internalisasi melalui forum keilmuan perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, kiai dan ustadz perlu membuka ruang tanya jawab sambil menjaga adab keilmuan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, perubahan pemahaman, kemampuan berargumentasi, dan penerapan nilai dalam keputusan sehari-hari perlu diperhatikan bersama. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan

hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

5. Unit dan program penguat

Unit dan program penguat perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menjaga agar kerja nilai tidak berhenti ketika figur tertentu berganti. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, kurikulum, unit kegiatan, sistem kaderisasi, dokumentasi, dan evaluasi dirancang sebagai penyangga keberlanjutan. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa pelebagaan memberi jalur yang lebih stabil bagi nilai untuk diteruskan lintas angkatan. Karena itu, penjelasan tentang unit dan program penguat perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, kepemimpinan kolektif membantu kewenangan tetap terhubung dengan amanah, prosedur, dan tujuan pendidikan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, ketersediaan sumber daya, kejelasan peran, dan konsistensi evaluasi perlu menjadi bagian dari penilaian. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan

mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.



Bagan 5. Rantai pelembagaan nilai

6. Dampak dan kehati-hatian analitis

Dampak dan kehati-hatian analitis perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah membaca perubahan tanpa menyederhanakan hubungan sebab akibat. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, indikator pengetahuan, sikap, perilaku, citra kelembagaan, dan relasi sosial diamati secara bertahap. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa dampak pendidikan biasanya

tumbuh melalui proses panjang dan dipengaruhi oleh keluarga, lingkungan, serta pengalaman setelah santri lulus. Karena itu, penjelasan tentang dampak dan kehati-hatian analitis perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, otoritas yang terbuka pada masukan dapat mengurangi kecenderungan menilai keberhasilan hanya dari kesan internal. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, bukti, tafsir, dan rekomendasi perlu dibedakan agar evaluasi tetap jujur dan berguna. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

7. Pelajaran untuk pelebagaan nilai

Pelajaran untuk pelebagaan nilai perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah mengubah pengalaman baik menjadi sistem yang dapat dipelajari tanpa meniru secara serampangan. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, setiap pesantren memetakan nilai inti, kegiatan penguat, peran aktor, serta risiko yang perlu diantisipasi. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa pelebagaan yang baik tidak meniadakan kekhasan; ia memberi kerangka agar kekhasan

dapat dirawat dan dikembangkan. Karena itu, penjelasan tentang pelajaran untuk pelebagaan nilai perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, pemimpin perlu menghubungkan pembelajaran nilai dengan kebutuhan santri serta tuntutan masyarakat. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, keterpaduan antara teladan, pembelajaran, pembiasaan, dan struktur lembaga menjadi titik tolak perbaikan. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB 6

PENGABDIAN DAN JARINGAN SOSIAL PESANTREN

Bab ini menguraikan pengabdian dan jaringan sosial sebagai kelanjutan dari pendidikan pesantren. Ketika nilai dipelajari dan dihayati, ia perlu menemukan bentuknya dalam relasi yang sehat dengan keluarga, alumni, dan masyarakat.

Pembahasan berfokus pada proses yang dapat dikembangkan oleh berbagai pesantren sesuai konteksnya. Tidak ada satu bentuk pengabdian yang wajib ditiru; yang penting ialah keterhubungan antara tujuan pendidikan, tanggung jawab sosial, dan evaluasi yang jujur.

1. Sejarah mandat dan jejak kelembagaan

Sejarah mandat dan jejak kelembagaan perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menghubungkan warisan pendiri dengan kebutuhan sosial yang terus bergerak. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, cerita pendiri, visi pengabdian, dan pengalaman kelembagaan dibaca sebagai sumber orientasi, bukan sebagai nostalgia. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa memori kelembagaan membantu warga pesantren memahami alasan di balik pilihan pendidikan dan pengabdian. Karena itu, penjelasan tentang sejarah mandat dan jejak kelembagaan perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, pengasuh dan pengurus perlu merawat cerita institusi dengan bahasa yang jujur dan relevan bagi generasi baru. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, hubungan antara sejarah, mandat pendidikan, dan kebutuhan masyarakat perlu dijelaskan secara berkesinambungan. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

2. Artefak dan ritme kehidupan

Artefak dan ritme kehidupan perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menjaga makna di balik kegiatan bersama yang kerap dianggap biasa. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, bahasa, ruang, ritus, jadwal, dan simbol digunakan sebagai pengingat arah pendidikan serta tanggung jawab sosial. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa ritme yang teratur dapat membentuk rasa memiliki dan kemampuan hidup bersama. Karena itu, penjelasan tentang artefak dan ritme kehidupan perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, otoritas perlu memastikan keteraturan tidak menghilangkan perhatian pada kebutuhan dan suara santri. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, keseimbangan antara disiplin, kepedulian, dan kesempatan belajar perlu menjadi ukuran ritme kehidupan. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

3. Pengasuhan sebagai pendidikan nilai

Pengasuhan sebagai pendidikan nilai perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menjadikan pengasuhan sebagai proses mendidik, bukan sekadar pengawasan. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, nasihat, percakapan, teladan, pendampingan, dan penegakan aturan dilakukan secara konsisten. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa pengasuhan yang baik mempertautkan pengalaman pribadi santri dengan nilai yang menjadi arah komunitas. Karena itu, penjelasan tentang pengasuhan sebagai pendidikan nilai perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, kepercayaan kepada pengasuh tumbuh ketika keputusan disampaikan dengan adil, jelas, dan menghargai martabat santri. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, kualitas relasi pengasuhan, keteladanan, dan mekanisme penyelesaian masalah perlu dievaluasi secara berkala. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

Tabel 6. Ruang pengabdian dan jaringan sosial pesantren

Ruang	Proses	Dampak yang ditelaah
Pengasuhan	Taushiyah, cerita, dan teladan.	Orientasi moral dan identitas.
Pendidikan	Materi Aswaja dan program membaca.	Pemahaman dan penalaran.
Organisasi	Penugasan dan latihan komunikasi.	Kecakapan sosial dan kepemimpinan.
Alumni	Pengabdian di masyarakat.	Perluasan jaringan sosial pesantren.

4. Kurikulum dan pendalaman Aswaja

Kurikulum dan pendalaman Aswaja perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menghubungkan materi keagamaan dengan kemampuan menghadapi persoalan nyata. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, pembelajaran Aswaja, pembacaan teks, latihan diskusi, dan refleksi praktik disusun secara bertahap. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa kurikulum akan lebih bermakna ketika santri mampu melihat hubungan antara prinsip keagamaan, etika sosial, dan keputusan sehari-hari. Karena itu, penjelasan tentang kurikulum dan pendalaman aswaja perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, guru dan pengasuh berperan menjaga kedalaman ilmu sekaligus membuka ruang dialog yang beradab. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, pemahaman, kemampuan menimbang perbedaan, dan konsistensi amaliyah dapat menjadi penanda perkembangan. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman

personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

5. Organisasi sebagai latihan sosial

Organisasi sebagai latihan sosial perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah memberi tanggung jawab kepada santri tanpa membebani mereka dengan tuntutan yang tidak proporsional. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, penugasan, rapat, pelatihan komunikasi, kerja layanan, dan evaluasi organisasi dihubungkan dengan proses pendidikan. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa pengalaman berorganisasi melatih kemandirian, kerja sama, keberanian menyampaikan pendapat, dan tanggung jawab. Karena itu, penjelasan tentang organisasi sebagai latihan sosial perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, otoritas kiai dan pengurus perlu menjadi pembimbing yang memberi arah sekaligus ruang belajar dari kesalahan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, pembagian peran, kualitas komunikasi, dan kemampuan menyelesaikan konflik perlu

dibaca sebagai hasil pendidikan sosial. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.



Bagan 6. Alur pengabdian dan jaringan sosial

6. Alumni dan perluasan dampak

Alumni dan perluasan dampak perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menjaga keterhubungan setelah santri kembali ke keluarga dan masyarakat. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, komunikasi alumni, pendampingan pengabdian, forum belajar, dan kerja sama sosial dibangun sebagai kelanjutan pendidikan. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa jaringan alumni dapat memperluas daya jangkauan pesantren pada bidang pendidikan, dakwah, layanan sosial, dan ekonomi komunitas. Karena itu, penjelasan tentang alumni dan perluasan dampak perlu

bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, kepercayaan publik akan lebih kuat ketika pengabdian alumni sejalan dengan nilai dan etika yang dipelajari. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, relasi lintas generasi, kualitas dukungan, dan manfaat bagi masyarakat perlu menjadi bahan pembelajaran bersama. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.

7. Pelajaran dari jaringan pengabdian

Pelajaran dari jaringan pengabdian perlu dipahami sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama. Ia tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan nilai, pembelajaran, pengasuhan, dan tata kelola yang berlangsung setiap hari.

Tantangan utama pada bagian ini ialah menjaga jaringan tetap terbuka tanpa kehilangan arah nilai. Tegangan tersebut tidak selalu menunjukkan masalah; ia dapat menjadi ruang belajar ketika dibaca secara terbuka dan diarahkan pada tujuan pendidikan.

Dalam praktik, pesantren memadukan pembinaan internal dengan kerja sama yang bertanggung jawab bersama keluarga, alumni, dan masyarakat. Keberhasilan proses ini bergantung pada kesesuaian antara aturan yang tertulis, keteladanan para pengelola, dan pengalaman nyata yang dijalani santri.

Berbagai pembacaan tentang budaya pesantren memperlihatkan bahwa jaringan sosial tidak hanya memperluas pengaruh lembaga, tetapi juga memberi umpan balik bagi pembaruan pendidikan. Karena itu, penjelasan

tentang pelajaran dari jaringan pengabdian perlu bertolak dari proses yang hidup, bukan hanya dari dokumen atau slogan lembaga.

Dari sudut otoritas keagamaan, kepemimpinan perlu memastikan relasi eksternal tidak mengurangi independensi ilmiah dan integritas moral pesantren. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri, alumni, dan keluarga perlu memahami perannya sebagai bagian dari tanggung jawab pendidikan yang saling menguatkan.

Secara analitis, arah pengabdian, kualitas kemitraan, dan dampak nyata bagi masyarakat perlu ditinjau secara terbuka. Pembacaan yang hanya menilai satu unsur akan mudah mengabaikan hubungan antara pengalaman personal, tata kerja kelembagaan, dan dampak sosial pesantren.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB 7

MEKANISME TRANSFORMASI BUDAYA

Kebiasaan memberi ritme, internalisasi memberi alasan, dan pelembagaan memberi keberlanjutan.

Transformasi budaya dalam disertasi dirumuskan melalui tiga proses yang saling berkaitan: pembiasaan, internalisasi, dan institusionalisasi. Ketiganya perlu dibaca sebagai hubungan dinamis. Pembiasaan tanpa pemahaman dapat dangkal; pemahaman tanpa kesempatan praktik dapat tidak tertanam; sementara program tanpa dukungan institusi mudah berhenti ketika penggeraknya berganti.

1. Pembiasaan sebagai ritme

Pembiasaan sebagai ritme pendidikan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, tindakan kecil yang diulang dalam kehidupan bersama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pengulangan yang bermakna dengan rutinitas yang kehilangan tujuan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, jadwal, aturan, pendampingan, dan kesempatan mempraktikkan nilai dirancang sebagai pengalaman berulang. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pembiasaan sebagai ritme bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, tindakan kecil yang diulang dalam kehidupan bersama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama,

tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pembiasaan sebagai ritme pendidikan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Internalisasi sebagai pemahaman

Internalisasi sebagai pemahaman dan penghayatan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, proses ketika santri mampu menjelaskan serta menimbang nilai hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah perbedaan antara kepatuhan situasional dan komitmen yang dapat dibawa ke luar pesantren. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, diskusi, pembacaan, bimbingan personal, dan penyelesaian masalah dipakai untuk menghubungkan norma dengan alasan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang internalisasi sebagai pemahaman bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, proses ketika santri mampu menjelaskan serta menimbang nilai juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz,

pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap internalisasi sebagai pemahaman dan penghayatan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Institusionalisasi sebagai keberlanjutan

Institusionalisasi sebagai keberlanjutan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, wadah, aturan, kurikulum, dan pembagian peran hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan,

dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah program yang tergantung pada individu dengan sistem yang dapat diwariskan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, nilai diberi rumah dalam unit kerja, dokumen, kurikulum, penganggaran, dan evaluasi. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang institusionalisasi sebagai keberlanjutan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, wadah, aturan, kurikulum, dan pembagian peran juga menuntut perhatian

pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap institusionalisasi sebagai keberlanjutan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 7. Tiga mekanisme transformasi budaya

Mekanisme	Pertanyaan kunci	Penanda keberhasilan
Pembiasaan	Apa yang dilakukan berulang?	Ritme kegiatan dan disiplin yang konsisten.
Internalisasi	Mengapa praktik itu dijalankan?	Santri mampu memberi alasan dan menimbang kasus.
Institusionalisasi	Bagaimana proses bertahan?	Ada unit, kurikulum, aturan, sumber daya, evaluasi.

4. Tahapan perkembangan santri

Tahapan perkembangan santri perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, perbedaan kebutuhan anak, remaja, dan dewasa hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah penerapan metode yang sama bagi semua tahap usia dan pengalaman. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pengenalan, penuntunan, pembiasaan, pemahaman, pelaksanaan, dan pembentukan kepribadian disesuaikan dengan kesiapan santri. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan

yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang tahapan perkembangan santri bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, perbedaan kebutuhan anak, remaja, dan dewasa juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap tahapan perkembangan santri perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika

diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Efikasi kiai dan partisipasi

Efikasi kiai dan partisipasi santri perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, keyakinan pemimpin dalam menggerakkan tujuan bersama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kepemimpinan yang kuat dengan keterlibatan warga yang bermakna. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusya kesinambungan.

Di tingkat praktik, arah yang tegas dipadukan dengan ruang belajar, delegasi, dan penghargaan atas kontribusi. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong.

Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang efikasi kiai dan partisipasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, keyakinan pemimpin dalam menggerakkan tujuan bersama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap efikasi kiai dan partisipasi santri perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika

diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Mengukur proses tanpa menyederhanakan

Pengukuran proses transformasi perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, dan kinerja kelembagaan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah dorongan mencari angka cepat dengan kerumitan perubahan budaya yang bertahap. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, indikator kualitatif dan kuantitatif digunakan secara terbuka, serta hasilnya dibaca bersama cerita pengalaman warga. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat

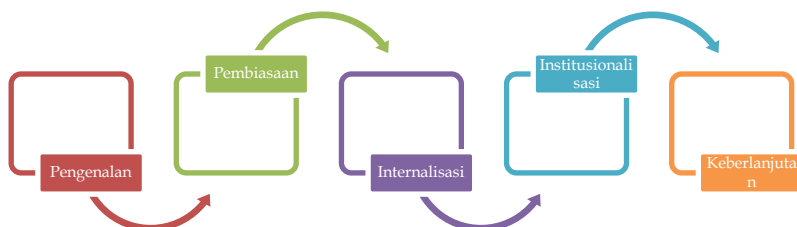
terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang mengukur proses tanpa menyederhanakan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, dan kinerja kelembagaan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pengukuran proses transformasi perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika

diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Bagan 7. Mekanisme transformasi budaya

7. Keluarga dan alumni sebagai lingkungan lanjut

Keluarga dan alumni sebagai lingkungan lanjut perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, keberlanjutan nilai setelah masa mondok hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah anggapan bahwa pendidikan selesai ketika santri meninggalkan asrama. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap

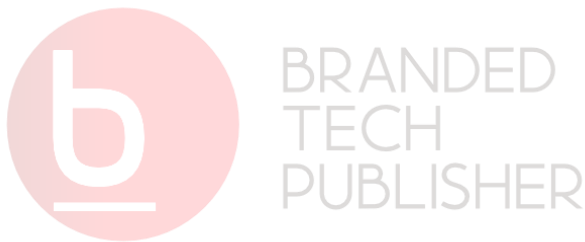
pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, komunikasi dengan keluarga, jejaring alumni, forum belajar, dan kegiatan pengabdian dikelola sebagai fase lanjutan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang keluarga dan alumni sebagai lingkungan lanjut bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, keberlanjutan nilai setelah masa mondok juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap keluarga dan alumni sebagai lingkungan lanjut perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.





BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB 8

PESANTREN DAN TRANSFORMASI SOSIAL

Dampak sosial tidak lahir dari satu kegiatan; ia tumbuh ketika pembelajaran, kepercayaan, dan jaringan bekerja bersama.

Pesantren tidak hanya membentuk perilaku individual. Ia juga membangun modal sosial, memperluas layanan pendidikan, menyiapkan kader organisasi, dan menyediakan rujukan moral bagi komunitas. Namun klaim dampak harus dibaca dengan hati-hati: dampak sosial bersifat berlapis, tidak selalu langsung, dan sering bergantung pada konteks di luar pesantren.

1. Dampak personal

Dampak personal pendidikan pesantren perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pengetahuan, sikap, kebiasaan, dan kematangan sosial hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah mengukur perubahan individu hanya dari kepatuhan yang terlihat. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, refleksi, bimbingan, observasi, dan dialog dipakai untuk membaca pertumbuhan yang tidak selalu seragam. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang dampak personal bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pengetahuan, sikap, kebiasaan, dan kematangan sosial juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama,

tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap dampak personal pendidikan pesantren perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Dampak kelembagaan

Dampak kelembagaan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, citra, kapasitas organisasi, dan kemampuan mengelola program hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah menyamakan citra positif dengan bukti kualitas yang menyeluruh. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, kepercayaan publik diperkuat melalui layanan yang konsisten, tata kelola, dan keterbukaan yang proporsional. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang dampak kelembagaan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, citra, kapasitas organisasi, dan kemampuan mengelola program juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak

selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap dampak kelembagaan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Modal sosial dan kepercayaan

Modal sosial dan kepercayaan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, jaringan, norma timbal balik, dan kemampuan bekerja sama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah hubungan erat internal dengan kebutuhan menjembatani kelompok sosial yang lebih luas. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, alumni, masyarakat sekitar, organisasi, dan lembaga pendidikan dipertautkan melalui kegiatan yang memberi manfaat nyata. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang modal sosial dan kepercayaan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, jaringan, norma timbal balik, dan kemampuan bekerja sama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz,

pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap modal sosial dan kepercayaan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 8. Lapis dampak transformasi sosial

Lapis dampak	Contoh indikator	Catatan kehati-hatian
Personal	Pemahaman, sikap, perilaku.	Perlu dibaca lintas waktu dan situasi.
Kelembagaan	Program, reputasi, kapasitas organisasi.	Tidak disamakan dengan kualitas secara otomatis.
Komunitas	Jaringan alumni, layanan, kolaborasi.	Dipengaruhi kondisi ekonomi dan kebijakan.

Lapis dampak	Contoh indikator	Catatan kehati-hatian
Publik	Rujukan moral dan ruang dialog.	Klaim perlu bukti serta keterbukaan pada kritik.

4. Pendidikan dan mobilitas

Pendidikan dan mobilitas sosial perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pembentukan kecakapan yang memungkinkan santri berkontribusi di banyak ruang hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah harapan mobilitas dengan kewajiban menjaga etika dan akuntabilitas. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, penguasaan ilmu agama dipadukan dengan komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, dan literasi yang relevan. Keberhasilan langkah tersebut

bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pendidikan dan mobilitas bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pembentukan kecakapan yang memungkinkan santri berkontribusi di banyak ruang juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analisisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pendidikan dan mobilitas sosial perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil

satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Ekonomi komunitas

Ekonomi komunitas dan kemandirian perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara pendidikan, kewirausahaan, dan kesejahteraan sekitar hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah dorongan produktivitas dengan perlindungan terhadap tujuan pendidikan serta kelompok rentan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusya kesinambungan.

Di tingkat praktik, inisiatif ekonomi ditempatkan sebagai sarana pembelajaran amanah, kerja, dan pelayanan, bukan semata indikator keuntungan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang ekonomi komunitas bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara pendidikan, kewirausahaan, dan kesejahteraan sekitar juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap ekonomi komunitas dan kemandirian perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Moderasi dan pencegahan kekerasan

Moderasi dan pencegahan kekerasan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kapasitas menolak penyederhanaan serta kekerasan atas nama agama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah klaim moderasi yang terlalu luas dengan kebutuhan bukti proses pendidikan yang nyata. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu

menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

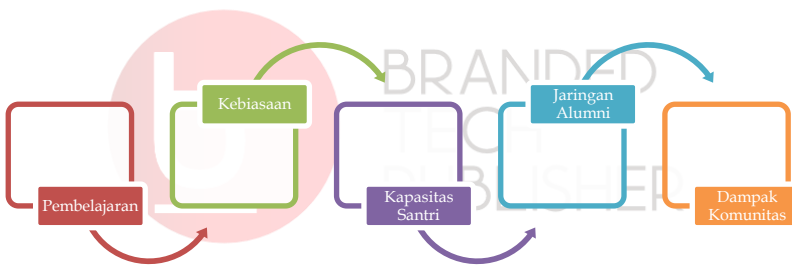
Di tingkat praktik, literasi keagamaan, dialog, pembacaan dalil yang bertanggung jawab, dan pengalaman hidup bersama diperkokoh. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang moderasi dan pencegahan kekerasan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kapasitas menolak penyederhanaan serta kekerasan atas nama agama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi,

bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap moderasi dan pencegahan kekerasan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Bagan 8. Dari pendidikan pesantren menuju dampak sosial

7. Batas kausalitas

Batas kausalitas dalam membaca dampak sosial perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara program pesantren dan perubahan masyarakat hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab

sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah keinginan mengatributkan seluruh perubahan kepada satu institusi. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, evaluasi memasukkan faktor keluarga, ekonomi, kebijakan, media, dan pengalaman alumni setelah keluar. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang batas kausalitas bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini

digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara program pesantren dan perubahan masyarakat juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap batas kausalitas dalam membaca dampak sosial perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

BAB 9

MODERNISASI TANPA KEHILANGAN ARAH

Teknologi yang baik bukan sekadar mempercepat pekerjaan; ia harus memperluas kemaslahatan dan menjaga tanggung jawab pengetahuan.

Modernisasi pesantren mencakup lebih dari penggunaan perangkat digital. Ia menyentuh cara lembaga mengelola data, mendistribusikan otoritas, mendesain pembelajaran, menjaga kesejahteraan santri, dan mempertanggungjawabkan sumber daya. Karena itu, modernisasi perlu dibaca sebagai perubahan sarana dan tata kelola yang tetap dikendalikan oleh tujuan pendidikan.

1. Teknologi sebagai sarana

Teknologi sebagai sarana pendidikan dan tata kelola perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, sistem informasi, komunikasi, pembelajaran, dan administrasi hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah efisiensi teknis dengan perlindungan atas kualitas relasi dan pemahaman. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, teknologi dipilih berdasarkan kebutuhan, kesiapan pendidik, keamanan data, dan manfaat bagi proses belajar. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang teknologi sebagai sarana bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, sistem informasi, komunikasi, pembelajaran, dan administrasi juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran

yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap teknologi sebagai sarana pendidikan dan tata kelola perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Literasi digital dan otoritas

Literasi digital dan otoritas keagamaan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kemampuan menilai sumber, konteks, dan argumentasi hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah banjir konten singkat dengan tuntutan ketelitian ilmu dan adab belajar. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, santri dilatih membedakan sumber primer, penjelasan otoritatif, opini, dan informasi yang belum terverifikasi. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang literasi digital dan otoritas bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kemampuan menilai sumber, konteks, dan argumentasi juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama,

tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap literasi digital dan otoritas keagamaan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Pembelajaran hibrida yang manusiawi

Pembelajaran hibrida yang manusiawi perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, perpaduan tatap muka, bahan digital, dan pendampingan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah akses materi yang luas dengan risiko melemahnya ikatan pembimbingan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, materi digital memperkaya pengajian dan kelas, sementara dialog langsung menjaga koreksi, adab, dan perhatian pada perkembangan santri. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pembelajaran hibrida yang manusiawi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, perpaduan tatap muka, bahan digital, dan pendampingan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz,

pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pembelajaran hibrida yang manusiawi perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 9. Prinsip modernisasi pesantren yang terarah

Prinsip	Pertanyaan pengujian	Contoh penerapan
Maslahat	Manfaat apa yang nyata?	Sistem yang memudahkan belajar dan layanan.
Keterandalan	Siapa yang menjaga kualitas?	Pelatihan pendidik dan prosedur evaluasi.
Amanah	Data serta sumber daya dilindungi?	Hak akses dan dokumentasi yang patut.
Keterhubungan	Apakah teknologi memperkuat relasi?	Pendampingan dan forum tanya jawab.

Prinsip	Pertanyaan pengujian	Contoh penerapan
Keberlanjutan	Dapat dipelihara dalam jangka panjang?	Biaya, sumber daya manusia, dan arsip.

4. Tata kelola dan akuntabilitas

Tata kelola dan akuntabilitas perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, prosedur, data, pembagian peran, dan pertanggungjawaban hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kebiasaan kerja berbasis kepercayaan dengan kebutuhan dokumentasi yang proporsional. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, dokumen dan data dipakai untuk belajar organisasi, memperbaiki keputusan, dan menjaga amanah kepada warga. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan

struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang tata kelola dan akuntabilitas bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, prosedur, data, pembagian peran, dan pertanggungjawaban juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap tata kelola dan akuntabilitas perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya,

pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Gender kesejahteraan dan relasi teman sebaya

Gender, kesejahteraan, dan relasi teman sebaya perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pengalaman santri putra dan putri dalam lingkungan berasrama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah asumsi bahwa satu desain pembinaan selalu sesuai untuk semua pengalaman santri. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pendampingan memperhatikan rasa memiliki, keamanan, perundungan, kesehatan mental, dan ruang partisipasi yang bermartabat. Keberhasilan

langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang gender kesejahteraan dan relasi teman sebaya bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pengalaman santri putra dan putri dalam lingkungan berasrama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap gender, kesejahteraan, dan relasi teman sebaya perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya

mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Pelestarian pengetahuan

Pelestarian pengetahuan pesantren perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kitab, catatan, sanad, memori, dan karya warga hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah digitalisasi yang memperluas akses dengan risiko melepaskan konteks serta tanggung jawab penafsiran. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusya kesinambungan.

Di tingkat praktik, arsip digital dilengkapi metadata, penjelasan guru, hak akses, dan prosedur perawatan koleksi. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang pelestarian pengetahuan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kitab, catatan, sanad, memori, dan karya warga juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analisisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pelestarian pengetahuan pesantren perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal

santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

7. Etika inovasi

Etika inovasi pesantren perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pertimbangan maslahat, risiko, dan pihak yang terdampak hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah dorongan mengikuti tren dengan kebutuhan menilai kegunaan jangka panjang. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, uji coba kecil, evaluasi bersama, perlindungan data, serta mekanisme umpan balik diterapkan sebelum perubahan diperluas. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang etika inovasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pertimbangan maslahat, risiko, dan pihak yang terdampak juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap etika inovasi pesantren perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata

kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembaca berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB 10

MERANCANG PESANTREN YANG TANGGUH

Ketangguhan bukan kemampuan untuk tetap sama, melainkan kemampuan berubah dengan tetap dapat menjelaskan arah moralnya.

Bab terakhir merangkum pelajaran konseptual dan praktis buku ini. Pesantren yang tangguh tidak ditentukan oleh satu model organisasi. Ketangguhan lahir ketika nilai inti dapat menjawab situasi baru, otoritas bekerja secara berintegritas, warga memiliki ruang belajar, dan institusi mampu memperbaiki diri tanpa kehilangan arah pendidikan.

1. Membaca tanda perubahan

Kemampuan membaca tanda perubahan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, pergeseran kebutuhan santri, keluarga, masyarakat, dan lingkungan pengetahuan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah reaksi terburu-buru dengan kebiasaan menunda pembaruan yang diperlukan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, forum refleksi, pemetaan isu, pembacaan data, serta dialog dengan alumni digunakan untuk menyusun prioritas. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang membaca tanda perubahan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, pergeseran kebutuhan santri, keluarga, masyarakat, dan lingkungan pengetahuan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan

keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa meninggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap kemampuan membaca tanda perubahan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

2. Merumuskan arah bersama

Perumusan arah bersama perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, tujuan pendidikan yang dapat dipahami lintas peran hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga

pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah rumusan visi yang indah dengan ketidakjelasan penerjemahan dalam kerja harian. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, nilai inti diterjemahkan menjadi prioritas, perilaku, program, dan indikator yang dapat ditinjau secara berkala. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang merumuskan arah bersama bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, tujuan pendidikan yang dapat dipahami lintas peran juga menuntut perhatian

pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap perumusan arah bersama perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

3. Menata pembelajaran nilai

Penataan pembelajaran nilai perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara ilmu, pengalaman, dan pengabdian hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga

pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pendidikan karakter yang hanya menambah materi tanpa mengubah lingkungan belajar. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, setiap kegiatan dibaca sebagai kesempatan pengenalan, pembiasaan, refleksi, serta penerapan nilai. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang menata pembelajaran nilai bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara ilmu, pengalaman, dan pengabdian juga menuntut perhatian

pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap penataan pembelajaran nilai perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Tabel 10. Peta jalan pesantren yang tangguh

Tahap	Fokus	Pertanyaan pengarah
Memetakan	Nilai, masalah, kapasitas.	Apa yang perlu dijaga dan apa yang perlu diperbaiki?
Merancang	Tujuan, peran, sumber daya.	Bagaimana nilai diterjemahkan menjadi kerja?
Melaksanakan	Pembiasaan dan pendampingan.	Siapa belajar apa, dengan dukungan apa?
Menilai	Bukti proses dan dampak.	Apa yang berubah dan bagi siapa?

Tahap	Fokus	Pertanyaan pengarah
Melembagakan	Kurikulum, kebijakan, kaderisasi.	Bagaimana perubahan bertahan lintas generasi?

4. Memperkuat kepemimpinan berlapis

Penguatan kepemimpinan berlapis perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kelanjutan peran kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, dan alumni hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah pengembangan institusi tanpa mengurangi kedalaman otoritas ilmu dan keteladanan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, kaderisasi, pembagian peran, mentoring, serta dokumentasi pengetahuan kepemimpinan dilakukan secara terencana. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan

dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang memperkuat kepemimpinan berlapis bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kelanjutan peran kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, dan alumni juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap penguatan kepemimpinan berlapis perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi

sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

5. Membangun indikator yang bermakna

Pembangunan indikator yang bermakna perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, cara menilai proses dan dampak tanpa kehilangan konteks hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah angka yang mudah dilaporkan dengan perubahan yang sungguh dialami warga. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, indikator mencakup partisipasi, pemahaman, perilaku, kualitas program, kualitas relasi, dan manfaat sosial. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam

ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang membangun indikator yang bermakna bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, cara menilai proses dan dampak tanpa kehilangan konteks juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pembangunan indikator yang bermakna perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi

sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

6. Mengelola risiko dan ketegangan

Pengelolaan risiko dan ketegangan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, konflik, kelelahan, kesenjangan sumber daya, dan perbedaan tafsir hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah keinginan menjaga harmoni dengan kebutuhan menghadapi masalah secara jujur. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, prosedur pengaduan, musyawarah, dukungan kesejahteraan, dan evaluasi independen disiapkan sebagai bagian dari amanah kelembagaan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang

menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang mengelola risiko dan ketegangan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, konflik, kelelahan, kesenjangan sumber daya, dan perbedaan tafsir juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pengelolaan risiko dan ketegangan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau

meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

7. Agenda riset dan kebijakan

Agenda riset dan kebijakan perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, kebutuhan pengetahuan yang lebih kuat bagi masa depan pesantren hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kebijakan seragam dengan keragaman pesantren di Indonesia. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, riset longitudinal, studi perbandingan, evaluasi partisipatif, dan kebijakan yang mendukung otonomi bertanggung jawab dikembangkan.

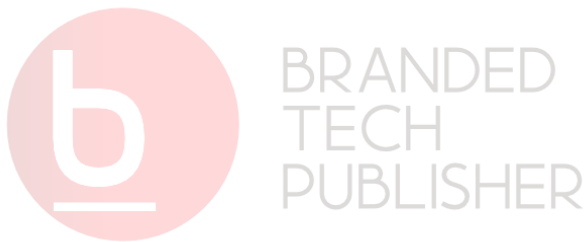
Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang agenda riset dan kebijakan bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, kebutuhan pengetahuan yang lebih kuat bagi masa depan pesantren juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap agenda riset dan kebijakan perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren

dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembaca berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.



Lampiran Analitis

Lampiran ini tidak dimaksudkan sebagai instrumen baku untuk semua pesantren. Ia menawarkan pertanyaan dan peta kerja yang dapat disesuaikan dengan sejarah, kapasitas, serta otoritas masing-masing lembaga. Setiap matriks perlu dipakai melalui musyawarah; jawaban yang baik bukan jawaban yang paling seragam, melainkan jawaban yang paling jujur terhadap kondisi dan paling berguna untuk perbaikan.

Lampiran 1. Matriks artefak dan nilai

Pemetaan artefak dan nilai perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara yang terlihat dan yang diyakini hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah keinginan menyusun daftar simbol dengan kebutuhan memahami makna serta fungsi sosialnya. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang

dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusya kesinambungan.

Di tingkat praktik, warga pesantren memetakan ruang, bahasa, ritus, cerita, simbol, dan teknologi lalu mendiskusikan nilai yang sebenarnya ditumbuhkan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang matriks artefak dan nilai bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara yang terlihat dan yang diyakini juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi

sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap pemetaan artefak dan nilai perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Pertanyaan ini dapat digunakan sebagai bahan refleksi berkala, bukan sebagai alat penilaian yang menghukum.

Tabel Lampiran 1. Pertanyaan reflektif matriks artefak dan nilai

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjelas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Lampiran 2. Peta peran dan otoritas

Peta peran dan otoritas perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan

sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, aliran nasihat, keputusan, pendampingan, dan tanggung jawab hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah penyederhanaan otoritas sebagai hak satu pihak dengan kenyataan kerja kolektif di pesantren. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusannya kesinambungan.

Di tingkat praktik, peran kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, santri senior, keluarga, dan alumni digambarkan bersama beserta titik koordinasinya. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan

antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang peta peran dan otoritas bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, aliran nasihat, keputusan, pendampingan, dan tanggung jawab juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap peta peran dan otoritas perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial.

Peta peran hendaknya diperbarui ketika struktur dan kebutuhan pesantren berubah.

Tabel Lampiran 2. Pertanyaan reflektif peta peran dan otoritas

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjelas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Lampiran 3. Audit pembiasaan harian

Audit pembiasaan harian perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, ritme yang membentuk pengalaman santri dari bangun hingga istirahat hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah ketertiban jadwal dengan kebutuhan menjadikan setiap kegiatan dapat dimaknai. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi

bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, jadwal harian dibaca bersama santri untuk menilai beban, tujuan, pendampingan, dan ruang refleksi setelah kegiatan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang audit pembiasaan harian bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, ritme yang membentuk pengalaman santri dari bangun hingga istirahat juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa

meninggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap audit pembiasaan harian perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Audit pembiasaan berguna untuk menemukan rutinitas yang kuat tetapi belum cukup diterangkan maknanya.

Tabel Lampiran 3. Pertanyaan reflektif audit pembiasaan harian

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjelas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Lampiran 4. Protokol internalisasi

Protokol internalisasi nilai perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama,

bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, jembatan antara pengetahuan, perasaan, pertimbangan, dan tindakan hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah materi keagamaan yang selesai di kelas dengan nilai yang mampu dipakai saat menghadapi persoalan nyata. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, pengajian dan kelas diikuti tanya jawab, studi kasus, forum musyawarah, bimbingan personal, serta kesempatan menerapkan nilai dalam tugas. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan

antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang protokol internalisasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, jembatan antara pengetahuan, perasaan, pertimbangan, dan tindakan juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap protokol internalisasi nilai perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Evaluasi internalisasi

sebaiknya mendengar alasan santri, bukan hanya menghitung kehadiran.

Tabel Lampiran 4. Pertanyaan reflektif protokol internalisasi

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjelas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Lampiran 5. Rencana institusionalisasi

Rencana institusionalisasi perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, cara memberi nilai rumah dalam struktur, sumber daya, dan kaderisasi hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah program yang bergantung pada semangat satu generasi dengan sistem yang dapat diwariskan. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan

bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, setiap prioritas nilai diterjemahkan menjadi pemilik program, kurikulum, jadwal, anggaran, indikator, serta mekanisme peninjauan. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang rencana institusionalisasi bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, cara memberi nilai rumah dalam struktur, sumber daya, dan kaderisasi juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan

formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap rencana institusionalisasi perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Rencana yang baik memuat kesempatan untuk memperbaiki desain apabila bukti pelaksanaan tidak sesuai harapan.

Tabel Lampiran 5. Pertanyaan reflektif rencana institusionalisasi

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjelas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Lampiran 6. Peta dampak dan pembelajaran

Peta dampak dan pembelajaran perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, hubungan antara kegiatan, keluaran, perubahan perilaku, dan manfaat sosial hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kebutuhan melaporkan keberhasilan dengan tanggung jawab mengakui hasil yang belum pasti. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, warga menyusun indikator personal, kelembagaan, komunitas, dan publik; setiap indikator dilengkapi sumber bukti dan batas penafsirannya. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai

memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang peta dampak dan pembelajaran bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, hubungan antara kegiatan, keluaran, perubahan perilaku, dan manfaat sosial juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap peta dampak dan pembelajaran perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihkan peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika

diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Peta dampak harus membedakan data, penafsiran, dan harapan masa depan.

Tabel Lampiran 6. Pertanyaan reflektif peta dampak dan pembelajaran

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjelas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Lampiran 7. Dialog keluarga alumni dan masyarakat

Dialog dengan keluarga, alumni, dan masyarakat perlu dibaca sebagai bagian dari cara pesantren menyusun kehidupan bersama, bukan sebagai unsur tambahan yang berdiri sendiri. Dalam satuan sosial yang berasrama, keberlanjutan pendidikan nilai di luar asrama hadir melalui jadwal, bahasa, ruang, relasi senior-junior, cara memberi koreksi, serta aturan yang menghubungkan pembelajaran dengan tanggung jawab sehari-hari. Karena itu, pembahasan tentang perubahan tidak cukup berhenti pada pertanyaan apakah sebuah praktik masih dilakukan. Yang lebih penting ialah bagaimana praktik itu dimengerti, siapa yang menafsirkan, dan mengapa warga pesantren menganggapnya layak dipertahankan atau disesuaikan.

Tegangan utama pada bagian ini ialah kemandirian pesantren dengan kebutuhan membangun hubungan yang

saling belajar. Tegangan tersebut tidak otomatis menandakan kegagalan tradisi. Ia justru memperlihatkan bahwa tradisi bekerja melalui penilaian, perundingan, dan pembaruan yang berulang. Dalam pengertian ini, tradisi bukan gudang kebiasaan lama, melainkan perangkat seleksi sosial: ia menyambungkan ingatan kelembagaan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Pembacaan semacam ini membantu menghindari dua penyederhanaan, yaitu menganggap pesantren tidak berubah sama sekali atau menilai setiap pembaruan sebagai putusnya kesinambungan.

Di tingkat praktik, forum pertemuan, komunikasi terarah, kegiatan pengabdian, serta jejaring alumni digunakan untuk menerima umpan balik dan memperluas manfaat. Keberhasilan langkah tersebut bergantung pada kesesuaian antara pesan, teladan, dan struktur yang menopangnya. Pesan yang hanya disampaikan dalam ceramah mudah berhenti sebagai pengetahuan deklaratif; sebaliknya, aturan yang tidak diterangkan dapat terasa sebagai disiplin kosong. Ketika keduanya bertemu dalam pengalaman berulang, nilai memperoleh bentuk sosialnya. Kajian budaya organisasi menegaskan bahwa makna bersama tumbuh dari keterkaitan antara simbol yang terlihat, nilai yang diucapkan, dan asumsi yang sering kali tidak diucapkan secara langsung (Schein, 2010).

Pembahasan tentang dialog keluarga alumni dan masyarakat bertumpu pada kajian budaya pesantren berbasis Aswaja. Kajian tersebut membantu memperlihatkan hubungan antara nilai, pembiasaan, kepemimpinan, dan tata kelola. Kerangka ini digunakan sebagai bahan refleksi, bukan sebagai ukuran tunggal bagi semua pesantren.

Dari sudut otoritas keagamaan, keberlanjutan pendidikan nilai di luar asrama juga menuntut perhatian pada sumber kepercayaan. Kiai, pengasuh, ustadz, pengurus, alumni, dan keluarga tidak selalu memiliki peran yang sama, tetapi tindakan mereka dapat saling menguatkan atau saling

melemahkan. Otoritas yang bertahan tidak semata-mata bertumpu pada kedudukan formal. Ia perlu dapat dibaca sebagai kompetensi, keteladanan, kemampuan memberi alasan, serta kesediaan menjawab persoalan baru tanpa menanggalkan kaidah dasar. Perspektif ini sejalan dengan kajian tentang pesantren yang melihat modernitas dan tradisi sebagai medan negosiasi, bukan dua kutub yang saling meniadakan (Lukens-Bull, 2001; Nilan, 2009).

Implikasi analitisnya sederhana tetapi penting. Penilaian terhadap dialog dengan keluarga, alumni, dan masyarakat perlu dilakukan pada tiga lapis sekaligus: pengalaman personal santri, tata kerja kelembagaan, dan hubungan pesantren dengan masyarakat. Pengamatan yang hanya mengambil satu lapis akan mudah melebihi peran slogan atau meremehkan kerja yang tidak terlihat. Sebaliknya, pembacaan berlapis memperlihatkan bahwa transformasi sosial biasanya lahir dari akumulasi tindakan kecil yang terhubung, kemudian memperoleh daya tahan ketika diterjemahkan ke dalam kurikulum, kebijakan, kepemimpinan, dan jaringan sosial. Dialog perlu diarahkan pada persoalan pendidikan yang nyata, bukan hanya kegiatan seremonial.

Tabel Lampiran 7. Pertanyaan reflektif dialog keluarga alumni dan masyarakat

Pertanyaan	Bukti yang dapat diperiksa	Tindak lanjut
Apa yang sudah berjalan?	Catatan kegiatan, pengamatan, suara warga.	Pertahankan yang bermakna dan perjas tujuannya.
Apa yang belum terhubung?	Perbedaan antara nilai, program, dan pengalaman.	Rancang pendampingan atau penyesuaian tata kerja.
Apa yang perlu diuji?	Data partisipasi, refleksi, dan dampak sosial.	Tentukan waktu evaluasi serta penanggung jawab.

Glosarium

Artefak. Wujud budaya yang terlihat atau dialami, seperti ruang, bahasa, pakaian, simbol, ritus, dan teknologi.

Aswaja. Ahlussunnah wal Jamaah; dalam buku ini dipahami sebagai orientasi nilai, nalar, amaliyah, dan identitas sosial sebagaimana digunakan dalam sumber penelitian.

Bahtsul masail. Forum pembahasan persoalan keagamaan dengan merujuk pada sumber dan kaidah keilmuan.

Internalisasi. Proses ketika nilai tidak hanya diketahui, tetapi dipahami dan menjadi pertimbangan dalam tindakan.

Institusionalisasi. Proses memberi nilai tempat yang berkelanjutan melalui kurikulum, lembaga, aturan, sumber daya, dan evaluasi.

I'tidal. Sikap adil, lurus, dan konsisten dalam menempatkan hak serta tanggung jawab.

Manhajiyyah. Pola pikir yang menekankan metode, ketelitian, dan tata cara bernalar.

Pola pikir. Cara berulang suatu komunitas mengolah masalah, menimbang bukti, dan menentukan tindakan.

Tasamuh. Sikap menghormati perbedaan dan mengelola keberagaman tanpa menghapus prinsip.

Tathawwuriyah. Pola pikir dinamis yang mendorong pengembangan dan pembaruan secara terarah.

Tawassuth. Sikap proporsional atau jalan tengah yang menghindari kecenderungan ekstrem.

Tawazun. Sikap menjaga keseimbangan antara berbagai dimensi kehidupan dan tanggung jawab.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Daftar Pustaka

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Anchor Books.
- Buanaputra, V. G., Astuti, D., & Sugiri, S. (2022). Accountability and legitimacy dynamics in an Islamic boarding school. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 553-570. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2021-0016>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. LP3ES.
- Hanafi, Y., Taufiq, A., Saefi, M., Ikhsan, M. A., Diyana, T. N., Thoriquttyas, T., & Anam, F. K. (2021). The new identity of Indonesian Islamic boarding schools in the new normal: The education leadership response to COVID-19. *Heliyon*, 7(3), e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lukens-Bull, R. A. (2001). Two sides of the same coin: Modernity and tradition in Islamic education in Indonesia. *Anthropology & Education Quarterly*, 32(3), 350-372. <https://doi.org/10.1525/aeq.2001.32.3.350>
- Nawas, A., Darmawan, I. G. N., & Maadad, N. (2024). Single-sex Pesantren schools: Unravelling girls' and boys' peer connections and their impacts on wellbeing and learning outcomes. *International Journal of Educational Research*, 125, 102339. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102339>
- Nilan, P. (2009). The spirit of education in Indonesian Pesantren. *British Journal of Sociology of Education*, 30(2), 219-232. <https://doi.org/10.1080/01425690802700321>

- Republik Indonesia. (2019). Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- van Bruinessen, M. (1995). *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*. Mizan.
- Zahroh, A. (2019). *Konstruksi dan Transformasi Budaya Pesantren Berbasis Aswaja di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo*. Disertasi doctoral, Pascasarjana IAIN Jember.
- Zahroh, A. (2021). Transformasi budaya Aswaja di pesantren. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1), 69-86. <https://doi.org/10.36835/tarbiyatuna.v14i1.853>



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Tentang Penulis

Dr. Aminatuz Zahroh, M.Pd.I. merupakan pendidik dan peneliti yang menekuni bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya budaya pesantren, nilai-nilai Ahlussunnah wal Jamaah (Aswaja), kepemimpinan dan otoritas keagamaan, pengasuhan santri, serta transformasi sosial dalam lingkungan pendidikan Islam. Sejak 2005, ia mengabdikan diri sebagai dosen tetap di Universitas Islam Syarifuddin. Aktivitas akademiknya berkembang seiring keterlibatannya dalam pendidikan dan pembinaan pesantren.

Perjalanan akademiknya dimulai dari pendidikan Sarjana di Institut Keislaman Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang yang diselesaikan pada 1994. Pada tahun yang sama, ia memperoleh penghargaan sebagai wisudawan terbaik Fakultas Tarbiyah. Pendidikan Magister kemudian diselesaikan di IAIN Sunan Ampel Surabaya pada 2008, sedangkan gelar Doktor diraih dari IAIN Jember pada 2019. Latar belakang pendidikan tersebut memperkuat perhatian akademiknya terhadap dinamika pendidikan Islam dan perubahan budaya pesantren.

Selain menjalankan tugas sebagai dosen, sejak 1998 ia aktif sebagai Pembina Pondok Pesantren Putri Kyai Syarifuddin. Pengalaman panjang dalam lingkungan pesantren mempertemukan aktivitas akademik dengan praktik pendidikan secara langsung, terutama dalam pembinaan santri, pengembangan budaya pendidikan, penguatan nilai-nilai Aswaja, serta pendampingan kegiatan literasi dan majalah santri. Pengalaman tersebut turut membentuk perspektifnya dalam melihat pesantren bukan hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai ruang pembentukan nilai, tradisi keilmuan, karakter, dan kehidupan sosial.

Bidang kepakarannya meliputi manajemen pendidikan Islam, budaya pesantren, Ahlussunnah wal Jamaah, kepemimpinan dan otoritas keagamaan, pengasuhan santri, serta transformasi sosial. Berbagai aktivitas penelitian dan

publikasinya diarahkan pada upaya memahami bagaimana nilai dan tradisi pendidikan Islam dipertahankan, diwariskan, sekaligus ditransformasikan dalam menghadapi perubahan masyarakat.

Rekam publikasi, karya ilmiah, dan sitasi Dr. Aminatuz Zahroh, M.Pd.I. dapat ditelusuri melalui Profil Google Scholar Dr. Aminatuz Zahroh.



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BRANDED
TECH
PUBLISHER

PESANTREN DALAM ARUS PERUBAHAN

Tradisi Otoritas Keagamaan Islam dan Transformasi Sosial

Buku *Pesantren dalam Arus Perubahan: Tradisi Otoritas Keagamaan Islam dan Transformasi Sosial* karya Aminatuz Zahroh menawarkan pembacaan kritis mengenai pesantren sebagai institusi pendidikan Islam yang mampu mempertahankan tradisi sekaligus beradaptasi dengan perubahan. Pesantren tidak diposisikan sekadar sebagai penjaga warisan keagamaan, tetapi sebagai ruang pembentukan etika, pengembangan otoritas keagamaan, serta penggerak transformasi sosial. Kekuatan buku ini terletak pada kemampuannya menjelaskan hubungan antara nilai Ahlussunnah wal Jamaah, kepemimpinan kiai, budaya pesantren, pembiasaan, internalisasi, dan institusionalisasi nilai. Pembahasannya juga menjangkau pengabdian dan jaringan sosial, modernisasi, literasi digital, tata kelola, hingga strategi membangun pesantren yang tangguh. Perubahan dipahami bukan sebagai pemutusan tradisi, melainkan proses penyesuaian sarana dan metode tanpa kehilangan tujuan pendidikan. Keunggulan lain buku ini adalah pendekatannya yang reflektif dan kontekstual. Penulis menyadari keragaman sejarah, tradisi keilmuan, kurikulum, kepemimpinan, dan lingkungan sosial pesantren sehingga tidak terjebak dalam generalisasi. Dengan demikian, buku ini layak menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen, peneliti, pengasuh pesantren, dan pemerhati pendidikan Islam dalam memahami bagaimana pesantren menjaga identitas sekaligus merespons perubahan sosial secara kritis dan berkelanjutan.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261 | Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechIndonesia@gmail.com

IKAPI No.: 458/JTI/2025

Harga P. Jawa Rp. 165.000,-