

Dinamika Kepemimpinan Pesantren NU dan Muhammadiyah dalam Merespons Situasi Krisis

Ismi Rahmayanti¹, Suparto², Muhamad Ibtissam Han³

^{1,3}Universitas PTIQ Jakarta

²Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah

¹ismirahmayanti@ptiq.ac.id

²suparto@uinjkt.ac.id

³mibtissamhan@ptiq.ac.id

Abstrack:

This study examines the dynamics of pesantren leadership in responding to crisis situations using Anthony Giddens' structuration theory. The research focuses on two Islamic boarding schools affiliated with different Islamic organizations: Darul Arqam (Muhammadiyah) and Darus Sunnah (NU). The findings reveal that organizational background significantly shapes leadership responses and decision-making models. NU-affiliated pesantren tend to exercise greater flexibility in interpreting external policies, while Muhammadiyah-based pesantren generally follow formal directives issued by their central board. Nevertheless, both pesantren leaders demonstrate the ability to reflect upon and adapt policies according to the local socio-cultural context. The study highlights how structuration during times of crisis is a dynamic interplay between institutional structures, external authority, and the agency of pesantren leaders in crafting responsive and context-sensitive strategies.

Keywords: *Pesantren, Leadership, Structuration, Crisis Response*

Abstrak:

Penelitian ini mengkaji dinamika kepemimpinan pesantren dalam merespons situasi krisis dengan menggunakan pendekatan strukturasi Anthony Giddens. Studi kasus dilakukan di dua pesantren berlatar organisasi Islam yang berbeda, yaitu Pesantren Darul Arqam (Muhammadiyah) dan Pesantren Darus Sunnah (NU). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan struktural dan kultural dari masing-masing organisasi berpengaruh pada pola pengambilan kebijakan di lingkungan pesantren. Pesantren NU menunjukkan fleksibilitas yang

lebih tinggi dalam merespons kebijakan eksternal, sedangkan pesantren Muhammadiyah cenderung mengikuti jalur formal organisasi melalui edaran resmi. Meski demikian, kedua pimpinan pesantren menunjukkan kapasitas untuk merefleksikan dan menyesuaikan kebijakan sesuai konteks sosial dan lokal yang dihadapi. Studi ini menegaskan bahwa proses strukturasi dalam konteks krisis merupakan interaksi dinamis antara struktur organisasi, otoritas eksternal, dan agensi individu kiai dalam membentuk kebijakan yang adaptif dan kontekstual.

Kata Kunci: Pesantren, Kepemimpinan, Strukturasi, Situasi Krisis

Pendahuluan

Situasi krisis yang terjadi secara nasional dalam beberapa tahun terakhir telah memaksa banyak lembaga pendidikan, termasuk pesantren, untuk beradaptasi dengan cara-cara yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Salah satu perubahan signifikan yang harus dihadapi adalah pelaksanaan pembelajaran jarak jauh yang mendadak dan tidak merata. Dalam upaya menjaga keberlangsungan pendidikan sekaligus menjamin keselamatan santri, setiap pesantren mengambil kebijakan berbeda. Sebagian tetap mempertahankan seluruh santri di lingkungan pondok, sebagian memulangkan secara selektif, dan sebagian lainnya memulangkan semua santri. Keputusan tersebut membawa dampak langsung terhadap tata kelola dan strategi adaptasi masing-masing pesantren.

Bagi pesantren yang mempertahankan santrinya, tantangan utama terletak pada pemenuhan protokol kesehatan, kesiapan fasilitas, dan pemahaman mitigasi krisis. Kementerian Agama sempat menerbitkan panduan pembelajaran yang menekankan pembentukan satuan tugas internal dan pemenuhan standar kesehatan lainnya.¹ Namun, dalam praktiknya, banyak pesantren menghadapi kendala seperti kurangnya pengetahuan mitigasi, anggapan aib terhadap kasus terkonfirmasi, serta belum adanya keseragaman dalam penerapan kebijakan.²

Sebaliknya, pesantren yang menerapkan pembelajaran jarak jauh juga menghadapi tantangan serius. Keterbatasan perangkat digital, kualitas jaringan, serta rendahnya literasi teknologi menjadi hambatan utama, baik bagi santri maupun tenaga pengajar (Hendramin dkk.

¹ Kementerian Agama RI, "Ini Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Pesantren dan Pendidikan Keagamaan di Masa Pandemi," 18 Juni 2020, <https://kemenag.go.id/nasional/ini-panduan-penyelenggaraan-pembelajaran-pesantren-dan-pendidikan-keagamaan-di-masa-pandemi-230c3g>.

² Laifa Annisa Hendramin et al., *Pesantren & Pandemi: Bertahan di Tengah Kerentanan*, ed. Laifa Annisa Hendramin dan Alvin Noor Sahab (Tangerang Selatan: PPIM UIN Jakarta, 2022): 89-90.

2022, 90).³ Sebagai respons, berbagai penelitian mulai mengeksplorasi aspek-aspek adaptasi pesantren dalam masa krisis. Secara umum, studi-studi ini terbagi dalam tiga kecenderungan.

Pertama, studi tentang adopsi teknologi pembelajaran. Beberapa pesantren mengembangkan sistem e-learning secara mandiri,⁴ sementara lainnya memanfaatkan platform populer seperti Zoom, Google Meet, atau WhatsApp.⁵ Kedua, studi mengenai resiliensi pesantren, yang mencakup strategi manajemen keuangan dan pemberdayaan ekonomi berbasis pondok untuk menopang kelangsungan lembaga.⁶ Ketiga, studi mengenai peran kepemimpinan kiai dalam merespons krisis, yang menunjukkan pentingnya keterbukaan, kemampuan adaptif, dan kepemimpinan transformatif dalam menjaga keberlangsungan pendidikan dan kehidupan pesantren.⁷

Namun demikian, hingga kini belum banyak kajian yang menggunakan perspektif struktural untuk memahami dinamika kebijakan pesantren dalam merespons krisis. Dengan pendekatan ini, penelitian menempatkan pesantren sebagai agen sosial yang berinteraksi secara dinamis dengan struktur berupa aturan eksternal, baik dari pemerintah maupun organisasi keagamaan yang menaungi mereka. Struktur tersebut tidak sekadar membatasi, tetapi juga memungkinkan agen untuk mereproduksi, menyesuaikan, atau bahkan membentuk ulang kebijakan sesuai kondisi lokal.

Penelitian ini berfokus pada dua pesantren yang berada di wilayah perkotaan dan memiliki afiliasi ormas yang berbeda: Pesantren Darus Sunnah (berafiliasi dengan NU) dan Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam. Pemilihan ini didasarkan pada dua hal: pertama,

³ Laifa Annisa Hendramin et al., *Pesantren & Pandemi: Bertahan di Tengah Kerentanan*, 90.

⁴ Reza Rahmana, "Aplikasi E-Learning pada Pendidikan Kesetaraan Wustha Pondok Pesantren Salafiyah Syekh Muhammad Arsyad Al Banjari Berbasis Web" (PhD diss., Universitas Islam Kalimantan MAB, 2023).

⁵ Agustinus Eko Setiawan et al., "E-Learning sebagai Pembelajaran Inovatif pada Masa Pandemi Covid-19 di Pondok Pesantren Darul Huffaz," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Ungu (Abdi ke Ungu)* 2, no. 2 (2020): 100–3.; Nur Hayati, "Pembelajaran Jarak Jauh Selama Pandemi di Pondok Pesantren Darunajah 2 Bogor," *RESIPROKAL* 2, no. 2 (2020): 151–59.; Torikhul Wasyik dan Abdulloh Hamid, "Implementasi E-Learning dalam Pembelajaran Alquran Era COVID-19 di Sanggar Tahfidz Entrepreneur Krian Sidoarjo," *EDUDEENA: Journal of Islamic Religious Education* 4, no. 1 (2020): 13–24.

⁶ M. Masruri, Hapzi Ali, dan Kemas Imron Rosadi, "Pengelolaan Keuangan dalam Mempertahankan Kualitas Pondok Pesantren Selama Pandemi Covid-19," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2, no. 5 (2021): 644–57, <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.573>.; Sofian Syaiful Rizal et al., "PKM Pemberdayaan Hasil Kreativitas Santri untuk Meningkatkan Perekonomian Pesantren pada Masa Pandemi Covid 19," *GUYUB: Journal of Community Engagement* 2, no. 3 (2021), <https://doi.org/10.33650/guyub.v2i3.2869>.; Ari Susanti, Budi Istiyanto, dan Tri Ratna Pamekatsih, "Pemberdayaan Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Ad-Dhuha di Masa Pandemi," *Jurnal Abdidas* 2, no. 4 (2021), <https://doi.org/10.31004/abdidas.v2i4.367>.

⁷ Rozzi Fatahillah, "Perilaku Organisasi dan Efektivitas Kepemimpinan Kyai di Pondok Pesantren dalam Mengantisipasi Learning Loss di Masa Pandemi," *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2021): 55–74, <https://doi.org/10.58883/tsaqofah.v5i1.4>.; Agustian Ramadana Putera et al., "A Role of E-Leadership to Maintain Quality Culture in Islamic Boarding School in Post Covid-19 Pandemic Era," *Hayula* 6, no. 1 (2022): 59–80, <https://doi.org/10.21009/hayula.006.01.04>.; Azizah Wulandari, Erni Munastiwi, dan Aqimi Dinana, "Implementasi Manajemen Keuangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren di Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2022): 106–18, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.787>.

keduanya menghadapi situasi krisis di zona rawan dan padat penduduk; kedua, keduanya memiliki sistem pengelolaan yang merepresentasikan dua arus besar dalam pendidikan Islam: pesantren berbasis NU yang lebih otonom dan fleksibel, serta pesantren Muhammadiyah yang terstruktur dan mengikuti kebijakan organisasi secara formal.⁸ Perbandingan ini membuka ruang untuk menilai bagaimana struktur dan budaya organisasi membentuk cara pengambilan kebijakan dalam kondisi darurat.

Artikel ini mencoba menjawab dua pertanyaan pokok: bagaimana pandangan pimpinan pesantren terhadap situasi krisis yang terjadi? Dan bagaimana struktur internal (budaya organisasi) serta eksternal (panduan pemerintah dan kebijakan ormas) memengaruhi tindakan dan keputusan mereka dalam mengelola lembaga selama masa krisis?

Tinjauan Pustaka

Tipologi Pesantren Berdasarkan Organisasi Massa (Ormas) Islam

Pada dasarnya, pesantren adalah institusi pendidikan Islam tradisional yang ada di Indonesia sejak zaman penjajahan. Namun, pesantren juga telah berkembang dan berubah di berbagai wilayah Indonesia. Menurut Lukens-Bull pesantren dibagi menjadi tiga tipe utama yaitu pesantren *salafiyah* (tradisional), pesantren *khalafiyah* (modern), dan pesantren terpadu (campuran).⁹ Pesantren *salafiyah* (berbeda dengan salafi-wahabi) biasanya mempertahankan tradisi Islam dan budaya lokal. Mereka mengajarkan ajaran Islam secara tradisional dengan mengutamakan pengajaran kitab kuning. Ini juga dikenal sebagai pesantren tradisional. Azra dkk. mengatakan bahwa pesantren tradisional memiliki tiga ciri utama. Pertama, mereka tidak memiliki kurikulum dan bergantung pada kiai untuk mengajar. Kedua, mereka tidak berjenjang seperti sekolah. Terakhir, beban pendidikan di pesantren tradisional sepenuhnya religius.¹⁰ Berbeda dengan pesantren *salafiyah*, pesantren *khalafiyah* adalah lembaga pendidikan agama yang menggunakan pendekatan modern dengan menggabungkan pendidikan formal seperti madrasah (MI, MTs, MA, atau MAK) dan sekolah (SD, SMP, SMU, dan SMK), serta jenis pendidikan lainnya. Namun, mereka tetap menggunakan pendekatan klasik. Pembelajaran di pondok pesantren khalafiyah dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan dengan

⁸ Isa Anshori, *Dinamika Pesantren Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama: Perspektif Sosial, Ideologi dan Ekonomi* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2020).

⁹ Ronald Lukens-Bull, *A Peaceful Jihad: Negotiating Identity and Modernity in Muslim Java* (New York: Palgrave Macmillan, 2005).

¹⁰ Azyumardi Azra, Dina Afrianty, dan Robert W. Hefner, "Pesantren and Madrasa: Muslim Schools and National Ideals in Indonesia," dalam *Schooling Islam: The Culture and Politics of Modern Muslim Education*, 172–98 (2007): 177.

mengacu pada satuan waktu seperti wulan, semester, tahun, atau kelas.¹¹ Terakhir, pesantren campuran dari dua sistem di atas, atau yang dikenal dengan istilah campuran atau kombinasi, yang belakangan menjamur di berbagai wilayah di Indonesia. Ini adalah lembaga pendidikan agama yang menggabungkan metode pembelajaran kitab kuning dengan sistem pendidikan klasik atau non-klasikal. Biasanya, santri di pesantren campuran ini diharuskan untuk menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris secara aktif dalam kehidupan sehari-hari sebagaimana yang sering ditemukan di pesantren modern.¹²

Selain tipologi pesantren berdasarkan panduan dari Departemen Agama, tipologi pesantren juga dapat ditinjau berdasarkan perbedaan ormas Islam yang menaunginya. Perbedaan ormas tersebut dapat berdampak pada sosial budaya dan jenis pesantren yang dinaunginya. Isa Anshori mengatakan bahwa sebagian besar pesantren di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari dua Ormas terbesar dan tertua: NU dan Muhammadiyah. Ini karena sebagian besar pesantren didirikan oleh anggota dan ideologi dari kedua ormas tersebut.¹³ Isa Anshori kemudian memberikan empat tipe keterkaitan antara pesantren dengan ormasnya, yaitu pertama, pesantren “persyerikatan” atau “jamiyah”, kedua, pesantren “penyangga”, ketiga, pesantren “penyumbang” dan terakhir, pesantren “penganut”. Jika dikaitkan dengan ormas NU dan Muhammadiyah, menurutnya pesantren tipe pesantren Muhammadiyah mencakup empat tipe keterkaitan tersebut sedangkan pesantren NU hanya memiliki tipe pesantren “penyumbang” dan “penganut”. Perbedaan tersebut terjadi karena perbedaan konteks sejarah berdirinya pesantren di Indonesia. Bahwa pesantren dalam tradisi NU adalah milik kiai pribadi atau keluarga dan bukan milik jam’iyyah NU, sedangkan pesantren Muhammadiyah merupakan amal usaha milik perserikatan, dan pimpinan hanya menjalankan pesantren sebagai tugas yang dituangkan melalui SK.¹⁴

Jika dalam tradisi pesantren NU, pesantren dapat dibedakan berdasarkan tipologi awal yang telah disebutkan di atas. Namun pesantren dalam tradisi Muhammadiyah terdapat perbedaan jenisnya tersendiri. Pertama, model pesantren, yang menggabungkan pendekatan pesantren dengan elemen pendidikan formal. Salah satu contoh dari jenis pesantren ini adalah Darul Arqam, yang dapat ditemukan di berbagai daerah seperti Garut, Gombora, Depok, Balebo, Purworejo, dan sebagainya. Kedua, ada banyak pesantren yang menerapkan konsep

¹¹ Muhammad Rouf, “Memahami Tipologi Pesantren dan Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Islam Indonesia,” *TADARUS* 5, no. 1 (2016): 80, <http://dx.doi.org/10.30651/td.v5i1.345>.

¹² Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003).

¹³ Isa Anshori, *Dinamika Pesantren Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama: Perspektif Sosial, Ideologi dan Ekonomi*, 17.

¹⁴ Isa Anshori, v

Muhammadiyah *Boarding School* (MBS) di berbagai lokasi, seperti di Perambanan, Bantul, Bumiayu, dll. Ketiga, model yang dikenal sebagai "TrenSains" (Pesantren Sains) adalah lembaga pendidikan Islam di sekolah menengah atas yang berfokus pada studi al-Qur'an dan hal-hal yang berkaitan dengan sains, seperti ayat-ayat tentang semesta. Keempat, model yang dikenal sebagai pesantren tahfidz, yang berfokus pada penghafalan al-Qur'an. Pondok Pesantren Ibnu Juraim di Yogyakarta adalah salah satu contoh dari model ini. Terakhir, model pesantren panti asuhan, seperti yang ditemukan di panti asuhan Abdul Alim Muhammadiyah Imogiri.¹⁵

Konsep Strukturasi Anthony Giddens

Masalah antara agen dan struktur adalah salah satu yang paling penting dalam teori sosial, terutama teori sosiologi modern.¹⁶ Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sosial masyarakat, seperti yang disebutkan oleh Jenkis. Dia juga menyebutkan bahwa masalah struktur dan agen masih ada. Anthony Giddens membangun teori strukturasi, salah satu dari banyak upaya untuk menginterferasikan agen dan struktur dalam perkembangan teori sosial.¹⁷

Teori Giddens berusaha menawarkan perspektif baru dan menyelesaikan kekurangan teori sosial yang ada. Menurut Giddens, ilmu-ilmu sosial terperangkap dalam dualisme antara agen dan struktur. Dalam dualisme, struktur dan agen dianggap sebagai entitas yang berbeda dan mewakili kekuatan dan sifat yang berbeda.¹⁸ Dia berpendapat bahwa kesalahan terbesar adalah menjadikan konsep tersebut sebagai dasar studi sosial. Menurut Gideen, subjek utama ilmu sosial bukanlah "peran sosial" seperti yang digambarkan oleh konsep fungsionalisme Talcot Parsons, "kode tersembunyi" seperti yang digambarkan oleh konsep strukturalisme Levi-Strauss, atau "keunikan situasional" seperti yang digambarkan oleh interaksionalisme-simbolik Erving Goffman. Hubungan antara agen dan struktur bukan dualisme, menurut

¹⁵ Ilham, "Keragaman Bentuk Pesantren Muhammadiyah," *Muhammadiyah Blog*, 9 Maret 2021, <https://muhammadiyah.or.id/keragaman-bentuk-pesantren-muhammadiyah/>.

¹⁶ Margaret Scotford Archer, *Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996).

¹⁷ George Ritzer dan J. Douglas Goodman, "Habitus and Field," dalam *Sociological Theory* (Boston: McGraw Hill, 2003), 517–28.; Isa Anshori, *Dinamika Pesantren Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama: Perspektif Sosial, Ideologi dan Ekonomi*.

¹⁸ B. Herry Priyono, *Anthony Giddens: Suatu Pengantar* (Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2016): 18.

Giddens. Jadi masalahnya bukan seluruhnya, bukan sebagian, bukan struktur, bukan agen individu, tetapi titik temu keduanya.¹⁹

Menurut Giddens, struktur dan agen seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipahami satu sama lain. Ini bertujuan untuk menjelaskan dualitas dan hubungan dialektika antara agen dan struktur. Dualitas antara agen dan struktur berarti bahwa mereka tidak menentukan satu sama lain, tetapi masing-masing tidak dapat ada tanpa yang lainnya. Oleh karena itu, hubungan mereka harus dianggap sebagai "sejarah, proses, dan persoalan dinamis".²⁰

Dibandingkan dengan teori-teori sosial sebelumnya, faksionalis melihat stuktur sebagai balok-balok dalam bangunan atau kerangka tulang dalam tubuh manusia; teori pos-strukturalis dan stukturalis lebih menekankan pada perbedaan antara kehadiran dan ketidakhadiran. Namun, menurut Giddens, struktur adalah alat yang memungkinkan atau membisakan (*enabling*) manusia atau agen untuk melakukan praktik sosial di seluruh ruang dan waktu daripada menekan (*constraining*). Proses strukturasi terus menerus dilakukan melalui pengulangan praktik sosial melalui relasi dualitas ini.²¹

Sangat penting untuk berbicara tentang ide-ide tentang praktik sosial yang tidak memperlakukan agen melebihi struktur atau sebaliknya. Hubungan saling konstitutif (*mutually constitutive*) adalah pusat teori strukturasi Giddens. Apa definisi agen? Giddens menetapkan bahwa "pelaku" dalam praktik sosial adalah individu atau kelompok. Menurut Giddens, agen harus memiliki motivasi dan rasionalisasi untuk mengembangkan praktik sosial. Rasionalisasi didefinisikan sebagai penerapan kebiasaan sehari-hari yang melindungi agen dan memungkinkan mereka menghadapi kehidupan sosial secara efektif. Motivasi mencakup semua keinginan dan hasrat yang mendorong praktik sosial, tetapi motivasi juga didefinisikan sebagai potensi untuk bertindak. Jadi, kita bisa mengatakan bahwa rasionalisasi selalu ada dalam praktik sosial.²²

Giddens membagi agen ke dalam tiga dimensi internal: kesadaran praktis, kesadaran diskursif, dan motivasi tak sadar. "Kesadaran praktis" adalah istilah yang mengacu pada kumpulan pengetahuan praktis yang seringkali tidak dapat didefinisikan. Selain itu,

¹⁹ Anthony Giddens, "Elements of the Theory of Structuration" dalam Gabrielle M. Spiegel (ed.) *Practicing History: New Directions in Historical Writing After the Linguistic Turn*. (New York & London: Routledge, 2005);

²⁰ George Ritzer dan J. Douglas Goodman, "Habitus and Field," dalam *Sociological Theory* (Boston: McGraw Hill, 2003), 517–28.

²¹ B. Herry Priyono, *Anthony Giddens: Suatu Pengantar*, 28-30.

²² Ivan Karp, "Agency and Social Theory: A Review of Anthony Giddens," *American Ethnologist* 13, no. 1 (1986): 135.

pengetahuan ini berfungsi sebagai sumber rasa aman ontologis atau keamanan ontologis. Melalui gugus pengetahuan ini, agen dapat menjalani kehidupan sehari-hari tanpa mempertanyakan apa yang akan terjadi atau apa yang harus dilakukan. Kesadaran diskursif mengacu pada serangkaian kemampuan pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk merefleksikan dan menjelaskan dengan jelas tindakan yang mereka ambil. Ini berbeda dengan kesadaran praktis. Dalam kesadaran ini, agen juga diberi kesempatan untuk mengubah cara mereka berperilaku. Yang terakhir, motivasi tak sadar, adalah keinginan atau kebutuhan yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, meskipun bukan tindakan itu sendiri. Ketiga dimensi di atas memiliki pengaruh yang lebih besar pada pemahaman kehidupan sosial. Kesadaran praktis sangat penting untuk memahami proses bagaimana berbagai praktik sosial menjadi struktur dan bagaimana struktur memungkinkan praktik sosial yang agen melakukannya. Dengan demikian, reproduksi sosial terjadi melalui pengulangan praktik sosial yang jarang dipertanyakan.²³

Selanjutnya terkait struktur, Menurut gagasan Giddens, struktur terdiri dari sekumpulan aturan (*rules*) dan sumber daya (*resources*) yang memungkinkan perkembangan praktik sosial di ruang dan waktu. Dengan kata lain, struktur sama sekali tidak ada di ruang dan waktu, dan aturan adalah kesepakatan sosial tentang bagaimana harus bertindak, dan sumber daya adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu.²⁴ Struktur adalah suatu prosedur yang membantu agen menjalankan kehidupannya. Aturan kadang-kadang ditulis dalam bentuk hukum atau birokrasi. Setelah itu, agen juga dapat mereplikasi dan mengubahnya menjadi format baru. Sumber daya kewenangan dan sumber daya alokatif berbeda. Sumber daya kewenangan mencakup kemampuan untuk mengatur dan mengarahkan pola interaksi dalam suatu konteks, sedangkan sumber daya alokatif mencakup kemampuan untuk mengatur dan mengarahkan pola interaksi dalam suatu konteks. Berbagai keterampilan, pengetahuan ahli, dominasi, legitimasi, dan posisi dalam lembaga atau organisasi adalah sumber daya ini.²⁵

Konsep strukturasi menekankan bahwa agen dan struktur saling berpengaruh dan saling terkait. Teori strukturasi membantu kita memahami bahwa tindakan individu dan kelompok dalam masyarakat tidak hanya mempengaruhi struktur eksternal, tetapi juga membentuk masyarakat. Teori ini mencakup proses kompleks yang terkait dengan pembuatan dan

²³ B. Herry Priyono, *Anthony Giddens: Suatu Pengantar*, 28-29.

²⁴ Anthony Giddens, "Elements of the Theory of Structuration", 170.

²⁵ W. K. Olsen, Michael Haralambos, dan M. Holborn, "Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed," dalam *Developments in Sociology* (Causeway Press, 2004): 969.

penyebaran struktur sosial. Ini juga mencakup bagaimana aturan, norma, nilai, dan praktik sosial yang ada dalam masyarakat dibentuk.²⁶

Konsep Kepimpinan Kiai di Pesantren

Topik menarik tentang kepemimpinan dan pemimpin mendapat perhatian luas dari akademisi, peneliti, dan masyarakat umum. Hal ini karena kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan kelompok masyarakat. Meskipun berasal dari kata yang sama, "pimpin", kata "pemimpin" dan "kepemimpinan" memiliki arti yang berbeda saat digunakan. Sebagai contoh, istilah "pemimpin" sering merujuk pada berbagai peran dalam bahasa Indonesia, seperti penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, ketua, kepala, penggerak, penuntun, dan lain-lain. Sebaliknya, "memimpin" mengacu pada cara seseorang memengaruhi orang lain, biasanya untuk mencapai tujuan tertentu.²⁷

Seperti yang dijelaskan oleh Sudaryono, Robert G. Owens menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan antara individu yang memimpin dan individu yang dipimpin. Ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses dinamis yang berkembang melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin, yang didasarkan pada transaksi antarpribadi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah produk dari hubungan antarpribadi yang berpusat pada tujuan bersama. Penting untuk diingat bahwa perilaku kelompok merupakan hasil dari kepemimpinan, bukan penyebabnya. Dengan kata lain, tanpa anggota atau pengikut, tidak akan ada pemimpin.²⁸

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok dalam konteks tertentu untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai kepemimpinan sendiri. Ini adalah masalah sosial di mana interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin terjadi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dan yang dipimpin menggunakan berbagai cara, seperti mempengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengkoordinasi. Oleh karena itu, tanggung jawab utama seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada pelaksanaan program; mereka juga harus mendorong seluruh anggota masyarakat atau organisasi untuk berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi positif untuk mencapai tujuan bersama.²⁹

²⁶ Robith Hamdany, "Transformasi Kepemimpinan Kharismatik Menuju Demokratisasi," *Jurnal Politik Muda* 1, no. 1 (2012): 1–13.

²⁷ Habib Alwi Jamalulel, "Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor" (Thesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018).

²⁸ Sudaryono, *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014).

²⁹ Habib Alwi Jamalulel, "Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor", 9.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan keterampilan dasar untuk memimpin bawahannya sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam proses yang dinamis dan interaktif. Kemampuan memimpin dengan baik adalah kunci keberhasilan organisasi. Kesimpulannya, untuk mencapai tujuan bersama, kepemimpinan melibatkan interaksi antara yang dipimpin dan pemimpinnya. Kemampuan memimpin dengan baik sangat penting untuk pengelolaan dan keberhasilan organisasi.³⁰

Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak ditemukan dalam diri seorang pemimpin di lembaga pendidikan yang penuh dengan tantangan dan perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional.³¹ Menurut Al Kadri, gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan dalam diri mereka sendiri untuk mencapai performa terbaik melalui kharisma, pemberian perhatian, dan stimulasi intelektual.³² Pasolong mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah pengikut (SDM) ke arah kemajuan organisasi.³³ Danim dan Suparno mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang memiliki visi dan misi yang jelas, berkomunikasi secara efektif, dapat memberikan inspirasi intelektual, dan peduli terhadap masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi mereka.³⁴ Sedangkan Bass, yang dikutip oleh Atmojo, menyatakan bahwa ciri-ciri yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional adalah apabila anggota pemimpin memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap mereka. Mereka juga termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka.³⁵

Di dalam dunia pesantren, kepemimpinan berada di tangan seorang kiai. Istilah kiai berbeda di beberapa wilayah di Indonesia, seperti ajengan (di Jawa Barat dan Banten), Tuan Guru (di daerah Lombok), Anre Guruta (di wilayah Sulawesi Selatan), Inyiaq (di wilayah Sumatera Barat).³⁶ Dalam undang-undang Pesantren, kiai adalah merupakan seorang tokoh

³⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).

³¹ Dian, Ujang Abdul Muhyi, dan Yadi Hermawan, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru untuk Mempersiapkan Pembelajaran Daring pada saat Pandemi Covid-19," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2022): 567–80, <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.2026>.

³² Hanif Al Kadri, "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah," *Jurnal Pendidikan*, 2016, 26. <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/2-Hanif-Al-Kadri.pdf>.

³³ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2015): 128.

³⁴ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009): 48.

³⁵ Yuliati Eko Atmojo, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Salatiga: Griya Media, 2018): 24.

³⁶ Heri Khoiruddin et al., "Manajemen Pesantren di Indonesia," *e-Book/e-Journal LP2M* (2020), <https://etheses.uinsgd.ac.id/30578/>.

dengan kemampuan keagamaan yang mumpuni dan mengasuh sebuah pesantren. Ini adalah praktik umum (di seluruh dunia Islam) bagi seorang 'ulama terkenal untuk menjalankan lembaga pendidikan agama. Di Arab Saudi, serta di Iran, madrasa (sekolah) merupakan lembaga semacam itu. Di Indonesia, lembaga ini secara tradisional disebut pesantren. Pesantren adalah sistem pembelajaran di mana para siswa, yang disebut santri, memperoleh pengetahuan Islam dari seorang kiai tunggal, yang biasanya memiliki pengetahuan khusus yang diajarkan.³⁷

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk memahami secara mendalam pengalaman dan perspektif para pelaku di lingkungan pesantren dalam merespons situasi krisis, khususnya dalam konteks kepemimpinan. Pendekatan ini dipilih untuk menggali makna subjektif dari tindakan, kebijakan, dan refleksi yang dilakukan oleh pimpinan pesantren, ustaz, dan santri dalam menghadapi disrupsi yang berdampak pada keberlangsungan pendidikan dan kehidupan komunitas pesantren. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara ditujukan untuk memperoleh pandangan langsung dari para pimpinan, pengajar, dan santri di Pesantren Darus Sunnah dan Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam. Observasi dilakukan untuk mengamati interaksi sosial dan praktik kepemimpinan sehari-hari di lingkungan pesantren. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui catatan historis, arsip kebijakan, serta bahan komunikasi resmi yang relevan. Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu September 2021 hingga Agustus 2022. Fokus utamanya adalah menganalisis dinamika kepemimpinan dalam konteks struktur organisasi dan respons terhadap tekanan eksternal selama masa krisis.

Hasil Pembahasan

Kebijakan Pemerintah dan Ormas Islam

Pada periode 2020 hingga 2022, pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Agama (Kemenag), merilis sejumlah surat edaran dan dokumen resmi yang bertujuan membimbing pesantren dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran selama masa krisis Covid-19. Pada tanggal 15 Juni 2020, dikeluarkanlah Keputusan Bersama Menteri (SKB) No. 01/KB/2020,

³⁷ Endang Turmudi, *Struggling for the Umma: Changing Leadership Roles of Kiai in Jombang, East Java* (Canberra: ANU Press, 2006): 21-22.

No. 516/2020, No. HK.03.01/Menkes/363/2020, dan No. 440-882. SKB ini merinci pedoman pelaksanaan pembelajaran selama tahun akademik 2020/2021 dan 2021/2022 dengan fokus pada pesantren dan lembaga pendidikan agama. Langkah-langkah yang diatur mencakup penerapan protokol kesehatan, penggunaan metode pembelajaran fleksibel, dan pemantauan rutin terhadap kesehatan siswa dan staf. Kemenag melanjutkan dengan merilis Surat Edaran No. 503/2020 mengenai pedoman pelaksanaan pembelajaran normal baru di pesantren selama pandemi. Dokumen ini memberikan panduan tambahan terkait implementasi protokol kesehatan, pembentukan satuan tugas, dan manajemen kegiatan pembelajaran.

Pada tahun 2021, Kemenag mengeluarkan Surat Edaran No. 02/2021, yang mengizinkan pembelajaran tatap muka terbatas di pesantren di wilayah dengan tingkat transmisi Covid-19 rendah. Pada bulan Desember 2021, Keputusan Bersama Menteri No. 05/KB/2021, No. 1347 of 2021 HK.01.08/MENKES/6678/2021, dan No. 443-5847 of 2021 dikeluarkan, memperbarui pedoman sebelumnya dan memungkinkan peningkatan kapasitas pembelajaran tatap muka di pesantren berdasarkan situasi Covid-19 di setiap wilayah.

Selain pemerintah, organisasi masa (ormas) Islam pun mengeluarkan edaran terkait proses pembelajaran pesantren, salah satunya Muhammadiyah. Pada tahun 2020 hingga 2022, PP Muhammadiyah, merespons tantangan pandemi Covid-19 dengan menerbitkan serangkaian pedoman dan rekomendasi bagi pesantren yang berada di bawah naungannya. Tujuan dari pedoman tersebut adalah untuk memastikan kelangsungan pendidikan Islam sambil tetap memprioritaskan kesehatan dan keselamatan siswa serta staf.

Pada tanggal 15 Juni 2020, PP Muhammadiyah mengeluarkan Surat Edaran No. 05/PP/A.11/VI/2020 mengenai Pedoman Penyelenggaraan Pembelajaran di Pesantren Pada Masa Pandemi Covid-19. Pedoman ini menyoroti pentingnya menerapkan protokol kesehatan, termasuk menjaga jarak, penggunaan masker, dan cuci tangan, sambil mendorong fleksibilitas dalam metode pembelajaran. Langkah selanjutnya adalah Surat Edaran No. 07/PP/A.11/VIII/2020 pada 10 Agustus 2020, yang memberikan panduan tambahan mengenai pembentukan gugus tugas, manajemen kegiatan pembelajaran, dan memastikan fasilitas kesehatan yang memadai. Kemudian pada 22 Maret 2021, Surat Edaran No. 02/PP/A.11/III/2021 dikeluarkan, memperbolehkan pembelajaran tatap muka terbatas di pesantren di wilayah dengan tingkat penularan Covid-19 rendah. Selanjutnya surat Edaran No. 03/PP/A.11/VI/2021 pada 14 Juni 2021 menekankan perlunya pesantren beradaptasi dengan keadaan normal baru, menerapkan protokol kesehatan, metode pembelajaran fleksibel, dan teknologi untuk meningkatkan pengalaman belajar. Kemudian Pada 14 Februari 2022, Surat

Edaran No. 01/PP/A.11/II/2022 memungkinkan peningkatan kapasitas pembelajaran tatap muka di pesantren, selaras dengan situasi Covid-19 di masing-masing daerah.

Berbeda dengan PP Muhammadiyah, Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU) tidak secara spesifik mengeluarkan kebijakan terkait penyelenggaraan pesantren di masa pandemi Covid-19. Namun terdapat beberapa surat instruksi nomor 3945/C.I.34/03/2020 terkait protokol NU Peduli Covid-19, kemudian surat instruksi nomor 3952/C.I.34/03/2020. Kemudian khusus dalam menyambut dan melaksanakan peribadatan di bulan Ramadhan dan Hari Raya Idul Fitri tahun 1441 Hijriah PBNU kembali mengeluarkan surat edaran nomor 3953/C.I.034/04/2020 berupa himbauan kepada pengurus wilayah, pengurus cabang, pengurus majlis wakil cabang, pengurus ranting dan pengurus anak ranting serta lembaga dan badan otonom di bawah naungan Nahdlatul Ulama untuk tetap melaksanakan peribadatan di rumah masing-masing dan mengikuti protokol pencegahan penyebaran Covid-19 yang ditetapkan pemerintah pusat dan pemerintah daerah masing-masing.

Respons Pesantren di Awal Masa Krisis

Pada awal munculnya pandemi Covid-19, Pesantren Darus Sunnah meresponsnya dengan sikap yang tenang dan penuh kewaspadaan. Pimpinan pesantren menyadari kompleksitas situasi dengan banyaknya informasi yang belum terverifikasi. Oleh karena itu, mereka berusaha memilah-milah informasi yang diandalkan, terutama yang bersumber dari otoritas pemerintah dan lembaga kesehatan.

Di tengah perjalanan, pesantren Darus Sunnah akan melaksanakan kegiatan Haul Prof. Dr. KH. Ali Mustafa Yaqub, M.A., yang ke-4. Namun, dengan munculnya kasus pertama di Depok dan pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) oleh pemerintah, pesantren tidak punya pilihan selain menjalani karantina atau lockdown. Santri dan pengurus pesantren tidak diizinkan keluar-masuk dari area pondok. Meskipun demikian, acara Haul yang awalnya direncanakan dengan undangan tamu dari luar harus diubah menjadi kegiatan yang sangat terbatas dan dihadiri hanya oleh pihak internal pesantren. Pasca-acara tersebut, pada akhir Maret 2020, santri dipulangkan ke rumah masing-masing, dan pesantren mulai mengadopsi pembelajaran daring.³⁸

Berbeda dengan Pesantren Darus Sunnah, kebijakan Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam dipengaruhi oleh kebijakan PP Muhammadiyah sebagai lembaga utama yang menaunginya. Kebijakan tersebut mengacu pada surat edaran Majelis Pendidikan Dasar dan

³⁸ Wawancara dengan Zia Ul Haramain, Pimpinan Pesantren Darus Sunnah, 2022.

Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah, yang menetapkan bahwa proses pembelajaran dapat dilakukan secara daring selama pandemi belum dinyatakan aman oleh Pemerintah Daerah.

Meskipun demikian, pesantren Muhammadiyah Darul Arqam tidak langsung memulangkan santri selama kurang lebih 3 bulan. Penundaan ini menimbulkan respons dari petinggi PP Muhammadiyah, yang turun tangan untuk mengatasi masalah ini. Pada akhirnya, seluruh santri dipulangkan dalam beberapa tahap, disesuaikan dengan zona masing-masing, dengan 50% santri berasal dari wilayah Depok, 20-30% dari wilayah Jabotabek, dan sisanya dari luar kota seperti Jawa, Sumatra, dan Sulawesi.

“Tiga bulan pertama kita belum pulangin, waktu itu pesantren muhammadiyah udah pada pulang kecuali kita sama MBS Jampang Bogor, ampe punten turun tangan dari PP Muhamamdiyah, Pak Sunanto, beliau datang langsung kemari”.³⁹

Kedua pesantren ini menunjukkan respons yang berbeda terhadap pandemi, mencerminkan kompleksitas dan variasi dalam penanganan situasi yang dihadapi oleh lembaga pendidikan di tengah ketidakpastian dan perubahan yang cepat. Menurut Nurmansyah, dalam menghadapi pandemi Covid-19, karakter kepemimpinan kiai menjadi sangat penting terutama terkait sifat keterbukaan. Di satu sisi, pimpinan pesantren harus terbuka terhadap informasi yang valid dan dapat dipercaya. Di sisi lain pesantren harus terbuka terkait adanya kasus yang menimpa santri, baik kepada pihak berwenang dalam hal ini kepada otoritas kesehatan setempat atau Satgas Covid-19 dan juga kepada orang tua santri.⁴⁰

Kebijakan Pesantren terkait Pembelajaran Jarak Jauh

Pada semester genap tahun akademik 2019-2020, Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam mengambil kebijakan untuk melaksanakan pembelajaran jarak jauh sebagai respons terhadap kondisi pandemi Covid-19. Santri dipulangkan untuk sementara waktu, menciptakan sebuah periode di mana pembelajaran dilakukan secara daring. Meskipun ada ketidakpastian, pada akhirnya, pesantren memberikan izin kepada seluruh santri untuk kembali setelah kondisi pandemi membaik.

“Pada saat pengembalian santri ke pondok, Pesantren Daarul Arqam melakukannya secara bertahap. Terkadang orang tua masih ragu karena kondisi covid-19 sudah mulai

³⁹ Wawancara dengan Baharuddin M. Izhar, Wakil Kepala Madrasah Darul Arqam, 2022.

⁴⁰ M. Iqbal Nurmansyah, “Dampak & Ketahanan Kesehatan di Pesantren Selama Pandemi Covid-19,” dalam *Pesantren & Pandemi: Bertahan di Tengah Kerentanan*, ed. Laifa Annisa Hendramin dan Alvin Noor Sahab (Tangerang Selatan: PPIM UIN Jakarta, 2022).

naik. Pesantren tidak memaksa santri untuk langsung kembali ke pesantren saat itu, namun seiring berjalannya waktu saat santri sudah banyak yang kembali ke pesantren, maka santri yang lain dengan sendirinya juga ikut kembali ke pondok.”⁴¹

Di sisi lain, Pesantren Darus Sunnah juga menghadapi tantangan yang serupa. Namun, mereka memilih pendekatan yang lebih fleksibel dengan menerapkan pembelajaran daring pada awalnya, yang kemudian berkembang menjadi pembelajaran *hybrid*. Sistem ini memungkinkan sebagian santri untuk tinggal di pesantren, sementara yang lain dapat belajar dari rumah. Keputusan ini didasarkan pada hasil survei kepada orang tua dan wali, serta perbaikan kondisi pandemi dengan ditemukannya vaksin.

Perbedaan dalam pendekatan ini mencerminkan realitas sosioekonomi yang berbeda di antara kedua pesantren tersebut. Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam, dengan mayoritas santri dari kelas menengah ke bawah, menghadapi kendala ekonomi yang signifikan yang membuat pembelajaran daring menjadi sulit dilaksanakan. Sebaliknya, Pesantren Darus Sunnah, yang dihuni sebagian besar oleh santri dari wilayah perkotaan dan ekonomi menengah, lebih mampu mengadopsi model pembelajaran *hybrid*.

Alasan pesantren Muhammadiyah Darul Arqam memilih untuk tidak menerapkan pembelajaran *hybrid* adalah untuk menghindari hambatan ekonomi santri. Seperti yang dijelaskan oleh Ust. Baharuddin Izhar:

“Karena keadaan santri di rumah beda-beda banyak juga keluhan dari orang tua, misal ada yang anaknya tujuh hpnya satu ganti-gantian masyaallah, bingung juga waktu itu. Karena santri kita menengah ke bawah pak, orang tua santri rata-rata menengah ke bawah.”⁴²

Sebaliknya, pesantren Darus Sunnah mempertimbangkan kesiapan santri untuk kembali ke pesantren dan kesanggupan ekonomi mereka dalam memfasilitasi pembelajaran jarak jauh. Hal ini mengacu kepada hasil wawancara kami dengan salah satu santri yang menjelaskan bagaimana ketika awal proses pembelajaran daring dia menggunakan smartphone milik orang tuanya, namun karena orang tuanya memiliki kebutuhan lain, sehingga ia dibelikan smartphone baru khusus untuk pembelajaran daring.

Meskipun pada awalnya terdapat kekhawatiran dari beberapa orang tua terkait keamanan kesehatan santri, baik pesantren Muhammadiyah Darul Arqam maupun pesantren Darus Sunnah berusaha memberikan solusi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-

⁴¹ Wawancara dengan Abdul Wadud, Pimpinan Pesantren Darul Arqam, 2022.

⁴² Wawancara dengan Baharuddin M. Izhar, Wakil Kepala Madrasah Darul Arqam, 2022.

masing. Dengan evolusi kebijakan mereka, keduanya berhasil mengatasi tantangan pembelajaran selama masa pandemi Covid-19 dengan mempertimbangkan faktor ekonomi, kesiapan santri, dan progres vaksinasi.

Penyesuaian proses pembelajaran yang dilakukan pesantren Darus Sunnah selama pelaksanaan pembelajaran daring tercermin dari panduan Kegiatan Belajar Mengajar Dalam Jaringan (KBM Daring). Tercatat beberapa prinsip dalam proses pelaksanaan KBM daring tersebut antara lain: (1) Pertimbangan utama dalam pelaksanaan KBM Daring adalah keselamatan dan kesehatan lahir batin santri, asatiz, dan seluruh keluarga besar Darus Sunnah; (2) Kegiatan KBM Daring dilaksanakan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi santri tanpa terbebani dengan tuntutan untuk menyelesaikan seluruh kurikulum; (3) Kegiatan KBM Daring dapat difokuskan pada pendidikan kecakapan hidup, seperti memahami pandemi Covid-19; dan (4) Materi pembelajaran harus inklusif.⁴³

Kebijakan Pesantren terkait Mitigasi Masa Krisis Pandemi

Pada periode pembelajaran *hybrid* di Pesantren Darus Sunnah, di mana sebagian santri tinggal di pesantren, penerapan protokol kesehatan menjadi prioritas utama. Pesantren ini memastikan kepatuhan melalui langkah-langkah konkret, seperti mewajibkan santri dan orang tua menulis surat pernyataan patuh pada peraturan yang berlaku. Surat pernyataan ini, disertai surat keterangan sehat dari otoritas kesehatan, tidak hanya menjadi bentuk komitmen, tetapi juga memberikan jaminan keamanan bagi pondok pesantren. Hal ini penting untuk memastikan kelancaran dan keselamatan semua proses dan kegiatan di lingkungan pesantren.

Selain itu, pesantren Darus Sunnah mengambil langkah-langkah lain seperti melarang orang tua untuk menjenguk santri, terutama saat kasus Covid-19 masih tinggi. Interaksi santri juga dibatasi dengan menerapkan jarak shaf solat yang lebih renggang dan mewajibkan santri membawa sejadah masing-masing. Pembatasan juga diterapkan pada mobilitas santri, khususnya dalam pengadaan barang dan bahan makanan, di mana hanya pengurus yang diizinkan keluar pondok pesantren. Seluruh langkah ini diambil untuk meminimalkan risiko penularan virus di dalam pesantren.

Di sisi lain, Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam juga menjalankan kebijakan ketat terkait protokol kesehatan selama masa pelaksanaan pembelajaran luring. Berdasarkan panduan yang dikeluarkan oleh PP Muhammadiyah, pesantren menyusun buku Santri Saling

⁴³ “Panduan KBM Daring Madrasah Darus-Sunnah Tahun Pelajaran 2020–2021,” t.t., <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2621434741450170&set=pb.100007510085806.-2207520000&type=3>.

Jaga (SASAGA) yang mencakup protokol kesehatan untuk penerimaan kedatangan santri, kegiatan belajar mengajar di lingkungan asrama, serta akses masyarakat pesantren pada fasilitas layanan kesehatan.

Kedatangan santri, baik yang baru maupun yang sudah lama, dikenakan aturan yang ketat, termasuk penggunaan masker, pengecekan suhu, pencucian tangan dengan sabun, dan sterilisasi barang bawaan dengan disinfektan. Selain itu, pesantren juga mencatat asal daerah santri, riwayat perjalanan, dan memastikan keluarga yang mengantar mematuhi protokol kesehatan. Upaya ini bertujuan untuk meminimalkan risiko penularan virus dan melibatkan orang tua serta keluarga santri dalam menjaga keamanan dan kesehatan lingkungan pesantren.

Secara keseluruhan, kedua pesantren mengambil langkah-langkah yang serius dan konsekuen dalam menerapkan protokol kesehatan sebagai upaya mitigasi pandemi Covid-19, dengan menitikberatkan pada kepatuhan, pengawasan ketat, dan partisipasi aktif dari semua pihak terkait.

Kemudian Pesantren Darus Sunnah dan Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam sama-sama pernah menghadapi tantangan dalam menangani santri yang terkonfirmasi positif Covid-19. Pada bulan Juni 2021, Pesantren Darus Sunnah mengalami gelombang kasus positif setelah mengadakan acara wisuda yang sangat terbatas. Meskipun acara tersebut diikuti dengan ketat, mobilitas tinggi keluar masuk pondok dan kelelahan tampaknya menjadi pemicu munculnya kasus. Pada bulan Juli, tes antigen massal yang bekerjasama dengan puskesmas Cirendeuh mengungkapkan banyak santri positif. Sebagai respons, pesantren tidak memulangkan santri, melainkan menggunakan kelas sebagai ruang isolasi, dengan pembagian berdasarkan tingkat gejala. Keberhasilan mengatasi kasus ini sejauh ini dapat dilihat dari penerapan langkah-langkah proaktif dan pengelolaan yang hati-hati.

Di sisi lain, Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam melaporkan adanya kasus positif pada bulan September 2021 setelah melakukan *swab test* keseluruhan. Dengan pendekatan yang serupa, pesantren menerapkan SOP yang ketat dengan memisahkan santri yang positif bergejala dan positif tanpa gejala. Fasilitas isolasi mandiri yang menyediakan makanan dan minuman khusus diperkenalkan untuk mengatasi situasi ini. Tindakan cepat dan transparansi dalam melaporkan kasus tersebut ke Satgas dan puskesmas menjadi landasan utama dalam penanganan kasus ini. Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam menekankan pentingnya keterbukaan untuk mencegah penyebaran yang tidak terkendali di pesantren dan menjaga kepercayaan orang tua terhadap lembaga.

Keduanya, baik Pesantren Darus Sunnah maupun Muhammadiyah Darul Arqam, menyadari risiko penularan kepada keluarga jika santri dipulangkan. Oleh karena itu, mereka

memilih untuk menjalankan protokol kesehatan yang ketat dan menyediakan fasilitas isolasi internal untuk meminimalkan dampak penularan di dalam pesantren. Keterbukaan dan tanggung jawab dalam mengatasi situasi pandemi menjadi kunci bagi kedua pesantren dalam menjaga keselamatan dan kesehatan seluruh komunitas pesantrennya.

Kesimpulan

Pandangan dan tindakan pimpinan pesantren dalam merespons situasi krisis dipengaruhi oleh dinamika antara struktur internal dan eksternal. Struktur internal berupa budaya organisasi pesantren membentuk cara pandang dan pola kebijakan yang diambil. Di Pesantren Darus Sunnah, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan tampak ketika mereka menyelenggarakan kegiatan internal secara terbatas meskipun dalam kondisi darurat. Sementara itu, di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqam, kebijakan pendidikan dirancang lebih sistematis dan mengikuti pedoman resmi dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah, mencerminkan struktur organisasi yang lebih terikat secara formal.

Struktur eksternal, seperti panduan pemerintah dan kebijakan organisasi keagamaan, menjadi kerangka rujukan dalam menetapkan langkah-langkah adaptasi. Meski demikian, dalam praktiknya, pimpinan pesantren tidak sekadar menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga agen yang mampu merefleksikan, menyesuaikan, bahkan mengubah arah kebijakan sesuai dengan konteks lokal, kapasitas internal, serta masukan dari komunitas pesantren.

Fenomena ini menunjukkan bahwa proses strukturasi, sebagaimana dijelaskan oleh Anthony Giddens, merupakan proses dinamis yang memperlihatkan kemampuan agen (pimpinan pesantren) dalam beradaptasi dengan tekanan struktural, tanpa kehilangan kapasitas refleksi dan inovasi kebijakan. Kepemimpinan pesantren dalam menghadapi krisis bukan hanya bentuk reproduksi struktur yang ada, tetapi juga upaya aktif dalam membentuk kembali norma dan kebijakan yang lebih relevan dengan kondisi lapangan.

Daftar Pustaka

- Al Kadri, Hanif. 2016. "Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah." *Jurnal Pendidikan*. <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/2-Hanif-Al-Kadri.pdf>.
- Anshori, Isa. 2020. *Dinamika Pesantren Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama: perspektif sosial, ideologi dan ekonomi*. Nizamia Learning Center Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo.
- Archer, Margaret Scotford. 1996. *Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory*. Cambridge University Press.
- Atmojo, Yulianti Eko. 2018. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Salatiga: Griya Media.

- Azra, Azyumardi, Dina Afrianty, dan Robert W. Hefner. 2007. "Pesantren and Madrasa: Muslim Schools and National Ideals in Indonesia." *Schooling Islam: The culture and politics of modern Muslim education*, 172–98.
- Baharuddin, Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori & Praktik*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Danim, Sudarwan, dan Suparno. 2009. *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan: visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dian, Dian, Ujang Abdul Muhyi, dan Yadi Hermawan. 2022. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru untuk Mempersiapkan Pembelajaran Daring pada saat Pandemi Covid 19." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11 (01): 567–80. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.2026>.
- Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama RI. 2003. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Fatahillah, Rozzi. 2021. "Perilaku Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Kyai Di Pondok Pesantren Dalam Mengantisipasi Learning Loss Di Masa Pandemi." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 5 (1): 55–74. <https://doi.org/10.58883/tsaqofah.v5i1.4>.
- Giddens, Anthony. 1984. "Elements of The Theory of Structuration". dalam Gabrielle M. Spiegel (ed.) *Practicing History: New Directions in Historical Writing After the Linguistic Turn*. (New York & London: Routledge, 2005)
- Hamdany, Robith. 2012. "Transformasi Kepemimpinan Kharismatik Menuju Demokratisasi." *Jurnal Politik Muda* 1 (1): 1–13.
- Haramain, Zia Ul. 2022.
- Hayati, Nur. 2020. "Pembelajaran Jarak Jauh Selama Pandemi di Pondok Pesantren Darunajah 2 Bogor." *RESIPROKAL: Jurnal Riset Sosiologi Progresif Aktual* 2 (2): 151–59.
- Hendramin, Laifa Annisa, Ida Rosyidah, M. Iqbal Nurmansyah, Farhan Kamalia, dan Alvin Noor Sahab. 2022. *Pesantren & Pandemi: Bertahan di tengah Kerentanan*. Disunting oleh Laifa Annisa Hendramin dan Alvin Noor Sahab. Tangerang Selatan: PPIM UIN Jakarta.
- Ilham. 2021. "Keragaman Bentuk Pesantren Muhammadiyah." *Muhammadiyah* (blog). 9 Maret 2021. <https://muhammadiyah.or.id/keragaman-bentuk-pesantren-muhammadiyah/>.
- Izhar, Baharuddin M. 2022.
- Jamalulel, Habib Alwi. 2018. "Peran Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Kabupaten Bogor." Thesis, Jakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Karp, Ivan. 1986. "Agency and Social Theory: A Review of Anthony Giddens." *American Ethnologist* 13 (1): 131–37.
- Kemenag. 2020. "Ini Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Pesantren dan Pendidikan Keagamaan di Masa Pandemi." <https://kemenag.go.id>. 18 Juni 2020. <https://kemenag.go.id/nasional/ini-panduan-penyelenggaraan-pembelajaran-pesantren-dan-pendidikan-keagamaan-di-masa-pandemi-230c3g>.
- Khoiruddin, Heri, Tatang Ibrahim, Kasmin Kasmin, dan Aep Tata Suryana. 2020. "Manajemen pesantren di Indonesia." *e-book/e-journal LP2M*. <https://etheses.uinsgd.ac.id/30578/>.
- Lukens-Bull, Ronald. 2005. *A Peaceful Jihad: Negotiating Identity and Modernity in Muslim Java*. 1st ed. Contemporary anthropology of religion. New York: Palgrave Macmillan.
- Masruri, M., Hapzi Ali, dan Kemas Imron Rosadi. 2021. "Pengelolaan Keuangan Dalam Mempertahankan Kualitas Pondok Pesantren Selama Pandemi Covid-19." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2 (5): 644–57. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.573>.

- Nurmansyah, M. Iqbal. 2022. "Dampak & Ketahanan Kesehatan di Pesantren Selama Pandemi Covid-19." Dalam *Pesantren & Pandemi: Bertahan di tengah Kerentanan*, disunting oleh Laifa Annisa Hendramin dan Alvin Noor Sahab. Tangerang Selatan: PPIM UIN Jakarta.
- Olsen, W. K., Michael Haralambos, dan M. Holborn. 2004. "Triangulation in Social Research:: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed." Dalam *Developments in sociology*. Causeway Press Ltd.
- "Panduan KBM Daring Madrasah Darus-Sunnah Tahun Pelajaran 2020-2021." t.t. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2621434741450170&set=pb.100007510085806.-2207520000&type=3>.
- Pasalong, Harbani. 2015. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Priyono, B. Herry. 2016. *Anthony Giddens: Suatu Pengantar*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Putera, Agustian Ramadana, Nurtanio Agus Purwanto, Muhammad Mulyadi, dan Raudatul Jannah. 2022. "A Role of E-Leadership to Maintain Quality Culture in Islamic Boarding School in Post Covid-19 Pandemic Era." *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 6 (1): 59–80. <https://doi.org/10.21009/hayula.006.01.04>.
- Rahmana, Reza. 2023. "Aplikasi E-Learning pada Pendidikan Kesetaraan Wustha Pondok Pesantren Salafiyah Syekh Muhammad Arsyad Al Banjari Berbasis Web." PhD Thesis, Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Ritzer, George-Goodman, dan J. Douglas. 2003. "Habitus and Field." *Sociological theory. Boston: McGraw Hill*, 517–28.
- Rizal, Sofian Syaiful, Izah Afkarina, Niroh Qonita Tillah, Ayu Asari, Halimatus Sya'diyah, Istiqomah Vidyanti, dan Widya Anggraini. 2021. "PKM Pemberdayaan Hasil Kreativitas Santri untuk Meningkatkan Perekonomian Pesantren pada Masa Pandemi Covid 19." *GUYUB: Journal of Community Engagement* 2 (3). <https://doi.org/10.33650/guyub.v2i3.2869>.
- Rouf, Muhammad. 2016. "Memahami Tipologi Pesantren Dan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Indonesia." *TADARUS* 5 (1): 68–92. <http://dx.doi.org/10.30651/td.v5i1.345>.
- Safariningsih, Ratna Tri Hari, dan Hafifuiddin. 2023. "Online Learning Di Pondok Pesantren Saat COVID-19 : Systematic Literature Review." *TADBIR MUWAHHID* 7 (1): 47–59. <https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.7198>.
- Sayekti, Siskha Putri, Eva Siti Faridah, dan Restu Setia Ningrum. 2021. "Implementasi E-Learning Dalam Sistem Pembelajaran Jarak Jauh Pada Mata Pelajaran PAI Di SMA IT Pesantren Nururahman." *Jendela Aswaja: Jurnal Ilmiah Jembatan Dalam Efektivitas Ilmu Dan Akhlak* 2 (1). <http://journal.unucirebon.ac.id/index.php/jeas/article/view/95>.
- Setiawan, Agustinus Eko, Zulkifli, Fahlul Rizki, dan Nasrullah. 2020. "E-Learning Sebagai Pembelajaran Inovatif Pada Masa Pandemic Covid-19 Di Pondok Pesantren Darul Huffaz." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Ungu(ABDI KE UNGU)* 2 (2): 100–103.
- Stones, Rob. 2005. "Anthony Giddens." *Encyclopaedia of Social Theory*, 321–26.
- Sudaryono. 2014. *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Susanti, Ari, Budi Istiyanto, dan Tri Ratna Pamekatsih. 2021. "Pemberdayaan Kewirausahaan Santri Pondok Pesantren Ad-Dhuha di Masa Pandemi | Jurnal Abdidas." *Jurnal Abidas* 2 (4). <https://doi.org/10.31004/abdidas.v2i4.367>.

- Suyuti, Achmad Wildan, Giyoto Giyoto, dan Imam Makruf. 2022. "Manajemen E-learning Pondok Pesantren Al-Ukhuwah Sukoharjo pada Masa Pandemi." PhD Thesis, Surakarta: UIN Raden Mas Said.
- Turmudi, Endang. 2006. *Struggling for the Umma: changing leadership roles of kiai in Jombang, East Java*. Canberra: ANU Press.
- Wadud, Ust. Abdul. 2022.
- Wasyik, Torikhul, dan Abdulloh Hamid. 2020. "Implementasi E-Learning dalam Pembelajaran Alquran Era COVID-19 di Sanggar Tahfidz Entrepreneur Krian Sidoarjo." *EDUDEENA: Journal of Islamic Religious Education* 4 (1): 13–24.
- Wulandari, Azizah, Erni Munastiwi, dan Aqimi Dinana. 2022. "Implementasi Manajemen Keuangan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Di Masa Pandemi Covid-19." *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 3 (1): 106–18. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.787>.