

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data dan Temuan Penelitian

Pada bagian ini akan disajikan beberapa data penelitian, baik hasil interview, observasi maupun dokumentasi. Disamping itu pula akan disajikan pada bagian ini hasil analisis atau temuan peneliti terhadap beberapa fokus penelitian yang telah ditetapkan seperti berikut:

1. Manajemen Prilaku kepemimpinan Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.

Maaslah kepemimpinan pesantren An-Nuqayah ada pada *Majlis Masyayikh* dilingkungan Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk yaitu organisasi kyai sesepuh dari garis keturunan langsung *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad dan KH. Moh. Ilyas dalam rangka mengkomodasi dari kepengasuhan pondok-pondok bagian, karena sebagaimana kita mafhumi bahwa Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk adalah Pesantren federasi yang terdiri dari pesantren-pesantren daerah, secara keseluruhan berafiliasi dalam satu pesantren berdasarkan kekerabatan (*family*).

Majlis Masyayikh mempunyai tugas sebagai Dewan Pengasuh berdasarkan daerah-daerah dari garis keturunan langsung KH. Moh. Syarqawi (pendiri pertama Pesantren An-Nuqayah pada tahun 1887 M.) serta sebagai Pembina Yayasan Pesantren yang sejak tahun 1999, organisasi yayasan adalah badan otonom yang menangani asset kekayaan

dan waqaf Pesantren, serta menangani beberapa usaha non pesantren sebagai modal ekonomi Pesantren.

Dari hasil pengamatan di masyarakat, Perilaku kepemimpinan para lora (kyai muda) di Pesantren An-Nuqayah berdasarkan kedekatan dengan masyarakat itu sendiri. Sebagian lora itu dipercaya dan dinobatkan sebagai kyai yang berpengaruh di Pesantren. Kasus KH. A. Hanif Hasan, kalau beberapa orang melihat beliau ini adalah Kyai Muda yang dicenderung masyarakat, bahkan tidak segan diantara masyarakat yang menitipkan putra-putranya kepada beliau, bahkan seandainya beliau mau, maka banyak masyarakat yang berkecenderungan untuk memondokkan anaknya di kediamana tempat beliau menempati sebagai menantu kyai Basyir, dan hal ini tidak berlaku kepada putra-putra yang lainnya. (T.O/12.09.11)

Tidak jarang dari sebagian putra-putra kyai menjabat diluar pondok sebagai Pegawai Negeri Sipil, baik sebagai pejabat struktural pemerintahan, maupun sebagai tenaga edukatif. Sebagaimana Prof. Dr. KH. A'la Basyir, MA (putra Kyai Basyir) saat ini menjabat sebagai Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya, Drs. KH. Abbadi Ishomuddin, MA (putra kyai Ishom) sebagai Rektor INSTIKA Guluk-guluk, serta sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA) Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan, Drs. KH. A. Waris Ilyas yang pernah menjabat sebagai anggota DPRD Fraksi PKB Kabupaten Sumenep. (T.O/12.09.11)

Perilaku demikian menjadi perhatian tersendiri bagi sebagian masyarakat, karena masyarakat berharap, nantinya para putra-putra

Pesantren An-Nuqayah itu menggantikan kepemimpinan generasi ketiga. Hal ini dikemukakan oleh Bapak Drs. HM. Rasyid Ridla, M.Ag sebagai alumni:

Kyai di pesantren ini dalam upaya mengembangkan sumber daya putra-putra, beliau memasukkan mereka ke lembaga-lembaga pendidikan. Baiknya tidak demikian sebagaimana kritik dan masukan kepada kyai agar putra-putranya cepat kembali ke pesantren untuk segera duduk membimbing para santri, terutama para-putra kyai yang bertugas diluar Madura sebagai pengganti para *masayayikh* yang sudah sebagian udzur yang rata-rata para masyayikh itu menurut usia rata-rata sudah kepala tujuh bahkan seperti KH. Basyir itu sudah usia 80 puluh tahun. (T.W.08/19.09.11)

Berdasarkan hal ini, masyarakat menginginkan bahwa semua putra mewarisi para *Masyayikh* yang selama ini menjadi panutan mereka dan kembali memimpin dan mengembangkan Pesantren dimasa-masa yang akan datang, hal ini karena masyarakat menganggap bahwa Pesantren adalah milik keluarga besar keturunan para *masyayikh* Pesantren An-Nuqayah , yaitu *Allahummayarhamhu* Kyai H. Moh. Syarqawi. .

Majlis Masyayikh secara formal dipimpin oleh kyai yang paling sepuh sebagai bentuk penghormatan kyai lainnya. Menurut Bapak Pandji Taufiq selaku ketua yayasan Pesantren An-Nuqayah , dalam kepemimpinan kolektif penuh seperti di pesantren ini jelas manfaatnya, sebagaimana penutuan beliau :

disamping kelebihan tadi juga ada kelemahannya, yaitu para kyai kurang responsip sebagaimana dalam kepemimpinan moderen, karena kolektifitas dalam musyawarah secara mufakat. Jadi kalau ada satu persoalan dimusyawarahkan kala ada satu kyai yang masih belum setuju, maka keputusan masih belum bisa diambil. Hal ini disampin masih menghargai yang paling sepuh juga rasa ewuh-pakewuh dari yang lainnya tetap ada, sehingga keputusan di *mauquf*-kan sampai dengan waktu yang tidak ditentukan, terutama

setelah mengumpulkan data-data dan informasi-informasi baru. (T.W.05/01.10.11)

Menurut Ustd. Mustafa memandang kepemimpinan di pesantren ini bahwa kelekatan masyarakat kepada patron kyai masih kental, sehingga menciptakan perilaku yang paternalistik, hal sebagaimana ungkapan beliau:

Kurang responsipnya para kyai di pesantren ini karena saya melihat kepemimpinan di Pesantren itu kan masih kepemimpinan figur sebagai bagian yang masih diyakini masyarakat sebagai *waratsatul anbiya'* (T.W.05/01.10.11).

Ustad Mahmudi memandang bahwa perspektif masyarakat kepada kyai yang demikian justru tetap harus dipertahankan, asalkan tidaklah berlebihan melihat perilaku kyai-kyai di Pesantren An-Nuqayah ini benar-benar sebagai warisan para nabi. Hal ini sebagaimana ungkapan beliau:

waratsatul anbiya' dalam konteks kekinian (sekalipun) di pesantren tentunya tidak akan ditemukan pada satu oran (individu kyai) yang bisa meniru dari prototype Kanjeng Nabi Muhammad saw, baik perkataan (qaulan), perbuatan (fi'lan), ketetapan (wataqiriran) nabi saw. Namun menurut saya *waratsatul anbiya'* sekarang ini yang dwariskan kepada kyai tentu salah satu sifat dan perbuatan Rasul saw. Maka dari sini inilah kiranya keberkahan nampak dari kepemimpinan kolektif. (T.W.08/01.10.11)

Menurut KH. Abbadi Ishomuddin, MA (salah satu lora/kiyai dan Ketua INSTIKA Guluk-Guluk mengemukakan bahwa :

di pesantren ini harusnya menganut kepemimpinan bersama karena memang merupakan pesantren yang terdiri dari pondok-pondok pesantren kecil dilingkungannya, disini kyai-nya pun banyak khususnya setelah KH. Abdullah Sajjad membuka pondok pesantren Lubangsa hingga berikutnya, maka perlu kiranya memposisikan para masyayikh itu dan diakomodir agar secara bersama-sama terlibat dalam kepemimpinan. (T.W.06/.01.10.11)

Berdasarkan observasi lapangan, Pesantren An-Nuqayah ini mengalami perkembangan yang cukup luas. Sejak tahun 1887 hingga tahun 1972 pesantren ini terbagi menjadi lima pesantren bagian yaitu; Pesantren Lubangsa Raya (Kyai H. Moh. Syarqawi), Pesantren Latèè (Kyai H. Abdullah Sajjad), Pesantren Nirmala (Kyai H. Hasan Bahri), Pesantren Al-Furqan (Kyai Husein), dan Pesantren Lubangsa Selatan (Kyai H. Moh. Ishomuddin). Sejak semula lima pesantren tersebut berada dalam satu areal dan atasnama keluarga besar Pesantren Bani Syarqawi. Hingga saat ini mengalami perkembangan areal dan pesantren-pesantren kecil sampai mencapai 12 pesantren diantaranya adalah lima pesantren diatas sebagai bagian pesantren tertua dan sejumlah lainnya berkembang sejak tahun 1972 yaitu Pesantren Lubangsa Putri, Latèè II (putri), Pesantren Dalem Tengah (putri), Pesantren Nirmala Putri, Pesantren Al-Furqan Putri, Pesantren Karang Jati (putra-putri), Pesantren Kebun Jeruk (putra-putri, dan Pesantren Kusuma Bangsa (putra-putri). (T.D/20.09.08)

Menurut K.H. Muhajir, merupakan yang tidak bisa dipisahkan dengan pesantren-pesantren lain yang bernaung dalam Pesantren Bani Syarqawi ini, bahkan berlomba untuk mencapai kebaikan. Sebagaimana ungkapan beliau berikut ini :

di Pesantren An-Nuqayah hingga ini telah eksis sekitar 12 bahkan lebi dari itu pesantren yang diasuh masing-masing oleh para kerabat dan keluarga besar Pesantren An-Nuqayah , serta mereka dengan suka rela berpayung atas nama satu kesatuan pesantren, baik didalam maupun diluar areal pesantren lama. (T.W.01/16.10.11)

Senada dengan pandangan diatas tentang model pesantren fiderasi di Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk dikemukakan oleh Ustadz Mustofa melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

Pesantren ini adalah pesantren konfederasi antara pesantren-pesantren kecil. Kepemimpinan di bawah yayasan pesantren ini dikelola oleh suatu pengurus dan dalam setiap pesantren dipimpin oleh kiai masing-masing. Mengenai kepemimpinan kolektif di pesantren ini terorganisir dalam *Majlis Masyayikh* yang berserikat berdasarkan pesantren-pesantren yang ada dalam lingkungan Pesantren An-Nuqayah secara keseluruhan. (T.W.05/25.11.11)

KH. Abbasi Ali (sebagai salah satu anggota *Dewan Masyayikh*) membenarkan tentang keberadaan Pesantren An-Nuqayah ini sebagai pesantren fiderasi yang merupakan keturunan Kyai H. Syarqawi sebagaimana penuturan berikut :

benar sekali kiranya kalau pesantren ini dipandang oleh banyak kalangan sebagai pondok pesantren federasi (berasal dari bagaian) pondok-pondok pesantren yang diasuh oleh para kyai masing berdasarkan perbedaan pandangan dan latar belakang pendidikan bahkan afiliasi partai politik yang berbeda sekalipun. Namun dalam batas-batas tertentu kebersamaan tetap menjadi suatu kesatuan yang utuh bernaung di bawah kebesaran nama pesantren, bahkan ada yang mensenyalir bahwa pesantren ini adalah barometer perpolitikan daerah kabupaten Sumenep.

Menurut Bapak Ach Miski, alumni dan tenaga pengajar di Pesantren An-Nuqayah ini menyatakan dalam kesempatan diskusi hasil penelitian ini bahwa:

di pesantren ini terdapat beberapa partai politik yang di afiliasi oleh kyai-kyai, baik sebagai organisasi sosial dan sebagai organisasi politik. PKB, PBB, PAN, dan PPP disana ada, bahkan Drs. Kyai H. Abd. Waris hingga saat ini adalah salah satu anggota DPRD yang berangkat dari PKB. Keberadaan masing-masing partai politik disana tidaklah mempengaruhi perilaku kepesantrenan masing-masing kyai. (T.W.07/25.11.11)

Menurut Kyai H. A. Hamidi Hasan selaku wakil ketua dalam kepengurusan Pesantren An-Nuqayah menyatakan bahwa:

yang jelas menurut saya kepemimpinan di pesantren ini sangat kolektif, maka ini adalah merupakan suatu kelebihan dan kelemahan. Dilihat dari kelebihannya, masyarakat luar menilai bahwa kyai di Annuqayah sangat akur, hal ini karena di sini selalu melakukan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh *Dewan Masayayikh*. Namun kepemimpinan yang ada di pesantren ini bersifat natural (alami) tidak dibentuk sebagaimana secara hirarkhis di beberapa pondok pesantren moderen di Jawa seperti yang kita ketahui di Jombang, saat itu dari kepemimpinan Gus Ud ke-Gus Sholah (baca : kyai Sholahuddin Wahid) yang secara resmi dikukuhkan. (T.W.04/13.12.11)

Dengan dasar konfederasi inilah kemudian mengharuskan pesantren ini berupaya menyatukan persepsi antar bagian pondok pesantren menjadi suatu kesatuan visi, sehingga perlu melibatkan para kyai di pondok-pondok pesantren itu bersatu membentuk kepemimpinan kolektif dalam bingkai *Dewan Masyayikh*.

Power kyai sebagai kekuatan formal dan otoritas sebagai kewenangan dalam menjalankan suatu organisasi tertentu menuntut adanya norma sebagai penjelas keberadaan *Dewan Masyayikh* untuk berbuat dan mempengaruhi dalam berorganisasi sehingga lembaga kekyaian berfungsi secara maksimal. Menurut Lora Mustafa selaku sekretaris umum pengurus harian di pesantren ini adalah bahwa:

kepemimpinan kyai di pesantren ini tidak lagi bersifat sentralistik, melainkan sudah ada pendelegasian wewenang kepada kyai, lora dan pengurus yang lain, meskipun tidak semuanya wewenang tersebut bisa dilimpahkan pada generasi (kyai) muda dilingkungan pesantren. Dalam menjalankan organisasi pondok pesantren, kyai dibantu oleh pengurus harian yang terdiri dari lora-lora dan santri senior. Kepada pengurus inilah kiyai memberi kebebasan untuk membuat aturan-aturan atau tata tertib di pondok. Pengurus dipilih secara langsung oleh *Dewan Masyayikh* atas kebutuhan santri yang

diketahui melalui perwakilan santri-santri yang ada di setiap pondok. (T.W.05/13.12.11)

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat diformulasikan adalah :

- Pertama* : Manajemen perilaku kepemimpinan di pesantren An-Nuqayah bersifat kolektif, pada mulanya tercipta secara kultural dan terstruktur dalam *dewan masyayikh* yang beranggotakan beberapa kyai berdasarkan senioritas, dibantu oleh pengurus harian pesantren yang berasal dari kyai muda kerabat, serta dibantu oleh pengurus yayasan yang berasal dari santri alumni seniour.
- Kedua* : Kedudukan *majlis masyayikh* sebagai lembaga kepemimpinan kolektif beberapa kyai senior di pesantren mempunyai tugas; ^(a) sebagai pengasuh pesantren-pesantren daerah, dan ^(b) sebagai pembina pengurus harian pesantren dan pengurus yayasan.
- Ketigat* : Kedudukan pengurus harian pesantren merupakan fungsionaris pesantren dalam melaksanakan program kepesantrenan. Sedangkan kedudukan pengurus yayasan sebagai badan otonom bertugas menangani asset kekayaan dan waqaf pesantren, serta menangani usaha permodalan dan ekonomi pesantren.
- Keempat* : Kolektivitas kepemimpinan dalam *dewan masyayikh* berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan demokratis-paternalistik, hal ini karena adanya dominasi kekuasaan sebagian anggota *dewan masyayikh* atas kewenangan yang diberikan kepada pengurus harian sehingga kreatifitas pengurus harian terbatas oleh tradisi dan budaya kepesantrenan.

2. Sistem manajemen organisasi Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.

Sistem manajemen organisasi yang dibangun di pesantren An-Nuqayah tetap pada konsistensi dan prinsip kebersamaan, artinya pada tataran kekeluargaan yang sinergis dalam hirarki keturunan. Struktur kepengurusan di jajaran *Majlis Masyayikh* saat ini terdiri dari : (1) Ketua (KH. Ahmad Basyir AS.), (2) Anggota (KH. Moh. Mahfudh Husaini,

KH. Moh. Ishomuddin AS., Drs. KH. A. Waris Ilyas, KH. Abd. Muqsith Idris, KH. A. Basith AS., BA., dan KH. Abbasi Ali).

Dalam pelaksanaan kerja organisasi, *Majlis Masyayikh* dibantu oleh Pengurus Harian dengan personalia sebagai berikut : (1) Ketua Umum (KH. A Hanif Hasan), (2) Wakil Ketua I (KH. A. Naufal Ashien), (3) Wakil Ketua II (KH. A. Hamidi Hasan, (4) Wakil Ketua III (KH. Muhammad Muhsin Amir), (5) Wakil Ketua IV (K. Alawi Thaha), (6) Sekretaris Umum (K. M. Mushthafa), (7) Wakil Sekretaris (K. Muhammad Affan), (8) Bendahara (K. M. Hazmi Basyir), (9) Wakil Bendahara (K. M. Haimi Ishom).

Sebagian besar yang duduk dan menjabat sebagai pelaksana harian diatas adalah para lora putra-putra kyai dan menantu yang berasal dari garis keturunan yang sangat dekat. Namun tradisi kepemimpinan dan kepengasuhan di Pesantren ini bersifat alamiyah. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Pandji Taufiq atas pengalamannya selama tiga dekade kepemimpinan di Pesantren An-Nuqayah yaitu:

Para kyai pesantren dalam mengkader putra-putranya perilakunya bervariasi. Namun pada prinsipnya bersifat alamiyah, karena pada dasarnya perilaku kepemimpinan di pondok pesantren itu tidak diciptakan, artinya walaupun mereka itu adalah para putra kyai belum tentu mereka mampu memimpin pondok pesantren. Para kyai sepuh melihat kecenderungan para putra-putranya apakah ia ke partai politik ia dibiarkan kepolitik, biasanya mereka yang mengikuti jejak para masyayikh itu adalah putra-putra yang kecenderungannya selama menjadi lora ia mendidik santri (*mulang kitab kuning*). (T.W.05/08.01.12)

Secara struktural, *Majlis Masyayikh* disepakati sebagai pengasuh berdasarkan senioritas dilingkungan (*dalèm*) Pesantren. Hal ini

sebagaimana dinyatakan oleh KH. Hanif Hasan selaku Ketua Pengurus Harian Pesantren dalam wawancara peneliti dikediamannya berikut ini :

Model kepemimpinan di Pesantren ini bersifat kolektif, menyatukan pondok-pondok pesantren yang bernaung atas nama Pesantren An-Nuqayah yang terorganisasi dalam lembaga kekeayaan *Dewan Masyayikh* terutama para kyai sepuh generasi pendiri dan pengasuh generasi kedua dari Bani Syarqawi yaitu keturunan langsung KH. Abdullah Sajjad yang secara pribadi para *masyayikh* itu mengasuh di pondok-pondok pesantren di lingkungan Pesantren seperti di pondok pesantren Lubangsa, Latee, Nirmala dan beberapa pesantren lainnya, baik yang lama berdiri maupun pondok pesantren yang baru sebagai perluasan daerah dilingkungan pesantren yang hingga saat ini masih terbuka bagi para cucu dan putra kyai-kyai di Pesantren An-Nuqayah . (T.W.04/08.01.12)

Majlis Masyayikh merupakan lembaga kekeayaan dari garis keturunan *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad dan KH. Moh. Ilyas. *Majlis Masyayikh* ini adalah dalam rangka mengakomodir dari kepengasuhan pondok-pondok bagian dalam Pesantren Bani-Syarqawi, karena sebagaimana kita mafhumi, Pesantren An-Nuqayah adalah Pesantren federal terdiri dari pesantren-pesantren daerah. Struktur kepengurusan di jajaran *Majlis Masyayikh* saat ini terdiri dari :

| | |
|----------|--|
| Ketua | : KH. Ahmad Basyir AS. |
| Anggotan | : KH. Moh. Mahfoudh Husaini KH. Moh. Ishomuddin AS. Drs. KH. A. Waris Ilyas KH. Abd. Muqsith Idris KH. A. Basith AS., BA., KH. Abbasi Ali |

Para beliau diatas diamping selaku personalia *Majlis Masyayih*, beliau juga merangkap selaku Dewan Pengasuh berdasarkan daerah-daerah dari garis keturunan langsung KH. Moh. Syarqawi (pendiri pertama Pesantren An-Nuqayah pada tahun 1887 M.) serta sebagai sebagai

Pembina Yayasan Pesantren An-Nuqayah yang sejak tahun 1999, organisasi yayasan adalah badan otonom yang menangani asset kekayaan dan waqaf Pesantren Bani-Syarqawi, serta menangani beberapa usaha non pesantren sebagai modal ekonomi pesantren.

Dalam pelaksanaan kerja organisasi, *Majlis Masyayikh* dibantu oleh Pengurus Harian dengan personalia sebagai berikut :

| | |
|------------------|----------------------------|
| Ketua Umum | : KH. A Hanif Hasan |
| Wakil Ketua I | : KH. A. Naufal Ashien |
| Wakil Ketua II | : KH. A. Hamidi Hasan |
| Wakil Ketua III | : KH. Muhammad Muhsin Amir |
| Wakil Ketua IV | : K. Alawi Thaha |
| Sekretaris Umum | : K. M. Mushthafa |
| Wakil Sekretaris | : K. Muhammad Affan |
| Bendahara | : K. M. Hazmi Basyir |
| Wakil Bendahara | : K. M. Haimi Ishom |

Secara organisatoris, Pesantren An-Nuqayah mengembangkan dua kelembagaan utama, yaitu; lembaga Pesantren dan Yayasan Pesantren Bani-Syarqawi. Kedua organisasi ini masing-masing berdiri sendiri secara sejajar dan masing-masing menangani seluruh sub-sub lembaga di bawahnya serta unit-unit kegiatan menurut bidangnya dengan payung Pesantren Bani-Syarqawi.

Lembaga ini berupa kepengurusan yang terstruktur, terdiri dari Majelis Pengasuh (*Majlis Masyayikh*), mempunyai otoritas dan wewenang dalam pengambilan semua keputusan Pondok Pesantren dengan pola komunikasi bersifat instruktif. Sedangkan Pengurus Harian merupakan pihak pelaksana kebijakan-kebijakan itu serta mengatur tata tugas dan penderivasian tugas-tugas itu kepada dan melalui bagian-bagian di bawahnya, menurut aturan mekanisme kerja yang telah ditentukan. Pengurus Harian ini dibantu oleh bidang Kesekretariatan atau

sebagai pelaksana administrasi pondok yang berkenaan dengan unit-unit kegiatan berupa biro-biro yang ada di bawahnya.

Tentang kolektifitas kepemimpinan sebagaimana diatas, di kemukakan oleh KH. Abbadi Ishomuddin, MA, bahwa :

Kita akui bahwa Pesantren An-Nuqayah ini dipimpin secara kolektif dalam organisasi *Dewan Masyayikh* yang diketuai oleh KH. Basyir. (kakak saya). Kendala yang dihadapi saat ini antara lain karena anggota *Dewan Masyayikh* sudah sama-sama sepuh serta karena faktor waktu yang sama-sama sibuk, demikian juga karena faktor kesehatan diantara anggota sehingga sulit beitemu secara intensif. Selain itu pula karena faktor pribadi yang mempunyai perbedaan karakteristik antara kaum sepuh dengan kaum muda. Sehingga responsibility dari masing-masing anggota sangat beragam. Selain kendala yang dihadapi ada banyak manfaat dari kepemimpinan kolektif ini, karena perbedaan-perbedaan bisa diredam dengan jalan musyawarah walaupun dikalangan sepuh masih adanya kekwatiran akan masa depan pesantren apabila nanti dipinpin oleh kaum muda, yaitu kekwatiran akan perilaku mereka yang masih labil karena maasih belum tertempa secara sempurna. (T.W.01/09.01.12)

Sejak tahun 1972 kepemimpinan Pesantren An-Nuqayah bersifat kolektif dari keturunan *almaghfirulah* KH. Abdullah Sajjad, dan dari keturnan langsung *almaghfirulah* KH. Moh. Ilyas hingga sekarang. Kolektivitas kepemimpinan itu adalah mengakomodir para Kyai pendiri pesantren daerah di Pesantren An-Nuqayah . Hingga saat ini terdapat 17 pesantren daerah bernaung di bawah organisasi Pesantren An-Nuqayah sebagaimana tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 01. Pertumbuhan Daerah-Daerah
Pesantren An-Nuqayah dari tahun 1887 – 2012

| <i>NO</i> | <i>NAMA DAERAH</i> | <i>BERDIRI</i> | <i>PENDIRI & PENERUS</i> | <i>MASA JABATAN</i> |
|-----------|--|----------------|--|---|
| 1 | Daerah Lubangsa Raya (putra-putri) | 1887 | KH.Moh. Syarqawi K.Bukhari Syarqawi KH. Moh. Ilyas Syarqawi KH. Moh. Amir Ilyas KH. Moh. Ishomuddin AS. KH. Abdul Warits Ilyas/ Ny.Hj. Nafisah | 1887 – 1911 1911 – 1917 1917 – 1959 1959 – 1960 1960 – 1972 1972 – Sekr* |
| 2 | Daerah Lubangsa Selatan (putra-putri) | 1985 | KH.Moh. Syarqawi K.Bukhari Syarqawi KH. Moh. Ilyas Syarqawi KH. Moh. Amir Ilyas KH. Abd Halim | 1887 – 1911 1911 – 1917 1917 – 1959 1959 – 1960 1985 – Sekr* |
| 3 | Daerah Lubangsa Tengah (putra-putri) | 1995 | KH. Moh. Amir Ilyas | 1995 – Sekr* |
| 4 | Daerah Latee Utara | ±2000 | KH. Ach Siri | 2000 – Sekr. |
| 5 | Daerah Latee I (putra) | 1963 | KH. Muqsith Idris KH. Abdul Basith A.S. | 1963 – 1980 1980 – Sekr. |
| 6 | Daerah Latee II (putri) | 1963 | KH. Abdullah Sajjad KH. Moh. Ilyas Syarqawi KH. Ahmad Basyir A.S/ Ny.Hj. Ummamah Makkiyah | 1923 – 1947 1947 – 1953 1953 – Sekr. |
| 7 | Daerah Latee Tengah (putri) | ± 2000 | K.H. Syafi'i Ansori | 2000 – Sekr. |
| 8 | Daerah Latee Selatan (putri) | ± 2001 | K.H. Moh. Mutam, M.Ag | 2001 – Sekr. |
| 9 | Daerah Nirmala (putra-putri) | 1963 | K. Hasan Bashri/ Ny. Hj. Syifa Ilyas KH. M. Afif Hasan/ KH. Hanif Hasan K. Hamidi Hasan K. Naqib Hasan | 1963 – 1986 1963 – 1986 1986 – 2000 2000 – 2011 2011 – skrg 2011 - skrg |
| 10 | Al-Hasan | ± 2005 | KH.K. Ach Farid | 2005 – Sekr |
| 11 | Karang Anyar | ± 2009 | K.H. Muhajir | 2009 - skrg |

| | | | | |
|-----------|--|------|---|--|
| 12 | Kusuma Bangsa (Putra putri) | 1950 | K. Sahabuddin/ Ny. Ramlah Idris K. Ahmad Kurdi/ Ny. Salma K.H. Hosnan Nafi, M.Ag K. Maimun | 1955 – 1988 1993 – 2009 2009 - skrg |
| 13 | Derah Al-Amir | 1960 | KH. Moh. Amir Ilyas KH. Moh. Sa'di Amir K. Muhsin Amir | 1960 – 1997 1997 – 2008 2008 - skrg |
| 14 | Daerah Al-Furqan (putra-putri) | 1917 | K. Husein KH. M. Mahfudh / Ny. Hj. 'Arifah A.S K. Abd Adhim | 1917 – 1960 1960 – 2009 2009 - skrg |
| 15 | Daerah Karang Jati (Putra putri) | 1986 | K.H. Abdul Basith Bahar/ Ny.Hj. Thayyibah | 1986 – Sekr |
| 16 | Daerah Al-Hikmah | 2003 | KH. Moh. Tsabit | 2003 – Sekr. |
| 17 | Daerah Kebun Jeruk | 1968 | KH. Moh. Ashiem Ilyas KH. Moh. Waqid Khazin | 1968 – 1997 1997 – Sekr. |

Tentang organisasi pesantren yang ada dalam keanggotaan yayasan pesantren An-Nuqayah seperti pada tabel diatas, disampaikan oleh Ach Fauzi, salah satu warga masyarakat disekitar pesantren bahwa :

Pesantren daerah yang ada pada saat ini, diperkirakan sudah sebanyak 17 pesantren daerah, merupakan pemegang utama kendali dan kinerja daripada organisasi pesantren An-Nuqayah, sebab di dalamnya terdapat beberapa kyai atau keturunannya yang bekerja aktif dalam menjalankan organisasi tersebut, seperti kyai Hanif Hasan yang dipercaya sebagai sekretaris keanggotaan yayasan, beliau juga keturunan dari pendiri An-nuqayah. (T.W.01/17.02.12)

Senada juga disampaikan oleh Abdul Aziz, salah satu warga masyarakat Bataal Barat daerah Ganding Sumenep, yang sempat kuliah di STIKA dulu (sekarang INSTIKA), beliau menuturkan bahwa :

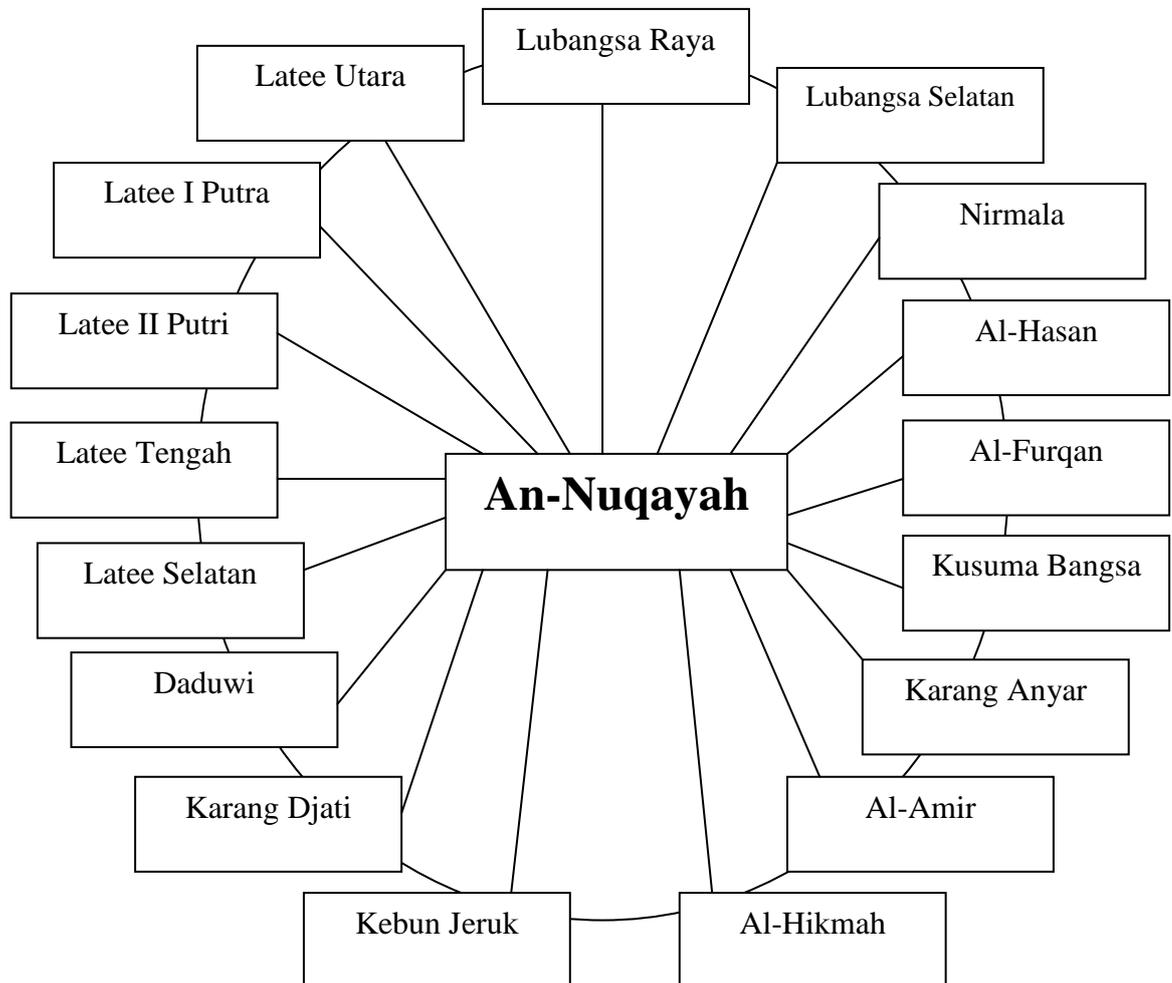
Pesantren An-Nuqayah Guluk-gulluk merupakan pesantren yang memiliki sistem organisasi yang ketat dan berprinsip, artinya organisasi dijalankan oleh para kyai muda (biasanya disebut lora) keturunan para kyai sepuh, sehingga organisasi pesantren An-

Nuqayah cukup valid dan konsisten, sebab didalamnya merupakan pemegang cita-cita besar untuk mengembangkan pesantrennya. Namun yang sungguh menakjubkan, adalah kebersamaan prinsip dan misi antara pesantren daerah yang ada di An-Nuqayah. Sehingga bisa dikatakan organisasi yang ada berbentuk lingkaran yang tak dapat diputuskan satu sama lainnya, sebab di dalamnya juga diikat oleh hubungan kekeluargaan yang kuat (T.W.01/17.02.12)

Bahwa pada dasarnya struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya, yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agama dengan kebenaran relatif. Sayap 1 menjaga nilai kebenaran absolut, dan sayap 2 penjaga nilai relatif.

Dengan berbagai perkembangan yang sangat pesat, sejak berdirinya pesantren An-nuqayah Guluk-Guluk, yang pada awal berdirinya hanya satu pesantren (tidak ada nama daerah-daerah), yang dikelola oleh pendiri pertama dengan sistem struktur organisasi tradisional-klasik (tidak beraturan), maka dengan adanya tindak lanjut oleh generasi-generasi dari keturunan kyai pendiri pesantren yang telah terbentuk beberapa pesantren daerah, diperlukan bentuk struktur organisasi yang baik dalam menjalankan sebuah organisasi pesantren. Seperti kita lihat pada bagan berikut yang disebut Sayap 1 dalam struktur organisasi pesantren guluk-guluk berikut ini:

Bagan 01. Struktur Pesantren An-nuqayah



Sedangkan struktur organisasi Sayap 2 merupakan para pelaksana harian organisasi, yaitu yang dapat kita lihat bagan struktur organisasi pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk pada bagian Lampiran 1.

Sebagaimana telah kita mafhumi bahwa Pesantren An-Nuqayah ini tumbuh dan berkembang hingga saat ini menjadi 12 pesantren daerah sebagaimana dalam data penelitian sebelumnya. Perkembangan inilah

yang menuntut kepemimpinan bersama untuk tujuan kemaslahatan pesantren. Sebagaimana penuturan Kyai H. Hanif Hasan berikut :

tidaklah ada tujuan yang sangat khusus dipimpinya pesantren ini secara kolektif, namun paling tidak saya lihat itu ada indikatornya, yaitu karena pertalian famili yang terbentuk dalam sebuah lingkaran utuh antar satu samalannya, adanya kepentingan bersama, ya...! untuk demokratisasi dikalangan famili atas *syarikat* pesantren yang ada di Pesantren An-Nuqayah ini, toh walaupun demikian, kita disini para putra tetap *ta'dziman* kepada yang sepuh saja, tetapi para sepuh itu merasa tidak enak kepada yang lainnya apabila memutuskan perkara sendirian. Sehingga sepatutnya waktu itu agar yang sepuh memimpin para kyai dan para kyai ini melaksanakan tugas bersama dilingkungan pondok masing-masing. (T.W.04/18.02.12)

Secara terpisah Kyai H. Abbadi Ishomuddin, MA selaku pengurus harian yayasan dan selaku rektor Institut Ilmu Keislaman (INSTIKA) menyatakan bahwa :

Pelebagaan *Majlis Masyayikh* di pesantren ini dalam bentuk lingkaran iaktan utuh antar satu sama lain, sebenarnya telah dirintis pada saat generasi pertama, khususnya masa perkembangan pertama, waktu itu pada masanya Kyai H. Abdullah Sajjad karena beliau saat itu tidak sendirian dalam memimpin dan mengasuh pesantren, kemudian pada masa generasi kedua pelebagaan ini menjadi suatu keharusan karena dimasa generasi kedua ini telah tumbuh pesantren-pesantren keluarga besar Pesantren An-Nuqayah ini yang terasa banyak manfaatnya dengan pelebagaan ini, hingga saat ini dari pelebagaan kepengasuhan dan kepemimpinan serta agar keluarga besar pesantren berperan bersama dalam mengembangkan pesantren dimasa-masa yang akan datang. (T.W.06/18.02.12)

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat diformulasikan adalah :

Pertama : Sistem manajemen organisasi pesantren An-Nuqayah pada hakikatnya tetap pada tataran keturunan, artinya struktur organisasi yang dibangun tetap melibatkan keluarga dari masing-masing para pimpinan pesantren daerah yang ada.

- Kedua* : Organisasi dipegang para sesepuh pesantren atau yang dianggap lebih sepuh di antara masing-masing pengasuh pesantren daerah yang ada di bawah naungan An-Nuqayah.
- Ketigat* : Sistem kinerja organisasi terbentuk dalam prinsip kebersamaan visi dan misi pesantren An-Nuqayah dalam bingkai lingkaran seperti jaring laba-laba yang utuh satu sama lainnya. Dalam arti persatuan dan kesatuan di bawah nama Pesantren An-Nuqayah,

3. Manajemen pengambilan keputusan di Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura.

Pengambilan keputusan (*deseson making*) di pesantren dilakukan melalui musyawarah dan inisiatif-inisiatif sebagai proses penetapan tujuan dan sosialisasi program dalam memperkaya gagasan, sehingga setiap biro dan lembaga bidang di pesantren merasa terlibat secara emosional, yang di mulai dari tingkatan *majlis kyai*, *majlis* pengasuh putri selaku (*amir*), *majlis a'wan* dan pengurus pleno selaku pengawas, pengurus pesantren dan pengurus yayasan sebagai pelaksana harian.

Pengambilan keputusan dalam sebuah pesantren besar dan berkembang, tidaklah mudah tanpa didukung dengan manajemen yang baik dan profesional. Pesantren An-Nuqayah Guluk-Guluk sebagai pesantren yang mewakili sebagian besar pesantren dikalangan masyarakat Nahdlatul Ulama' (NU) di Kabupaten Sumenep, perilaku pengambilan keputusannya tidaklah jauh berbeda dengan organisasi induk anutannya yaitu sebagaimana dikemukakan oleh KH. Muhajir sebagai salah satu anggota *Majlis Masyayikh* dan sekaligus selaku anggota DPRD Kab. Sumenep ini menegaskan:

secara normatif, tradisi pengambilan keputusan model *bahtsul masail* di kalangan kaum Nahdyyin, hampir mewarnai keputusan-keputusan di kalangan organisasi Pesantren An-Nuqayah yaitu melalui *bahtsul mas'ail*. Tentu mempunyai tujuan: *pertama*, supaya pesantren memiliki pedoman dalam menetapkan hukum, sehingga semua keputusan di dalam *bahtsul masail* harus berpegang pada cara-cara yang telah ditetapkan di dalam sistem yang sudah disepakati. *Kedua*, dimaksudkan untuk menghindarkan terjadinya *mauquf* atau tertundanya suatu masalah karena tidak ada norma atau tidak ada *qaul* dalam *al-kutubul-mu'tabarah*, atau tidak ada *aqwal* (pendapat), *af'al* (perilaku) dan *tasharrufat* dari *assabiqunal awwalun* (para perintis Pesantren An-Nuqayah). *Bahtsul masail* juga dimaksudkan untuk menghindarkan munculnya jawaban terhadap berbagai persoalan tanpa pedoman yang benar. *Ketiga*, adalah sistem ini sekaligus memberikan penjelasan bahwa bermadzhab di lingkungan pesantren menggunakan pendekatan *qauli* (produk pemikiran) dan *manhaji* sehingga tidak mungkin terjadi kesulitan dalam merespon setiap persoalan yang terjadi, baik yang menyangkut aspek *diniyah* maupun *ijtima'iyah* dan *tarbiyah*. (T.W.01/07.02.12)

Musyawarah menyangkut keputusan yang bersifat teknis (*'ammah*) dalam bidang kekeluargaan, senantiasa dilakukan melalui forum informal, insidental, *bek-rèmbèk* dan *bahtsul masa'il al-'ammah*. Sedangkan musyawarah yang menyangkut persoalan pendidikan, pembelajaran dan hukum, keagamaan dan *aqidah*, di pesantren dilakukan melalui proses sosialisasi dan forum formal, *bahtsu al- masa'il al-diniyah wa al-ijtima'iyah* serta melalui kuliah *syari'ah*.

Lebih lanjut KH. Abbadi Ishomuddin, MA., menegaskan tentang pengambilan keputusan ini bahwa :

pengambilan keputusan di Pesantren An-Nuqayah ini memang dilakukan secara kolektif mulai dari jajaran *Majlis Masyayikh*, namun suatu kelemahan sebagai pesantren yang masih tradisional, dikatakan masih tradisional karena sebagian pengambilan keputusannya lebih pada pendapat-pendapat pribadi-pribadi yang disepakati atas ke-*ta'dziman*-nya pada *masyayikh* yang lebih sepuh,

namun demikian dalam forum itu ada yang tidak setuju maka rapat dalam pengambilan suatu keputusan itu dihentikan beberapa waktu dan hari, dan para sesepuh menyuruh kyai muda (lora-lora) untuk mengkomunikasikan dan melobi kyai-kyai yang kurang sepaham dan baru setelah dijelaskan duduk persoalannya, maka berikutnya ada kesetujuan atas keputusan yang seharusnya diambil. (T.W.06/06.03.12)

Menurut Bapak Pandji Taufiq, di pesantren dibutuhkan komunikasi yang dipercaya sebagai panutan, sehingga juga mempermudah mufakat yang diambil :

menurut saya disaat terjadi *mauquf* (stagnasi) dalam hal musyawarah mufakat bukan harus ada istilah lobi-lobi, itu kan istilah luar yang masuk ke pesantren, tepatnya menurut saya adalah *tabayyun* karena mereka tidak sefaham itu karena kurangnya informasi yang masuk dan terima oleh sebagian *masayayikh* sehingga perlulah keutuhan informasi atau pemahaman. *Tabayyun* ini sangat penting karena menurut saya siapa yang *mentabayyun*, siapa yang *ditabayun* dan apa materi *tabayyunnya*. Suatu kasus terjadi pada tahun 1988, waktu itu Annuqayah diminta oleh LP3ES (Lembaga Penelitian, Pengembangan dan Pemberdayaan Ekonomi Sosial) Jakarta, dalam rapat permohonan itu ditolak oleh pengurus Annuqayah, namun ketika *ditabayun* langsung pribadi dari Gus Dur bahwa kegiatan itu baik, maka akhirnya para pengasuh menerimanya. Dari hal ini perilaku kyai dalam melakukan pengambilan keputusan itu dibutuhkan orang yang dipercaya secara moral sehingga informasi-informasi itu perlu ada penguat dari orang-orang yang dipercaya, karena pada dasarnya kyai itu adalah panutan moral dimasyarakat. (T.W.05/07.03.12)

Berdasarkan beberapa pandangan tentang pengambilan keputusan dalam kepemimpinan kolektif di PP. ANNUQAYAH, mengikuti partisipasi yang bersifat tradisi kepesantrenan.

Musyawarah sebagai proses pengambilan keputusan disebagian pesantren, mikanesmenya telah diatur dalam Tata Kerja Kepengurusan sebagai norma berkoordinasi vertikal maupun horisontal, serta kebijakan menyangkut pengelolaan pesantren dilakukan melalui rapat rencana

program dalam setiap awal bulan Sawal tahun hijriyah dan telah tertulis secara formal dalam buku Tata Kerja Pengurus yang diterbitkan sekretariat, ditandai dengan Berita Acara Rapat Tim Perumus yang berisi; (a) ketetapan Program Kerja Pengurus Pesantren tahun berdasarkan periode tahun Hijriyah, (b) Ketetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB-PPS) pertahun Hijriyah, dan (c) Ketetapan-ketetapan lainnya yang berkenaan dengan Peraturan Pengurus Pesantren, sehingga partisipasi emosional semua bagian dalam pengambilan keputusan di pesantren senantiasa tercipta keputusan kolektif.

KH. Hanif Hasan, selaku anggota *Dewan Masyayikh* Pesantren An-Nuqayah menambahkan bahwa:

sebagai sebuah organisasi, di pesantren ini juga kerap kali ditemukan konflik-konflik, selama ini di Annuqayah kan terbiasa dalam perbedaan afiliasi pada partai politik tertentu. Di Annuqayah ini partai mulai dari partai kanan dan partai kiri ada (partai beraskan islam maupun bukan ada) kecuali Golkar dan PDI yang lain ada di sini atau partai yang berdasarkan nasional atau religi, hal ini bisa dibayangkan betapa sumber konflik itu ada, namun demikian konflik-konflik yang tidak menyangkut yang prinsipil tidak berarti, karena persoalan yang bersifat prinsip itu menurut para masyayikh adalah persoalan Keannuqayahan, terutama tidak merusak hubungan kekeluargaan di Pesantren An-Nuqayah ini. (T.W.01/13.03.12)

Pandangan yang sama juga disampaikan oleh Kyai. H. Abbadi Ishomuddin, MA dalam kesempatan lain:

sebagai organisasi, dalam *Dewan Masayayikh* ternyata terdapat konflik-konflik internal dikalangan Dewan Masyayikh, sehingga perlu adanya musyawarah yang bersifat situasional. Sebagaimana saat ini diketahui bahwa pembangunan fisik STIKA yang mustinya dibangun oleh yayasan dan pengurus pondok pesantren akibat keengganan lembaga ini, maka STIKA secara mandiri membangun

sendiri gedung tanpa mengikuti prosedur yang semestinya. Bagi kami sebenarnya ini bukan masalah atau konflik. (T.W.01/13.03.12)

KH. Hanif Hasan optimis akan peran yang dilakukan para masyayikh di Pesantren An-Nuqayah ini dalam meletakkan dasar-dasar demokrasi sekalipun masih bersifat tradisional. Hal ini dapat difahami dari pernyataan beliau saat ditanya tentang penyelesaian konflik bahwa:

pesantren yang selama ini dianggap melestarikan tradisi feodalistik dan otoritarianisme tidaklah selalu tepat, justru merupakan perintis dalam berkembangnya tradisi dialog yang setara dan demokratis melalui *bahtsul masail*. Kalangan pesantren justru merupakan komunitas yang telah terbiasa dengan perbedaan pendapat-dan yang lebih penting-menyelesaikan segala perbedaan pendapat dengan cara-cara dialog yang damai dan demokratis, bukan dengan kekerasan apalagi sampai menutup rumah ibadah umat lain yang berbeda agama dan aliran. Demikian juga di pesantren ini tidak ada yang sampai kearah pembatasan akses dialog antara *masyayik* dan beberapa bagian dalam menentukan arah kebijakan bersama. (T.W.04/06.04.12)

Mengenai penyelesaian konflik dengan model *bahtsul masa'il* ini lebih jelasnya sebagaimana dinyatakan oleh Bapak Panji Taufiq bahwa:

pondok pesantren, sebagai suatu padepokan untuk memperdalam ilmu agama, sejauh ini dipahami sebagai tempat yang sejuk, tenang, dan damai. Di dalamnya para cantrik (santri) mencurahkan tenaga dan pikiran untuk belajar dan membentuk karakter, sementara pengasuh pesantren (kiai) menyerahkan diri dan jiwa mereka dengan tulus untuk memberikan pengajaran dan teladan hidup. Kiai adalah sosok pemimpin yang tunggal dalam Pesantren, dia selalu sebagai panutan dan tauladan kehidupan bagi para santri. Persepsi masyarakat umum yang beranggapan bahwa pondok pesantren cenderung melestarikan tradisi feodal, kepemimpinan yang sentralistik dan otoriter tentu saja merupakan persepsi yang keliru dan tidak berdasar kenyataan. Di lingkungan pondok pesantren ada tradisi unik dalam menyelesaikan problem-problem yang berkembang di masyarakat, baik masalah agama maupun problematika kebangsaan dengan cara bertukar pikiran sesama

santri maupun sesama para kiai. Tradisi itu namanya *bahtsul masail* (forum pembahasan masalah). (T.W.05/06.04.12)

Menurut Drs. Kyai H. Muhajir perilaku penyelesaian konflik model *ahlussunnah wa al-jamaah* sebagai ideologi yang dianut di pesantren ini ternyata sangat signifikan yaitu :

sikap dan perilaku sosial dan politik kyai Pesantren An-Nuqayah baik secara institusi maupun individu dalam sosial praktis tidak dapat dipisahkan dari pengaruh ajaran agama yang mereka anut. Kyai di pesantren ini yang mengikuti faham *ahlu sunnah wal jama'ah* suatu faham yang bersumber dari ajaran agama tersebut telah mempengaruhi sikap dan perilaku kiyai dalam kehidupan sehari-hari termasuk termasuk dalam penyelesaian-penyelesaian konflik internal dan eksternal. Artinya mereka sangat dipengaruhi oleh kaum sunni, dimana sebagai ciri khas perilaku kaum sunni adalah selalu mencari jalan tengah dan menghindari dari konflik. (T.W.01/06.04.12)

Menurut Bapak Pandji Taufiq dalam membangun suatu soliditas tim ada beberapa upaya yang dilakukan oleh para kyai di jajaran *Dewan Masyayikh* :

Upaya untuk membangun tim yang solid dikalangan para masyayikh dan lora-lora Pesantren Bani-Sarqawi adalah dengan cara melakukan pertemuan rutin setiap hari jum'at bergiliran di antara rumah kyai, ya..! tidaklah ada agenda khusus ya...! bahasanya sekarang adalah kongko-kongko atau dalam istilah yang populer di pesantren "forum bek-rembek" bahkan dipertemuan ini terjadi saling informasi, koreksi, hingga sekarang forum ini mengalir pada generasi keempat, ya..! katakan di K. Hanif sepupuan lah yang saat ini berada di jajaran level pengurus harian pondok pesantren. Saya melihat tujuan forum ini disamping mempererat tali silaturahmi dikalangan pengurus harian, juga mempererat tali kefamilian. (T.W.05/27.04.12)

Disamping itu pula, tradisi open house juga mewarnai soliditas dikalangan pengasuh dan pengurus di Pesantren An-Nuqayah sebagaimana penuturan Kyai. H. Abbadi Ishomuddin, MA:

ada tradisi open house dikalangan keluarga besar Pesantren An-Nuqayah setiap hari raya selama tujuh hari bergiliran antar rumah keluarga. Dalam pertemuan ini terjadi komunikasi antar kyai sepuh dan kyai muda secara akrab. Karena para masyayikh itu pada dasarnya dari kedekatan kefamilian adalah paling jauh saudara sepupu, sehingga dijajaran mereka sangat guyub dan tidak ada kecanggungan yang membatasi, demikian juga diantara pengurus harian digenerasi ke empat itu para lora adalah paling jauh masih saudara se-pupu namun kompleksitas latar belakang pendidikan semakin luas. (T.W.01/27.04.12)

Secabagai catatan peneliti, dalam stiap selesai sholat jum'at para kyai di Pesantren An-Nuqayah melakukan pertemuan informal di masjid sebagai sebuah moment yang tepat untuk berkoordinasi diantara para kyai. Hal ini peneliti saksikan sekitar jam 13.00 ba'da dhuhur kebetulan peneliti melakukan penelitian pada hari jum'at. (T.O/27.04.12).

Berdasarkan paparan data diatas, maka temuan penelitian yang dapat diformulasikan adalah :

- Pertama* : Manajemen pengambilan keputusan di Pesantren An-Nuqayah dilakukan melalui budaya “bèk-rèmbèk” (musyawarah informal) pada setiap ba'da sholat jum'a di masjid jamik pesantren untuk memecahkan persoalan-persoalan kekeluargaan, serta melalui proses kegiatan musyawarah formal yang dikemas dalam tradisi *batsul masa'il 'ammah* atas mufakat.
- Kedua* : Tradisi pengendalian konflik di Pesantren dilakukan melalui proses klarifikasi (*tabayyun*) ditingkat *dewan masyayikh*, pengurus pesantren dan yayasan.
- Ketiga* : Pembangunan tim di pesantren dilakukan melalui tradisi open house antar famili setelah sholat hari raya *'idain* (sholat sunah idul fitrih dan idul adha).

Demikian paparan datadan temuan penelitian ini yang dapat dipaparkan seperti di atas, namun untuk lebih mudahnya pembaca dalam hal memahami hasil penelitian ini sesuai judul dan fokus penelitian, dapat dilihat dalam tabel matrik transformasi manajemen pesangtren An-Nuqayah Guluk-guluk Sumenep Madura, sebagai berikut:

Tabel. 02
Matrik Transformasi Manajemen Pesangtren An-Nuqayah
Guluk-guluk Sumenep Madura

| No | Fokus Penelitian | Transformasi Manajemen Pesantren | |
|----|---------------------------------|--|---|
| | | Masa Dulu | Sekarang |
| 1 | Manajemen Perilaku Kepemimpinan | IndividuiKharismatik Kahrismatik-Otokratik | Kolektif-Kharismatik Kharismatik-Demokratis |
| 2 | Manajemen Sistem Organisasi | Tak Terstruktur | Model Lingkaran (Jaring laba-laba) |
| 3 | Manajemen Pengambilan Keputusan | Tak Terprogram | Bahtsul Masaail ‘ammah wa Al-tabayyun |