

## Manajemen Krisis Pondok Pesantren dalam Mempertahankan Pola Pendidikan Di Tengah Pandemi Covid-19

Ahmad Zain Sarnoto, Khasnah Syaidah

Institut PTIQ Jakarta

*ahmadzain@ptiq.ac.id*

### ABSTRACT

*This study examines the crisis management of Islamic boarding schools in maintaining educational patterns amid the Covid-19 pandemic. This type of research is library research with qualitative methods. Data were collected from library sources with a sociological approach. The theory used is crisis management. The findings of this study are as follows: first, Islamic boarding school-based education is vulnerable to external disturbances, including the Covid-19 pandemic. Second, the pros and cons of Islamic boarding school policies revolve around technical strategies to respond to the pandemic situation as well as in responding to government policies. Third, is the urgency of crisis management for Islamic boarding school-based education.*

**Keywords:** *crisis management, Islamic boarding schools, pandemics*

### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji manajemen krisis pondok pesantren dalam mempertahankan pola pendidikan ditengah pandemi Covid-19. Jenis penelitian adalah penelitian pustaka dengan metode kualitatif. Data dikumpulkan dari sumber kepustakaan dengan pendekatan sosiologis. Teori yang dipakai adalah manajemen krisis. Temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama, pendidikan berbasis pondok pesantren rentan mendapat gangguan eksternal, termasuk pandemi Covid-19. Kedua, pro kontra terhadap kebijakan pondok pesantren berkuat pada seputaran strategi teknis untuk menyikapi situasi pandemi sekaligus dalam menyikapi kebijakan pemerintah. Ketiga, urgensi manajemen krisis bagi pendidikan berbasis pondok pesantren. Penelitian ini berkontribusi bagi upaya perbaikan manajemen pendidikan berbasis pondok pesantren dan penataan landasan manajemen krisis yang lebih baik bagi

**Kata kunci:** *manajemen krisis, pondok pesantren, pandemi*

## A. PENDAHULUAN

Merebaknya pandemi Covid-19 ini ditengarai oleh banyak pihak telah menyebabkan lemahnya kegiatan belajar mengajar di pondok pesantren (Sarnoto et al. 2021). Selain itu, pengelolaan administrasi kelembagaan maupun ekonomi pesantren juga terganggu. Konsekuensinya, kegiatan belajar mengajar harus dilakukan dengan metode pembelajaran online. Dan hal itu dilakukan demi mengikuti arahan pemerintah tentang pencegahan penyebaran pandemi yang lebih luas. Di bidang perekonomian pun demikian. Pesantren harus bertahan dan tetap stabil bahkan harus memanfaatkan peluang yang ada untuk menghadapi tantangan yang nyata (Kahfi and Kasanova 2020).

Pandemi Covid-19 dinilai juga sebagai faktor kehidupan kelabu bagi pendidikan Islam, karena mampu merombak tatanan pendidikan Islam yang berlangsung nyaman selama ini. Bahkan, prediksi para pengamat mengatakan bahwa masa depan pendidikan Islam, madrasah dan pesantren, di Indonesia terancam mengalami *lost education* sehingga dikhawatirkan melahirkan *lost generation*. Hal itu karena kebijakan *Work From Home* (WFH), *social and physical distancing*, dan proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) menggunakan sistem daring (online) membuat pembelajaran yang semula dilakukan secara luar jaringan (*luring*) beralih menjadi dalam jaringan (*daring*). Perubahan model pembelajaran terpaksa dilakukan karena adanya Penerbitan SKB (surat keputusan bersama) Empat Menteri tentang penyelenggaraan pembelajaran di awal tahun pelajaran 2020/2021, dan Surat Keputusan Dirjen Pendis Nomor 2791 Tahun 2020 tentang panduan kurikulum darurat bagi madrasah, untuk mendukung pembelajaran di tengah pandemi Covid-19 menjadi bukti untuk itu. Keputusan kementerian di atas mengindikasikan bahwa reorientasi dan peran pendidikan Islam mulai mengakselerasi format pembelajarannya (Prasetya and Fahmi 2020).

Masalah lainnya adalah respon terhadap pandemi di lingkungan pesantren cukup beragam. Hal ini disebabkan karena paradigma keagamaan pesantren juga beragam, ada yang bersifat konservatif dan ada juga yang non-konservatif/progresif. Pesantren yang berbasis konservatif lebih bersifat pendiam dan cenderung melawan keberadaan Covid-19 dengan tidak sepenuhnya mengikuti arahan protokol kesehatan yang direkomendasikan pemerintah. Sementara sebagian lainnya, yang lebih progresif, lebih memilih untuk terbuka terhadap semua kebijakan yang diambil pemerintah sebagai upaya pencegahan dan penanggulangan Covid-19. Meskipun respon pondok pesantren terhadap Covid-19 cenderung beragam, namun secara umum pesantren bersikap responsif, yaitu mau menerima penerapan *social-physical distancing*, dan mengeluarkan fatwa agama yang berisi penjelasan teologis tentang keharusan mengikuti protokol kesehatan. Mereka juga memberikan prosedur dalam menjalankan ritual keagamaan dalam situasi darurat selama pandemi (Hannan, Azizah, and Atiya 2020).

Salah satu pemicu keragaman respon dunia pesantren adalah kasus parsial, seperti penggunaan vaksin AstraZeneca. Sehingga banyak pengamat mengatakan bahwa pesantren berperan strategis di tengah masyarakat, sebagai lembaga pendidikan dan dakwah Islam, dalam memberikan statemen/keputusan hukum tentang penggunaan vaksin produk AstraZeneca. Misalnya, keputusan para ulama dan kiyai dalam Forum Bahtsul Masail (LBM) NU dalam mensikapi penggunaan vaksin Produk AstraZeneca ini sebagai mubah adalah jawaban yang dinantikan oleh masyarakat luas, karena adanya fatwa yang menyebut penggunaannya adalah haram (Naimah and Juwita 2021).

Polarisasi pondok pesantren di tengah pandemi ini idealnya tidak terjadi, karena pondok pesantren adalah lembaga pendidikan yang menjadi sandaran moral bagi masyarakat. Penolakan pesantren terhadap program pemerintah dan sikap-sikap yang berbeda dari pemerintah harus dipandang sebagai pertimbangan-pertimbangan internal pondok pesantren untuk menjaga kelangsungan eksistensinya. Namun, ketika berhadapan langsung dengan kekuasaan dan pemerintah, tentu ada alasan yang lebih politis mengapa pesantren memiliki respon berbeda, dan apa manfaat konkrit bagi ketahanan pendidikan pesantren yang akan

mereka dapatkan dari sikap mereka yang berbeda maupun yang sama dengan pemerintah tersebut. Persoalan ketahanan pola pendidikan berbasis pesantren di tengah pandemi, yang dilihat dari sudut manajemen ketahanan di tengah krisis, belum banyak diteliti oleh peneliti terdahulu.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

Manajemen krisis adalah bentuk respon manajemen terhadap terjadinya perubahan dalam organisasi (Iriantara 2004). Sedangkan krisis sendiri di artikan dengan suatu peristiwa yang berpengaruh negative terhadap suatu organisasi, untuk itulah diperlukan ketepatan pengambilan keputusan untuk meminimalisir resiko. Mengengiat suatu krisis cenderung berpengaruh negative bagi organisasi,(Kriyantono 2006), termasuk dalam hal ini pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan, perlu memperhatikan dampak pandemic covid-19 pada pelaksanaan pembelajaran dan system pendidikannya.

Bahkan Barton mengingatkan bahwa bisa saja suatu krisis akan menghancurkan organisasi atau lembaga dan reputasinya, (Barton 1993). Dalam hal ini seharusnya pondok pesantren dapat memetakan bagaimana langkah merespon adanya kebijakan pemerintah dengan mengubah pola pembelajaran tatap muka (luring) diubah dengan online.

Manajemen krisis diperlukan oleh organisasi karena fungsinya untuk menanggulangi dan mengantisipasi kemungkinan datangnya krisis. Kemampuan dalam meredam resiko dari adanya krisis menjadi bagian dari upaya pimpinan dalam mengambil kebijakan, dalam hal ini peran humas (public relation) sangat penting(Putri 2015), untuk dapat memberikan informasi kepada public, dalam hal ini setidaknya pondok pesantren sebagai penyelenggara pendidikan, harus mampu menjelaskan kepada masyarakat tentang upaya mereka merespon kebijakan pemerintah dalam penanggulangan wabah pandemic covid-19.

## **C. METODE**

Jenis penelitian ini adalah penelitian pustaka (Zed 2008). Peneliti mengumpulkan data dari berbagai terbitan terdahulu, baik berupa buku, hasil penelitian, jurnal, artikel di website, dan lain sebagainya. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan sosiologi pendidikan (Ballantine and Spade 2011), yang melihat perilaku para pengelola pendidikan berbasis pesantren di Indonesia dalam menghadapi pandemi. Teori yang digunakan adalah teori manajemen krisis dalam pendidikan (Dodds and Swiniarski 1994), sehingga diperoleh keterangan mendalam tentang tata kelola lembaga pendidikan pesantren dalam menghadapi krisis akibat covid-19.

Manajemen krisis dunia pendidikan ini berhubungan erat dengan kebijakan politik pemerintah (Boin, Stern, and Hart 2009). Dengan begitu, pengelolaan pendidikan berbasis pesantren dalam penelitian ini menjadi penting dilihat dalam hubungannya dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, terlebih terkait upaya penanggulan pandemi di Indonesia. Selain itu, manajemen krisis dunia pendidikan juga tidak bisa dipisahkan dari konflik sosial, terlebih bila persentuhannya dengan urusan politik, ekonomi, dan kepentingan sosial yang beragam (Bob Jessop and Knio 2018). Perbedaan atau polarisasi di internal komunitas pesantren akan dianalisa dalam penelitian ini, terlebih dalam respon mereka terhadap kebijakan pemerintah. Terakhir, teori manajemen krisis ini berbicara tentang strategi teknis yang harus diambil oleh sebuah lembaga atau pemimpin (Crandall, Parnell, and Spillan 2013).

Tiga aspek di atas, (interes politik, konflik sosial, strategi implementasi) menjadi topik penting dalam diskursus manajemen krisis. Untuk itulah, penelitian ini akan mengkaji tiga persoalan utama dalam manajemen krisis yang ditempuh lembaga pendidikan berbasis pesantren di Indonesia selama masa pandemi Covid-19.

## **D. HASIL PEMBAHASAN**

### **1) Ketahanan pola Pendidikan berbasis Pesantren**

Pendidikan berbasis pondok pesantren terbukti tidak tahan dalam menghadapi perubahan eksternal yang tiba-tiba dan tanpa preseden sebelumnya, seperti dalam kasus menghadapi pandemi Covid-19. Misalnya, pada saat pemerintah menerapkan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang berlangsung sejak 3-20 Juli 2020, sejumlah pondok pesantren meliburkan santriwan dan santriwati mereka. Kebijakan meliburkan ini disebut sebagai sebuah keterpaksaan, disertai sebuah alibi bahwa mereka sedang membantu dan mendukung kebijakan pemerintah (Ikilhojatim 2021).

Selain itu, para kiyai juga tidak punya strategi lain selain mendorong agar para santri ketika berada di rumah masing-masing tetap berikhtiar, waspada, serta selalu menjaga protokol kesehatan dan memperbanyak dzikir. Terlepas dari semua saran yang sekedar "copy-paste" dari pemerintah tersebut, pendidikan di pondok pesantren telah "berakhir", karena para santri harus pulang ke rumah masing-masing. Namun, kebijakan serupa tidak terjadi pada pondok pesantren yang lain. Misalnya, Wakil Gubernur Jawa Tengah Taj Yasin Maimoen menegaskan bahwa kegiatan belajar di ponpes tidak harus berhenti atau diliburkan akibat pandemi COVID-19, asalkan tertib melaksanakan protokol kesehatan (Antoni 2020).

Kerentanan dalam hal manajemen pendidikan pesantren tersebut berlatar belakang kerentanan manajemen kesehatan. Sebab, pondok pesantren menjadi salah satu penyumbang kluster covid-19. Bahkan, pondok pesantren yang sudah tua secara usia tetap saja menjadi bagian dari penyumbang kluster Covid-19. Hal itu bisa dilihat dari pengalaman pondok pesantren An-Nur, Gunungkidul Yogyakarta (Eleonara 2021). Dari sanalah, Federasi Serikat Guru Indonesia (FSGI) memberikan sejumlah rekomendasi, agar tidak terjadi kluster baru Covid-19 di pondok pesantren (ponpes). Menurut catatan FSGI, kluster baru pesantren terjadi usai liburan semester ganjil dan pembelajaran tatap muka kembali digelar. (Zubaidah 2021).

Pondok pesantren dinilai tidak mampu menangani para santri yang baru menyelesaikan masa-masa liburan mereka di rumah, bahkan dianggap tidak memiliki strategi untuk mencegah penularan Covid-19 pada saat pembelajaran tatap mukanya digelar kembali. Pengalaman buruk tata kelola pendidikan pesantren semacam itu mendapat perhatian serius, salah satunya dari Federasi Serikat Guru Indonesia dan kemudian mereka memberikan masukan tata kelola yang baik dan benar. Pengamatan FSGI ini cukup objektif, karena berangkat dari kegagalan pondok pesantren di berbagai tempat. FSGI mencatat munculnya kluster baru ponpes di sejumlah daerah, yaitu Tasikmalaya Jawa Barat, Boyolali Jawa Tengah, Bangka Belitung, dan Pekanbaru Riau (Zubaidah 2021).

Mantan Menteri Agama, Fachrul Razi, pada akhirnya mengambil kebijakan politik terkait manajerial pesantren yang rentan krisis tersebut, dengan menyampaikan adanya empat (4) syarat yang harus dipenuhi madrasah maupun pesantren. Jika empat syarat tersebut terpenuhi maka madrasah dan pondok pesantren diperbolehkan melakukan pembelajaran tatap muka. Pandangan semacam ini disampaikan oleh Menag dalam sebuah acara webinar bertajuk "Penyesuaian Kebijakan Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19". Pada kesempatan tersebut, Menag menyampaikan ada empat hal: pertama, lingkungan madrasah/pesantren harus aman dari Covid. Kedua, guru, ustadz, atau pengajar lainnya juga harus aman dari Covid. Ketiga, murid atau santrinya harus aman Covid. Keempat, pemberlakuan protokol kesehatan yang ketat (Kominfo 2020).

Cara pandang pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama, dapat dipahami bahwa penyelenggaraan pendidikan berbasis pondok pesantren menjadi salah satu penyebab penularan pandemi Covid-19 disebabkan oleh lingkungan yang tidak aman, tenaga pengajar dan murid yang tidak aman, serta rendahnya protokol kesehatan. Karena alasan inilah, Kemenag baru akan mengizinkan pondok pesantren melakukan pendidikan tatap muka apabila beberapa syarat kebersihan dan kesehatan tersebut terpenuhi. Kebijakan Menag Lama ini

berlanjut pada Menag Baru, Yaqut Cholil Qoumas, yang mengatakan bahwa proses belajar-mengajar semua berjalan harus sesuai protokol kesehatan. Termasuk mendorong vaksinasi bagi para pengajar dan anak didik di madrasah maupun perguruan tinggi keagamaan (Indonesiagoid 2021).

Kehadiran pemerintah di tengah-tengah kehidupan pesantren tidak lagi sebatas regulator, tetapi mulai bertangan besi. Pemerintah mulai bertindak secara hitam putih. Pondok pesantren kehilangan kemandiriannya dalam mengelola pendidikan selama masa pandemi. Sehingga mau tidak mau, pesantren harus menaati aturan pemerintah agar proses belajar-mengajar kembali bisa diselenggarakan. Sementara pesantren yang menolak peraturan pemerintah mendapatkan sanksi yang cukup berat. Misalnya, Pemerintah Kabupaten Sukabumi akan menginventarisasi dan memeriksa kembali sarana dan prasarana penunjang Protokol Covid-19 seluruh Pesantren di Kabupaten Sukabumi. Di samping itu, untuk memastikan aturan protokol kesehatan ditaati, Pemkab Sukabumi akan secara rutin memantau dan mengawasi, serta melakukan inspeksi mendadak untuk mengetahui efektivitas Protokol Kesehatan Covid-19 di dalam Pesantren dijalankan (Kompas 2020).

Upaya menjatuhkan sanksi kepada pondok pesantren yang tetap menjalankan proses belajar-mengajar selama pandemi dengan tingkat penerapan prokes yang rendah, dianggap sebagai kebijakan politik yang berlebihan. Pemerintah terlalu jauh mencapuri urusan internal manajemen pendidikan pesantren. Pemerintah yang terlalu menekankan sanksi daripada solusi dinilai tidak tepat sasaran dan cacat pikir. Hal itu disampaikan oleh Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Jawa Barat, Edi Rusyandi, yang menilai bahwa adanya klausul sanksi dalam Keputusan Gubernur Nomor 443/Kep.321-Hukham/2020 tentang protokol kesehatan pencegahan dan pengendalian Covid-19 di lingkungan pondok pesantren terlalu berlebihan. Alasan paling mendasar pembelaan Edi Rusyandi tersebut adalah realitas di lapangan bahwa Kondisi dan kemampuan pesantren beragam dan tidak bisa disamaratakan dalam satu kebijakan tunggal (Sukirman 2020).

Alhasil, karena pondok pesantren tidak memiliki ketahanan yang mumpuni dalam menyelenggarakan pendidikan maupun sarana penunjangnya seperti layanan kesehatan, maka pondok pesantren menjadi objek kebijakan politik, sekaipun kebijakan politik tersebut masih kontroversial, sangat otoriter-berlebihan, serta hanya menjadikan pesantren sebagai objek pasif dalam mengelola pendidikannya, bukan sebagai subjek aktif yang mandiri dan berdaulat.

## **2) Kemampuan Pesantren Menghadapi Krisis**

Sarana prasarana kesehatan maupun kemampuan pesantren menyelenggarakan pendidikan tidak sama. Kebijakan politik yang serampangan, atas nama mencegah penularan covid-19 di klaster pesantren, tidak dapat diterima dengan akal sehat. Anggota DPRD Jawa Barat Komisi III yang juga sebagai Wakil Ketua PW GP Ansor Jawa Barat, Edi Ruysandi, mengatakan bahwa ikhtiar pemerintah dalam upaya memutus mata rantai Covid-19 di lingkungan pesantren adalah hal positif dan baik. Tetapi, klausul untuk menjatuhkan sanksi bagi pesantren yang melanggar adalah tindakan berlebihan. Rusyandi juga menambahkan, pondok pesantren membutuhkan solusi, bukan sanksi. Masalah-masalah di pesantren berupa sarana dan layanan kesehatan, ketersediaan masker, handsanitizer, kebutuhan pangan kyai dan santri, semua itu harus menjadi perhatian pemerintah. Pemerintah provinsi harus membantu pesantren agar protokol kesehatan ini berlangsung dan dilaksanakan dengan optimal (Sukirman 2020).

Pemerintah dinilai berlebihan dalam menjatuhkan sanksi kepada pesantren yang melanggar prokes bukan saja karena tidak hadir memberikan solusi, tetapi juga karena pemerintah hadir secara parsial kepada pesantren. Misalnya, ketika sebagian pesantren telah menerima ribuan dosis vaksin, pesantren lain menjalani vaksinasi massa, dan pemerintah mengklaim telah mengebut proses vaksinasi pesantren, namun pada saat yang sama pula, masih banyak pondok pesantren yang belum mendapatkan vaksin Covid-19 tersebut. Hal itu bisa

dilihat dari pernyataan Rabithah Ma'ahid Islamiyah (RMI) Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU), yang menyampaikan bahwa walaupun ada laporan dari sejumlah pesantren yang telah mendapat vaksin Covid-19 namun masih banyak pesantren yang belum mendapatkan vaksin Covid-19 (Permana 2021). Artinya, pemerintah hadir sebagai pemberi sanksi bukan solusi merupakan tindakan yang tidak tepat, karena pola ketahanan manajemen pesantren, termasuk pendidikan di dalamnya, tidak seragam.

Selain itu, polarisasi pondok pesantren juga tidak sama. Jika sebagian pesantren tidak membedakan jenis vaksin, maka ada sebagian pesantren yang menerima vaksin tertentu dan menolak jenis vaksin yang lain. Hal itu bisa dilihat dari kasus penolakan pondok pesantren di Jawa Timur terhadap program vaksinasi dengan AstraZeneca oleh pemerintah. Pengasuh Ponpes Amanatul Ummah, KH. Asep Saifuddin Chalim, secara terang-terangan mengatakan bahwa pihaknya menolak vaksin AstraZeneca disuntikkan di lembaga pendidikan yang dikelolanya. Asep Saifuddin Chalim melarang keras belasan ribu santri, mahasiswa, serta pengajar di lembaga pendidikannya itu untuk menerima penyuntikan dengan vaksin COVID-19 yang diproduksi di negeri Inggris tersebut (Budianto 2021).

Berbeda halnya dengan pondok pesantren lain yang mau menerima vaksinasi dengan AstraZeneca. Hal itu bisa dilihat dari sejumlah kiyai dan para pengasuh pondok pesantren di Provinsi Jawa Timur, yang menyatakan bahwa pihak mereka sudah siap untuk disuntik menggunakan AstraZeneca. Fenomena ini disampaikan juga oleh Presiden Joko Widodo saat melakukan kunjungan ke Kabupaten Sidoarjo. Presiden mengatakan bahwa dirinya sudah sudah bertemu dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI), Jawa Timur, dan bertemu para kiyai di Provinsi Jawa Timur untuk membahas vaksin AstraZeneca. Menurut Jokowi, pihak MUI maupun kiyai di Jawa Timur sudah siap diberi vaksin AstraZeneca dan segera akan digunakan di pondok-pondok pesantren mereka (Presidengoid 2021). Hal ini terlepas dari ideologi keagamaan masing-masing maupun kepentingan politik presiden dengan AstraZeneca, tetapi yang paling menonjol dari fenomena penyikapan pesantren terhadap vaksin AstraZeneca menjadi bagian dari materi pendukung terjadinya polarisasi pesantren.

Karena pesantren mengalami polarisasi, baik karena perbedaan kemampuan sarana-prasarana pendukung maupun perbedaan ideologi keagamaan dan kepentingan politiknya, maka hal tersebut berdampak pada penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Bagi pondok pesantren yang serba terbatas, baik terbatas infrastrukturnya maupun suprastrukturnya (ideologi agama dan jaringan politik), maka praktik penyelenggaraan pendidikan pun berbeda. Pesantren yang tidak mampu menjamin keselamatan para pelajarnya, mengambil kebijakan untuk memulangkan atau meliburkan penyelenggaraan pendidikan. Tetapi, pesantren yang cukup mampu dari segi sarana prasarana bahwa jaringan politik, maka penyelenggaraan pendidikan tetap dilangsangkan dengan tetap mematuhi protokol kesehatan. Misalnya, Ponpes Modern Darussalam Gontor memiliki alat PCR (Polymerase chain reaction) mandiri. Alat tersebut merupakan hasil wakaf dari Komunitas Masyarakat Santri (KOMAS) dan alumni Ponpes Gontor (Pebrianti 2020).

Mengingat Pondok Pesantren Gontor ini sangat mandiri dalam menyediakan alat PCR tersebut, maka pihak pesantren mengatakan bahwa nantinya PCR tersebut tidak saja diperuntukkan bagi kepentingan kesehatan para santri namun juga akan diperuntukkan bagi kepentingan masyarakat luas. Juru Bicara Satgas COVID-19 Ponpes Gontor, M. Adib Fuadi Nuriz, mengatakan bahwa untuk mendapatkan alat PCR secara mandiri tersebut, pihak pesantren harus menggelontorkan dana senilai Rp 2,1 miliar. Uang yang sangat besar ini sepadan dengan fungsinya, yaitu dalam satu hari mampu memeriksa 2.000 sampel (santri/wati). Selain sudah mempersiapkan alat PCR ini, pesantren Gontor juga mempersiapkan instalasi, operasional, serta operator atau usernya (Pebrianti 2020). Segala persiapan dan kemampuan yang dimiliki oleh Gontor belum tentu dimiliki oleh pesantren yang lain. Ini juga variabel polarisasi ketahanan pendidikan di lingkungan pesantren.

Dengan demikian, ketahanan pendidikan pesantren tidak sama. Faktor-faktor yang melatarbelakanginya pun beragam, mulai dari kemampuan finansial, kemampuan jaringan politik, serta kemampuan sarana-prasarana penunjang kesehatan yang pada akhirnya berpengaruh besar pada keberlangsungan dan keberlanjutan pendidikan pesantren selama pandemi. Pondok pesantren yang memiliki banyak kemampuan lebih tahan dalam menghadapi krisis pandemi, sehingga penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar dapat terus berlanjut, sembari menerapkan penerapan protokol kesehatan bahkan menyelenggarakan layanan kesehatan secara mandiri, bahkan berkontribusi pada kesehatan masyarakat sekitar pesantren. Tetapi, pesantren yang lemah dari segala sisi, mereka terpaksa meliburkan diri, bahkan ketika kembali menerapkan kegiatan belajar-mengajar, mereka dituduh menjadi penyebab penularan virus dan dibingkai dalam narasi “klaster pesantren”. Kategori pesantren terakhir ini bukan saja menderita karena serangan virus, tetapi juga terancam sanksi hukum akibat peraturan yang dibuat oleh pemerintah.

### **3) Manajemen Krisis Pondok Pesantren**

COVID-19 telah menyebar ke seluruh dunia. Ada satu terminologi baru yang disebut “tim krisis”, yang telah bekerja keras untuk mengatasi segala tantangannya. Tara Trachsler dan Wouter Jong mengatakan bahwa tim krisis ini cenderung mengandalkan prosedur dan tanggung jawab dirinya, tetapi sebagian besar masih meremehkan pentingnya pola pikir masing-masing orang-orang yang terlibat di dalam tim. Karenanya, manajemen krisis harus dianggap sebagai pekerjaan elit yang juga dapat mengadopsi wawasan baru di bidang itu (Trachsler and Jong 2020). Ini pula yang terjadi dalam kasus pengalaman pondok pesantren dalam menjalankan fungsi pendidikannya selama masa pandemi. Belum adanya integrasi dan gerakan kordinatif yang kuat, padahal situasi yang dihadapi adalah situasi krisis.

Mengingat pendidikan pesantren menghadapi situasi krisis maka jalan membangun ketahanannya harus ditempuh melalui apa yang disebut manajemen krisis, yaitu kerangka konseptual dan praktik yang mengedepankan paradigma krisis sebagai konteksnya. Kajian manajemen krisis dalam konteks pendidikan di Indonesia pernah dilakukan oleh Dasrun Hidayat, dkk., mengambil sampel perguruan ini. Menurut Dasrun, dkk., ketahanan pola pendidikan tidak bisa dipisahkan dari persoalan manajemen krisis, karena dunia pendidikan di Indonesia menghadapi masa pandemi ini. Menurut Dasrun Hidayat, dkk., pemerintah telah menetapkan *Study from Home* (SfH) sebagai program pembelajaran darurat selama pandemi COVID-19. Implementasi SfH dilakukan melalui pembelajaran online, dengan menggunakan berbagai aplikasi; seperti chat dan video conference. Dasrun Hidayat, dkk., menemukan adanya dua kelemahan pembelajaran online, yaitu kelemahan teknis dan komunikasi. Kelemahan teknis dipengaruhi oleh faktor geografis, jaringan internet, dan biaya internet. Sedangkan kelemahan komunikasi antara lain adaptasi yang lambat, media pembelajaran yang belum maksimal, suasana interaktif yang belum terbangun, serta tidak adanya suasana empati. Keadaan ini mengakibatkan dosen tidak mampu mengelola pembelajaran secara efektif. Belajar online selama SfH harus dapat membangun kelas kolaborasi untuk dapat menumbuhkan motivasi dan minat belajar siswa. Kelas kolaborasi terwujud ketika dosen dan mahasiswa berusaha meningkatkan kompetensi komunikasi (Hidayat, et al. 2020).

Namun pada kenyataannya, manajemen krisis yang menjadikan pembelajaran online sebagai solusi juga menghadapi banyak kendala. Selain kendala infrastruktur jaringan internet, juga ada kendala yang sifatnya adalah kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Berdasarkan kasus-kasus berupa lembaga Pendidikan Tinggi di Australia, Inggris dan Amerika Serikat, ada temuan yang mengatakan bahwa tindakan manajemen krisis harus diambil dengan menyentuh berbagai sektor, dengan mengedepankan hal-hal yang paling krusial, kemudian diidentifikasi dan dikelompokkan secara tematis, untuk dirumuskan problem solvingnya. Manajemen krisis semacam ini menuntut kehadiran model kepemimpinan yang penuh perhatian, sebagai alat

positif yang memungkinkan seorang pemimpin lebih peka dalam mengenali dan merespons kelemahan struktural di sebuah lembaga pendidikan. Kapasitas seorang pemimpin dalam bekerja dituntut memiliki kesadaran tingkat tinggi yang memungkinkan organisasi lebih tangguh dan terkendali menghadapi krisis (McNamara 2021). Dalam konteks ini, pesantren harus dipimpin oleh seorang kiyai yang visioner, bukan semata mengikuti program pemerintah dalam penanggulangan penyebaran covid-19, tetapi harus menempuh langkah-langkah kreatif dari dalam, seperti yang dilakukan oleh Pondok Gontor.

Setidaknya terdapat 13 strategi disarankan untuk mengatasi tantangan manajemen di era krisis. Dengan mengambil sampel perguruan tinggi jurusan kedokteran, Karimian, dkk., merumuskan tiga belas strategi tersebut, antara lain: virtualisasi, dukungan teknologi, pemberdayaan, partisipasi, berbagi, membantu, integrasi, kompresi, mengatasi kelalaian, fleksibilitas dan keragaman, pesangon, perlindungan; dan pemantauan. Pendekatan pribadi melalui penggabungan teknologi juga dianggap sebagai solusi yang sangat penting. Sederhananya, menyediakan pendidikan berbasis teknologi dan platform yang lebih fleksibel (karena harus disesuaikan dengan audiens) menjadi solusi yang paling penting dalam manajemen krisis di dunia pendidikan. Alhasil, ruang lingkup manajemen krisis berkembang tidak hanya pada tingkat individu dan akademik, tetapi juga pada hubungan sosial dan global (Karimian, et al. 2021). Sementara pondok pesantren memiliki kelemahan mendalam dalam urusan penggunaan teknologi ini, termasuk pembelajaran online sebagaimana dilaporkan oleh Dasrun Hidayat, dkk.

Namun begitu, manajemen krisis tetap tidak bisa dilepaskan dari instalasi teknologi informasi ke dalam lembaga pendidikan pesantren. Sebab, penutupan institusi pendidikan dinilai efektif untuk mencegah pandemi virus corona (COVID-19). Karenanya, skema atau skenario transfer pengetahuan yang efektif dan proses belajar-mengajar dalam konteks era pandemi ini harus melalui pemaksimalan perangkat teknologi informasi (TI) dan pendekatan manajemen pengetahuan (KM). Beberapa faktor yang mendukung untuk itu, antara lain alat TI pembelajaran jarak jauh dan online, eksplorasi-eksploitasi pengetahuan, jenis pengetahuan pendidikan (pengetahuan tacit-eksplisit), dan pengetahuan internal-eksternal dalam pendidikan. Selain itu, beberapa konsep dan teori digabungkan, yaitu teori SECI dan pandangan *ambidexterity*, yaitu eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan (Saide and Shengb 2020). Dalam konteks pendidikan pesantren, yang mengalami kendala dalam penggunaan teknologi informasi, maka manajemen krisis menuntut kreatifitas pimpinan lembaga, kiyai, ketua yayasan, kepala sekolah, untuk mengeksplorasi pengetahuan mereka masing-masing. Tidak ada rumusan tunggal, mengingat kondisi pesantren dan kapasitas mereka berbeda-beda satu sama lain.

Tidakadanya kesamaan kapasitas dan kapabilitas pesantren ini bukan masalah yang mustahil dipecahkan. Karena pesantren bisa melakukan tindakan paling minimal, yaitu mengikuti kebijakan pemerintah. Di banyak negara, pandemi coronavirus 2019 (COVID-19) saat ini telah mendorong pemerintah menerapkan langkah-langkah kesehatan masyarakat yang bertujuan mencegah penyebarannya. Walaupun selalu ada kesenjangan antara idealisme dan praktik. Salah satunya adalah memaksimalkan kecapakan “multibahasa” dan aset budaya asli masyarakat setempat, dalam rangka menghilangkan kesalahpahaman tentang pandemi serta stigmatisasi negatif selama ini. Perlu digarisbawahi bahwa semua ini demi mewujudkan pentingnya pendekatan terpadu untuk menghadapi pandemi. Pendekatan ini akan mampu menangkap kebutuhan masyarakat dan membingkainya dalam satu paradigma bersama, yang mampu memperkuat dunia pendidikan dan kesehatan masyarakat tentang COVID-19. Paradigma ini membuka diri menerima masukan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemegang pengetahuan dan adat, demi kesejahteraan kolektif (Mbah, et al. 2021). Dalam konteks pendidikan pesantren di Indonesia, harus ada bahasa bersama di antara para pengelola pendidikan pesantren guna menggerakkan aksi kolektif bersama pemerintah, demi

menanggulangi penyebaran pandemi. Ini bagian dari tindak aksi manajemen krisis. Tindak aksi ini harus bernilai strategis, terlebih demi mengelola krisis (Spais and Paul 2021).

Tindak aksi secara kolektif antara pesantren dan pemerintah merupakan wujud nyata dari kegiatan manajemen anti-krisis, baik secara organisasional, sosial-psikologis, maupun teknis. Tindakan anti-krisis yang dilakukan secara kolektif antara pesantren dan pemerintah ini hanya demi satu tujuan bersama, yaitu memfasilitasi manajemen anti krisis di dunia pendidikan. Ikhtiar mewujudkan tujuan bersama ini pada gilirannya memberikan informasi dasar yang sangat relevan dalam mengambil keputusan dan tindakan yang bernuansa politik, administratif, dan praktik akademik (Nenko, et al. 2021). Pondok pesantren yang selaras, satu visi dan satu misi, dengan negara membuat pengelolaan pendidikan pesantren tidak berseberangan secara politis dengan kebijakan pemerintah, taat pada aturan hukum dan perundangan seperti PPKM dan lainnya, serta praktik akademik berupa pelaksanaan pembelajaran dapat berjalan lancar. Tanpa tindakan kolektif dan sinergis antara pemerintah dan pengelola pendidikan pesantren maka upaya menanggulangi krisis akan mengalami banyak hambatan.

Di banyak negara, praktik manajemen krisis dunia pendidikan menghadapi pandemi ini juga ditempuh melalui platform media sosial, yang dapat membantu mengurangi konsekuensi kesehatan akibat COVID-19 dan mengelola krisis kesehatan global. Sebab, tidak dapat dihindari, pandemi ini menimbulkan krisis kesehatan mental global dan melahirkan banyak informasi yang tidak benar. Sehingga informasi yang benar sangat diperlukan untuk menghilangkan ketidakpastian, ketakutan, dan tekanan mental, serta untuk menyatukan komunitas global dalam upaya bersama dan kolektif melawan penyakit COVID-19 di seluruh dunia. Media sosial selalu memberikan data positif dan negatif. COVID-19 menghasilkan infodemic di seluruh dunia. Infodemic ini mengikis kepercayaan publik dan menghambat pengendalian virus. Bahkan, ketidakpercayaan publik hidup lebih lama dari pandemi virus corona itu sendiri (Abbas, et al. 2021). Dengan kata lain, dalam konteks manajemen krisis dunia pendidikan berbasis pesantren di Indonesia, pemerintah dan pondok pesantren harus sinergis dalam memanfaatkan media sosial, melawan hoaks seputar pandemi, dan mengembalikan krisis kepercayaan publik. Semua ini merupakan bagian dari keharusan dalam mewujudkan manajemen krisis di era pandemi.

## **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian di atas, ketahanan pola pendidikan pesantren di tengah pandemi Covid-19 diupayakan melalui manajemen krisis. Hanya saja, manajemen krisis dunia pendidikan pesantren selama masa pandemi ini lebih condong bersifat pasif-afirmatif. Pondok pesantren tidak berdaya untuk melakukan langkah-langkah yang tumbuh dari kesadaran internal mereka, karena terkendal oleh banyak hambatan berupa infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusianya, sehingga mereka menjadi objek-pasif yang pasti mengafirmasi semua kebijakan pemerintah. Untuk bertahan di tengah krisis pandemi, pengelolaan pendidikan pesantren lebih pada tindakan mendukung semua kebijakan pemerintah, seperti penerapan protokol kesehatan dengan ketat, bahkan sanggup dan tanpa protes menerima sanksi dari pemerintah bila dinilai telah melanggar aturan prokes. Dengan bertindak pasif dan mengafirmasi kebijakan politik pemerintah, penyelenggaraan pendidikan pesantren jauh lebih mampu untuk bertahan. Penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar dapat dilangsungkan dalam bingkai koridor yang sudah ditetapkan pemerintah. Jika pun ada yang bertindak aktif, itu menjadi bagian minoritas dan tidak populer. Ada sedikit kasus di mana pesantren mencoba untuk berbeda dari kebijakan pemerintah, tetapi fenomena itu menjadi pengecualian. Jika pun terjadi pro kontra di internal pesantren, yang sama-sama membayangkan tentang keberlanjutan pendidikan selama masa pandemi, itu dilakukan di tataran strategi teknis, bukan tataran substansial yang betul-betul menawarkan alternatif dan kebaruan. Sebab, pesantren sendiri belum mampu keluar dari kendala-kendala internalnya, seperti rendahnya infrastruktur, sarana

prasarana, dan kapasitas sumber daya manusia untuk berkontribusi lebih bagi para santri maupun bagi masyarakat sekitar, khususnya dalam menanggulangi pandemi

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antoni, A. 2020. "Pandemi, Gus Yasin: Ponpes Tak Harus Diliburkan Asal Tertib Protokol (Pandemic, Gus Yasin: Islamic Boarding Schools Don't Have to Be Closed as Long as the Protocol Is Orderly)." *From [https://Edukasi.Sindonews.Com/7 Oktober 2020](https://Edukasi.Sindonews.Com/7%20Oktober%2020)*, 2020.
- Ballantine, Jeanne H., and Joan Z. Spade. 2011. *Schools and Society: A Sociological Approach to Education*. SAGE Publications.
- Barton, Laurence. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Bob Jessop, and Karim Knio. 2018. *The Pedagogy of Economic, Political and Social Crises Dynamics, Construals and Lessons*. Taylor & Francis e-Library.
- Boin, A., E. 't Stern, and P. Hart. 2009. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>.
- Crandall, William Rick, John A. Parnell, and John E. Spillan. 2013. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. SAGE Publications.
- Dodds, D, and Swiniarski. 1994. *The First 120 Minutes: A Guide to Crisis Management in Education*. Toronto: Canadian Education Association.
- Eleonara. 2021. "Klaster Baru, Belasan Santri Pondok Pesantren Tertua Di Gunungkidul Terpapar Covid-19 (New Cluster, Dozens of Oldest Islamic Boarding School Students in Gunungkidul Exposed to Covid-19)." *[https://Jogja.Suara.Com/14 Oktober 2021](https://Jogja.Suara.Com/14%20Oktober%2021)*, 2021.
- Hannan, Abd, Siti Azizah, and Husna Atiya. 2020. "Dinamika Pesantren Dalam Merespons Pandemi Covid-19 Di Madura (The Dynamics of Islamic Boarding Schools in Responding to the Covid-19 Pandemic in Madura)." *Journal of ISMAC* 2 (4): 113–35.  
<https://doi.org/10.36548/jismac.2020.4>.
- Ikilhojatim. 2021. "Bantu Pemerintah Tekan Covid-19, Ponpes Di Gresik Liburkan Santri Selama PPKM Darurat (Helping the Government Suppress Covid-19, Islamic Boarding Schools in Gresik Leave Santri During Emergency PPKM)." *Retrieved from [https://Ikilhojatim.Com/5 Juli 2021](https://Ikilhojatim.Com/5%20Juli%202021)*, 2021.
- Iriantara, Yosol. 2004. *Manajemen Strategis Public Relations*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kahfi, Shofiullahul, and Ria Kasanova. 2020. "Manajemen Pondok Pesantren Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pondok Pesantren Mambaul Ulum Kedungadem Bojonegoro) Management of Islamic Boarding Schools During the Covid-19 Pandemic (Study of Mambaul Ulum Islamic Boarding School Kedungadem Bojonegoro)." *Pendidikan Berkarakter* 3 (1): 26–30.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Naimah, Konik, and Dwi Runjani Juwita. 2021. "URGensi PESANTREN DALAM PENGGUNAAN VAKSIN ASTRAZENECA DI MASA PANDEMI C-19 (The Urgency of Islamic Boarding Schools in the Use of the ASTRAZENECA Vaccine During the C-19 Pandemic)." *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 3 (1): 15–38.
- Prasetya, Senata Adi, and Muhammad Fahmi. 2020. "Reorientasi, Peran Dan Tantangan Pendidikan Islam Di Tengah Pandemi." *Tarbawi* 9 (1): 21–38.  
<https://doi.org/10.36781/tarbawi.v9i1.3128>.
- Putri, Liza Diniarizky. 2015. "MANAJEMEN KRISIS MASALAH SENGKETA LAHAN (Studi Kasus Pada Divisi Protocolaire And Internal Communication PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon Dalam Kasus Sengketa Lahan Kubangsari Antara PT Krakatau Steel

- (Persero) Cilegon Dengan Pemerintah Kota Cilegon).” *Ilmu Komunikas* 3 (3): 1–14.
- Sarnoto, Ahmad Zain, Akhmad Shunhaji, Sri Tuti Rahmawati, Rachmat Hidayat, Amiroh, and Ahmad Hamid. 2021. “The Urgency of Education Crisis Management Based on Islamic Boarding Schools during the COVID-19 Pandemic.” *Linguistics and Culture Review* 5 (S3): 1764–74. <https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/2000/836>.
- Zed, Mestika. 2008. *Metodologi Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Zubaidah, Neneng. 2021. “Cegah Klaster Baru Di Pesantren, Ini Rekomendasi Serikat Guru Indonesia.” Retrieved from [Https://Edukasi.Sindonews.Com/](https://Edukasi.Sindonews.Com/), 2021.

