

**PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN**
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok
Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Pendidikan Agama Islam



Oleh :
UZLIFATIL JANNAH
NIM. F12316261

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2019

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Uzlifatil Jannah

NIM : F12316261

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 13 Februari 2019

Saya yang menyatakan,



Uzlifatil Jannah

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Uzlifatil Jannah ini telah diuji

Pada tanggal, 07 Februari 2019

Tim Penguji:

1. Dr. H. Amir Maliki Abitolkha, M. Ag (Ketua Penguji)
2. Dr. Hisbullah Huda, M. Ag (Penguji Utama)
3. Dr. Sihabudin, M.Pd.I, M.Pd. (Pembimbing/Penguji)

Surabaya, 07 Februari 2019

Direktur,



Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
NIP. 196004121994031001

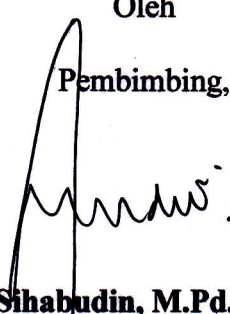
PERSETUJUAN

Tesis Uzlifatil Jannah ini telah disetujui

Pada tanggal, 13 Februari 2019

Oleh

Pembimbing,



Dr. Sihabudin, M.Pd.I, M.Pd.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Uzlifatil Jannah
NIM : F12316261
Fakultas/Jurusan : Pascasarjana/PAI
E-mail address : Uzlifacut91@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Skripsi ☒ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN PESANTREN

(Studi Kasus di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok Pesantren
Darullughah Wadda'wah Pasuruan)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 15 Februari 2019

Penulis

UZLIFATIL JANNAH

ABSTRAK

Uzlifatil Jannah, 2018. Penguatan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Syaikhona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan). Tesis. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Pembimbing; Dr. Sihabudin, M.Pd.I, M.Pd.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Mutu Pendidikan Pesantren.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya penguatan budaya dalam sebuah organisasi, sebab budaya organisasi di pesantren tidak hanya sebagai acuan dalam menjalankan roda organisasi namun juga mempresentasikan mutu pendidikan di pesantren, kehilangan mutu pendidikan pesantren maka hilang pula pengaruh pesantren di masyarakat.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan budaya organisasi, bagaimana upaya penguatan budaya organisasi, apa saja dampak dari penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren dan apa saja faktor pendukung dan penghambat penguatan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, analisis dilakukan dengan analisis kasus individual dan analisis lintas kasus, keabsahan data didasarkan pada kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi di Pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah Inovasi, menanamkan nilai-nilai, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian. Di Pesantren Darullughah Wadda'wah adalah Inovasi, menanamkan nilai-nilai, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian anggota. 2) Upaya yang dilakukan di Pesantren Syaichona Moch. Cholil dalam menguatkan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan adalah seleksi, kaderisasi dan evaluasi. Di pesantren Darullughah wadda'wah adalah seleksi, manajemen puncak, dan proses sosialisasi. 3) Dampak penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pesantren Syaichona Moch. Cholil adalah tumbuhnya nilai disiplin, kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap pondok pesantren. Di Pesantren Darullughah Wadda'wah adalah tumbuhnya rasa memiliki serta munculnya lulusan yang berprestasi. 4) Faktor pendukung dari penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah sarana prasarana yang memadai, kekompakan pengurus, dan dukungan wali santri. Faktor penghambatnya adalah adanya benturan kegiatan pesantren dengan kegiatan luar pesantren. Faktor pendukung di Pesantren Darullughah Wadda'wah adalah adanya dukungan walisatru dan masyarakat serta sarana prasarana yang memadai. Faktor penghambatnya adalah faktor intern santri baru yang belum bisa menyesuaikan dengan budaya baru di Pesantren.

ABSTRACT

Uzlifatil Jannah , 2018. Strengthening Organizational Culture in Increasing the Quality of Islamic Boarding School (A Case Study in Syaikhona Moh. Cholil Bangkalan Islamic Boarding School and Darullughah Wadda'wah Islamic Boarding School in Pasuruan) . Thesis. Postgraduate Program of Sunan Ampel State Islamic University Surabaya. Advisor; Dr. Sihabudin, M.Pd.I, M.Pd.

Keywords: Organizational Culture, Education Quality of Islamic Boarding Shool.

This research was motivated by the importance of a strengthening culture within an organization because the organizational culture at the school not only as a reference in running the organization but also present the quality of education in schools, the loss of quality of education schools then lost anyway influence in public schools.

The purpose of this research is to find out how the application of organizational culture, how to strengthen organizational culture, what are the impacts of strengthening organizational culture in improving the quality of pesantren education and what are the supporting actors and obstacles to strengthening organizational culture towards the quality of Syaichona Moh. Cholil Bangkalan and Dalwa Pasuruan.

This research method uses a qualitative approach to the type of case study research, data collection techniques through interviews, observation and documentation, the analysis is carried out with individual case analysis and cross-case analysis, the validity of the data is based on credibility, transferability, dependability and confirmation.

The results of the study show that 1) Organizational culture in Syaichona Moh. Cholil Islamic Boarding School is innovation, instilling values, attention attention, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness and stability. In the Dalwa Islamic Boarding School is Innovation, instilling values, detailed attention, result orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness and steadiness of members. 2) Efforts made in strengthening organizational culture on the quality of education are selection, regeneration and evaluation. In the Dalwa Islamic boarding school the is selection, top management, and socialization process. 3) Impact of strengthening organizational culture in improving the quality of Islamic boarding school education is the growth of discipline values, high public trust in Islamic boarding schools. In the Dalwa Islamic boarding school the growth of ownership and the emergence of outstanding graduates. 4) Supporting factors of strengthening organizational culture in improving the quality of education is an adequate infrastructure, compactness of management, and support of the student guardian. The inhibiting factor is the clash of activities with outside Islamic boarding schools activities. The supporting factor in the Islamic Boarding School of Dalwa is the support of the civil servants and the community as well as adequate infrastructure. The inhibiting factor is the new student internal factors that have not been able to adjust to the new culture in Islamic boarding schools.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
PEDOMAN RANSLITERASI	xvii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi dan Batasan masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Kegunaan Penelitian	7

BAB II : KAJIAN TEORI

A. Budaya Organisasi	9
1. Konsep Budaya Organisasi.....	9
2. Fungsi Budaya Organisasi	11
3. Karakteristik Budaya Organisasi	11
4. Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	13
5. Upaya memelihara Budaya Organisasi.....	14

A. Analisis tentang Budaya organisasi di Pondok Pesanten Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan	85
B. Analisis tentang Upaya Penguatan Budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di Pondok Pesanten Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan	105
C. Analisis tentang Dampak Budaya organisasi di Pondok Pesanten Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan.....	111
D. Analisis tentang Faktor pendukung dan penghambat penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di Pondok Pesanten Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan.....	115

A. Simpulan	119
B. Saran.....	122

LAMPIRAN-LAMPIRAN

[illegible]

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren sebagai lembaga pendidikan telah eksis di tengah masyarakat selama sekitar enam abad (mulai abad ke-15 hingga sekarang). Pesantren pernah menjadi satu-satunya institusi pendidikan milik masyarakat pribumi yang memberikan kontribusi sangat besar dalam membentuk masyarakat melek huruf (*literacy*). Pesantren merupakan produk sejarah yang telah berdialog dengan zamannya masing-masing yang memiliki karakteristik berlainan baik menyangkut sosio-politik, sosio-kultural, sosio-ekonomi maupun sosio-religius. Antara Pesantren dan masyarakat sekitar telah terjalin interaksi yang harmonis, bahkan keterlibatan mereka cukup besar dalam mendidikan Pesantren. Sebaliknya, kontribusi yang relatif besar sering dihadiahkan Pesantren untuk pembangunan masyarakat desa.

Pondok Pesantren dapat didefinisikan sebagai suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama. melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kepemimpinan kiai dengan ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.¹

¹ M. Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam: Islam dan Umum* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 240.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sangat unik, karena di dalamnya telah tercakup tiga sistem pendidikan sekaligus, yakni pendidikan formal, informal dan non formal. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang hingga kini masih *survive*.³ *Survive*-nya Pesantren ini telah menarik banyak peneliti untuk melakukan studi terhadap Pesantren. *Survivenya* Pesantren juga menjadi sebuah realitas yang luar biasa sebab dengan coraknya yang tradisional, ternyata Pesantren mampu mempertahankan eksistensinya di tengah gelombang modernisasi yang begitu besar. Pada masa penjajahan, Pesantren harus bertarung dengan bentuk pengajaran umum dari pemerintah kolonial. Pasca kemerdekaan, Pesantren harus bergulat dengan tradisi pendidikan ala barat modern yang dijadikan *mainstream* sistem pendidikan di Indonesia yang berlaku hingga saat ini.⁴

⁴ Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial, terjemahan, Butche B. Soendjojo* (Jakarta: P3M, 1986) , 1.

Di Indonesia, pondok Pesantren telah berkembang secara signifikan di berbagai kota bahkan pulau, terutama di Jawa dan Madura. Berbagai perkembangan dan perubahan tersebut berhubungan erat dengan budaya organisasi yang terbangun di dalamnya. Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan cerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang dianut oleh seluruh organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai-nilai, ritual, simbol serta mitos para anggota suatu organisasi yang sebagian besar akan mempengaruhi terhadap sebagian besar aspek kehidupan organisasi.

Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok dari kelompok lainnya. Meskipun budaya itu berada dalam pikiran setiap individu akan tetapi ia menjadi terkristalisasi dalam institusi dan produk (perilaku) suatu kelompok masyarakat atau organisasi.⁵

Mengenali budaya organisasi menjadi sesuatu yang menarik sekaligus penting, sebab pemahaman terhadap budaya organisasi suatu kelompok dapat membantu mengidentifikasi karakteristik kelompok tersebut.

[illegible]

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penelitian dengan judul "Penguatan Budaya Organisasi dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan)"maka permasalahan yang ada dalam judul tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- Adapun batasan masalah dalam hal ini adalah

- [illegible]

2. Mutu Pendidikan Pesantren, yaitu masalah terkait tentang :

- a. Kualitas Lulusan
- b. Pemenuhan kebutuhan lulusan terhadap masyarakat

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan?
2. Bagaimana Upaya Penguatan Budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan?
3. Bagaimana dampak Penguatan Budaya Organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan?
4. Apa faktor pendukung dan penghambat Penguatan Budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan pokok suatu penelitian adalah memecahkan masalah-masalah sebagaimana yang dirumuskan, yaitu :

1. Untuk mengetahui Budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan.
2. Untuk mengetahui Upaya Penguatan budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan.
3. Untuk mengetahui dampak Penguatan Budaya Organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan
4. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat Penguatan budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

- a. Memberikan gambaran tentang bangunan budaya organisasi yang berkarakter sehingga dapat menjadi acuan para penyelenggara dan pengelola Pesantren khususnya dan pendidikan pada umumnya.
- b. Memberikan gambaran tentang penguatan budaya organisasi untuk menciptakan lulusan yang unggul dan berkarakter, sehingga dapat menjadi acuan para penyelenggara dan pengelola Pesantren khususnya dan pendidikan pada umumnya dalam membangun citra (*imagebuilding*) lembaga.
- c. Memberi masukan kepada Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional, yayasan pendidikan, dan organisasi keagamaan yang menyelenggarakan pendidikan.

- a. Terumuskan model kepemimpinan efektif sebagai alternatif untuk membangun budaya organisasi yang efektif.
- b. Terumuskannya nilai-nilai budaya organisasi sebagai *core beliefs* dan *core values* yang dapat dijadikan sebagai *mission-focused*, *vision directed*, *philosophy driven*, dan *value-based institution* bagi perilaku individu maupun perilaku organisasi yang harus dibangun dan dipertahankan oleh pimpinan organisasi dalam rangka menciptakan budaya dan proses organisasi lembaga pendidikan yang efektif.

KAJIAN TEORI

1. Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi bisa dikatakan masih relatif baru untuk dikenal yakni sekitar pertengahan tahun 1970-an. Konsep budaya ini diakui para teoretis organisasi, diadopsi dari konsep budaya yang terlebih dahulu berkembang pada disiplin antropologi. Oleh karenanya, keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi.

Pertama, mazhab “*ideatibnalschool*” mazhab ini lebih melihat budaya sebagai sebuah organisasi dari apa yang dishared (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas/masyarakat. Mazhab ini diikuti oleh para organizationtheorists yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya.

¹ Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: YKPN, 2007), 129.

seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara berkomunikasi. Pada prinsipnya, mazhab ini melihat budaya dari kulit luar organisasi. Pengikut mazhab ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan budaya sebagai *variable internal* untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Ketiga, mazhab “*realistschool*”, yaitu melihat budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut, karena hubungan resiprokal keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari budaya.

Penjelasan tersebut, menegaskan bahwa budaya organisasi tidak bisa semata-mata dipahami melalui komponen organisasi yang kasat mata (*overt*) seperti strategi, struktur dan sistem organisasi serta deskripsi pekerjaan. Demikian juga data, fakta, atau statistik belum bisa bercerita tentang budaya organisasi, bahkan pernyataan visi, misi, dan tata nilai organisasi, logo, simbol, dan jargon yang oleh banyak pengelola organisasi sengaja ditulis sebagai bentuk manifestasi (pernyataan) jati diri dan budaya organisasi, belum bisa sepenuhnya menunjukkan budaya seperti yang diharapkan jika interpretasi masing-masing individu berbeda.

[illegible]

diamati dengan lebih saksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Terdapat tujuh karakteristik primer yang menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian kerincian, sejauh mana para anggota organisasi diharapkan memperlihatkan presisi kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai-santai.

7) Kemantapan, sejauh mana budaya organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.³

d. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses terbentuknya organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya sebuah organisasi. Bisa dikatakan bahwa begitu organisasi didirikan pembentukan budaya pun dimulai, dan munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, di antaranya:

- 1) Pendiri organisasi
- 2) Pemilik organisasi
- 3) Sumber daya manusia asing
- 4) Orang yang berkepentingan dengan organisasi (stakeholder);
dan
- 5) Masyarakat.⁴

Selanjutnya, dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: kontak budaya, benturan budaya, penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan

³Panti Asturi, “*Budaya Organisasi dan Kode Etik Pustakawan dalam Implementasi*”, *Iqra*, Vol. 09 No. 1 (Mei 2015), 19.

⁴Ibid., 21.

Secara formal, maksudnya upaya yang dilakukan untuk menjaga budaya organisasi dimulai pada saat organisasi akan merekrut karyawan baru, karena dalam merekrut bukan sekadar memasukkan orang baru ke dalam organisasi melainkan juga memadukan latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian orang tersebut dengan nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person-culture fit*) Semua ini dilakukan dalam rangka: (1) mempermudah organisasi mengelola para karyawan; (2) menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah, (3) membangun saling mengerti di antara kedua belah pihak (calon karyawan dan calon pimpinan), artinya calon karyawan diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural organisasi tersebut.

[illegible]

⁶Ibid., 79.

2. Mutu Pendidikan Pesantren

Pesantren berasal dari kata pe-santri-an, di mana kata "santri" berarti murid dalam Bahasa Jawa. Istilah pondok berasal dari Bahasa Arab funduuq (فندق) yang berarti penginapan. Khusus di Aceh, pesantren disebut juga dengan nama dayah. Biasanya pesantren dipimpin oleh seorang Kiai. Untuk mengatur kehidupan pondok pesantren, Kiai menunjuk seorang santri senior untuk mengatur adik-adik kelasnya, mereka biasanya disebut lurah pondok. Tujuan para santri dipisahkan dari orang tua dan keluarga mereka adalah agar mereka belajar hidup mandiri dan sekaligus dapat meningkatkan hubungan dengan Kiai dan juga Tuhan.

[illegible]

Elemen Dasar Sebuah Pesantren Sebuah pondok pada dasarnya merupakan sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana para siswanya (santri) tinggal bersama di bawah bimbingan seorang atau lebih Pendidik yang lebih dikenal dengan Kiai. Dengan istilah pondok pesantren dimaksudkan sebagai suatu bentuk pendidikan keislaman yang melembaga di Indonesia. Pondok atau asrama merupakan tempat yang sudah disediakan untuk kegiatan bagi para santri. Adanya pondok ini banyak menunjang segala kegiatan yang ada. Hal ini didasarkan jarak pondok dengan sarana pondok yang lain biasanya berdekatan sehingga memudahkan untuk komunikasi antara Kiai dan santri, dan antara satu santri dengan santri yang lain.

⁷Ibid., 80.

Pondok Pesantren di Indonesia memiliki peran yang sangat besar, baik bagi kemajuan Islam itu sendiri maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan catatan yang ada, kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Kegiatan agama inilah yang kemudian dikenal dengan nama Pondok Pesantren. menjelang abad ke-12 pusat-pusat studi di Aceh (pesantren disebut dengan nama Dayah di Aceh) dan Palembang (Sumatera), di Jawa Timur dan di Gowa (Sulawesi) telah menghasilkan tulisan-tulisan penting dan telah menarik santri untuk belajar.⁹

⁹Ibid, 65.

Dalam sejarah pertumbuhannya, pondok pesantren telah mengalami beberapa fase perkembangan, termasuk dibukanya pondok khusus perempuan. Dengan perkembangan tersebut, terdapat pondok perempuan dan pondok laki-laki. Sehingga pesantren yang tergolong besar dapat menerima santri laki-laki dan santri perempuan, dengan memisahkan pondok-pondok berdasarkan jenis kelamin dengan peraturan yang ketat.

Dari pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa peran Kiai sangat menentukan keberhasilan pesantren yang diasuhnya. Demikianlah beberapa uraian tentang elemen-elemen umum pesantren, yang pada dasarnya merupakan syarat dan gambaran

[illegible]

Peranan Pesantren pada mulanya merupakan pusat penggemblengan nilai-nilai dan penyiaran agama Islam. Namun, dalam perkembangannya, lembaga ini semakin memperlebar wilayah garapannya yang tidak melulu mengakselerasikan mobilitas vertikal (dengan penjejalan materi-materi keagamaan), tetapi juga mobilitas horisontal (kesadaran sosial). Pesantren kini tidak lagi berkutat pada kurikulum yang berbasis keagamaan (*regional-based curriculum*) dan cenderung melangit, tetapi juga kurikulum yang menyentuh persoalan kikiran masyarakat (*society-based curriculum*). Dengan demikian, pesantren tidak bisa lagi didakwa semata-mata sebagai lembaga keagamaan murni, tetapi juga (seharusnya) menjadi lembaga sosial yang hidup yang terus merespons carut marut persoalan masyarakat di sekitarnya.¹¹

Adapun mutu dalam pendidikan dengan definisi yang relatif mempunyai dua aspek: 1) pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan lembaga yang ditetapkan dalam kurikulum, 2)

[illegible]

Orientasi pada mutu sangat penting bagi sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Ada beberapa alasan pentingnya mutu bagi lembaga atau lembaga pendidikan. Russel mengidentifikasi enam peran pentingnya mutu:

- Mutu dalam pendidikan memiliki Karakteristik yang khas, karena pendidikan bukanlah industri. Dalam pendidikan, produk pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *services* (layanan). Pemakai (pelanggan) pendidikan ada yang bersifat internal dan eksternal. Pendidik dan siswa adalah pemakai jasa pendidikan yang bersifat internal. Sedangkan orang tua, masyarakat dan dunia kerja adalah pemakai eksternal jasa pendidikan. pemakai ini perlu mendapat perhatian karena mutu dalam pendidikan harus memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pemakai (*stakeholders*). Dalam hal ini

¹³Ibid., 3.

Menarik ketika dunia industri masuk kedalam dunia pendidikan. Menurut Francis wahono bahwa pendidikan dibangun oleh para pelaku: pelaku pasar, sistem komando dan sistem humanis populist sistem yang menempatkan manusia sebagai tujuan pendidikan.

Sebaliknya jika pendidikan menggunakan sistem komando negara, maka yang berkuasa itulah yang menentukan arah dan corak pendidikan. inilah yang terjadi di negara-negara otoriter, termasuk negara diktator pada sistem komunisme. Peristiwa teror dan penyeragaman terjadi dimana-mana. Ideologi ditafsirkan sepihak, lalu digunakan untuk melestarikan status quo, diindoktrinasikan dan

[illegible]

Sistem yang ketiga adalah sistem humanis populis, dimana pendidikan ditentukan oleh rakyat untuk tujuan memanusiakan manusia. Sistem ini menjadikan pendidikan sebagai alat perhumanisan manusia, sehingga fungsi pendidikan, kurikulum dan penyelenggaraan pendidikan didasarkan pada kebutuhan manusia, pendidikan diisi dengan hal-hal yang dapat mengangkat derajat manusia, dan memenuhi kebutuhan dasar manusia. Sistem ketiga inilah yang disepakati para ahli pendidikan.¹⁵

Pertumbuhan Konsep Mutu dalam Pendidikan Quality control merupakan konsep kualitas yang paling tua, yaitu meliputi pendeteksian dan pengukuran komponen atau aspek-aspek dari produk akhir yang tidak sesuai dengan standar, yang dilaksanakan oleh quality controllers atau inspectors. Inspeksi dan testing atau ujian banyak dilakukan dalam dunia pendidikan untuk mengukur dan menetapkan apakah hasil pendidikan memenuhi standar yang ditetapkan dalam kurikulum atau tidak.

[illegible]

Dalam kerangka umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja atau upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangible maupun yang intangible. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan Pendidik), sarana lembaga, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.¹⁷

¹⁷Edward Sallis, *Total Quality In Education* (London : Kogan Page Ltd, 1993), 10.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh lembaga, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan

[illegible]

Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya lembaga, personil lembaga, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya.

[illegible]

Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program lembaga. Oleh karena itu lembaga harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu : mampu mengidentifikasi perubahan pokok di lembaga sebagai hasil dari kontribusi berbagai program lembaga dalam periode satu tahun keberadaan dan kondisi natural. Dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan Pendidik dan pengurus lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus melaksanakan total dan segera). Bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan telah juga disesuaikan.

d. Implementasi Mutu dalam Pendidikan

Dalam mengimplementasikan mutu pendidikan, lembaga memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel lembaga di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah bersama sama dengan orang tua dan masyarakat, lembaga harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas, di samping harus menyediakan lingkungan yang lebih profesional bagi Pendidik, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang lembaga atau pendidikan. Kepala lembaga harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat lembaga dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di lembaga melalui penerapan prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam lembaga itu sendiri maupun lembaga lain. Ada empat hal yang terkait dengan prinsip prinsip pengelolaan kualitas total, yaitu:

[illegible]

- ### e. Karakteristik Pendidikan Pesantren yang Bermutu

e. Karakteristik Pendidikan Pesantren yang Bermutu

Sejalan dengan perkembangan dunia yang semakin masyarakat dengan tingkat rasionalitas yang memadai, demikian cerdas untuk menentukan pilihan yang lebih rasional berwawasan ke depan, tidak lagi bersifat emosional mengandalkan primordialisme. Mereka memilih lembaga pendidikan yang bermutu untuk menyekolahkan anak-anaknya pun

Saat ini, ada kecenderungan kuat di kalangan keluarga Muslim untuk menyekolahkan anaknya di pesantren, baik karena alasan religius ataupun lingkungan sosial dan budaya. Fenomena ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan pesantren tengah mengalami semacam “kebangkitan” atau setidaknya menemukan “popularitas” baru. Hal ini menjadi indikasi tentang harapan orang tua muslim untuk mendapatkan pendidikan Islami yang baik, kompetitif, dan bermutu bagi anak-anaknya.²²

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses,

²³Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 70-71.

Di samping itu, pesantren selain dituntut untuk memperkuat penanaman nilai-nilai spiritual (*ubûdiyyah*) kepada para santri, juga dituntut untuk memperkaya penanaman aspek tanggung jawab, rasionalitas, dan pemecahan masalah. Tanggung jawab pada konteks ini diartikan sebagai sikap konsisten dan disiplin melaksanakan apa yang benar (*doing what's right*). Rasionalitas artinya menggunakan akal sehat atau berorientasi pada pertanyaan mengapa. Sementara itu, pemecahan masalah adalah mengamalkan apa yang diketahui dan dikuasai ke dalam tindakan.²⁴

[illegible]

Beberepa penelitian tentang budaya organisasi di pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren telah dilakukan, seperti yang akan dijelaskan sebagai berikut:

[illegible]

pesantren diberikan kebebasan untuk memperoleh strategi, pendekatan, metode, dan teknik pembelajaran yang dianggap efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran dan sumber daya manusia yang tersedia di pondok pesantren. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa penilaian pembelajaran di pondok pesantren, belum dilakukan secara terintegrasi dengan proses pendidikan secara keseluruhan, sehingga perlu ada perubahan atau perbaikan.²⁵

Edy Safitri, dalam bukunya memaparkan bahwa kepemimpinan kiai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kompetensi, kesalehan dan linkage, termasuk kiai pimpinan Pondok Pesantren UII. Sedangkan pola kepemimpinannya adalah pola kepemimpinan campuran (rasional-tradisional) dengan argumentasi bahwa meskipun kepemimpinan di Pondok Pesantren UII menggunakan pola rasionalitas akan tetapi jika didekati dengan konsep weber (tradisional, kharismatik "legal-rasional) pada prakteknya masih banyak dijumpai inkonsisten terhadap prinsi-prinsip kepemimpinan rasional.²⁶

Muhammad Ikhsan, dalam tesisnya gaya kepemimpinannya dalam perannya mengembangkan pondok pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur menjelaskan beberapa temuannya antara lain bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di pesantren Wali Songo merupakan kolaborasi dari figur kepemimpinan rasionalistik dengan gaya demokratik.

²⁵Suhartono Djuwaini, *Manajemen Pembelajaran Pondok Pesantren : “Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak”*(Tesis-- UIN Sunan Kalijaga, 2005).

²⁶Edi Safitri, "Kepemimpinan Pesantren: Studi Kepemimpinan di Pondok Pesantren UII" (Tesis--UIN Sunan Kalijaga, 2005).

Terdapat pola-pola hubungan kiai dengan komunitas pesantren dibangun atas tata aturan formal yang mengikat bukan bersifat pribadi.²⁷

Basri, dalam tesisnya memaparkan peran kiai dalam proses pembelajarannya dan pembekalan hidup santri-santrinya. Hasil temuannya adalah kiai merupakan top figur berperan sebagai perancang dan pengatur kurikulum serta memberikan pembekalan kecakapan hidup bagi santri-santrinya dengan pendidikan secara keseluruhan, sehingga perlu ada perubahan atau perbaikan.²⁸

Zamakhshari Dhofier, dalam penelitiannya "Tradisi Pesantren studi: Tentang Pandangan hidup Kiai", dalam perspektif yang tidak jauh beda dengan peneliti sebelumnya, akan tetapi ia menitikberatkan pada peranan kiai dalam melestarikan islam tradisional di Jawa dan pola pandangan hidup kiai yang merupakan elemen yang paling penting esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi kiainya. Ia berusaha mengkaji internal evolution (evolusi dari dalam), temuannya: para kiai berusaha mengembangkan pesantren agar memenuhi kebutuhan masyarakat modern,, dengan cara membina pendidikan di dalam lingkungan pesantren, akan tetapi hal ini tidak boleh dicapai dengan cara meninggalkan atau menolak islam tradisional. Dengan pola kiai-kiai kepemimpinan karismatik-tradisional, dengan peran

²⁷Muhammad Iksan, “Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Wali songo Ngabar Ponorogo Jawa Timur”(Tesis-- UIN Sunan Kalijaga, 2007)

²⁸Basri, “Peran Kepemimpinan Kiai dalam proses pembelajaran dan pembekalan kecakapan hidup santri di Pondok Pesantren salafiyah al Fadlu wal Fadhilah”(Tesis--UIN Sunan kalijaga, 2010)

²⁹Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren (Studi tentang pandangan hidup Kiai)*(Jakarta : LP3ES, 1982)

METODE PENELITIAN

Adapun pendekatan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis kuantifikasi lainnya.¹

B. Lokasi Penelitian

C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Dalam pengumpulan data ini, peneliti dapat memberikan

² Beni Ahmad Saebeni, *Metode Penelitian* (Bandung: Pustaka Setia, 2008), 89.

- #### D. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi, observasi digunakan dalam rangka untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Adapun data yang ingin diperoleh dari observasi diantaranya adalah keadaan fisik, infrastruktur, kegiatan-kegiatan di Pesantren dan Budaya Organisasi.

- [illegible]

3. Dokumentasi

- a. Visi dan Misi Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Darullughah Wadda'wah Pasuruan
- b. Sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan
- c. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan
- d. Rekapitulasi jumlah santri Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan dan Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuansatuan yang dapat dikelola, menyintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi, dan perilaku. Dengan kata lain, data merupakan deskripsi dari pernyataan-pernyataan seseorang tentang perspektif, pengalaman, atau sesuatu hal, sikap, keyakinan, dan pikirannya serta petikan-petikan isi dokumen yang berkaitan dengan suatu program.³

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: (1) analisis data kasus individu (*individual case*), dan (2) analisis data lintas kasus (*cross case analysis*)

Analisis data kasus individu dilakukan pada masing-masing objek yaitu; Pondok pesantren Syaochona Kholil Bangkalan dan Pondok

[illegible]

Analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan.

- Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antarkasus. Pada awalnya, temuan yang diperoleh dari Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan, disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substantif.

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antarkasus. Pada awalnya, temuan yang diperoleh dari Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil Bangkalan, disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substantif.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas kasus ini meliputi:

- [illegible]

Dependabilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian.

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan objektif namun penekanannya tetap pada datanya. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengonfirmasikan data dengan para informan atau para ahli. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, jika pengauditan dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, sedangkan pengauditan konfirmabilitas adalah untuk menjamin keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahanbahan yang tersedia.⁵

[illegible]

BAB IV

PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

Bangkalan dan Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah Pasuruan

1. Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

a. Inovasi dalam pendidikan

Inovasi ialah suatu perubahan yang baru menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang ada sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana (tidak secara kebetulan saja).

Adapun inovasi yang dilakukan oleh Pondok pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah

- 1) Mengintegrasikan antara pendidikan Diniyah dan Umum

Di pondok pesantren ini melakukan inovasi dalam pendidikan berupa integrasi pendidikan, tidak hanya ilmu keagamaan yang diajarkan namun juga ilmu umum yang diperoleh dari sekolah formal, hal ini dilakukan sesuai dengan perkembangan zaman, dimana santri dituntut unruk memiliki pengetahuan lebih, tidak hanya soal agama yang untuk kepentingan akhirat tapi juga ilmu pengetahuan umum untuk kepentingan dunia.

“Dulu pesantren ini menggunakan sistem salaf, yang hanya mempelajari ilmu agama, namun seiring perkembangan

Adapun sistem pendidikan Non-Formal/ Diniyah di Pondok pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah:

- Sedangkan Sistem Pendidikan Formal di Pondok Pesantren
Nichona Moh. Cholil adalah

- MTs al-Ma'arif,
- SMA Ma'arif,
- Kesetaraan [A, B, dan C]
- Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Syaichona Moh. Cholil.²

Selain itu, inovasi yang dilakukan oleh pesantren Syaichona Moh. Cholil dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren adalah dengan mengadakan kegiatan ekstrakurikuler

² Dokumentasi Pondok Pesantren Syaikhona Moch. Cholil

“Santri juga diajarkan keterampilan di pesantren, seperti kaligrafi, kesenian islami seperti hadroh, kursus bahasa asing dan lain-lain.hal ini bertujuan mengasah dan mengembangkan bakat dan keterampilan santri”³

“Kegiatan ekstrakurikuler pondok dilaksanakan pada hari libur, santri boleh mengikuti kegiatan ekstra sesuai dengan bakat dan inat santri”⁴

Budaya organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada. Secara keseluruhan nilai sebagai dasar perilaku yang dicontohkan oleh pendiri Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil diantaranya adalah :

Nilai kejujuran sangat dijunjung tinggi di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil, hal ini dijelaskan oleh pengurus pesantren bagian Tarbiyah

⁴ Shalih, Santri, *Wawancara*, Bangkalan, 08 Juni 2018

Sebagaimana yang dijelaskan juga oleh ketua pengurus

“Sifat jujur sangat dijunjung tinggi disini, karena kejujuran dapat memiliki efek yang besar dalam pembinaan mental kepribadian santri, nilai kejujuran dikembangkan oleh pesantren terutama dalam proses seleksi dan evaluasi, akan berdampak pada sikap dan kebiasaan santri selanjutnya. Sebaliknya sifat curang meskipun mungkin tidak diketahui, dalam jangka panjang akan membawa kerugian pada dirinya sendiri di kemudian hari.”⁶

Nilai ibadah adalah nilai yang harus dimiliki oleh seluruh santri di pondok pesantren Syaikhona Moh. Cholil. Ibadah secara bahasa adalah mengabdikan dan menghambakan. Dalam konsep Islam, tugas hidup adalah untuk beribadah kepada Allah Swt. Mengabdikan hati dan pikiran kepada Allah. Sebagaimana yang dijelaskan oleh KH. M. Nasih Aschali:

⁵ Marwan, Pengurus Harian bagian Tarbiyah, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018
⁶ KH. M. Nasih Aschal, Ketua Pengurus, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018
⁷ Ibid

“Masalah kegiatan yang bersifat ibadah, sangat ditekankan disini, mayoritas semua kegiatan di pesantren adalah berkaitan dengan ibadah, karena pendiri pesantren terkenal sebagai orang yang rajin dalam beribadah, baik ibadah mahdhah maupun ghairu mahdhah”⁸

3) Nilai Amanah

“Setiap orang adalah pemimpin, setiap pemimpin bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpin, berdasarkan hadis ini, sifat Amanah sangat ditekankan di pondok, tidak hanya bagi pengurus yang notabene mempunyai tugas memimpin dan mengatur kegiatan di pondok, tapi seluruh santri harus bersikap amanah, bertanggung jawab pada dirinya sendiri”⁹

⁹ KH. M. Nasih Aschal, Ketua Pengurus, *Wawamcara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

“....tidak hanya pengurus, santri pun ditanamkan sifat amanah, amanah terhadap apa yang menjadi kewajibannya di pondok, amanah terhadap tugas dari sekolah, amanah dengan jadwal piket yang sudah ditentukan oleh ketua kamar”¹⁰

4) Nilai keadilan

“Sifat adil sangat ditekankan di pesantren, terutama dalam hal peraturan pesantren, santri siapapun kalau melanggar peraturan pesantren tetap akan mendapatkan sangsi dari perbuatannya, entah itu santri seorang kiai, pejabat dan lain-lain, semuanya sama.”¹¹

¹¹ Ibid.

“Perlakuan adil diterapkan di pesantren, dalam pelaksanaan kegiatan maupun peraturan pesantren, kalau di rumahnya santri seorang kiai atau pejabat, ya disini sama –sama jadi santri, makannya sama, juga sama-sama mempunyai tanggungan piket dan lain-lain.”¹²

Nilai tawaddu dicontohkan oleh pendiri pesantren, Nilai ini dikenal dengan istilah madura “*Adep Asor*” yang artinya rendah hati terhadap sesama, nilai ini terlihat dari penghormatan santri pada kiai, keluarga kiai, para ustad dan sesama santri. Misalnya tampak sekali pada perilaku santri ketika menghadap kiai atau ustad, mereka selalu menundukkan kepala.¹³

¹² Shalih, Santri, *Wawancara*, Bangkalan 07 Juni 2018

[illegible]

“Salah satu cara agar memperoleh ilmu yang bermanfaat, hidup yang berkah yaitu dengan menghormati guru, tawadu’ kepada para guru, kalau gurunya ridla insyaallah ilmu yang diperoleh berkah, tapi kalau gurunya seringdibuat *mangkel*,marah, jangan berharap ilmunya barokah. Ini akan dibuktikan ketika sudah terjun ke masyarakat.”¹⁴

Adapun nilai instrumental yang diterapkan di pesantren Syaichona Moh. Cholil diantaranya adalah :

Maksud dari bebas terpimpin disini adalah kebebasan dalam melakukan tindakan atau kebijakan pengurus, namun tetap berada di koridor peraturan yang ditetapkan pesantren, seperti yang dijelaskan oleh KH. M. Nasih Aschal:

¹⁵Marwan, Pengurus harian bagian Tarbiyah, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

2) Disiplin

“Kami di pesantren dituntut untuk selalu disiplin dalam segala hal, baik itu disiplin waktu maupun disiplin sikap, tapi saya sendiri merasa nyaman, karena ini semua untuk pengaturan waktu kita, agar tidak terbuang sia-sia dan kegiatan berjalan lancar, mengingat kegiatan di pesantren sangat padat, belum lagi kegiatan di sekolah.”¹⁷

“Disiplin yang diterapkan di pondok itu menyangkut beberapa aspek, disiplin beribadah, berasrama, dan disiplin dalam belajar, semuanya harus dijalani dan ditaati sejak

¹⁷Shalih, Santri, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

Hampir semua santri baru tentu akan merasa terpaksa dalam berdisiplin, tetapi pada akhirnya akan terlatih dan terbiasa dalam berdisiplin.

Adanya disiplin ketat menjadikan lembaga lebih kondusif dan teratur, serta suasana lingkungan tersebut dapat dijadikan sarana pendidikan yang efektif, segala sesuatu yang dilihat, dirasa dan dikerjakan mengandung nilai-nilai edukatif.

Perhatian dan kerincian dalam mengelola pesantren sangat diperhatikan oleh ketua pengurus pesantren, terutama hal-hal yang berhubungan dengan mutu pendidikan pesantren ke depannya. Hal ini dijelaskan oleh K.H. M. Nasih Aschal :

Hal serupa disampaikan oleh pengurus pesantren :

Dalam setiap kegiatan, kami selalu berhati-hati, kami selalu ingat pesan ketua pondok, bahwa dalam berorganisasi harus betul-betul merinci dan memperhatikan manfaat dan mudharatnya, makanya kami selalu mengadakan evaluasi kerja secara berkala.²⁰

²⁰ Marwan, Pengurus Harian bagian Tarbiyah, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

“Setiap keputusan yang diambil dan disepakati bersama, tetap memperhatikan efek terhadap individu atau perorangan. Apakah pengurus mampu melaksanakan tugas, apakah santri merasa nyaman dengan kegiatan yang dijadwalkan pesantren.”²⁴

f. Orientasi tim

Tidak jauh beda dengan orientasi orang yang dilakukan oleh dan kepada pengurus pesantren, orientasi tim atau kelompok menjadi salah satu hal yang diperhatikan oleh pondok pesantren Syaikhona Moch. Cholil, hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan diorganisasikan oleh tim. Sesuai dengan penjelasan ketua pengurus pesantren :

“Kami tetap memperhatikan kerja pengurus, sejauh mana mereka bekerjasama dalam melaksanakan tugas, sikap toleransi antara pengurus lain, kerjasama antara pengurus dan santri. Karena dengan bekerja sama akan meringankan tugas. Sikap kerja sama ini sudah dicontohkan oleh sesepuh kami, saling membantu dalam tugas, istilah kami sama-sama kerja dan saling bekerja sama.”²⁵

Hal yang sama dipaparkan juga oleh pengurus harian bagian tarbiyah :

Kita (para pengurus) adalah sebuah tim, dimana kekompakan dan kerja sama dalam tim sangat penting, tugas masing-devisi pengurus akan berjalan lancar dengan dukungan dari divisi lain, diadakan pula evaluasi secara berkala pada masing-masing divisi kepengurusan untuk mengukur sejauh mana kegiatan yang sudah terlaksana dan juga mencari apa yang menjadi kendala.”²⁶

²⁴ Marwan, Pengurus Harian bagian Tarbiyah, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

²⁵ KH.M.Nasih Aschal, Ketua Pengurus, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

²⁶ Marwan, Pengurus Harian bagian Tarbiyah, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

g. Keagresifan dan kemantapan

Semangat dan keaktifan pengurus sangat berpengaruh dalam sebuah organisasi, hal ini yang terjadi di pondok pesantren syaichona Moh. Cholil.

“Alhamdulillah, kalau berbicara keagresifan pengurus dan kemandirian mereka dalam bekerja, memang sudah tidak diragukan lagi, kami selaku ketua pengurus, maupun pengasuh juga sering memberikan masukan yang menjadikan mereka senantiasa ikhlas dan bersemangat dalam melaksanakan tugas. Pengurus menjadi contoh bagi para santri, para santri akan semangat dan agresif dalam mengikuti kegiatan pesantren kalau didukung dengan keagresifan pengurus dalam menjalankan tugasnya masing-masing.”²⁷

Pesantren Darullughah Wadda'wah melakukan inovasi karena melihat Mutu lembaga pendidikan Islam yang dirasakan makin menurun, Adapun inovasi yang dilakukan di pesantren Darullughah waddawah adalah:

Yang dimaksud kurikulum terpadu adalah perpaduan antara kurikulum pendidikan nasional dengan kurikulum Departemen Agama atau kurikulum khas lembaga pendidikan Nasional. Dengan kurikulum terpadu ini diharapkan santri memperoleh pengetahuan yang lengkap dan komprehensif. Dari kurikulum pendidikan Nasional, santri akan memperoleh pengetahuan sebagaimana yang ditargetkan oleh pemerintah dan dari kurikulum Departemen Agama atau kurikulum khas Pesantren.

²⁹Fauzi, Ketua Pengurus Bagian Perguruan Tinggi, *Wawancara*, Pasuruan, 08 Juni 2018

Pondok Pesantren Darullugah Wadda'wah diakui banyak pihak merupakan contoh ideal konsep pesantren. Sistem yang diterapkan memungkinkan pesantren fokus pada pementapan pendidikan diniyah berbasis salaf. Selain itu, pesantren menyediakan pendidikan formal untuk menunjang dakwah santri ketika terjun di masyarakat.

Keputusan untuk membuka pendidikan formal terbukti menjadi salah satu pertimbangan utama kepercayaan masyarakat karena Darullugah tidak mengubah orientasi utama kepada nilai utama ajaran salaf serta mengakomodasi kebutuhan masyarakat kepada pendidikan formal. Dari rahim pendidikan inilah lahir banyak sekali kader dakwah islam sebagaimana dipelopori para pengasuh pesantren, Habib Zain, Habib Segaf, Habib Ali serta para alumni yang tersebar dengan ratusan pesantren di penjuru Indonesia.

Mengenai pengajaran yang diberikan kepada santri yaitu materi yang terdapat dalam kitab kuning salaf yang diakui bobot dan sanadnya oleh pondok-pondok salaf Indonesia. Alokasi waktu yang diberikan untuk materi diniyah mulai dari jam 07.30 hingga jam 12.00 terbagi dalam 4 jam pelajaran.

Selain pengajaran diniyah pokok, terdapat beberapa kegiatan tambahan antara lain: kegiatan olah raga dan senam pagi dari jam 06.00 hingga 06.30 WIB, kegiatan belajar tambahan

Jenjang pendidikan Madrasah Diniyah di Darulughah Wadda'wah tersedia mulai dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah sampai Madrasah Aliyah, setelah menamatkan jenjang Madrasah Aliyah maka santri diwajibkan mengabdikan atau mengajar di Pondok Pesantren Darulughah Wadda'wah Bangil Pasuruan selama dua tahun atau dapat meneruskan keluar negeri seperti Makkah Almukarromah, Madinah atau Hadramaut (Yaman).

- Pada tanggal 17 Juli 1992. Kemudian pada tahun 1995, Abuya mendirikan sebuah perguruan tinggi swasta dengan nama STAI Darullughah Wadda'wah. Dalam perkembangannya pendidikan formal berhasil menjaga kualitas dan mencapai prestasi

[illegible]

2) Meningkatkan kualitas guru

“Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan guru adalah dengan menumbuhkan kreatifitas guru di lapangan, guru diberi kebebasan dalam menggunakan metode mengajar. Bahkan setiap tahun ustad diberikan pelatihan-pelatihan tentang pembelajaran, tuornya dari pengurus senior dan kadang kami undang dari luar”³²

“Ketika kualitas ustad bagus, insyaallah Santri pun juga bagus, peningkatan mutu kualitas ini juga kami lakukan dengan cara studu banding ke pesantren-pesantren, sehingga kita bisa memadukan atau membandingkan, mana sistem atau metode yang sesuai dengan budaya organisasi di pesantren

³²Fauzi, Ketua Pengurus Bagian Perguruan Tinggi, *Wawancara*, Pasuruan, 08 Juni 2018

masyarakat yang lain menunjukkan kehidupan bersama. Hal ini dijelaskan oleh Ustad Fauzi

“Di pesantren, santri juga diajari bagaimana bisa hidup mandiri, kita kembangkan kreatifitas mereka, hal ini bertujuan agar setelah berhenti dari pondok mereka bisa memenuhi kebutuhannya sendiri, seperti yang dicontohkan oleh pendiri pesantren, beliau berpesan kepada keluarga, meskipun sibuk mengurus pesantren, tetap harus mandiri.”⁴²

Dalam menjalankan organisasi terutama dalam pesantren, pengurus sangat berperan penting dalam segala pelaksanaan kegiatan pesantren. Oleh karena itu menyeleksi pengurus merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh pesantren Syaichona Moh. Cholil, berdasarkan keterangan dari K.H Nasih Aschal:

“Sebelum mengangkat pengurus pesantren, pengasuh melakukan seleksi terlebih dahulu, mana yang pantas dan dianggap tepat menjadi pengurus pesantren, ini merupakan salah satu cara yang kami lakukan dalam upaya penguatan budaya organisasi di pesantren, karena tidak semua orang mengerti dan paham terhadap visi misi pesantren, jadi harus benar kami seleksi.”⁴⁹

1. Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

a. Seleksi pengurus

Dalam menjalankan organisasi terutama dalam pesantren, pengurus sangat berperan penting dalam segala pelaksanaan kegiatan pesantren. Oleh karena itu menyeleksi pengurus merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh pesantren Syaichona Moh. Cholil, berdasarkan keterangan dari K.H Nasih Aschal:

“Sebelum mengangkat pengurus pesantren, pengasuh melakukan seleksi terlebih dahulu, mana yang pantas dan dianggap tepat menjadi pengurus pesantren, ini merupakan salah satu cara yang kami lakukan dalam upaya penguatan budaya organisasi di pesantren, karena tidak semua orang mengerti dan paham terhadap visi misi pesantren, jadi harus benar kami seleksi.”⁴⁹

Dari hasil wawancara peneliti dengan pengurus juga dijelaskan bahwa diadakan penyeleksian terlebih dahulu sebelum

⁴⁹KH. M. Nasih Aschal, Ketua Pengurus Pesantren, *Wawancara*, Bangkalan 07 Juni 2018

“Dalam mengambil kebijakan, terutama dalam menentukan struktur kepengurusan, dengan cara melaksantrian musyawarah terlebih dahulu antara keluarga pesantren dan pengurus pesantren, hal ini dilakukan tak lain demi kemajuan pesantren selanjutnya.”⁵⁰

Mempersiapkan pergantian kepengurusan yang memiliki kebesaran dan kemampuan setara dengan pendahulunya menjadi sebuah proyek suksesi yang dirancang dengan matang oleh setiap pesantren, maka pembentukan kader-kader pesantren dianggap sangat penting dalam menjaga dan menguatkan budaya organisasi.

“Pembentukan kader-kader merupakan upaya pesantren dalam menguatkan budaya organisasi yang sudah terbentuk, kader terdiri dari santri senior dan alumni yang dengan kerelaan hatinya ikhlas mengabdikan kepada pesantren tanpa mengharapkan pamrih dan dan tidak menggantungkan hidupnya dari pesantren.”⁵¹

Hal senada dijelaskan oleh ketua pengurus Pesantren yang juga termasuk anggota keluarga Pesantren Syaichona Moh. Cholil:

“Yang menjadi pengurus disini ya alumni dan santri, karena mereka yang lebih paham dengan keadaan pesantren, ya mungkin ada sebagian dari luar, tapi sebagian besar dari alumni dan santri sini, karena rasa memiliki pesantren tentunya akan lebih kuat dari pada yang menjadi pengurus atau kader dari luar pesantren.”⁵²

⁵²KH. M. Nasih Aschal, Ketua Pengurus Pesantren, *Wawancara*, Bangkalan 07 Juni 2018

c. Pembinaan Pengurus dan santri

“Pembinaan terhadap pengurus dan santri sering kami lakukan, agar para pengurus dan santri mengingat kembali tujuan mereka mondok disini, pembinaan ini tidak hanya berupa ceramah dan nasehat terhadap santri, tapi juga dicontohkan oleh para guru dan pengurus, sambil diceritakan juga perjuangan para pendiri pesantren, agar kita bisa meneladani sifat-sifat beliau.”⁵³

“Di pesantren diadakan pembinaan terhadap santri, biasanya dilakukan di awal tahun pertama masuk pesantren, santri diberi arahan serta diberi motivasi”⁵⁴

⁵⁴Shalih, santri, *Wawancara*, Bangkalan , 07 Juni 2018

Adapun upaya penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren yang dilakukan di Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah adalah:

⁵⁶Shalih, Santri, *Wawancara*, Bangkalan , 07 Juni 2018

a. Seleksi

Seleksi ini dilakukan untuk menentukan kriteria yang dianggap cocok untuk menjadi pengurus pesantren, karena ini menjadi upaya penguatan budaya organisasi.

Adapun tujuan utama dari proses seleksi di pesantren ini adalah untuk menemukan individu yang memiliki pengetahuan atau kemampuan yang sesuai dengan tujuan pesantren. Sesuai dengan penuturan Ustad Fauzi:

“Sebelum mengangkat pengurus pesantren, pengasuh mengadakan seleksi atau pemilihan terhadap individu yang nantinya akan dijadikan pengurus. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana mereka tahu tentang pesantren, karena dalam menjalani roda kepengurusan tidak boleh mereka bersikap yang bertentangan dengan budaya atau tradisi yang telah diterapkan di pesantren”.⁵⁷

KH. M. Nasih Aschalmengungkapkan bahwa sikap disiplin yang diterapkan di Pondok Pesantren menumbuhkan kebiasaan yang baik, karena santri sudah terbiasa hidup disiplin, di luar pesantren pun santri akan terbiasa hidup disiplin.

“ Alhamdulillah, dengan terbiasanya santri hidup disiplin, banyak wali santri yang bercerita bahwa santrinya ketika pulang dari pondok salat pun tidak usah disuruh”.⁶¹

1. Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

Adapun dampak penguatan budaya organisasi di Pondok Pesantren Syaichona Muhammad Cholil adalah:

a. Tumbuh nilai disiplin.

“ Alhamdulillah, dengan terbiasanya santri hidup disiplin, banyak wali santri yang bercerita bahwa santrinya ketika pulang dari pondok salat pun tidak usah disuruh”.⁶¹

⁶¹KH. M. NasihAschal, Ketua Pengurus, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

“Peraturan pesantren, jadwal kegiatan pesantren, itu merupakan cara mendisiplinkan santri, santri yang taat dan patu pada peraturan, hidupnya juga akan disiplin, baik di pondok maupun kelak setelah mereka berhenti dari pondok.”

b. Masyarakat mulai berminat dan tumbuh kepercayaan yang tinggi.

Dampak penguatan budaya organisasi yang lain adalah adanya minat masyarakat dan tumbuhnya kepercayaan yang tinggi terhadap pesantren Syaichona Moh. Cholil. Hal ini dibenarkan oleh KH. M. Nasih Aschal :

⁶²KH. M. NasihAschal, Ketua Pengurus, *Wawancara*, Bangkalan, 07 Juni 2018

Dulu, pendiri kurang menganjurkan untuk mendelegasikan santri untuk mengikuti berbagai macam lomba, hal ini dikhawatirkan menimbulkan rasa Riya' di dalam hati santri, namun dengan seiring berkembangnya zaman, tuntutan itu dirasa perlu, selain untuk memotivasi santri dalam belajar, juga demi menjaga eksistensi pesantren yang sebenarnya bisa bersaing dengan lembaga non pesantren.

Beberapa penghargaan yang diraih Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah :

Tabel 4.2 Prestasi Santri Darullughah Wadda'wah

PRESTASI	TAHUN
Juara umum pekan bahasa arab tingkat MA se-Jawa Timur	2016
Juara 1 lomba Qiroatul Kutub tingkat jawa propinsi Jawa Timur	2016
Juara 1 cerdas cermat NU se-Jawa timur di Jombang	2016
Juara Umum Nasional Arabiyah	2017

[illegible]

2. Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah.

a. Dukungan wali santri dan mayarakat sekitar

“Dukungan wali santri masyaallah sangat besar, mereka bukan hanya mendukung secara moril tapi juga secara materiil, wali santri sangat percaya kepada pesantren untuk mendidik santri mereka, beliau bahkan tidak keberatan sama sekali kalau seandainya anajnya dihukum karena pelanggaran yang diperbuat. Setiap kegiatan pesantren mereka sangat mendukung.”⁷³

⁷³ Fauzi, Pengurus Bagian Perguruan Tinggi, *Wawancara*, Pasuruan, 08 Juni 2018

“Alhamdulillah. Wali santri sangat mendukung terhadap kegiatan pesantren, bahkan mereka rela menyumbangkan sebagian harta mereka untuk perkembangan pesantren, yang paling penting adalah dukungan mereka terhadap santri mereka dalam menuntut ilmu disini, santri tidak kerasan misalnya, bukan malah diberhentikan atau pindah pesantren, tapi dimotivasi bahwa di pesantren ini akan memberikan banyak ilmu kepada santrinya.”⁷⁴

b. Sarana prasarana yang memadai

“Pondok disini terkenal mahal, padahal tidak, karena biaya sesuai dengan sarana prasarana yang tersedia di pesantren, bangunan megah yang ada di dalwa, bukan semata-mata untuk bermegah-megahan, tetapi memang sudah saatnya di bangun demu kenyamanan santri.”⁷⁵

⁷⁴Hilman, Pengurus Bagian Ubudiyah, *Wawancara*, Pasuruan, 08 Juni 2018

[illegible]

“Alhamdulillah selama saya mondok, saya merasa kerasan, karena fasilitas pesantren yang tersedia, misalnya ketika belajar bahasa, kita bisa langsung praktek ke laboratorium bahasa.”⁷⁶

“Adanya beberapa santri yang mungkin sulit untuk beradaptasi di pesantren, mereka belum terbiasa dengan lingkungan baru mereka, mungkin tradisi di pesantren berbeda dengan tradisi yang sebelumnya mereka jalani di daerah masing-masing, karena satri berasal dari berbagai macam daerah mulai dari sabang sampai merauke, bahkan dari luar negeri seperti malaysia, kamboja dan Brunei. Namun hal tersebut bisa diatasi dengan berjalannya waktu.”⁷⁷

“Kalau rasa nggak kerasan selalu ada ya, soalnya kami tinggal di lingkungan baru, kalau di rumah apa-apa dibantu orang tua, kalau di pesantren semuanya dikerjakan sendiri, dan setiap kegiatan terjadwal, tapi saya sadar, ini semua demi kebaikan para santri juga, hanya perlu beradaptasi beberapa waktu, karena kebudayaan dan kebiasaan kita berbeda dengan kebiasaan di rumah.”⁷⁸

⁷⁸ Aisyah, Santri, *Wawancara*, Pasuruan, 08 Juni 2018

BAB V

ANALISIS DATA

Pada bab ini, temuan di bab IV akan dianalisis, analisis ini dilakukan untuk mengkonstruksikan konsep yang didasarkan pada informasi empiris. Rekonstruksi konsep disusun menjadi proposisi-proposisi tertentu sebagai temuan teoritikal- substantif atau praktis. Temuan teoritis seperti ini memiliki daya penjas dan prediksi yang luas.

Bagian-bagian yang akan dianalisis pada bab ini sesuai dengan rumusan masalah penelitian meliputi: Budaya Organisasi, penguatan budaya organisasi, dampak penguatan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan Pesantren serta faktor pendukung dan penghambat dalam penguatan budaya organisasi terhadap penguatan mutu pendidikan Pesantren.

A. Budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren

1. Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

a. Inovasi dalam pendidikan

Inovasi yang dilakukan di Pesantren bukan berarti membuang tradisi lama yang sudah ada dan menggantinya dengan yang baru, namun inovasi ini tetap berpegang teguh pada tradisi yang ada yang dianggap baik dan menyempurnakannya dengan tradisi baru yang dianggap baik tanpa merusak tradisi yang dibangun oleh pendiri Pesantren, hal ini dilakukan sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman yang modern. Hal ini sesuai dengan kaidah ushul fiqh yang menjelaskan :

Memelihara konsep lama yang mengandung kemaslahatan (masih relevan) dan mengambil sesuatu yang baru yang lebih masalah.

- 1) Mengintegrasikan antara pendidikan Diniyah dan umum

Di pondok Pesantren ini melakukan inovasi dalam pendidikan berupa integrasi pendidikan, tidak hanya ilmu keagamaan yang diajarkan namun juga ilmu umum yang diperoleh dari sekolah formal, hal ini dilakukan sesuai dengan perkembangan zaman, dimana santri dituntut unruk memiliki pengetahuan lebih, tidak hanya soal agama yang untuk kepentingan akhirat tapi juga ilmu pengetahuan umum untuk kepentingan dunia.

Adapun sistem pendidikan Non-Formal/ Diniyah di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah:

- [illegible]

- a) MTs al-Ma'arif,
- b) SMA Ma'arif,
- c) Kesetaraan [A, B, dan C]
- d) Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Syaichona Moh.

Cholil

Selain itu, inovasi yang dilakukan oleh Pesantren Syaichona Moh. Cholil dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren adalah dengan mengadakan kegiatan ekstrakurikuler Pesantren, diantaranya mengadakan kursus pengembangan bahasa asing, kursus kaligrafi, kursus menjahit bagi santri putri.

Budaya organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada. Secara keseluruhan nilai sebagai

1) Nilai Kejujuran

Nilai kejujuran pada warga Pesantren Syaachona Moh. Cholil termanifestasikan pada : sikap pengasuh terhadap pengurus dan santri, sikap pengurus terhadap pengasuh dan santri dan sikap santri terhadap pengasuh dan pengurus. Kejujuran dapat memiliki efek yang besar dalam pembinaan mental kepribadian santri, nilai kejujuran dikembangkan oleh Pesantren terutama dalam proses seleksi dan evaluasi, akan berdampak pada sikap dan kebiasaan santri selanjutnya. Sebaliknya sifat curang meskipun mungkin tidak diketahui, dalam jangka panjang akan membawa kerugian pada dirinya sendiri di kemudian hari.

Ibadah secara bahasa adalah mengabdikan dan menghambakan. Dalam konsep islam, tugas hidup adalah untuk beribadah kepada Allah Swt. Mengabdikan hati dan pikiran kepada Allah.

Tindakan ibadah yang terpenting yang dapat dilakukan oleh seorang mukmin adalah mendorong untuk menerapkan hukum Allah,. Nilai ibadah ini sangat dijaga di Pesantren, karena ibadah adalah sarana komunikasi manusia dengan tuhan.

Kata Amanah dalam bahasa arab memiliki arti yang sama dengan iman yang berarti percaya. Kata Amanah sering pula diartikan sebagai tanggung jawab, hal ini terutama dikaitkan dengan konteks kepemimpinan.

4) Nilai keadilan

[illegible]

Tidak ada perbedaan sikap terhadap semua warga Pesantren, mereka dilatih bersikap adil di Pesantren agar sikap ini melekat sampai santri berbaur dengan masyarakat.

Nilai ini dikenal dengan istilah madura “ *Andep Asor*” yang artinya rendah hati terhadap sesama, nilai ini terlihat dari penghormatan santri pada kiai, keluarga kiai, para ustad dan sesama santri. Misalnya tampak sekali pada perilaku santri ketika menghadap kiai atau ustad, mereka selalu menundukkan kepala.¹

Adapun nilai instrumental yang diterapkan di Pesantren Chona Moh. Cholil diantaranya adalah :

Maksud dari bebas terpimpin disini adalah kebebasan dalam melakukan tindakan atau kebijakan pengurus, namun tetap berada di koridor peraturan yang ditetapkan Pesantren, Dengan adanya kebebasan dalam mengatur Pesantren, bisa menumbuhkan kembangkan kreatifitas pengurus serta bisa memunculkan potensi-potensi positif dari pengurus.

Disiplin santri ditegakkan di Pesantren Syaichona Moh. Cholil, kedisiplinan yang diterapkan disini bukan kedisiplinan yang bersifat terlalu ketat, militer atau kaku, karena fokus kegiatan santri tidak hanya di Pesantren. Sesuai dengan pemaparan santriwan.

[illegible]

Adanya disiplin ketat menjadikan lembaga lebih kondusif dan teratur, serta suasana lingkungan tersebut dapat dijadikan sarana pendidikan yang efektif, segala sesuatu yang dilihat, dirasa dan dikerjakan mengandung nilai-nilai edukatif.

Perhatian dan kerincian dalam mengelola pesantren sangat diperhatikan oleh ketua pengurus pesantren, terutama hal-hal yang berhubungan dengan mutu pendidikan pesantren ke depannya. karena hal sepele pun akan berdampak pada keberlangsungan pendidikan di pesantren, baik itu ketelitian dalam masalah keuangan dan waktu maupun tugas dari masing-masing pengurus.

Sistem Pendidikan Pesantren Syaichona Moh. Cholil, tidak hanya berorientasi terhadap nilai akademik santri saja, namun yang paling penting adalah akhlak santri, Orientasi hasil dari budaya organisasi yang ditanamkan di Pesantren Syaichona Moch. Cholil adalah terciptanya santri yang berilmu dan berakhlakul karimah, hal ini sesuai dengan visi pondok Pesantren yaitu terciptanya santri yang berilmu, beriman, bertakwa,

berjuang dan beramal shalih yang dilandasi nulai-nilai akhlakul karimah.

e. Orientasi orang

Selain orientasi hasil, orientasi manusia atau orientasi orang sangat diperhatikan oleh pondok pesantren Syaichona Moch. Cholil, Orientasi manusia atau individu juga menjadi hal yang sangat diperhatikan, apakah keputusan yang disepakati menimbulkan efek dari hasil kepada individu pengurus pesantren, misalnya mengadakan sebuah kegiatan, kenyamanan pengurus atau santri juga diperhatikan, ini memberatkan kepada mereka atau tidak

f. Orientasi tim

Tidak jauh beda dengan orientasi orang yang dilakukan oleh dan kepada pengurus pesantren, orientasi tim atau kelompok menjadi salah satu hal yang diperhatikan oleh pondok pesantren Syaikhona Moch. Cholil, hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan diorganisasikan oleh tim.

g. Keagresifan dan kemantapan

keagresifan dan keaktifan pengurus sangat berpengaruh dalam sebuah organisasi, hal ini yang terjadi di pondok pesantren syaichona Moh. Cholil. keagresifan pengurus dan kemandirian mereka dalam bekerja di pesantren sudah tidak diragukan lagi, ketua pengurus maupun pengurus sering memberikan masukan

Dari hasil penelitian diatas dapat dianalisis budaya organisasi yang diterapkan di pondok Pesantren syaichona Moh. Cholil adalah sebagai berikut:

Budaya Organisasi		Keterangan
1. Inovasi dalam pendidikan	Mengintegrasikan pendidikan diniyah dan pendidikan umum	Baik
	Mengadakan kursus dan keterampilan santri	Baik
2. Nilai yang ditanamkan	<u>Esensial</u>	
	a. Kejujuran	Baik
	b. Ibadah	Baik
	c. Amanah	Baik
	d. Keadilan	Baik
	e. Rendah Hati	Baik
	<u>Instrumental</u>	
	a. Bebas terpimpin	Baik
b. Disiplin	Baik	
3. Kerincian	-	Baik
4. Orientasi	-	Baik

Pondok Pesantren Darullugah Wadda'wah diakui banyak pihak merupakan contoh ideal konsep Pesantren. Sistem yang diterapkan memungkinkan Pesantren fokus pada pemantapan pendidikan diniyah berbasis salaf. Selain itu, Pesantren menyediakan pendidikan formal untuk menunjang dakwah santri ketika terjun di masyarakat.

Jenjang pendidikan Madrasah diniyah di Darulugoh Wadda'wah tersedia mulai dari tingkat Madrasah Ibtidaiyah sampai

- a) MI (Madrasah Ibtida'iyah)
- b) MTs (Madrasah Tsanawiyah)
- c) MA (Madrasah Aliyah)

2) Meningkatkan kualitas guru

[illegible]

Nilai esensial adalah nilai yang bangun oleh perintis Pesantren menjadi bagian dari kepribadian yang tidak dipisahkan antara dirinya dan Pesantren. Nilai –nilai tersebut diantaranya:

Keikhlasan adalah pangkal dari segalanya dan menjadi kunci dari diterimanya amal di sisi Allah SWT, segala sesuatu yang dilakukan dengan niat semata-mata karena ibadah, ikhlas karena Allah semata. Ikhlas dalam memimpin dan dipimpin, ikhlas dalam mendidik dan dididik, serta ikhlas berdisiplin. Hal ini juga tampak pada suasana keikhlasan antara sesama santri, antara santri dan guru, antara santri dan kiai, dan antara sesama guru.²

[illegible]

Keikhlasan yang dicontohkan pendiri diikuti oleh para putra pendiri beserta keluarga dan para santri dalam segala hal.

Sederhana tidak berarti miskin dan melarat, tapi berkehidupan yang wajar, justru dalam kesederhanaan itu terdapat nilai-nilai kekuatan, kesanggupan, ketabahan dan penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup.

3) Ukhuwah Diniyah

[illegible]

Ukhuwah ini juga tampak pada pergaulan santri sehari-hari, adanya sifat saling menghormati antara santri senior dan junior.³ Interaksi ini dilakukan dalam berbagai kegiatan selama menyelesaikan studinya di Pesantren, tidak lain merupakan latihan hidup bermasyarakat kelak yang akan dijalani mereka setelah keluar dari Pesantren.

1) Budaya berbahasa Arab

instrumental juga menjadi dasar perilaku yang di perintis, nilai ini dibangun dari abstraksi berbagai pemikiran. Diantaranya adalah:

- 1) Budaya berbahasa Arab

Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah berbahasa arab dalam keseharian santri, P pengajaran Bahasa Arab dilakukan secara inter

Para pengurus Pesantren mengembangkan berbagai macam usaha di lingkungan Pesantren, salah satunya dalwa mart, hotel dalwa dan lain-lain, sehingga kemajuan Pondok Pesantren tidak hanya dirasakan oleh santri,tetapi juga berimbas pada masyarakat sekitar.

c. Perhatian kerincian

[illegible]

Kegresifan dan kemandirian dalam mempertahankan perkembangan pesantren menjadi hal salah satu yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Hal ini yang sangat diajarkan oleh pendiri pesantren dan terus dijaga oleh penerus pesantren terutama pengurus pesantren. Para pengurus sangat semangat dalam menjalankan tugasnya, tidak santai-santai dalam melaksanakan apa yang sudah menjadi kewajibannya.

Tabel 5.2 Budaya Organisasi Pondok Pesantren darullughah Wadda'wah

[illegible]

	a. Budaya berbahasa Arab	Baik
	b. Budaya berdikari	Baik
		Baik
3. Kerincian	-	Baik
4. Orientasi hasil	-	Baik
5. Orientasi Orang	-	Baik
6. Orientasi Tim	-	Baik
7. Keagresifan Dan Kemantapan	-	Baik

Hal ini sesuai dengan pendapat panti asturi yang menjelaskan tentang 7 karakteristik sebuah organisasi, hal yang paling membedakan antara pondok pesantren Darullughah Wadda'wah dan pondok Pesantren lainnya adalah budaya berbahasa arab, dimana berbahasa arab diterapkan menjadi bahasa sehari-hari santri, hal ini bertujuan untuk mempermudah santri dalam memahami kitab terutama dalam memahami Al-Qur'an.

B. Upaya Penguatan Budaya Organisasi dalam meningkatkan mutu Pendidikan Pesantren

1. Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

Dalam menjalankan organisasi terutama dalam Pesantren, pengurus sangat berperan penting dalam segala pelaksanaan kegiatan Pesantren. Oleh karena itu menyeleksi pengurus merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh Pesantren Syaichona Moh. Cholil,

Upaya yang dilakukan untuk menjaga budaya organisasi dimulai pada saat organisasi akan merekrut karyawan baru, karena dalam merekrut bukan sekadar memasukkan orang baru ke dalam organisasi melainkan juga memadukan latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian orang tersebut dengan nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person-culture fit*) Semua ini dilakukan dalam rangka: (1) mempermudah organisasi mengelola para karyawan; (2) menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah, (3) membangun saling mengerti di antara kedua belah pihak (calon karyawan dan calon pimpinan), artinya

Proses seleksi ini dilakukan dalam rangka memudahkan pengasuh mengelola komunitas Pesantren dan memelihara kelestarian budaya organisasi Pesantren yang telah dibangun dengan kurun waktu yang tidak sebentar oleh pendiri Pesantren. Adanya saling pengertian antara pihak calon pengurus atau santri dengan organisasi sangat dioentingkan, artinya sebelum bergabung dalam organisasi diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural Pesantren. Sebagaimana menurut Robinson yang dikutip oleh Mardiyah, mekanisme *interview* perusahaan bisa memahami keadaan kultural calon karyawan. Dengan pemahaman sejak awal diantara kedua belah pihak memungkinkan pencari kerja dan calon pemberi kerja melakukan kontrak psikologis.⁴

[illegible]

d. Evaluasi

2. Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah

a. Seleksi

Seleksi ini dilakukan untuk menentukan kriteria yang dianggap cocok untuk menjadi pengurus Pesantren, karena ini menjadi upaya penguatan budaya organisasi.

1. Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil

Dari hasil temuan pada bab IV, dapat dianalisis bahwa penguatan budaya organisasi menimbulkan dampak yang positif terhadap mutu pendidikan Pesantren, hal ini sesuai dengan indikator mutu pendidikan, dimana mutu Pesantren mengacu pada kualitas lulusan dan pemenuhan lulusan terhadap kebutuhan masyarakat. Adapun dampak dari penguatan Budaya organisasi di Pondok Pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah :

[illegible]

Adapun dampak penguatan budaya organisasi di Pondok Pesantren Syaichona Muhammad Cholil adalah:

Peraturan Pesantren, tentang kewajiban dan larangan bagi santri serta penjadwalan kegiatan Tumbuhnya nilai disiplin Secara mendasar ditinjau dari sudut ajaran keagamaan, disiplin yang diterapkan di Pesantren adalah sejenis perilaku taat atau patuh yang sangat terpuji. Tetapi agama juga mengajarkan bahwa ketaatan dan kepatuhan boleh dilakukan hanya terhadap hal-hal yang jelas tidak melanggar larangan Tuhan.

Dampak penguatan budaya organisasi yang lain adalah adanya minat masyarakat dan tumbuhnya kepercayaan yang tinggi terhadap Pesantren Syaichona Moh. Cholil.

Kepercayaan dari masyarakat ini menunjukkan bahwa lulusan Syaichona Moh. Cholil diterima oleh masyarakat, hal ini juga dibuktikan dengan banyaknya alumni yang menjadi penceramah, praktisi pendidikan dan profesi lain yang sesuai dengan keilmuan yang diperoleh dari pondok.

[illegible]

2. Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah

a. Menumbuhkan rasa memiliki

Sifat rasa memiliki ini akan melekat sampai santri keluar dari Pesantren Hal ini juga dirasakan oleh para alumni,

b. Memunculkan lulusan yang berprestasi

Prestasi yang diraih tidak hanya di bidang akademik, namun juga non akademik, seperti juara lomba baca kitab, debat bahasa arab dan lain-lain.

[illegible]

kemampuan prakarsa, kerja sama, kerja tim, pelatihan kesejawatan, penilaian, komunikasi, penalaran, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penggunaan informasi. Perencanaan keterampilan belajar dan keterampilan multimedia.⁵

b. Semangat pengurus Pesantren

Semangat pengurus muncul dari rasa memiliki mereka terhadap Pondok Pesantren dan rasa pengabdian mereka kepada Pondok Pesantren atas apa yang telah Pondok Pesantren berikan kepada mereka.

Namun hal ini tidak menjadi kendala besar bagi anggota organisasi, hanya perlu pengaturan dan kedisiplinan waktu bagi setiap santri, karena

semua kegiatan tersebut adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan santri.

2. Pondok Pesantren Darullughah Wadda'wah.

Ada beberapa hal yang menjadi faktor pendukung dan penghambat penguatan budaya organisasi di pondok pesantre Darullughah Wadda'wah, diantaranya adalah:

a. Dukungan wali santri dan mayarakat sekitar

Penguatan budaya organisasi di Pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak akan berjalan baik tanpa kerja sama wali santri, karena dukungan wali santri sangat berpengaruh terhadap kesuksesan pendidikan santri di Pesantren.

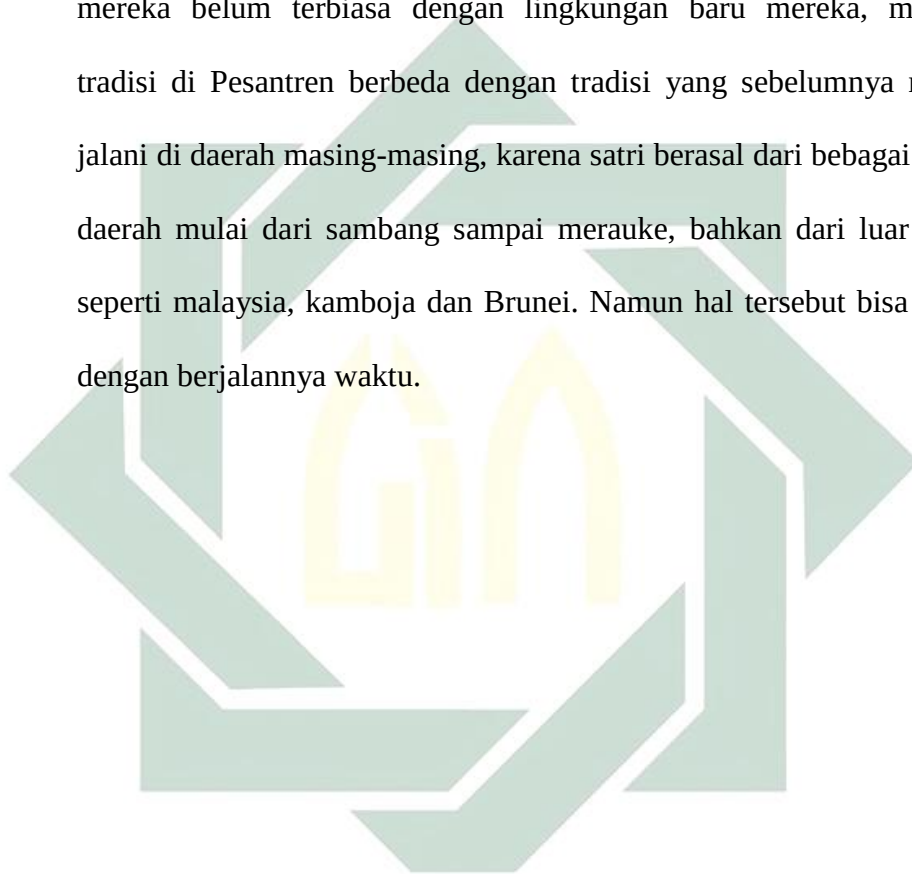
Masyarakat sekitar juga sangat mendukung dengan berbagai program yang dilakukan oleh Pesantren, hal ini yang menjadi faktor pendukung dalam pengembangan pesantren.

b. Sarana prasarana yang memadai

Sarana prasarana yang memadai merupakan faktor pendukung dalam penguatan budaya organisasi, wali santri bersedia membayar mahal yang terpenting sesuai dengan sarana prasarana yang mendukung proses belajar mengajar anak mereka.

Setiap kegiatan Pesantren difasiltasi dengan baik, semua bertujuan untuk kemudahan santri beradaptasi dengan lingkungan agar bisa belajar dengan nyaman.

Adapun faktor penghambat dari penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Darullughah wadda'wah adalah hanya dari intern santri, adanya beberapa santri yang mungkin sulit untuk beradaptasi di Pesantren, mereka belum terbiasa dengan lingkungan baru mereka, mungkin tradisi di Pesantren berbeda dengan tradisi yang sebelumnya mereka jalani di daerah masing-masing, karena satri berasal dari berbagai macam daerah mulai dari sambang sampai merauke, bahkan dari luar negeri seperti malaysia, kamboja dan Brunei. Namun hal tersebut bisa diatasi dengan berjalannya waktu.



PENUTUP

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, paparan data dan dan temuan kasus, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- [illegible]

berakhlakul karimah. Orientasi orang dan tim serta semangat dan kemandirian pengurus dalam melaksanakan program pesantren.

2. Penguatan budaya organisasi dilakukan dengan cara yang berbeda-beda oleh kedua pesantren tersebut. Adapun upaya yang dilakukan dalam menguatkan budaya organisasi terhadap mutu pendidikan yang dilakukan oleh pondok pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah seleksi pengurus, kaderisasi dan evaluasi. Sedangkan upaya yang dilakukan oleh pesantren Darullughah Wadda'wah adalah seleksi, manajemen puncak, dan proses sosialisasi.
3. Dampak penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di Pondok Pesantren Syaichona Moch. Cholil adalah tumbuhnya nilai disiplin, kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap pondok pesantren. Dampak yang terjadi di pondok pesantren Darullughah Wadda'wah adalah tumbuhnya rasa memiliki serta munculnya lulusan yang berprestasi.
4. Faktor pendukung dari penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ditetapkan oleh pondok pesantren Syaichona Moh. Cholil adalah sarana prasarana yang memadai, kekompakan pengurus, dukungan wali santri. Faktor penghambatnya adalah adanya benturan kegiatan pesantren dengan kegiatan luar pesantren dimana keduanya sama-sama menjadi kegiatan wajib siswa. Faktor pendukung dari penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan yang diterapkan pondok pesantren Darullughah Wadda'wah adalah adanya

Penulis sangat berharap adanya penelitian lanjut mengenai penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Dari temuan penelitian ada beberapa saran yang ditujukan sebagai berikut :

- [illegible]

3. Peneliti pelanjut yang tertarik pada pendidikan pondok pesantren.

[illegible]

DAFTAR PUSTAKA

- Afifudin & Beni Ahmad Saebani, , *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012.
- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prin-sip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam: Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.\
- Armia, Chairuman, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadapEfektifitas Kerja: Dimensi Budaya Hofstede*, , Yogyakarta: Hikayat, 2002.
- Asturi, Panti, *Budaya Organisasi dan Kode Etik Pustakawan dalam Implementasi*, Jurnal Iqra Volume 09 No. 1 Mei 2015.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos,1997.
- Basri.“Peran Kepemimpinan Kyai dalam proses pembelajaran dan pembekalan kecakapan hidup santri di Pondok Pesantren salafi al Fadlu wal Fadhilah”, Tesis--UIN Sunan kalijaga, 2010.
- Cholid Narbuko dan H. Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: P.T. Bumi Aksara, 2003.
- Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif(paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya)*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1985.
- Djuwaini, Suhartono. “Manajemen Pembelajaran Pondok Pesantren : Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak”, Tesis--Sunan Kalijaga, 2005.
- Erni R. Ernawan, *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Al Fabeta: Bandung, 2011.
- Fauzi, Cholid, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Sistem Informasi*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI 2007), Yogyakarta, 6 Juni 2015

ayogo, Imam. *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi, dan Pembangunan Madrasah*, Yogyakarta: Hikayat, 2007.

nsudduha, St. *Manajemen Pesantren; Teori dan praktek*, Yogyakarta : Guru. Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren Dalam Perubahan* . terjemahan, Butche B. Soendjojo, Jakarta: P3M, 2004