

**MENGELOLA EFEKTIVITAS ORGANISASI
PESANTREN: MODEL KESESUAIAN BUDAYA
ORGANISASI**

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe
anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Agus Salim Salabi

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe
salim_salabi@iainlhokseumawe.ac.id

Akhmad Muadin

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda
muadinahmad18@gmail.com

Abstract

This research aims to understand the strategic role of boarding school culture in improving organizational effectiveness. It is hypothesized that boarding school cultures affect the organization's effectiveness. This writing uses a mixed-method research design consisting of extensive empirical surveys followed by semi-structured and focused group interviews and relevant document checks. The data reported are based on an empirical survey involving six boarding school leaderships in Southeast Aceh County followed by interviews and focused group discussions with all related stakeholders. The possibility of general application of the findings is limited by the organization's scope, sample, and cultural context of the study. The application of the oldest strategy in the organization's cultural elements are the value of independence, the value of development, and the value of regeneration. The findings suggest that when the boarding school culture is developed effectively, it will shape positive behaviors that collectively impact boarding school organizations' increased effectiveness. Effective boarders were able to create a fundamental order for Aceh society because it managed to keep existing cultural values. The

personification is traditionally inherited through the teacher's relationship to his saints in the building of the system that is formed and can be seen from the values of existing boarding school culture.

Key-words: *Contingency Perspective; Organizational Culture Compatibility Model; Pesantren Effectiveness*

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk memahami peran strategis budaya pesantren dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dihipotesiskan bahwa budaya pesantren berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Tulisan ini menggunakan desain penelitian metode campuran yang terdiri dari survei empiris yang luas diikuti dengan wawancara kelompok semi-terstruktur dan terfokus serta pemeriksaan dokumen yang relevan. Data yang dilaporkan di sini adalah berdasarkan survei empiris yang melibatkan 36 pimpinan pesantren di Kabupaten Aceh Tenggara diikuti oleh kegiatan wawancara dan diskusi kelompok terfokus (FGD) dengan semua pemangku kepentingan terkait. Kemungkinan penerapan umum dari temuan dibatasi oleh ruang lingkup, sampel, dan konteks budaya penelitian ini. Aplikasi strategi tertuang dalam elemen budaya organisasi yaitu nilai kemandirian, nilai pengembangan dan nilai kaderisasi. Temuan menunjukkan bahwa ketika budaya pesantren dikembangkan secara efektif maka akan membentuk perilaku positif yang secara kolektif berdampak terhadap peningkatan efektivitas organisasi pesantren itu sendiri. Pesantren yang efektif mampu menciptakan tatanan yang fundamental bagi masyarakat Aceh karena berhasil menjaga nilai-nilai budaya yang ada. Personifikasi tersebut diwariskan secara tradisional melalui hubungan guru terhadap para santrinya dalam bangunan sistem yang terbentuk dan dapat dilihat dari nilai-nilai budaya pesantren yang ada.

Key-words: *Efektivitas Organisasi; Budaya Organisasi;*

A. Pendahuluan

Dinamika perubahan kondisi social masyarakat menjadi konsesus alamiah dan memberikan dampak terhadap sistem pendidikan.¹ Dalam konteks pendidikan lembaga pendidikan madrasah maupun pesantren dituntut adaptif terhadap tantangan globalisasi. Indonesia mengenal dikotomi keilmuan antara agama dan umum. Manifestasi dari perbedaan tersebut adalah kompetisi antara sekolah dan pesantren.² Terlepas dari

¹ Mary Yoko Brannen, "People in Global Organizations: Culture, Personality, and Social Dynamics," in Henry W. Lane, Dkk. (Ed It), *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity* (Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2004).

² Abdul Wahid, *Manajemen Berbasis Madrasah; Iktiar Menuju Madrasah Yang Mandiri, Dalam Dinamika Pesantren Dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002).

perbedaan tersebut madrasah dan pesantren menjadi bagian dari pengembangan keagamaan masyarakat berupaya melakukan revitalisasi sistem dan tata kelola yang bertujuan mempertahankan mutu pendidikan keagamaan.³

Fenomena yang terjadi banyak pesantren yang gulung tikar akibat gagal beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat, bahkan Sebagian berada dipersimpangan jalan karena harus menanggapi masalah kebijakan dalam regional. Di kompetisi nasional sendiri sekolah berbasis keIslaman masih tertatih-tatih, hal tersebut dibuktikan dengan prosentasi lulusan yang diterima pada dunia industri.⁴ Dalam aspek akademispun sekolah Islam seperti madrasah atau pesantren mengalami kesulitan untuk bersaing. Faktor penyebab yang paling fundamental menyangkut aspek manajerial.⁵

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana pemangku kepentingan internal dan eksternal lembaga pendidikan Islam madrasah beradaptasi dengan arus perkembangan global.⁶ Pimpinan perlu memandang ke arah masa depan organisasi, dalam konsep kebijakan pendidikan perlu memiliki strategi dan visi yang jelas.⁷ Penelitian kami mencoba mengungkap perspektif sosial pada tiga pilihan kebijakan organisasi yang mengarah pada pembentukan pesantren efektif. Tim perencanaan strategis berperan penting dalam menanggapi kebutuhan dan prioritas pengelolaan yang mendesak.

Dalam sudut pandang historis, pesantren menempati posisi fundamental dalam dalam perkembangan budaya dan masyarakat social mulai dari pembebasan penjajahan hingga peletak tatanan stabilitas masyarakat. Pesantren diposisikan sebagai subkultur dari kondisi masyarakat Indonesia yang majemuk. Perkembangan pesantren yang signifikan merupakan bukti shahih peran pesantren sebagai subkultur yang mampu merekonstruksi akhlak dan moral masyarakat⁸.

³ Sunhaji Sunhaji, "Between Social Humanism and Social Mobilization: The Dual Role of Madrasah in the Landscape of Indonesian Islamic Education," *Journal of Indonesian Islam* 11, no. 1 (2017): 125-44.

⁴ Farish A Noor, Martin van Bruinessen, and Yoginder Sikand, *The Madrasa in Asia: Political Activism and Transnational Linkages* (Amsterdam University Press, 2008).

⁵ Karel Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam Dalam Kurikulum Modern* (Jakarta: LP3ES, 1994).

⁶ A S Busyairi, "Education Unit Transformation for Maintain Its Existence in Islamic Boarding School (Multi-Case Study on Tebuireng Islamic Boarding School, Gading Islamic Boarding School Malang, and Sidogiri Islamic Boarding School Pasuruan).," *Journal of Education and Practice* 8, no. 5 (2017): 56-64.

⁷ Achmat Mubarak, "Pendidikan Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Pondok Pesantren Al-Hidayah Sukorejo Pasuruan," *Al-Murabbi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2018.

⁸ Abdurrahman Wahid, "Pesantren Sebagai Subkultur," *Pesantren Dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1988).

Kontradiksi sudut pandang dalam merespon perkembangan dunia pendidikan merupakan sebuah ijtihad kontekstual lembaga pendidikan melalui pimpinannya. Perbedaan sudut pandang mencakup fakta dan opini, sintagmatik dan paradigmatik, diperlukan uji kesamaan, uji kualitatif, uji kenyataan, dan uji hasil. Lembaga yang sukses adalah yang mampu menciptakan sistem sehingga pesantren mampu bertindak independent dalam pengembangan sistem dan berdiri di atas kaki sendiri minim intervensi pihak luar. Kemandirian lembaga juga diperlukan dalam mengatasi benturan antara harapan dan kenyataan.

Peranan fundamental pesantren dalam proses pembangunan social tidak terlepas dari peran para alumninya. Capaian tersebut berdampak dengan terbitnya UU Pesantren sebagai bentuk formalisasi kelembagaan. Legalitas semakin meneguhkan eksistensi pesantren serta memberikan peluang bagi lulusan pesantren untuk memberikan andil memajukan negara. Fungsionalitas pesantren tidak terlepas dari modernisasi sistem pesantren⁹ mencakup tata kelola, kurikulum integrative dan manajemen sumber daya manusia.

Modernisasi sistem menjadikan peran santri semakin lengkap, output lulusan pesantren saat ini tidak hanya dituntut menguasai kitab kuning melainkan menguasai *soft skill* dan *hardskill*¹⁰. Pemenuhan kompetensi tersebut dipengaruhi oleh seberapa kuatnya nilai-nilai yang terbentuk melalui budaya pesantren. Nilai pesantren yang dapat diterjemahkan kemudian mempengaruhi pemikiran, perasan dan tindakan masyarakat organisasi pesantren. Budaya merupakan kunci kesuksesan pengembangan kompetensi guru dan peningkatan efektivitas pembelajaran peserta didik. Secara teknis operasional lembaga pendidikan pesantren memiliki ekspektasi dalam peningkatan proses pembelajaran, pendidikan pelatihan karyawan dan pentingnya pengembangan sistem¹¹.

Budaya organisasi terbentuk secara alamiah dari rutinitas kehidupan yang ada di pesantren. Budaya pesantren tercipta sebagai sebuah kesatuan yang komprehensif perpaduan antara struktur dan kultur. Dalam sudut pandang manajemen budaya organisasi membentuk karakter kepemimpinan dan jiwa kemandirian. Pimpinan membuat struktur tugas, aturan kedisiplinan, kewajiban dan loyalitas. Budaya berbeda dengan iklim

⁹ Hamid Fahmy Zarkasyi, *Sistem Pendidikan Dan Pengkajian Islam Di Pesantren Dalam Kontek Dinamika Studi Islam Internasional*, EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan, vol. 13 (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam dan Keagamaan, 2016).

¹⁰ Hamid Fahmy Zarkasyi, "Imam Zarkasyi's Modernization of Pesantren in Indonesia (A Case Study of Darussalam Gontor)," *QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)* 8, no. 1 (2020): 161-200.

¹¹ Gerli Hämmal and Maaja Vadi, "Diagnosing Organizational Culture through Metaphors and Task and Relationship Orientations," *University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper*, no. 68-2010 (2010).

organisasi yang sering dipahami sebagai symbol organisasi. Budaya merupakan nadi pesantren dan bagian integral sakralistik yang diwarisi generasi dari kegenari ke kegenarasi.¹²

Penelitian ini bertujuan menemukan konseptualisasi budaya pesantren melalui perpektif paradigmatic yang ketat terhadap kajian budaya organisasi akan memberikan efek langsung terhadap perilaku efektif. Harapan bahwa penelitian kasus Pengembangan Dayah Perbatasan sebagai Pesantren Pemerintah akan menjelaskan fenomena kompleks. Bukan tidak mungkin pemerintah daerah lain akan mengikuti aceh dalam mendirikan lembaga pemerintahan khusus dalam pembinaan proses pendidikan pesantren.

B. Kajian Pustaka

Konsepsi Pesantren dan Budaya Organisasi

Dalam kajian perilaku organisasi, manusia cenderung berkelompok atas pertimbangan kesamaan latar belakang, visi misi dan tujuan. Selain itu, manusia individu dalam organisasi cenderung bekerja secara berkelompok. Ancaman terhadap eksistensi organisasi apabila hilangnya rasa kebersamaan. Pesantren lahir dari rahim masyarakat terdiri dari elemen dasar yang memiliki karakteristik dibanding organisasi pendidikan lain. Dalam kajian pesantren efektif, yang dimaksud modernisasi pesantren mencangkup tata kelola, sedangkan nilai warisan tradisional pesantren tetap dijaga dengan benteng tradisi tersendiri.¹³ Manajemen berbasis pesantren merupakan pembaharuan hal baru dan penjagaan nilai primordial pesantren, hal itulah yang menyebabkan pesantren besar seperti Gontor tetap eksis meski berada pada lintas generasi.¹⁴

Pesantren merupakan sub-kultur masyarakat. Pada prosesnya, pesantren terbentuk karena ada sekelompok orang yang pergi menuntut ilmu kepada Kyai. Karena jumlahnya yang terus meningkat maka dibuat asrama yang memudahkan proses pembelajaran. Sesudah terbentuk komunitas perlu wadah formal serta adanya sistem yang menjamin terlaksananya pendidikan dan pengajaran yang berkualitas.

Komponen pembentuk pesantren dapat dijabarkan sebagai berikut:

¹² Neal M. Ashkanashi, *Handbooks Organizational Culture and Climate* (United States of America: Prentice Hall International, 2004).

¹³ H Mukhtar and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan-Komunikasi-Konflik Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2020).

¹⁴ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*, ed. 2 (Ponorogo: Trimurti Press, 2006).

Masjid	Selain berfungsi sebagai tempat beribadah, masjid dikatakan " <i>central of excellence</i> " sebagai episentrum pergerakan organisasi, tepat pemikiran dan perencanaan. Dari masjid segala kepentingan santri terakomodir termasuk layanan pengajaran dan pendidikan pesantren;
Asrama santri	Asrama berada di lingkungan kompleks pesantren. Melalui dinamika interaksi yang terjadi, asrama berfungsi bagi santri sebagai sarana latihan memupuk jiwa hidup mandiri dalam masyarakat;
Santri	Aspek keberadaan santri menjadi unsur penting dalam dinamika kehidupan pesantren. Sebagai objek pendidikan diharapkan output pesantren adalah seorang yang alim dan faqih dalam ilmu Islam sebagai generasi penerus ulam;
Kyai	Bagian fundamental dari eksistensi pesantren. Sebutan Kyai diberikan kepada seseorang yang memiliki charisma kepemimpinan, kualifikasi ilmu agama yang mumpuni dan memiliki pengaruh terhadap masyarakat sekitar;
Kitab	Warisan luhur dari keberadaan pesantren adalah adanya pengajaran berbasis kitab keIslaman, -baca: kitab kuning, kitab turats-. Sumber ilmu yang dikarang ulama besar tentang ilmu fiqh, bahasa, aqidah, matematika dan lain sebagainya;

Elemen pembentuk pesantren sebagaimana diungkapkan Wahid¹⁵ dan Dawam¹⁶ faktor yang tidak dapat ditawar, oleh sebab itu kualitas lulusan pesantren tidak terbentuk dalam waktu yang relative singkat melainkan hasil pembentukan nilai manifestasi dari budaya pesantren itu sendiri. Akulturasi nilai budaya pesantren diamati ari pembentukan tata nilai, karakteristik kelembagaan, pemenuhan animo dan minat masyarakat. Pesantren dengan budaya yang kuat memberikan nilai lebih terhadap masyarakat sehingga merubah paradigma berfikir.

Penyelenggaraan proses pendidikan di pesantren bersifat dinamis dan progresif, karena mayoritas pesantren berstatus swasta maka kebijakan yang diambil bersifat independent. Untuk memahami esensi penyelenggaraan pendidikan pesantren dapat dipahami melalui tiga pendekatan yaitu (1) asumsi bahwa pesantren tempat pengembangan life skill atau potensi; (2) asumsi yang memandang pesantren sebagai lembaga penanaman nilai keIslaman; dan (3) asumsi bahwa pesantren tempat perpaduan duan unsur antara potensi pribadi dan budaya kelompok. Oleh sebab itu, keberadaan pesantren di masyarakat sebagai pusat

¹⁵ Wahid Abdurrahman, *Prospek Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan* (Jakarta: LP3M, 1988).

¹⁶ M. Dawan Rahardjo, et. al, *Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, h. 40.

pengembangan keagamaan yang melibatkan kajian interdisipliner keilmuan (sosiologi-psikologi-antropologi).¹⁷

Dalam kajian perilaku organisasi budaya organisasi dipahami sebagai sistem penyebaran nilai-nilai kepercayaan yang berkembang dalam siklus hidup organisasi yang membentuk perilaku masyarakat organisasi.¹⁸ Kedudukan Budaya organisasi dalam proses organisasi sebagai peletak dasar sistem yang menjadi karakteristik tertentu dan memiliki perbedaan dengan lembaga pendidikan lainnya. Budaya organisasi juga memberikan identitas tersendiri bagi sebuah organisasi. Budaya Organisasi memberikan secara alamiah memberikan proteksi -sistem imun- untuk beradaptasi dan menjaga diri terhadap pengaruh eksternal (tantangan dan peluang).¹⁹

Mullins²⁰ memaparkan bahwa budaya organisasi dapat dipahami sebagai kepercayaan yang dianut sekelompok anggota organisasi. Paparan sistematis dikemukakan Schein yang menyatakan bahwa pemahaman terhadap budaya organisasi melalui beberapa tingkatan antara lain²¹ artefak, nilai dan asumsi dasar. Pada tingkat artefak budaya bersifat kasat mata dan cenderung sulit ditafsirkan. Contoh dalam konteks organisasi pendidikan yaitu lingkungan fisik sekolah; sarana teknologi, dan symbol berpakaian. Kedua, pada tingkatan nilai, budaya dapat dinilai dengan melakukan riset seperti wawancara dan analisis. Nilai setingkat lebih tinggi dari artefak. Ketiga, pada tingkatan selanjutnya adalah asumsi dasar, pada tingkatan ini budaya organisasi dipahami tidak menyeluruh dan diterima begitu saja, secara tidak kasat mata dan tanpa disadari. Argumentasi ini merupakan akibat yang berasal dari nilai-nilai yang terbentuk.

Fungsi implementasi budaya organisasi di pesantren sebagai perekat antar warga pesantren yang terdiri dari guru/ asatidz, karyawan dan santri. Pendidikan yang dilaksanakan di pesantren berlangsung selama 24 jam sehingga memerlukan sistem pengelolaan yang baik. Sebagai makhluk social, manusia cenderung satu dengan lainnya, dalam arti mereka memiliki kesamaan nilai, norma, adat istiadat, kepercayaan, dan asumsi-asumsi yang lainnya. Persamaan tersebut membawa individu organisasi yang berbeda untuk menjalin kolaborasi kerjasama dalam mencapai tujuan lembaga. Apabila tidak terjalin kebersamaan, dampaknya adalah terpecahnya atau bahkan musnahnya organisasi (baca: lembaga pendidikan ditutup).

¹⁷ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012).

¹⁸ John R. Schermerhorn, "Manajemen," in 1, 1st ed. (Yogyakarta: Andi, 2000).

¹⁹ John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: The Free Press, 2011).

²⁰ Laurie J. Mullins, *Management & Organizational Behaviour: Ninth Edition*. (London: Financial Times Pitman Publishing, 2010).

²¹ Kavita Singh, *Organizational Behaviour: Text and Cases* (Vikas Publishing House, 2015).

C. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat *mixed method* dengan strategi *eksplanatoris sekuensial* dengan tahapan kuantitatif pada tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data dan tahap analisis data. Dilanjutkan dengan kualitatif pada tahap pengumpulan interpretasi keseluruhan analisis. Sebaran angket dilakukan kepada 36 pimpinan pesantren di kabupaten Aceh Tenggara pada waktu pelatihan manajemen dayah. Uji hipotesis dilakukan melalui data yang diperoleh dari angket. Responden primer penelitian ini adalah pimpinan atau wakil pimpinan pesantren. Proses analisis data dilakukan menggunakan teknik uji validitas reliabilitas, analisis deskriptif, dan uji korelasi. Dalam setiap pesantren yang menjadi objek penelitian.²² Prinsip studi pengembangan sebagai metode penelitian adalah untuk mengilustrasikan poin tertentu yang dapat dijelaskan oleh teori yang memungkinkan seseorang untuk memahami kasus-kasus lain.²³

D. Temuan dan Pembahasan

Peran pesantren sebagai transformasi kultural social menjadi lebih spesifik apabila dipandang sebagai organisasi pendidikan. Status kelembagaan dan latar belakang pendirian pesantren menjadi faktor krusial. Di Aceh dengan masyarakatnya yang agamis pesantren (baca: dayah) berfungsi sebagai stabilitas masyarakat yang agamis.²⁴ Hadirnya dayah menjawab kebutuhan masyarakat yang bergantung pada nilai dan syariat Islam. Dalam konteks pendidikan, pesantren sebagai lembaga berbasis social berhasil menjawab tuntutan masyarakat dalam aspek keagamaan, untuk menegakkan ajaran dan nilai-nilai agama melalui pendidikan keagamaan dan pengayoman serta dukungan kepada kelompok-kelompok yang bersedia menjalankan perintah agama dan mengatur hubungan mereka secara bertahap. Bukti empirisnya adalah dengan diberlakukannya syariat Islam pada sebagian besar wilayah Aceh.²⁵

Masyarakat Aceh Tenggara saat ini menganggap pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif yang ideal dalam pembentukan karakter, peningkatan ilmu Agama. Perkembangan pesantren di Aceh Tenggara menunjukkan grafik positif sehingga kontribusi pesantren dapat

²² Steven J Taylor, Robert Bogdan, and Marjorie DeVault, *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (John Wiley & Sons, 2015).

²³ Michael Bamberger, *Integrating Quantitative and Qualitative Research in Development Projects: Lessons from the Field* (The World Bank, 2000).

²⁴ Hanafiah, "Dayah Collectively as a Social Movement," *International Journal of Human Rights in Healthcare* 11 (2018), <https://doi.org/10.1108/IJHRH-08-2017-0034>.

²⁵ Syarifuddin Abee, Hasan Bakti Nasution, and Syahrizal Abas, "Dayah Cleric Views towards Aceh Community Plurality," *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal* 2, no. 4 (2019): 306-14, <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.592>.

menyeluruh dan berkulminasi pada pembentukan tatanan baru yang diterima masyarakat sekitar. Namun dilain pihak, terdapat faktor pendukung dan penghambat pembentukan budaya pesantren mengacu kepada tipologi pesantren itu sendiri. Bagi pesantren modern di Aceh tenggara faktor dipengaruhi oleh konflik kelembagaan yang muncul, sedangkan dari eksternal adanya perubahan regulasi. Saat ini muncul kebijakan akreditasi pesantren, hal ini menjadi tantangan sekaligus stimulus bagi pengelola pesantren agar senantiasa berorientasi pada pemenuhan layanan pendidikan yang unggul dan berkualitas.

Eksistensi peran Dayah dalam menciptakan tatanan yang fundamental masyarakat Aceh karena berhasil menjaga nilai-nilai budaya yang ada. Personifikasi tersebut diwariskan secara tradisional melalui Pimpinan terhadap para santrinya. Sedangkan Dayah modern melalui bangunan sistem yang terbentuk yang dapat dilihat dari nilai-nilai budaya pesantren yang ada. Melalui konstruk teoretis di atas maka nilai-nilai pada budaya organisasi pesantren yang dikaji melalui hasil penelitian ini antara lain:

Nilai Keikhlasan

Fondasi asasi dalam implementasi budaya pesantren adalah aplikasi nilai keikhlasan. Hal tersebut selaras dengan panca jiwa pesantren yaitu keikhlasan. Manifestasi keikhlasan dalam budaya pesantren tercermin dari padatnya aktivitas kegiatan yang apabila dinominalkan tentunya membutuhkan anggaran yang tidak sedikit. Pada kasus ini tidak setiap kegiatan di pesantren dapat dinominalkan, apabila bernilai materi tentunya pengelola pesantren tidak sanggup membayar jasa pelaksanaan kegiatan tersebut. Dalam konteks ini pesantren menanamkan nilai keikhlasan yang dibarengi persatuan dan kesatuan.

Ajaran keikhlasan mengajarkan santri untuk totalitas menerima pendidikan dan pengajaran secara utuh (kaaffah). Aktualisasi jiwa keikhlasan dapat dilihat dalam pergerakan santri dalam beragam aktivitas seperti amanah menjadi pengurus asrama, bersih lingkungan dan lain sebagainya. Dalam filosofi pesantren ada ajaran "taat kepada kyai dan uswah terhadap bawahan".

Nilai kesatuan yang dimaksud adalah kesamaan visi misi, untuk itu Pimpinan pesantren sangat selektif dalam menerima tenaga pendidik maupun kependidikan. Kesamaan visi merupakan harga mutlak. Syarat penerimaan bagi guru khususnya adalah memiliki latar belakang pendidikan pesantren. Pesantren bersistem muallimin dengan sistem KMI nya menjadi peletak dasar sistem pesantren modern terus berkembang dan menjadi prioritas.²⁶

²⁶ Khoirul Umam, "Developing Management Standards Based on Islamic Values: Case

Mayoritas pesantren di Aceh Tenggara merupakan pesantren dengan sistem modern atau terpadu. Nilai kemasyarakatan yang diajarkan pesantren adanya kesetaraan yang tidak membedakan status social dan ras kesukuan. Pimpinan pesantren mengajarkan pola kehidupan kemasyarakatan dan penyelenggaraan pendidikan diarahkan untuk mencapai kemajuan pesantren. Nilai kemasyarakatan diajarkan pesantren adalah prinsip kesetaraan tujuannya agar terciptanya rasa aman dan terwujudnya keadilan. Tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila terjadi perbedaan visi dan misi.

Berbeda dengan lembaga pendidikan umum lainnya, pesantren mengajarkan santrinya berjiwa ikhlas dalam setiap pekerjaan. Rasa ikhlas tersebut tidak akan terwujud tanpa dibarengi loyalitas terhadap pimpinan pesantren. Budaya pesantren diharapkan beimplikasi terhadap perubahan paradigma berfikir pengelola pesantren mempertahankan nilai warisan budaya pesantren seperti nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian dan *ukhuwah islamiyah*. Pesantren mempertahankan nilai warisan tersebut dengan budaya pesantren *-shared values-* dalam bentuk kaderisasi kepemimpinan maupun kaderisasi akademik.

Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk kemudian dikembangkan melalui serangkaian program, diantaranya program kaderisasi dan program kerjasama. Secara teknis, pengembangan pesantren terdiri dari beberapa tahapan. Pertama, karisma pimpinan membentuk perilaku bawahan seperti loyalitas dan kepatuhan.

Proses pengembangan organisasi di pesantren diarahkan kepada proyek jangka panjang. Untuk Pimpinan pesantren secara aktif bergerak memperluas relasi. Pesantren mengembangkan jaringan kemasyarakatan karena pesantren memang lahir dari induk masyarakat. Dalam hal ini pesantren membutuhkan peran eksternal (pemerintah dan masyarakat) dalam penguatan nilai-nilai pesantren. Beberapa pesantren di Aceh Tenggara memiliki kemandirian ekonomi sehingga minim intervensi.

Meski demikian, pesantren membutuhkan partisipasi peran pemerintah, di Aceh sendiri dibentuk Dinas Pendidikan Dayah yang memiliki tujuan memfasilitasi pesantren dalam pemberian bantuan operasional ataupun pemenuhan legalitas kelembagaan.

Pengembangan budaya pesantren tercermin dari implementasi gaya kepemimpinan partisipatif. Aktualisasi kepemimpinan tersebut dalam bentuk pengambilan kebijakan ataupun pelaksanaan kegiatan pembelajaran baik formal maupun informal. Mayoritas pesantren di Aceh Tenggara

Study of Darussalam Gontor Modern Islamic Boarding School," *QIJS (Qudus International Journal of Islamic Studies)* 1, no. 2 (2014).

menyelenggarakan pendidikan formal. Selain itu pesantren menyelenggarakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dalam meningkatkan kapasitas santri. Lulusan pesantren diharapkan cukup potensial ketika Kembali ke masyarakat untuk melakukan perubahan.

Potensi santri untuk melakukan gerakan partisipatif pesantren terfokus pada bidang dakwah kemasyarakatan seperti terlibat dalam peringatan hari besar Islam ataupun hari besar umum lain. Pimpinan pesantren dipandang sebagai elit sosial sehingga sangat dinantikan peran dan kiprahnya di masyarakat. Pimpinan pesantren di Aceh Tenggara mayoritas tokoh yang disegani, beberapa lahir dari faktor keturunan dan beberapa secara alamiah diakui karena kapasitas dan keilmuannya. Sebagaimana penelitian Nata²⁷ dan Houben yang menyatakan tokoh agama yang mayoritas alumni pesantren memiliki posisi strategis dan berperan sentral dalam tatanan struktur sosial masyarakat Indonesia.²⁸

Pesantren sebagai lembaga pendidikan agama menjadi lokomotif perubahan Gerakan transformasi keagamaan. Substansi dari gerakan perubahan pesantren dilihat dari pengaruh pimpinan pesantren. Dakwah yang dilakukan pimpinan pesantren menjadi medium transformasi yang memiliki orientasi pemberdayaan pada aspek kognitif masyarakat. Transformasi perubahan yang dilakukan pesantren menjadi bukti peran penting ulama dalam membentuk masyarakat agamis melalui media pendidikan.

Kondisi geografis Aceh Tenggara yang jauh dari perkotaan membuat peran tokoh keagamaan semakin krusial. Pimpinan pesantren (baca: Buya) selain berperan sebagai manajer organisasi juga berperan dalam dinamika kehidupan sosial masyarakat desa. Kelahiran pesantren dengan sistem modern cukup pesat di Aceh Tenggara memiliki prosentase 70% dari pesantren yang sudah mendapat akreditasi. Secara geneologis pesantren meski berfungsi sebagai peletak stabilitas masyarakat, pesantren tidak terlepas dari fungsi utamanya yaitu fasilitator pendidikan.

Problematika yang terjadi, pesantren di Aceh Tenggara berada dibawah payung Yayasan sehingga masalah yang timbul berasal dari faktor internal organisasi. Untuk pengelolaan masalah di pesantren memerlukan budaya organisasi yang kuat. Pesantren yang bermasalah cenderung konservatif dan berkuat pada masalah klasik, seperti ambiguitas peran guru dalam bekerja, dualism kepemimpinan, kurikulum yang tidak terintegratif dan konflik kekeluargaan.

²⁷ Abuddin Nata, *Tokoh-Tokoh Pembaruan Pendidikan Islam Di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005).

²⁸ Vincent Houben, "Islam and the Perception of Islam in Contemporary Indonesia," *Heidelberg Ethnology* 3, no. 1 (2015), <https://doi.org/10.11588/hdethn.0.0.25362>.

Analisis situasional pada kasus konflik pesantren, diperlukan budaya organisasi yang kuat dan berfungsi menjadi perekat antar warga pesantren. Kesatuan masyarakat pesantren dibentuk melalui budaya pesantren yang kuat. Selain itu dalam konteks pengembangan pesantren menjunjung inovasi perubahan sebagai sarana branding dan membangun daya saing organisasinya. Budaya yang kuat tercermin dari kecenderungan masyarakat pesantren yang memiliki kesamaan visi dan tujuan. Kesamaan visi tersebut menjadikan individu yang berkarakter dan mandiri.

Nilai Kemandirian

Kerangka kelembagaan pesantren yang berstatus swasta menjadi acuan bahwa dinamika pengembangan pesantren baik dari segi infrastruktur dan fasilitas pendidikan yang dimiliki pesantren tidak terlalu bergantung pada pihak eksternal. Pesantren juga responsive terhadap bantuan yang datang dengan syarat menghormati nilai pesantren, ada batasan, dan tidak mengikat. Kemandirian pesantren yang independent tercermin sejak proses pendiriannya, sehingga secara otomatis melahirkan perlindungan diri dalam bentuk swadaya dan kewirausahaan. Aspek historis tersebut juga melahirkan percaya diri dan tawakal.²⁹

Cerminan kemandirian pesantren dilihat dari berbagai aspek penyelenggaraan proses pendidikan, yaitu pada struktur kurikulum pengajaran yang independent. Dalam perkembangannya pesantren dengan kemandirian kurikulum diakui sebagai pesantren mu'adalah. Dengan kurikulum yang bersifat otonom, pesantren dengan keunggulan sistem boardingschoolnya mampu mencetak para santri yang kreatif, cerdas dan mandiri. Dalam perkembangannya, konsep kemandirian pesantren perlu diterjemahkan secara riil, penanaman jiwa kemandirian tidak dapat dilakukan secara eksklusif.

Secara kelembagaan setiap pesantren memiliki warisan nilai yang tidak bisa diwakilkan. Beberapa pesantren bahkan memiliki ideologi tersendiri sehingga menutup kemungkinan diterimanya konsep kontemporer. Sebaliknya, pesantren terpadu memiliki keterbukaan sehingga mampu melakukan terobosan yang bersifat inovatif. Selain itu, nilai kemandirian pesantren tercermin dari praktek kewirausahaan yang dilakukan pesantren. Lewat strategi ekonomi protektif pesantren memiliki berbagaimacam unit usaha yang memberikan income tambahan bagi

²⁹ M. Ihsan Dacholfany, Reformasi Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Era Globalisasi: Sebuah tantangan dan harapan, *Jurnal Akademika*, Vol. 20, No. 01 Januari - Juni 2015, h.179.

kesejahteraan pesantren, argumentasi tersebut selaras dengan hasil penelitian Irawan³⁰ Salim³¹ dan Sanusi.³²

Implementasi sistem kemandirian di pesantren merupakan bagian dari gerakan ekonomi protektif, maksudnya, pesantren memiliki konsumen yang jelas untuk itu bagaimana pesantren menciptakan sistem agar unit usaha yang ada dipesantren berjalan optimal dengan target pasar adalah santri itu sendiri. Sistem tersebut secara efektif meningkatkan ekonomi pesantren secara internal maupun eksternal. Hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Prasetyo³³ dan Rohim.³⁴ Landasan filosofis yang menjadi acuan adalah slogan “anda belanja anda beramal”.

Nilai Kaderisasi

Fenomena yang terjadi pada umumnya, banyak pesantren mengalami kemunduran akibat pergantian kepemimpinan. Salah satu faktor penyebab adalah tidak ada kader pemimpin yang dapat diandalkan. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan proses. Pola pengelolaan pesantren yang instan berdampak terhadap budaya pesantren. Pekerjaan di SMP menuntut proses dan keseriusan dalam pembinaan dan pelatihan secara berkelanjutan.³⁵ Pesantren membutuhkan kader sebagai penerus estafet perjuangan mengelola lembaga. Sistem kaderisasi yang melekat dalam manajemen pesantren adalah kaderisasi kepemimpinan dan kaderisasi akademik. Salah satu nilai filosofis yang dapat diambil dari pendidikan pesantren adalah kepemimpinan.

Kehadiran pesantren ditengah-tengah masyarakat di tengah masyarakat menjadi peluang dalam pengembangan potensi yang ada.³⁶ Signifikansi tersebut terlihat dari perubahan dalam dunia pesantren yang

³⁰ Edi Irawan, “Pola Pengembangan Kemandirian Kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Santri,” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 4, no. 1 (July 19, 2019), <https://doi.org/10.37673/jebi.v4i1.284>.

³¹ Salim Al Idrus, “Implementasi Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Dalam Upaya Kemandirian Pembiayaan Pendidikan: Studi Pada Pondok Modern Gontor 3 Darul Ma’rifat Kediri Jawa Timur,” 2015.

³² Uci Sanusi, “Pendidikan Kemandirian Di Pondok Pesantren,” *Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta’lim*, 2012.

³³ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, “Manajemen Unit Usaha Pesantren,” *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2017): 18–36.

³⁴ Muhammad Anwar Fathony and Ade Nur Rohim, “Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat,” *CIMAE | Conference of Islamic Management* 2, no. 1 (2019): 133–40, <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

³⁵ Rubiyah Astuti1 dan M. Ihsan Dacholfany, 2016, Pengaruh Supervisi Pengawas Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap kinerjaGuru SMP Di Kota Metro Lampung, *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO* Vol. 1. No. 2, Desember, h.204.

³⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. (Jakarta: LP3ES, 1984).

menuntut peran kolaboratif dengan pihak eksternal organisasi. Perluasan jaringan menjadi hal yang mutlak dalam menghadapi era yang semakin kompetitif³⁷.

Strategi Peningkatan Efektivitas Pesantren Melalui Budaya Organisasi

Melalui hasil penelitian dapat diidentifikasi Pimpinan pesantren memiliki kombinasi kepemimpinan yang ideal. Kyai yang transformatif, harapan tinggi (partisipasi) warga sekolah, dan budaya sekolah yang positif merupakan faktor penentu efektivitas sekolah.³⁸ Hal tersebut sejalan dengan penelitian disertai Richter³⁹ dan Wasliah⁴⁰ yang menyimpulkan efektivitas organisasi dapat tercapai melalui integrasi internal yang akan muncul melalui komitmen yang sangat dipengaruhi kepemimpinan organisasi. Oleh karena itu jika gaya kepemimpinan yang ada relatif kurang baik maka tidak diharapkan pola komunikasi berjalan positif akibatnya organisasi berjalan tidak optimal.

Sebagai sarana pewaris nilai, kehadiran budaya pesantren berperan penting dalam membentuk santri yang berkarakter, memiliki rasa optimis, tampil berani, bersifat akomodatif dan kooperatif, serta memiliki kecakapan akademik personal. Pesantren efektif adalah pesantren yang memiliki input terbatas tetapi berhasil mengeluarkan output yang bermutu. Hal tersebut membuktikan pesantren efektif memiliki keunggulan-keunggulan dalam proses. Keberhasilan pesantren dilihat dari beberapa faktor yang mempengaruhinya mencakup aspek nilai dan fisik kelembagaan.

Secara nilai, pesantren dengan budaya yang kuat memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan minimnya konflik individu. Analisis terhadap penguatan budaya organisasi pesantren dengan memperhatikan faktor yang dikenal aspek manusia dan organisasi (*the human side of organization*). Komponen tersebut mencakup aspek nilai (*values*), aspek keyakinan (*beliefs*), dan norma perilaku. Pesantren dengan budaya yang lemah kurang memperhatikan hal lain yang tidak tampak yang justru lebih berpengaruh terhadap kinerja individu (guru karyawan) dan pesantren itu sendiri.

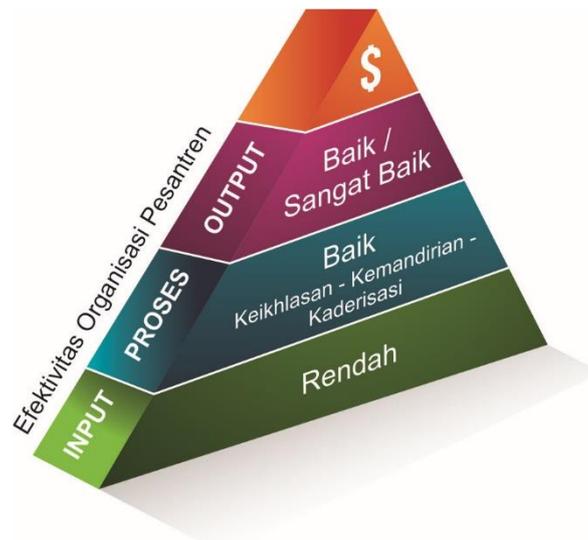
³⁷ Stuart Laing, "Creativity, Professionalism and Culture Beyond Benchmarking," *Art, Design & Communication in Higher Education* 1, no. 2 (2002): 108-14.

³⁸ Akinola Oluwatoyin Bolanle, Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, <http://dx.doi.org/10.5430/wje.v3n5p26>

³⁹ Richter, M.M., Lewis, T.J., & Haggard, J. (2012). The relationship between principal leadership skills and school-wide positive behaviour support: An exploratory study. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 14(2), 69-77. <http://dx.doi.org/10.1177/1098300711399097>

⁴⁰ A Chaedar Alwasilah, *Islam, Culture, and Education: Essays on Contemporary Indonesia* (Rosda, 2013).

Budaya pesantren memiliki kepribadian lingkungan dan menunjukkan suasana psikologis organisasi. dengan kata lain berpengaruh terhadap dinamika kehidupan organisasi, kenyamanan bekerja, kelancaran komunikasi, dan keefektifan organisasi. Sebagai sebuah bangunan sistem, budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari teori sistem itu sendiri yang terdiri dari input proses dan output. Mengacu pada konsep sekolah efektif, budaya sebagai sistem dijelaskan pada gambar 2.



Gambar 2: Konseptualisasi Efektivitas Organisasi Pesantren

Melalui hasil penelitian, sekolah yang efektif akan tercipta melalui budaya yang efektif yang dapat diklasifikasikan ke dalam enam karakteristik. Pertama, manusia adalah sumberdaya organisasi yang paling penting yang mampu membawa perubahan, sebagai wujud kesyukuran adalah menjalankan peran secara maksimal dengan menunjukkan kinerja yang baik. Kedua, dengan nilai filosofis kemandirian, dukungan dari kewirausahaan internal mampu membantu organisasi untuk mencapai misinya. Ketiga, sebagai lembaga pendidikan Islam, sekolah mengajarkan keikhlasan sebagai fondasi sebuah amal. Sehingga segala bentuk pekerjaan dapat berjalan tanpa menghitung-hitung keuntungan. Dengan nilai keikhlasan, dalam bekerja perlu didasarkan keikhlasan, loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan.

Keempat, tuntutan terhadap komitmen guru dan karyawan. Pada tahap ini pimpinan dituntut memiliki keterampilan hubungan manusiawi. Dengan kapasitas komunikasi yang dimiliki pimpinan mampu melakukan sosialisasi terhadap pemenuhan tujuan pesantren. Fokus terhadap visi yang lebih tinggi lebih bernilai dibanding komitmen individu terhadap tujuan

pribadi dan kelompok. Komitmen bersifat dua arah yaitu taat pada atasan dan uswah terhadap bawahan.

Mayoritas pesantren di Kabupaten Aceh Tenggara memiliki struktur kelembagaan pesantren bersifat hirarkis, sehingga membutuhkan komitmen dari manajemen puncak dalam menyemaikan kebanggaan berorganisasi dikalangan masyarakat pesantren baik guru maupun karyawan. Secara teknis pembentukan dan peningkatan komitmen manajemen puncak (pimpinan dan guru senior) perlu teraktualisasi dalam kegiatan formal atau bentuk layanan pendidikan seperti pendidikan dan pelatihan (Diklat) atau acara agenda sejenis.

Kelima, konflik yang muncul di pesantren selain sarat kepentingan individual juga bersumber dari faktor eksternal seperti kepentingan Yayasan, wali santri bahkan pejabat daerah setempat. Untuk itu diperlukan strategi resolusi konflik melalui komunikasi yang efektif. Komunikasi juga dapat dipahami sebagai media kesadaran. Diantara jenis komunikasi yang dianggap ideal adalah komunikasi interpersonal, alasannya segala kebijakan, instruksi dan pelimpahan wewenang dalam konsep pengelolaan pesantren bersifat partisipatif, komunikasi keatas lebih penting daripada komunikasi kebawah; Keenam, mengacu pada konsep *sustainable development*, sekolah menjaga keberlangsungan organisasi melalui penekanan kebijakan pada dua aspek penting, pemberdayaan ekonomi madrasah, dan pemberdayaan SDM guru, asatidz, dan karyawan;



Gambar 3: Novelty Penelitian Pengembangan Nilai Budaya Organisasi

Gambar 3 mengemukakan nilai primordial budaya organisasi pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pesantren Aceh Tenggara yang terimplementasi dalam sistem pendidikan yang dilaksanakan antara lain (1) membentuk karakter kelembagaan dan memberikan identitas pesantren kepada jatidiri anggota, (2) budaya pesantren menentukan komitmen guru terhadap pemenuhan visi dan misi pesantren, (3) budaya pesantren membentuk standart perilaku masyarakat pesantren, dan (4) budaya pesantren menciptakan stabilitas pada sistem

sosial sekitar lingkungan pesantren. Argumentasi penelitian dikuatkan oleh penelitian Anwar,⁴¹ Kustiyah,⁴² dan Salabi⁴³ yang menyatakan budaya pesantren merupakan perekat sosial masyarakat. Budaya pesantren yang efektif membantu mempersatukan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya. Budaya pesantren memberikan standar bagi pesantren agar masyarakat pesantren mengetahui batasan-batasan perilaku di pesantren. Dalam konteks perilaku organisasi, budaya pesantren yang terbangun berfungsi sebagai mekanisme kendali dan pembuat yang membentuk sikap serta perilaku individu dan mampu memandu organisasi. Temuan penelitian mendukung kajian teoretis ataupun praktis yang dilakukan beberapa pakar dan peneliti seperti Willmott,⁴⁴ Kondalkar⁴⁵, Luthans,⁴⁶ dan Hancock.⁴⁷

F. Kesimpulan

Secara kuantitatif budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Ketika budaya pesantren dikembangkan secara efektif maka akan membentuk perilaku positif yang secara kolektif berdampak terhadap peningkatan efektivitas organisasi pesantren itu sendiri. Pesantren yang efektif mampu menciptakan tatanan yang fundamental bagi masyarakat Aceh karena berhasil menjaga nilai-nilai budaya yang ada. Personifikasi tersebut diwariskan secara tradisional melalui hubungan guru terhadap para santrinya dalam bangunan sistem yang terbentuk dan dapat dilihat dari nilai-nilai budaya pesantren yang ada. Implikasi kepada pengelola pesantren agar melakukan serangkaian inovasi dalam

⁴¹ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo and Khairul Anwar, "Assessing Organizational Culture: An Important Step for Enhancing the Implementation of Junior," *AL-Ishlah* 13, no. 1 (2021): 646–59, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.461>.

⁴² Farahdilla Kustiyah, "Social Capital and Its Transformations in Sidogiri Islamic Boarding School," *KARSA: Journal of Social and Islamic Culture* 28, no. 1 (June 12, 2020): 57–94, <https://doi.org/10.19105/karsa.v28i1.3058>.

⁴³ Muhamad Arifin, Akhmad Muadin, and Agus Salim Salabi, "Strategi Komunikasi Kiai Pesantren Darul Falah Dalam Perubahan Budaya Merariq Nyongkolan (Studi Kasus Pada Masyarakat Suku Sasak Sekitar Pesantren Darul Falah Lombok Nusa Tenggara Barat)," *LENTERA* 3, no. 1 (November 16, 2019), <https://doi.org/10.21093/lentera.v3i1.1762>.

⁴⁴ David Knights and Hugh Willmott, *Introducing Organizational Behaviour and Management* (Cengage Learning EMEA, 2007).

⁴⁵ V. G. Kondalkar, *Organizational Behaviour*, 1st ed. (New Delhi: New Age Publisher, 2007).

⁴⁶ Fred Luthans et al., *Organizational Behavior*, Ninth Edit (New York: Cengage Learning, 2011).

⁴⁷ Kadir Alpaslan, "Development of Diverse Global Educational Leaders through Learning Organization Concepts of Faculty Engagement," *Procedia Computer Science* 158, no. 2019 (2019): 688–95, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.104>.

⁴⁸ Linda Hancock and Sonia Nuttman, "Engaging Higher Education Institutions in the Challenge of Sustainability: Sustainable Transport as a Catalyst for Action," *Journal of Cleaner Production*, 2014, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.062>.

membangun budaya organisasi. Saran kepada peneliti selanjutnya agar membahas elemen-elemen budaya pesantren secara spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Wahid. *Prospek Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan*. Jakarta: LP3M, 1988.
- Abee, Syarifuddin, Hasan Bakti Nasution, and Syahrizal Abas. "Dayah Cleric Views towards Aceh Community Plurality." *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal* 2, no. 4 (2019): 306–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.592>.
- Alpaslan, Kadir. "Development of Diverse Global Educational Leaders through Learning Organization Concepts of Faculty Engagement." *Procedia Computer Science* 158, no. 2019 (2019): 688–95. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.104>.
- Alwasilah, A Chaedar. *Islam, Culture, and Education: Essays on Contemporary Indonesia*. Rosda, 2013.
- Arifin, Muhamad, Akhmad Muadin, and Agus Salim Salabi. "Strategi Komunikasi Kiai Pesantren Darul Falah Dalam Perubahan Budaya Merariq Nyongkolan (Studi Kasus Pada Masyarakat Suku Sasak Sekitar Pesantren Darul Falah Lombok Nusa Tenggara Barat)." *LENTERA* 3, no. 1 (November 16, 2019). <https://doi.org/10.21093/lentera.v3i1.1762>.
- Ashkanashi, Neal M. *Handbooks Organizational Culture and Climate*. United States of America: Prentice Hall International, 2004.
- Bamberger, Michael. *Integrating Quantitative and Qualitative Research in Development Projects: Lessons from the Field*. The World Bank, 2000.
- Brannen, Mary Yoko. "People in Global Organizations: Culture, Personality, and Social Dynamics." In Henry W. Lane, Dkk. (Ed It), *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2004.
- Busyairi, A S. "Education Unit Transformation for Maintain Its Existence in Islamic Boarding School (Multi-Case Study on Tebuireng Islamic Boarding School, Gading Islamic Boarding School Malang, and Sidogiri Islamic Boarding School Pasuruan)." *Journal of Education and Practice* 8, no. 5 (2017): 56–64.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1984.
- Fathony, Muhammad Anwar, and Ade Nur Rohim. "Peran Pesantren Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat." *CIMAE | Conference of Islamic Management* 2, no. 1 (2019): 133–40.

- <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Hämmal, Gerli, and Maaja Vadi. "Diagnosing Organizational Culture through Metaphors and Task and Relationship Orientations." *University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper*, no. 68–2010 (2010).
- Hanafiah. "Dayah Collectively as a Social Movement." *International Journal of Human Rights in Healthcare* 11 (2018). <https://doi.org/10.1108/IJHRH-08-2017-0034>.
- Hancock, Linda, and Sonia Nuttman. "Engaging Higher Education Institutions in the Challenge of Sustainability: Sustainable Transport as a Catalyst for Action." *Journal of Cleaner Production*, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.062>.
- Houben, Vincent. "Islam and the Perception of Islam in Contemporary Indonesia." *Heidelberg Ethnology* 3, no. 1 (2015). <https://doi.org/10.11588/hdethn.0.0.25362>.
- Idrus, Salim Al. "Implementasi Manajemen Kewirausahaan Pondok Pesantren Dalam Upaya Kemandirian Pembiayaan Pendidikan: Studi Pada Pondok Modern Gontor 3 Darul Ma'rifat Kediri Jawa Timur," 2015.
- Irawan, Edi. "Pola Pengembangan Kemandiran Kewirausahaan Pondok Pesantren Berbasis Santri." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 4, no. 1 (July 19, 2019). <https://doi.org/10.37673/jebi.v4i1.284>.
- Knights, David, and Hugh Willmott. *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Cengage Learning EMEA, 2007.
- Kondalkar, V. G. *Organizational Behaviour*. 1st ed. New Delhi: New Age Publisher, 2007.
- Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 2011.
- Kutsiyah, Farahdilla. "Social Capital and Its Transformations in Sidogiri Islamic Boarding School." *KARSA: Journal of Social and Islamic Culture* 28, no. 1 (June 12, 2020): 57–94. <https://doi.org/10.19105/karsa.v28i1.3058>.
- Laing, Stuart. "Creativity, Professionalism and Culture Beyond Benchmarking." *Art, Design & Communication in Higher Education* 1, no. 2 (2002): 108–14.
- Luthans, Fred, Angelo Kinicki, Brian K. Williams, Hellriegel Don, Slocum John W., Don Hellriegel, and John W. Slocum. *Organizational Behavior*. Ninth Edit. New York: Cengage Learning, 2011.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kyai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing, 2012.
- Mubarok, Achmat. "Pendidikan Entrepreneurship Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri Pondok Pesantren Al-Hidayah Sukorejo

- Pasuruan." *Al-Murabbi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2018.
- Mukhtar, H, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan–Komunikasi-Konflik Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Mullins, Laurie J. *Management & Organizational Behaviour: Ninth Edition*. London: Financial Times Pitman Publishing, 2010.
- Nata, Abuddin. *Tokoh-Tokoh Pembaruan Pendidikan Islam Di Indonesia*,. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Noor, Farish A, Martin van Bruinessen, and Yoginder Sikand. *The Madrasa in Asia: Political Activism and Transnational Linkages*. Amsterdam University Press, 2008.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Manajemen Unit Usaha Pesantren." *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2017): 18–36.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, and Khairul Anwar. "Assessing Organizational Culture: An Important Step for Enhancing the Implementation of Junior." *AL-Ishlah* 13, no. 1 (2021): 646–59. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.461>.
- Sanusi, Uci. "Pendidikan Kemandirian Di Pondok Pesantren." *Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta'lim*, 2012.
- Schermerhorn, John R. "Manajemen." In 1, 1st ed. Yogyakarta: Andi, 2000.
- Singh, Kavita. *Organizational Behaviour: Text and Cases*. Vikas Publishing House, 2015.
- Steenbrink, Karel. *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam Dalam Kurikulum Modern*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Sunhaji, Sunhaji. "Between Social Humanism and Social Mobilization: The Dual Role of Madrasah in the Landscape of Indonesian Islamic Education." *Journal of Indonesian Islam* 11, no. 1 (2017): 125–44.
- Taylor, Steven J, Robert Bogdan, and Marjorie DeVault. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. John Wiley & Sons, 2015.
- Umam, Khoirul. "Developing Management Standards Based on Islamic Values: Case Study of Darussalam Gontor Modern Islamic Boarding School." *QIJS (Qudus International Journal of Islamic Studies)* 1, no. 2 (2014).
- Wahid, Abdul. *Manajemen Berbasis Madrasah; Iktiar Menuju Madrasah Yang Mandiri, Dalam Dinamika Pesantren Dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Wahid, Abdurrahman. "Pesantren Sebagai Subkultur." *Pesantren Dan Pembaharuan (Jakarta: LP3ES)*, 1988.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Edited by 2. Ponorogo: Trimurti Press, 2006.
- Zarkasyi, Hamid Fahmy. "Imam Zarkasyi's Modernization of Pesantren in

- Indonesia (A Case Study of Darussalam Gontor).” *QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)* 8, no. 1 (2020): 161–200.
- — —. *Sistem Pendidikan Dan Pengkajian Islam Di Pesantren Dalam Kontek Dinamika Studi Islam Internasional*. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*. Vol. 13. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam dan Keagamaan, 2016.

