

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN

**(Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo
dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.)**

DISERTASI



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

Oleh

AHMAD MUSADDAD

NIM: 0841917018

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2022**

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN

**(Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo
dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

AHMAD MUSADDAD

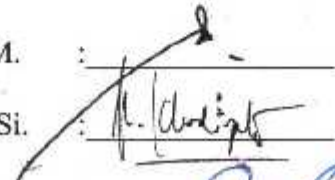

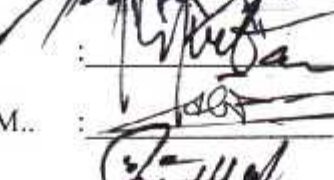
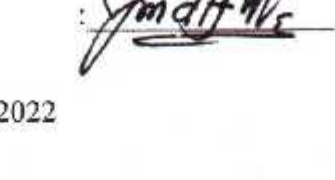

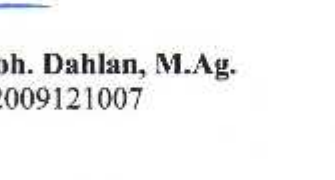


NIM: 0841917018

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2022**

PENGESAHAN

Disertasi dengan Judul “**MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI PESANTREN** (Studi Multisitius di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo)” yang disusun oleh Ahmad Musaddad NIM 0841917018 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi dalam ujian terbuka Disertasi pada hari Senin tanggal 27 Juni 2022 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

DEWAN PENGUJI

- | | | | |
|------------------|--|---|---|
| 1. Ketua Sidang | : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., M.M. | : |  |
| 2. Penguji utama | : Prof. Dr. Nyayu Khodijah, S.Ag., M.Si. | : |  |
| 3. Penguji | : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag. | : |  |
| 4. Penguji | : Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. | : |  |
| 5. Penguji | : Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. | : |  |
| 6. Penguji | : Dr. Khamdan Rifa'i, M.Si. | : |  |
| 7. Promotor | : Prof. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, M.M.. | : |  |
| 8. Co. Promotor | : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. | : |  |

Jember, 14 Juli 2022

Mengesahkan
Direktur S3 UIN KHAS Jember



Prof. Dr. H. Moh. Dahlan, M.Ag.
NIP. 197803172009121007

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : AHMAD MUSADDAD

NIM : 0841917018


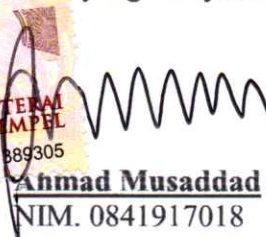
Program : Doktor

Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 27 Juni 2022

Saya yang menyatakan



Ahmad Musaddad
NIM. 0841917018

ABSTRAK

Ahmad Musaddad, 2022, Manajemen Budaya Organisasi Pondok Pesantren: Studi Multisitus di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo, Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri K.H. Achmad Siddiq. Promotor: Prof. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, M.M., dan Co. Promotor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

Kata kunci: *Manajemen, Budaya Organisasi, Pondok Pesantren.*

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan berbasis keagamaan yang diproyeksikan untuk reproduksi ulama. Pesantren Memiliki budaya dan ciri khas unik yang berbeda dari lembaga pendidikan lainnya. Ciri khas dan keunikannya menjadi daya tarik sendiri, apalagi di tengah arus budaya global dan modernitas terutama di bidang pendidikan. Seiring perkembangan dan dialektika zaman, beberapa pesantren terus bergerak dan berkembang mengikuti pola kemajuan modernisasi pendidikan sehingga sistem pendidikan *salaf* yang dianut pesantren berkompetisi dengan sistem pendidikan budaya modern dan global. Tak pelak ini menimbulkan pergeseran dan keunggulan pesantren yang semestinya bergumul dengan kajian-kajian kitab kuning, non formalisme pembelajaran, dan metode-metode *salaf* yang lekat dengan pesantren mulai tergerus oleh sistem pendidikan modern. Maka lahir berbagai tipologi pesantren dari pesantren Salaf hingga modern.

Penelitian ini mengambil fokus berdasarkan fakta dan teori manajemen budaya organisasi, yakni: 1) bagaimana perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren?; 2) Bagaimana implementasi budaya organisasi di pondok Pesantren?; dan, 3) Bagaimana evaluasi budaya organisasi di pondok pesantren? Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan Fenomenologi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Pemilihan dan Penentuan lokasi dididasarkan keunikan dan ciri khas pesantren yang tetap mampu melahirkan kader-kader fuqaha' dengan konsep manajemen pesantrennya.

Temuan penelitian ini adalah: 1) Perencanaan Budaya Organisasi di pesantren dilakukan dengan melibatkan beberapa unsur, yakni pengurus, pengurus dan santri. Namun lebih dominan bersifat emosional subyektif dengan pendekatan Istikharah. Selain itu perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai dan falsafah pendiri; 2) Implementasi Budaya Organisasi pesantren diformalkan sebagai bentuk tindakan untuk memasikmalkan budaya agar dapat dilakukan oleh semua santri. Bagian dari upaya implementasi agar efektif juga diberikan motivasi nilai-nilai yang dibangun oleh pesantren; 3) Evaluasi Budaya Organisasi pesantren dilakukan dengan intregrasi metode rasional ilmiah dan media istikharah. Evaluasi juga dilakukan untuk melihat budaya-budaya yang layak dipertahankan sekaligus budaya modern yang layak untuk diadaptasi dalam pesantren; pun demikian untuk mengevaluasi identitas

Abstract

Musaddad, Ahmad ; 2022, Organizational Culture Management of Islamic Boarding school : Multisites Study at Salafiyah Syafi'iyah Islamic Boarding School in Situbondo and Zainul Hasan Genggong Islamic boarding school Probolinggo. Dissertation in Doctoral Program of Islamic Boarding School Management Post graduate program K.H. Achmad Siddiq Islamic state University. Promotor: Prof. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, M.M., dan Co. Promotor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

Keywords: Management, Organizational Culture, Islamic Boarding School.

Islamic Boarding School is an Educational Institution based on religi which is projected for reproducing ulama. Islamic Boarding School has a unique and characteristic culture that is diferent from other educational institution. Its characteristic and uniqueness become its own attraction, in the midst of global culture and modernity especially in the field of education. Along with the development and dialectic period. Some islamic boarding school continue to move and develop followed the pattern of modernization in education. So that Salaf education system adopted by Islamic boarding school competes with the modern ones. Inevitably, this case has led to a shift and superiority of Islamic boarding school, which ideally should have struggled with “Yellow Book” studies, non formalism of learning, and Salaf methods attached to Islamic boarding school, began to be eroded by modern education system. Thus, various typologies of Islamic boarding school were born, from Salaf to modern ones.

This reserach focused on fast theories of organizational culture management namely 1) How was organizational culture in Islamic boarding? 2) How was the implementation of organizational culture in Islamic boarding school? 3) How to evaluate organizational culture in Islamic boarding?. This research study used a qualitative research with a phenomenological approach at Salafiyah Syafi'iyah Islamic Boarding School, Sukorejo Situbondo and Zainul Hasan Genggong Islamic boarding school, Probolinggo. The selection and determination of location is based on the uniqueness and characteristic of the Islamic boarding school that is still able to product fuqaha' cadres with the concept of Islamic boarding school management.

The finding of this study : 1) Planning of organizational culture in Islamic boarding school is done by involving several elements. Namely administrators, administrators and students. However, it is more dominantly subjective emotional by using “istikharah” approach. In addition, planning for organizatonal culture in Islamic boarding school cannot be separated from the values and philosophies of the founder; 2) Implementing the organization culture of Islamic boarding school is formalized as a form of action to maximase the culture so that it can be done by all of the students; 3) Evaluting organizatuional culture is done by integrating scientific rasional method and “istikharah“ media. The evaluation also be done to see which cultures are worthy by preserved as well as modern cultures are

التجريد

أحمد مسدد، 2022 إدارة الثقافة التنظيمية للمعاهد الإسلامية: دراسة المواقع المتعددة في معهد السلفية الشافعية الإسلامي سوكرجو سيتوبوندو ومعهد زين الحسن الإسلامي كغكوغ برابالنجا، قسم الدكتوراه في إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا بجامعة الإسلامية الحكومية كياهي أحمد صديق الحاج. المروجين: برفيسور الدكتور عبد المعز الماجستير. المروجين: الدكتور ستي راضية الحاجة الماجستير.

مفتاح الكلمة: الإدارة، الثقافة التنظيمية، المعاهد الإسلامية.

المعهد الإسلامي هو المؤسسة التعليمية الدينية المتوقعة لتكاثر العلماء. وكان له ثقافة وصفة فريدة تتميز منها مؤسسة تربوية أخرى. صارت خصوصية المعاهد الإسلامية وفريدتها جاذبتين، لاسيما في وسط الثقافة العالمية والعصرية أفضلها في مجال التربية. على مرور الزمان وجدالته، كانت المعاهد الإسلامية تتحرك وتتطور اتباعا على نمط تقدم عصرية التربية حتى تنافست مناهج التربية السلفية التي يلتزم بها المعاهد الإسلامية متنافسة بمناهج التربية العصرية العالمية. وهذا يآثر على التحول لا محالة، فكان فضل المعاهد الإسلامية التي تنبغي أن تتصارع بدراسة الكتب الأصغر(التراث) والبرامج غير رسمية والتعليم وطرق السلف المتعلقة بمعاهد الإسلامية منقوصة لأجل مناهج التربية العصرية. ثم بدا منها تصنيف المعاهد الإسلامية، سلفية كان أو عصرية.

ويتركز هذا البحث العلمي حقيقة واقعية وطريقة إدارة الثقافة التنظيمية، وهي (1). كيف تخطيط الثقافة التنظيمية في المعاهد الإسلامية؟؛ (2). كيف تحقيق الثقافة التنظيمية في المعاهد الإسلامية؟؛ (3). فكيف تقييم الثقافة التنظيمية في المعاهد الإسلامية؟ استخدم هذا البحث العلمي نوع البحث الكمي على منهج الظواهر في معهد السلفية الشافعية الإسلامي سوكرجو سيتوبوندو ومعهد زين الحسن الإسلامي كغكوغ برابالنجا. الإختيار وتصميم الموضوع على أساس خصوصية هما وفريدتهما التي يتولد بها العلماء بتصور إدارة المعاهد الإسلامية.

أما وجدان البحث يعني (1) أن تخطيط الثقافة التنظيمية عمل بها الإداريين وطلاب المعهد. لكن الأكثر عاطفية ذاتية على حسب الإستحارة. بجانب ذلك، تخطيط الثقافة التنظيمية في المعاهد الإسلامية لا يتخلى عن القيم وفلسفة المؤسس. (2) تحقق الثقافة التنظيمية في المعاهد الإسلامية رسمي لتكون طلاب المعهد كلهم يعملون بهذه الثقافة. من تحقيق عملية الثقافة إفادة تشجيعات القيم التي تبنيها المعاهد الإسلامية؛ (3) إقامة محاسبة الثقافة التنظيمية في المعاهد الإسلامية بدماج

الطرق العقلية العلمية والوسائل الإختيارية. تقوم المحاسبة أيضا لمعرفة الثقافات اللائقة حمايتها وكذا الثقافة العصرية اللائقة تكييفها للمعاهد الإسلامية؛ وكذلك أيضا لمحاسبة شخصية طلاب المعاهد الإسلامية المقيسة بسبيل عزمهم في التمسك على قيم طلاب المعاهد الإسلامية.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Allah swt, atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga Disertasi dengan judul Manajemen Budaya Organisasi Pesantren: Studi Multisitrus di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo, dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad saw. yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah swt. sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini. Disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti saya kepada seluruh keluarga yang telah mendukung, membimbing dan mengarahkan layaknya anak sendiri dan memberikan semangat dalam penyelesaian studi ini.

Istri tercinta, Afifa Tuzzaqiyah dan anakku, Sidqil Hamid Ali Al-Qori. Kalian adalah harta yang tidak ternilai harganya, menjadi penyemangat dan pendukung selama menempuh studi S3 di UIN KHAS Jember. Saudaraku KH. Ahdlori, KH. Moh. Hamim, Hj. Mahmudah beserta adik saya, Moch. Mahbub beserta keluarga besar mertua yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi ini. Tak lupa secara khusus saya persembahkan Disertasi ini kepada *Almarhum* kedua orang tua, KH. Zawawi Nur dan Ny. Khoiriyah binti Zahrawi atas pendidikan dan do'anya, saya sampai pada pendidikan ini juga karena doa' mereka dan semoga mereka selalu dalam rahmat dan ampunan Allah SWT.

Banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian Disertasi ini. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Dengan tersusunnya disertasi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Yth. Bapak Prof. Dr. Babun Suharto,

MM, selaku rektor, Bapak Prof. Dr. Ahmad Dahlan, M.Ag., selaku Direktur pascasarjana program Doktorat, Bapak Prof. Dr. Khunurrdilo, M.Pd. selaku kaprodi S3 MPI, Bapak Prof. Dr. H. Abdul Muis Thabrani, MM. Selaku Promotor dan ibu Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. selaku Co. Promotor dalam penulisan disertasi ini. Terimakasih telah dengan sabar dan berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dirjen Pendis Kemenag RI yang telah memberi kesempatan untuk ikut program beasiswa 5000 Doktor tahun anggaran 2017.
2. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq Jember yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan Pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
3. KHR. Ahmad Azaim Ibrahimy, Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo beserta segenap pengurus, ustaz/ustazah, khususnya Ust. Imam Musthofa yang banyak membantu peneliti selama di lokasi penelitian, dan semua pihak yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
4. KH. Hasan Mutawakkil *Alallah*, Pengasuh Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo, beserta segenap pengurus, ustaz/ustazah, khususnya Ust. Taufiq Hidayatullah yang banyak membantu di lokasi penelitian serta pihak-pihak yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini
5. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2017, Yudi Ardian Rahman, Badrun Fawaidi, Hermanto Halil, Ach. Rofiq, Muhammad Arifin, Fathorrahman, Muh. Hamzah, Sudarsono, Zainal Fanani, Zainal Abidin, Nawawi, Imam Wahyono, Agus Salim Salabi, Ahmad Muadin dan Abdullah. Terima kasih

kalian telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.

6. Sahabat - sahabat Dosen STAI Cendekia Insani Situbondo, khususnya Alm. KH. Mursyd Romli. Tak lupa kepada ibu ketua, Halimatus Sa'diyah, yang selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini.

Teriring doa, semoga Allah swt. memberikan kesehatan, umur yang barokah, kepada kita semua, Amin.

Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Wallohulmuwafieq Ilaa Aqwamith Tharieq

Jember, 27 Juni 2022

Ahmad Musaddad

Promovendus

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HAL
1	1	Teori Z William Ouchi	68
2	2	Elemen Budaya Organisasi	70
3	3	Nilai-nilai Pesantren	85
4	4	Visi dan Misi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	134
5	5	Lembaga Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	147
6	6	Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	151
7	7	Temuan Data Penelitian Perencanaan Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	151
8	8	Jadwal Rapat Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	159
9	9	Temuan Penelitian pelaksanaan Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	165
10	10	Temuan Penelitian Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	184
11	11	Jadwal Kegiatan Harian Pesantren Zainul Hasan Genggong	200
12	12	Jadwal Kegiatan Mingguan Pesantren Zainul Hasan Genggong	201
13	13	Jadwal Kegiatan Bulanan Pesantren Zainul Hasan Genggong	201
14	14	Kontruksi Budaya Organisasi di pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo	206
15	15	Temuan Penelitian Perencanaan Budaya Organisasi Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo	217
16	16	Struktur Biro Kepesantrenan Putra Pesantren Zainul	221

		Hasan	
17	17	Temuan Penelitian Pelaksanaan Budaya Organisasi Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo	234
18	18	Temuan Penelitian Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo	246
19	19	Temuan Penelitian Lintas Situs	247



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR GAMBAR

NO	GAMBAR	KETERANGAN	HAL
1	1	Fungsi Manajemen Terry	36
2	2	Tipe Budaya Organisasi Cameron and Quinn	63
3	3	Level Budaya Organisasi Hoy and Miskel	66
4	4	Sumber Budaya Organisasi	72
5	5	Terbentuknya Budaya Organisasi Edgar Schien	73
6	6	Terbentuknya Budaya Organisasi Kotter And Heskett	76
7	7	Pemeliharaan Budaya Organisasi Robbins	77
8	8	Model Sosialisasi Robbins	79
9	9	Prosedur Analisis Data	100
10	10	Analisis Lintas Situs	106
11	11	Analisa Kebutuhan Pesantren Salafiyah Syafiiyah	129
12	12	Tahapan penetapan Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo	140
13	13	Konsep Perencanaan Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo	145
14	14	Struktur Pengurus Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	156
15	15	Alur Pembiayaan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	162
16	16	Pola pelaksanaan Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	165
17	17	Alur evaluasi Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	168
18	18	Bahan dan konten Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	183
19	19	Model Rancangan Budaya Pesantren Zainul Hasan Genggong	194

20	20	Model Pemilihan SDM di pesantren Zainul Hasan	210
21	21	Struktur Yayasan Pendidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong.	212
22	22	Pola Perencanaan Budaya Organisasi Pesantren Zainul Hasan	216
23	23	Pola Komunikasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong	223
24	24	Pola Monitoring Budaya di Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.	230
25	25	Pola Implementasi Budaya Pesantren Zainul Hasan Genggong	233
26	26	Pola pengumpulan Data Pesantren Zainul Hasan	236
27	27	Alur Analisis Masalah Pesantren Zainul Hasan Genggong	239
28	28	Pola Penilaian Capain di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.	244
29	29	Jangka Penilaian di pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong	244
30	30	Pola Evaluasi di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo	245

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA
ILMIAH IAIN JEMBER**

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik bawah
2	ب	B	Be	ظ	ẓ	Zed
3	ت	T	Te	ع	‘	koma diatas terbalik
4	ث	Th	te ha	غ	gh	ge ha
5	ج	J	Je	ف	f	ef
6	ح	ḥ	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7	خ	Kh	ka ha	ك	k	ka
8	د	D	De	ل	l	el
9	ذ	Dh	de ha	م	m	em
10	ر	R	Er	ن	n	en
11	ز	Z	Zed	و	w	we
12	س	S	Es	ه	h	ha
13	ش	Sh	es ha	ء	‘	koma diatas
14	ص	ṣ	es dengan titik bawah	ي	y	ya
15	ض	ḍ	de dengan titik bawah	-	-	-

BAB I

Pendahuluan

A. Konteks Penelitian.

Pesantren sebagaimana termaktub dalam undang-undang nomor 18 tahun 2019 didefinisikan sebagai lembaga berbasis masyarakat yang didirikan oleh perseorangan, yayasan atau organisasi masyarakat islam dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam *rahmatan lil'alam* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹ Pesantren memiliki 4 fungsi sebagaimana tercantum dalam UU nomor 18 tahun 2019, yakni : fungsi dakwah, fungsi pemberdayaan masyarakat dan fungsi pendidikan.²

Pesantren sebagai fungsi pendidikan diberikan hak menyelenggarakan pendidikan dengan mengembangkan kurikulum tersendiri yang sesuai dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin.³ Pesantren sekurang-kurangnya terdiri dari beberapa unsur, yakni: Kiai, santri yang bermukim, pondok atau asrama, masjid atau mushalla, dan kajian kitab kuning.

Dalam kajian beberapa literatur tentang pesantren bahwa lembaga pendidikan semacam pesantren telah dijumpai di zaman Rasulullah. Di zaman

¹ Undang-undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren pasal 1 ayat 1

² Undang-undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren pasal 1 ayat 1

³ Undang-undang Republik Indonesia nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren pasal 1 ayat 2

Rasulullah terdapat sebuah tempat yang bernama *Suffah*, disediakan bagi para penuntut ilmu. *Suffah* bertujuan memberikan pendidikan bagi para penuntut ilmu yang menetap maupun bagi pengunjung yang diselenggarakan dalam jumlah yang besar. Dalam sebuah catatan Ibnu Hambal dalam suatu waktu para penuntut ilmu pernah mencapai 70-an, mereka membagi waktu belajar dan di *suffah* dan berkerja pada waktu luang.⁴ Hal ini memberikan bukti bahwa pendidikan seperti sistem pesantren telah ada pada zaman Rasulullah meski penamaannya pada saat itu bukan pesantren.

Dalam sumber sejarah lain dituturkan bahwa pondok pesantren pertama di indonesia didirikan oleh salah satu wali songo, yaitu Syekh Maulana Malik Ibrahim, pada tahun 1399 Masehi dengan tujuan menyebarkan ajaran dan nilai-nilai islam di pulau jawa.⁵ Jika dilihat dari sudut pandang usia pesantren dapat dikatakan bahwa pesantren merupakan bagian dari budaya indonesia dalam ranah pendidikan.⁶

Menurut Setiawan Djody pesantren ialah salah satu lembaga islam konvensional untuk memahami ilmu agama islam serta mengamalkan prinsip hidup rutinitas. Pesantren sudah hidup semenjak ratusan tahun dahulu dan menjangkau nyaris semua lapisan masyarakat. Meski telah berumur, pesantren menunjukkan kemampuannya yang brilian melampaui bermacam era dengan

⁴ Abdurrahman Mas'ud, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta: Gama Media, 2003), 189.

⁵ Ronald Alan Lukens Bull, *A Peacefull Jihad: Javanese Education and religion Identity Construction* (Michigan: Arizona State University, 1997),60. Dikutip oleh Nur Efendi *Manajemen Perubahan di pondok Pesantren; Kontruksi teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 2.

⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*,7.dikutip oleh Nur Efendi,*Manajemen Perubahan di pondok Pesantren; Kontruksi teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 2.

heterogenitas permasalahan yang dihadapinya, baik permasalahan pembelajaran, keimanan ataupun permasalahan social. Apalagi dalam ekspedisi sejarahnya, pesantren sudah memberikan peran yang amat besar serta turut dan mencerdaskan kehidupan bangsa serta memberikan pencerahan kepada warga.⁷

Pesantren sebagai komunitas dan sebagai lembaga pendidikan yang besar jumlahnya dan luas penyebarannya di berbagai pelosok tanah air telah banyak berperan dalam membentuk manusia Indonesia yang religius. Lembaga itu telah melahirkan banyak pemimpin bangsa Indonesia di masa lalu, kini dan agaknya juga masa datang. Lulusan pesantren telah berpartisipasi aktif dalam pembangunan bangsa.⁸

Eksistensi dan sumbangsih pesantren terhadap bangsa tidak bisa dinafikan begitu saja, beberapa lulusan pesantren telah banyak berperan di kawasan pemerintahan; di berbagai jabatan dan posisi sentral. Bahkan pesantren sebagai tempat atau lembaga pendidikan yang secara rutin dan konsisten menanamkan nilai-nilai karakter kebangsaan.⁹ Menyadari bahwa pesantren makin diterima di ranah pemerintahan, bahkan pemerintah secara terbuka membuat undang-undang pesantren melalui kementerian agama, hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi pesantren untuk terus berkembang terutama di sektor pendidikan. Hal ini tak lepas dari sikap bijak pemimpin pesantren, yakni Kyai

⁷Ahmad Mutohar dan Nurul Anam, *Manifesto: Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 5.

⁸Ahmad Mutohar dan Nurul Anam, *Manifesto: Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 5.

⁹ KH Hafidz Taftazani, *Sumbangsih pada Negara, Ponpes cetak santri-santri berakhlak mulia*, Republika Online, 11 Agustus 2005. <https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/khazanah/15/08/11/nswbnk313-sumbangsih-pada-negara-ponpes-cetak-santrisantri-berakhlak-mulia>. diakses pada tanggal 01 Maret 2019 pukul 18.43

yang terbuka menerima bantuan negara untuk turut terlibat dengan tetap melestarikan budaya-budaya pesantren yang menjadi ciri khasnya.

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan islam yang dianggap sebagai model lembaga pendidikan dan institusi yang memiliki kelebihan dan keunggulan dibandingkan lembaga pendidikan lainnya. Tradisi pesantren yang disebut-sebut sebagai tradisi agung (*Great Tradition*) dalam kajian keilmuannya serta memiliki keunggulan dalam sisi transmisi dan moralitasnya. Pada sisi lain pesantren juga merupakan institusi pendidikan yang berperan dalam pemberdayaan (*empowerment*) dan transformasi sosial (*civil transformation*) secara efektif. Secara substansif pesantren didirikan sebagai lembaga pendidikan tradisional yang menekankan pada kegiatan mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran dan nilai-nilai islam yang luhur serta menitikberatkan pada pentingnya moral keagamaan sebagai *way of life* perilaku santri sehari-hari.¹⁰ Sebagaimana tercantum dalam amanah undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2019 tentang pesantren bahwa tujuan pesantren diselenggarakan adalah untuk membentuk individu yang unggul dalam berbagai bidang dalam upaya memahami dan mengamalkan nilai ajaran agama serta menjadi ahli agama.

Secara substantif islam tidak melakukan sebuah dikotomi ilmu; antara ilmu agama dan ilmu umum. Namun dengan sendirinya asumsi itu terus berkembang dan menjadi sebuah konstruksi asumsi yang justru pada tatanan praktisnya dilakukan oleh muslim itu sendiri. ilmu-ilmu umum diimajinasikan

¹⁰ Nur Efendi, dalam pengantar bukunya, *Manajemen Perubahan di pondok Pesantren; Konstruksi teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai upaya pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014)

dan lebih memprioritaskan ilmu agama.¹¹ Fenomena ini membuat pesantren mengalami tantangan untuk mampu mengakomodir lembaga pendidikan agama (non-formal) dan pendidikan umum (formal). Sehingga secara perlahan beberapa pesantren mulai bertransformasi dari label salaf¹² menjadi pesantren modern.¹³

Para pemerhati pesantren, sebagian berpendapat bahwa pondok pesantren harus tetap mempertahankan sistem dan budayanya sebagai lembaga pendidikan islam salaf. Dan sebagian yang lain berpendapat bahwa pesantren harus terbuka menerima dan mengadopsi elemen-elemen budaya dan pendidikan dari luar.¹⁴ Salah satu yang menjadi alasan kuat modernisasi pendidikan pesantren adalah karena model-model pesantren yang ada harus mampu beradaptasi dengan zaman dengan mengembangkan sistem modern tanpa harus meninggalkan budaya dan ciri khas pesantren pada umumnya. Meski demikian, pesantren harus tetap konsisten mempertahankan tujuan awal dibentuknya yang begitu substansif, yakni: 1) Transmisi ilmu pengetahuan islam (*Taffaquh Fiddin*); 2) Pemeliharaan tradisi Islam; dan, 3) Reproduksi ulama.¹⁵

¹¹ Salamah Noorhayati, *Perspektif Pendidikan Islam dari Klasik-Modern, Refleksi Persoalan Pendidikan Islam Kontemporer*, Jurnal Ilmiah Tarbiyah, Volume 22, nomor 6 Juni 2001.

¹² Menurut Ali Anwar pesantren salaf dikenal sebagai pesantren yang fokus pada *Tafaquh Fiddin* dengan mengkaji kitab-kitab kuning melalui metode *bandongan*, *sorogan*, serta klasikal. Dalam sistem pesantren salaf tidak ada komposisi pelajaran umum. Ali Anwar, “pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 27.

¹³ Makna secara umum istilah modern adalah segala sesuatu yang terkait dengan kehidupan masa kini. Antonym dari pada modern ini adalah kuno atau klasik, yaitu segala sesuatu yang terkait dengan masa yang telah lalu. Jadi, jika berbincang tentang masa modern, maka yang dimaksud adalah waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Dadang Mustajab, *Membangun Pendidikan Pesantren Berbasis Sains dan Tehnologi: Pencarian Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. Draft buku yang akan diterbitkan, 2007,4. dikutip oleh Ahmad Mutohar dan Nurul Anam, *Manifesto: Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 13.

¹⁴ Nurcholish Madjid, *bilik-bilik Pesantren*, (Jakarta: P3M, 2985), 126.

¹⁵ Azyumardi Azra, *Esai-Esai Intelektual Muslim Pendidikan Islam*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999), 89.

Menurut Azyumardi Asra sejak modernisasi dan perubahan pendidikan islam digencarkan di berbagai kawasan dunia muslim, beberapa lembaga pendidikan tradisional islam banyak yang tergerus dan tergusur, tak mampu bertahan dari ekspansi sistem pendidikan sekuler. Sehingga beberapa pesantren berinisiasi untuk bertransformasi dari sistem *salaf* menjadi sistem pesantren modern yang mengadopsi isi dan metodologi pendidikan umum.¹⁶

Sementara itu Bernawi, menyatakan bahwa pesantren modern telah mengalami transformasi yang sangat urgen; baik dari unsur-unsurnya maupun kelembagaannya. Pesantren model ini telah dikelola sedemikian baik dari aspek manajemen dan administrasinya. Sistem pengajarannya pun didesain dengan porsi yang sama antara mata pelajaran agama dan mata pelajaran umum. Sejak pertengahan tahun 1970-an, pesantren sebagai lembaga pendidikan islam berkembang pesat dari waktu ke waktu. Pesantren sudah mulai mendirikan lembaga formal dari tingkat dasar sampai pendidikan tinggi.¹⁷ Dengan masuknya pendidikan formal dalam dunia pesantren, maka budaya organisasi pendidikan formal yang diadopsi dari budaya luar pesantren tentu juga harus diterima oleh pesantren. Di sisi lain pesantren dengan budaya organisasi khas klasik dan salafnya juga harus dilestarikan sehingga karakteristik pesantren sebagai lembaga pendidikan islam tidak tercerabut dari akar historinya.

Perkembangan pesantren yang demikian pesat serta sumbangsuhnya terhadap negara mendapatkan legimitasi dari pemerintah dengan dibuatkannya undang-undang tentang pesantren nomor 18 tahun 2019. Undang-undang ini

¹⁶Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju melenium baru*, (Jakarta:Logos Wacana Ilmu, 2002), 95.

¹⁷ Imam Barnawi, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlash, 1993), 108.

memberikan sebuah payung hukum bahwa pesantren diakui sebagai penyelenggara pendidikan nasional. Namun pemerintah tetap memberikan ruang penuh kepada pesantren untuk membangun manajemennya sendiri dengan kekhasan yang telah dimilikinya.

Masyhud dan Khusnurridlo Memaparkan bahwa pesantren memiliki kultur unik yang berbeda dengan kultur lingkungan dan sekitarnya.¹⁸ Keunikan ini menjadi sebuah ciri khas budaya organisasi pesantren meski pesantren tersebut sudah berkembang menjadi pondok pesantren modern. Metode dan sistem pengajaran tergolong klasik yang diadaptasi dari beberapa kitab salaf. Salah satu kitab yang mengatur bagaimana adab dan metode belajar dalam menuntut ilmu adalah kitab *Ta'limul Muta'alim*. Kitab tersebut menjadi pedoman utama hampir di seluruh pondok pesantren di Indonesia dan efektif dalam melahirkan lulusan pesantren yang berkarakter dan berkapasitas ulama.

Budaya pesantren yang paling dominan dalam mempertahankan eksistensinya adalah menganut ragam nilai dan kurikulum pendidikannya. Ragam nilai semisal nilai agama, nilai salaf, nilai ketaatan pada kyai, serta nilai keikhlasan merupakan program pendidikan pesantren yang paling utama dan menjadi prioritas. Program tersebut ditanamkan melalui desain kurikulum pesantren yang menjadi karakteristik pesantren salaf. Pengajaran kitab kuning yang konsisten diajarkan kepada santri dengan beberapa bidang keilmuan, seperti ilmu *Nahwu*, Ilmu *Sharraf*, ilmu *balaghah*, ilmu Al-Quran, Ilmu Tafsir, Ilmu *Hadits*, Mustalahul Hadits dan lain sebagainya adalah merupakan

¹⁸Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: DIVA PUSTAKA, 2003), 3.

kurikulum yang menjadi penopang eksistensinya pesantren salaf.¹⁹Selain itu, pada sisi yang lain pesantren memiliki budaya ritual-ritual yang memiliki nilai tertentu yang berbeda dari budaya sekitarnya, misalnya ritual *tawassul*, atau bacaan-bacaan khusus yang secara tradisi dilakukan saat akan memulai pembelajaran ataupun lainnya. Dengan demikian, meski pesantren sudah bertransformasi menjadi pesantren modern yang memadukan pendidikan tradisional dan sistem pendidikan umum melalui sekolah formal dan perguruan tinggi, pesantren harus tetap mempertahankan budaya organisasi pesantrennya yang merupakan ciri khas pesantren dan tentunya memiliki nilai-nilai religiusitas tersendiri. Hal ini tentu merupakan upaya pesantren dalam menjaga eksistensinya agar tetap mampu diterima masyarakat seluruh kalangan. Pada sisi lain pesantren juga harus melakukan perubahan. Berubah dalam arti mempertahankan budaya dasar pesantren yang baik serta mengadopsi budaya baru yang lebih baik.²⁰ Untuk mengimplementasikan gagasan besar ini dibutuhkan manajemen dan organisasi yang mampu mengelola budaya organisasi pesantren dan modern secara seimbang sehingga integrasi kedua budaya dapat tercapai dan mampu membawa pesantren mencapai tujuannya.

Pesantren dalam upaya mencapai tujuan tak bisa dilepaskan dari dukungan budaya organisasi yang merupakan media manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya adalah cara anggota pesantren berperilaku di dalam atau sekitar pesantren. Anggota pesantren akan bertindak dan berperilaku

¹⁹ Rustam Ibrahim, *Eksistensi Pesantren Salaf di Tengah Arus Pendidikan Moderen*. Jurnal Analisa Volume 21 nomor 02 desember 2014, 255.

²⁰ Nur Efendi, dalam pengantar bukunya, *Manajemen Perubahan di pondok Pesantren; Kontruksi teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014)

berdasarkan nilai-nilai, keyakinan tertentu yang telah dibangun dan disepakati bersama. Budaya pesantren ada yang bersifat kasat mata (*tangible*) dan tidak kasat mata (*intangible*). Dengan demikian, budaya pesantren tidak dapat dilihat secara parsial tapi harus ditilik secara komprehensif sehingga potret pesantren dapat direpresentasikan.²¹ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang urgen dalam menunjang ketercapaian tujuan organisasi atau bagaimana organisasi pesantren tetap hidup, budaya organisasi pesantren itu antara lain metode pembelajaran yang lekat dengan metode klasik seperti metode *Bandongan* dan *Sorogan* yang merupakan tradisi turun temurun dari ulama salaf, konten kurikulum yang menekankan pada kajian kitab-kitab kuning serta ritual-ritual pesantren yang memiliki nilai tersendiri. Sebagaimana yang termaktub dalam UU nomor 18 tahun 2019 bahwa pesantren harus mampu menjaga kekhasan dan keunikan tertentu yang menjadi tradisi pesantren.

Seperti yang telah dijelaskan oleh Hoy and Miskel bahwa Budaya berfungsi untuk membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Akan tetapi, penting untuk diingat bahwa budaya yang kuat dapat berfungsi atau disfungsi, artinya budaya dapat meningkatkan atau menghambat efektivitas.²² Budaya organisasi juga dapat meningkatkan Stabilitas dan sistem sosial dengan memberikan perekat sosial yang mengikat

²¹Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: DIVA PUSTAKA, 2003), 26.

²²Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 186.

organisasi bersama.²³ Dengan demikian, budaya organisasi harus dibangun kuat-kuat untuk menjadi sebuah landasan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Hal ini juga dikatakan Deal, sebagaimana dikutip oleh Sulthon Masyhud dan Khusnuridlo dalam bukunya manajemen pondok pesantren bahwa budaya organisasi adalah cara anggota organisasi berperilaku di dalam organisasi berdasarkan nilai-nilai yang ada.

Paparan di atas inilah yang menjadi kegelisahan dan pertimbangan penelitian ini dilakukan dengan mengambil tema “Manajemen Budaya Organisasi Pesantren”, karena pesantren dituntut untuk menyelenggarakan pendidikan formal sebagai bentuk mawadahi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan formal sekaligus pendidikan agama, maka untuk mencapai tujuan pesantren harus didukung oleh budaya organisasi pesantren yang dikelola secara efektif dan efisien dengan ilmu manajemen yang baik. Sebagaimana hasil laporan disertasi Mardiyah tentang Pemeliharaan budaya pesantren, justru ada pesantren yang kehilangan identitas kesalafannya yang merupakan keunggulan setelah masuknya sistem pendidikan modern, yakni pondok pesantren tebuireng jombang; Ada pula pesantren yang menolak sistem pendidikan formal dan justru tetap mempertahankan sistem dan modelnya sebagai pondok pesantren salaf seperti pondok pesantren sidogiri pasuruan. Hal itu karena dikhawatirkan budaya modernnya akan lebih mendominasi dan mengusur budaya salaf yang merupakan ciri khas dan keunggulan pesantren. Sementara itu ada pula pesantren yang mengkombinasikan antara pendidikan

²³Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 177.

salaf dan pendidikan umum tapi tetap mampu mempertahankan keunggulan kajian-kajian kitab salafnya, yakni Pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok pesantren Al-Anwar, Sarang, rembang Jawa tengah. Kedua pesantren ini menyelenggarakan pendidikan formal namun diletakkan pada pesantren unit atau cabangnya.²⁴

Sebagaimana dikatakan oleh George Terry, bahwa manajemen adalah merupakan sebuah proses khusus yang terdiri dari kegiatan perencanaan, perngorganisasian, menggerakkan, pengawasan, yang dilakukan untuk mendeterminasi dan upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan jalan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.²⁵ Sehingga dengan adanya manajemen yang baik, maka tujuan organisasi bisa dicapai secara efisien dan efektif.

Dalam pandangan ajaran Islam, manajemen sendiri sangat dianjurkan oleh Rosulullah SAW. Hal ini tersirat dalam sebuah hadits yang isinya (*matan*) sesuai dengan teori manajemen, yakni mengenai segala sesuatu wajib dilakukan dengan cara bagus, baik, teratur, serta tertib. Proses- prosesnya wajib diiringi dengan baik. Sesuatu tidak bisa dilakukan dengan cara asal- asalan. Perihal ini ialah prinsip penting dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW. bersabda dalam suatu hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu

²⁴ Preliminary study, 10 Agustus 2019

²⁵ George R. Terry, *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968), 3.

pekerjaan, dilakukan secara *Itqan* (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR Thabrani).²⁶

Dua dari sekian pondok pesantren di Jawa Timur yang menjadi obyek penelitian disertasi ini adalah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo berdasarkan pertimbangan keunikan dan kekhasan tersendiri. Alasan peneliti memilih pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sebagai obyek penelitian adalah sebagai berikut: *Pertama*, Memiliki lembaga Ma'had Aly Pertama didirikan di seluruh Indonesia sekaligus menjadi lembaga yang memperkuat tradisi kajian keislaman; *Kedua*, Memiliki Perguruan Tinggi Swasta yang dinobatkan sebagai kampus tradisi keilmuan keislaman pada tahun 2014 oleh Kemenag RI. *Ketiga*, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo menggunakan kitab elementer yang wajib dikaji berdasarkan wasiat dan pesan dari pendiri, yakni kitab *sullam Taufiq*, *Sullam Safinah*, *Ta'limul Muta'allim* dan *Bidayatul Hidayah*. Kitab-kitab dimaksud wajib dikaji dan wajib menjadi rujukan nilai-nilai pondok pesantren yang harus dilaksanakan, sehingga dengan mempelajari dan mengamalkan kitab dimaksud akan dapat membentuk lulusan berkapasitas ulama sesuai dengan visi pendiri bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo bertujuan untuk mencetak ulama.²⁷ *Keempat*, dalam kurikulum dan mutu lulusan, pesantren memiliki tiga (3) kompetensi wajib yang harus dimiliki oleh setiap santri yang akan lulus dalam ujian akhir di lembaga pendidikan. Ketiga kompetensi ini tetap

²⁶Abul Qasim Sulaiman bin Ahmad al-Lakhmiy ath-Thabrani, *Mu'jam Al-Ausath, Juz I* (Kairo: Dar-Al Haramain, 1415 H), 897.

²⁷*Preliminary study*, 25 Juli 2019.

dipertahankan secara turun temurun dari pendiri hingga pengasuh generasi keempat. Tiga (3) itu yakni: 1) Kompetensi membaca Al-Quran; 2) Kompetensi Membaca Kitab Kuning; dan, 3) Kompetensi Akhlakul Karimah; *Kelima*, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo tetap menggunakan metode klasik, yakni *Bandongan* (*collective learning process*), *Sorogan* (*individual learning process*).²⁸ Namun fakta yang paling pokok di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah adanya budaya organisasi yang diformalkan oleh pesantren untuk menguatkan pendidikan keagamaan sehingga berkonsekuensi dikenai sanksi apabila melanggar.

Pesantren kedua yang menjadi obyek penelitian ini adalah Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Pemilihan pesantren ini sebagai obyek penelitian karena menurut peneliti memiliki beberapa keunikan, yakni: *Pertama*, dalam sejarahnya pesantren ini adalah merupakan salah satu pesantren tertua di Jawa Timur yang hampir berusia dua abad, yakni 180 tahun lebih; *Kedua*, Pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo menyelenggarakan dua (2) model pendidikan: 1) Pendidikan Pesantren; 2) Pendidikan berbasis pesantren.²⁹ Pendidikan pesantren adalah pendidikan dengan materi keagamaan berbasis kajian kitab-kitab salaf. Sementara pendidikan berbasis pesantren adalah pendidikan formal yang didesain dengan kurikulum pesantren. Pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki enam satuan

²⁸ *Preliminary study*, 28 Juli 2019.

²⁹ Pendidikan pesantren adalah pendidikan yang menekankan pada kajian-kajian kitab kuning di lingkungan pesantren dan diperuntukkan bagi santri yang bermukim. Sementara pendidikan berbasis pesantren adalah pendidikan umum yang diselenggarakan di luar pesantren yang didesain untuk kalangan umum namun dengan kurikulum pesantren.

pendidikan menengah dan memiliki perguruan tinggi yang pada tahun 2020 telah alih status dari Institut menjadi universitas; *Ketiga*, Dalam upaya menjaga kurikulum content pesantren maka pondok pesantren Zainul Hasan Genggong menyusun kurikulum induk yang disebut dengan “Kurikulum Filsafat Pesantren Genggong”; Keempat, memiliki dasar falsafah dalam upaya menjadi rujukan pedoman perilaku seluruh anggota pesantren berupa “*Satlogi santri*”; kelima, menerapkan kaidah “*Almuhafadatuh Alal Qodimis Shaleh Wal’ Ahdu Bil Jadidil Aslah*” (*Memepertahankan perkara lama yang baik dan mengambil perkara baru yang lebih baik*).

Berdasarkan paparan konteks di atas, penelitian ini diharapkan dapat memperoleh jawaban mendalam melalui fokus penelitian yang dipaparkan selanjutnya dalam penelitian ini. Adapun tema yang peneliti angkat adalah :
”Manajemen Budaya Organisasi Pesantren: Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka penulis memfokuskan penelitian ini pada Manajemen Budaya Organisasi di Pondok Pesantren dengan formulasi pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo?

2. Bagaimana pelaksanaan budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondokpesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo?
3. Bagaimana evaluasi budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondokpesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa tujuan yang ingin dicapai antara lain adalah:

1. Memahami perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo;
2. Mengetahui pelaksanaan budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo;
3. Memahami evaluasi budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tidak hanya dalam tataran teoritik, tetapi juga dapat memberikan kontsribusi yang aplikatif pada tataran praktis atau kegunaan secara formal dan substantive yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih ilmu pengetahuan, gagasan dan konsep manajemen pondok pesantren modern dalam mengelola budaya organisasinya, baik budaya organisasi lokal pesantren maupun budaya global dan modern sehingga nantinya pesantren yang demikian tidak dituding sebagai pesantren yang telah terseret dan lepas dari budaya khasnya sebagai lembaga pendidikan islam akibat terkontaminasi oleh budaya global. Hasil penelitian ini pula diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi pondok pesantren lain yang sedang mengelola dan mengembangkan budaya pesantrennya kearah yang lebih baik lagi. Selain dari pada itu hasil penelitian ini diharapkan mampu dijadikan pertimbangan dalam mengembangkan konsep dan teori, khususnya dalam manajemen budaya organisasi pesantren modern secara efektif dan efisien.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- a. Lembaga pendidikan islam: dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan dan perkembangan pondok pesantren khususnya pengelolaan budaya organisasi;
- b. Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo: bisa lebih meningkatkan kreatifitas dalam bidang manajerial, khususnya dalam bidang manajemen budaya organisasi ke arah yang yang lebih baik;

- c. Bagi Masyarakat: dapat lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam mendukung terciptanya budaya pesantren yang sehat dan syarat dengan nilai-nilai keislaman Sehingga harmonisasi kehidupan di pesantren tercipta;
- d. Bagi peneliti, yaitu: 1) Sarana untuk mengamalkan ilmu dan pengalaman belajar yang telah didapat; 2) Sarana meningkatkan dan mengembangkan kapasitas keilmuan dan pengetahuan yang telah didapat di jenjang perkuliahan; dan, 3) Merupakan usaha untuk melatih diri dalam memecahkan permasalahan yang ada secara kritis, obyektif dan ilmiah khususnya tentang manajemen budaya organisasi pesantren.

E. Definisi Istilah

1. Manajemen Budaya Organisasi Pesantren

a. Manajemen

Manajemen cara mengatur atau mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks penelitian ini maka manajemen adalah bagaimana pesantren mengatur dan mengelola sumber daya berupa budaya organisasi pesantren dan budaya modern dari luar pesantren yang diterima dan diadopsi oleh pesantren untuk mencapai tujuan pesantren yang ditetapkan bersama. Adapun tujuan dari manajemen budaya organisasi dalam konteks ini adalah bagaimana agar supaya budaya pesantren dan budaya modern mampu dimanaj dan disinergikan untuk membangun

keberlangsungan dan kemajuan pesantren sehingga budaya pesantren tetap menjadi ciri khas dan menjadi keunggulan sebagai identitas pesantren.

b. Budaya Organisasi Pesantren

Budaya Organisasi Pesantren adalah suatu cara hidup dan berperilaku anggota organisasi pesantren yang berkembang dan diwariskan secara turun-temurun dari generasi ke generasi berikutnya dalam pesantren untuk mencapai visi pesantren yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dari unsur artefak, keyakinan dan nilai-nilai pesantren yang khas dan unik dalam scope pendidikan, yakni mengenai budaya belajar, ritual-ritual dalam pembelajaran, metode pembelajaran klasik pesantren hingga pada budaya mutu lulusan pesantren sehingga nantinya akan terkuak filosofi, keyakinan dan nilai-nilainya budaya organisasinya.

Dengan demikian, maka Manajemen Budaya Organisasi Pesantren adalah cara mengatur, mengelola dan memberdayakan budaya organisasi pesantren berupa keyakinan dan nilai-nilai untuk dikelola secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pesantren sebagai lembaga pendidikan islam berhaluan "*Tafaqquh fiddin*".

F. Sistematika Penulisan

Secara sistematis penulisan dari Penelitian lapangan akan dikelompokkan kepada beberapa bab sesuai dengan pedoman.

Pada bab I berisi hal berikut : konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat Penelitian , definisi istilah dan sistematika Penulisan;

Pada bab II berisi mengenai Kajian teori yang meliputi penelitian terdahulu dan relevans, kajian teori yang membahas tentang Manajemen Budaya Organisasi pesantren , kemudian kerangka konseptual dan kerangka berpikir dari penelitian;

Pada bab III berisi mengenai Metode Penelitian yang digunakan yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kemudian lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahapan-tahapan dalam penelitian dalam penelitian yang dilakukan;

Pada bab IV berisi tentang hasil penelitian dan Paparan hasil penelitian yang mencakup tentang deskripsi objek penelitian, paparan data dan temuan penelitian;

Pada bab V berisi mengenai pembahasan tentang temuan penelitian yang mencakup, Bagaimana perencanaan manajemen Budaya Organisasi Pesantren? Bagaimana Pelaksanaan dan implementasi Budaya Organisasi Pesantren. Bagaimana Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren.

Pada bab VI berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan , implikasi teori, dan berupa saran-saran dan harapan-harapan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian terdahulu

Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, sehingga menjadi bahan pertimbangan, dan dijadikan sebagai referensi, selain itu penelitian terdahulu juga berguna untuk menjelaskan beberapa hal yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Berikut ini ada beberapa penelitian yang membahas tentang tema Budaya organisasi:

1. Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi: di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang*, 2010, Disertasi. penelitian ini memfokuskan kajian pada: (1) Bangunan Budaya Pesantren yang dibangun Kyai; (2) Kepemimpinan Kyai dalam memelihara Budaya Organisasi; dan, (3) Perbedaan dan persamaan dari ketiga Pesantren. Hasil penelitian tersebut di antaranya adalah bahwa: (1) pesantren memiliki nilai yang dianut dan menjadi dasar pedoman perilaku; (2) Ketiga pesantren memiliki tradisi keilmuan dan karakteristik yang berbeda; (3) Tradisi Pengelolaan lembaga yang berbeda dan memiliki karakteristik masing-masing.³⁰

Dari paparan hasil penelitian di atas dapat ditarik hubungan dan relevansi tentang tema budaya organisasi pesantren. Adapun titik

³⁰ Mardiyah, “*Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi: studi multisitus di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang*”, (Disertasi, Universitas Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010)

perbedaannya adalah bahwa penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah memfokuskan pada bangunan budaya organisasi pesantren dan bagaimana kepemimpinan Kyai berperan dalam pemeliharannya. Sementara penelitian yang dilakukan dalam disertasi ini memfokuskan pada aspek manajemen budaya organisasinya. Penelitian ini juga mencoba ingin menguak makna budaya organisasi pesantren dari unsur Filosofi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi tersebut.

2. Salni Fajar, *Tradisi Pesantren di Dunia Melayu antara Tradisionalis dan Modernis: Studi kasus kepemimpinan Kiai di pesantren Sumatera Selatan*, 2018, Disertasi. Hasil penelitian ini didasarkan pada teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Max Weber dan teori tipe kepemimpinan organisasi yaitu Weber mengklasifikasikan pola kepemimpinan menjadi tiga kategori berdasarkan kepemimpinan tradisional, karismatik, dan rasional. Padahal, ternyata kepemimpinan spiritual pesantren memegang peranan yang sangat penting dalam memajukan dunia pendidikan Pesantren. Namun, latar belakang pendidikan Kiai dan lingkungan tempat Kiai berada juga kurang penting.³¹

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini membahas tentang tradisi pesantren yang menjadi bagian dari budaya organisasi pesantren namun penelitian yang dilakukan oleh Salni berfokus pada tradisi kepemimpinan kiai di pesantren sementara penelitian ini fokus pada

³¹ Salni Fajar, *Tradisi Pesantren di Dunia Melayu antara Tradisionalis dan Modernis: Studi kasus kepemimpinan Kiai di pesantren Sumatera Selatan*, (Disertasi, Unirvasitas Islam Negeri Raden Fatah, Palembang, 2018)

bagaimana budaya belajar di pondok pesantren dikelola sehingga tidak lepas dari fondasi budaya pesantren;

3. Ahmad Royani, *Internalisasi Budaya pesantren di perguruan tinggi islam dalam melahirkan akademisi religius moderat: Studi Mutisitus Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang, 2020, Disertasi. Hasil kajian pertama*, menunjukkan bahwa konstruksi budaya pesantren dalam pembentukan akademisi moderat di pesantren melalui konstruksi artifak, nilai, gagasan dan asumsi yang menekankan pada aspek religius moderat. *Kedua*, tipologi nilai-nilai pesantren yang terinternalisasi dalam lembaga pendidikan tinggi tidak lepas dari visi, misi, dan tujuan pesantren dalam membangun pendidikan tinggi.³²

Penelitian tersebut memfokuskan pada budaya pesantren seperti yang dilakukan dalam penelitian ini tetapi Ahmad Royani dalam penelitiannya mengungkap secara mendalam budaya pesantren yang mengarah pada kaderisasi akademisi yang religius dan moderat.

4. Mukhibat, *Meneguhkan Kembali Budaya Pesantren dalam Merajut Lokalitas, Nasionalitas dan Globalitas, 2015, jurnal*. Penelitian tersebut menggunakan metode Analisis Kritis Historis dan Logika Reflektif dalam menyikapi fenomena pesantren dalam menghadapi budaya modern dan perkembangan global. Pesantren dianggap ambiguitas dan memiliki

³² Ahmad Royani, *Internalisasi Budaya pesantren di perguruan tinggi islam dalam melahirkan akademisi religius moderat: Studi Mutisitus Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang, (Disertasi, Institut Agama Islam Negeri, Jember 2020)*

ketidakjelasan arah dengan masuknya budaya modern sehingga berdampak pada citra pesantren yang seolah kehilangan identitasnya di tengah arus globalisasi. Pesantren berada dalam sebuah posisi persimpangan arah, antara mempertahankan tradisinya atau mengikuti pola perkembangan baru yang telah masuk ke dalam pesantren. Dengan demikian, pesantren harus mampu merekatkan kembali nilai-nilai nasionalitas dan Globalitas melalui model pendidikan pesantren.³³

Persamaan kajian penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan dalam disertasi ini adalah sama-sama membidik tema budaya organisasi pesantren. Adapun perbedaannya; jika penelitian Mukhibat memberi sebuah gambaran bahwa beberapa pesantren mulai kehilangan identitasnya sebagai lembaga kajian keislaman sejak masuknya budaya modern sehingga harus ada sikap tegas dalam pesantren agar budaya modern tersebut tidak meruntuhkan tatanan budaya pesantren yang sudah mengakar dan menjadi ciri khas. Penelitian tersebut memperkuat fakta bahwa pesantren harus mampu mengelola dengan tepat terhadap budaya modern agar mampu bersinergi dengan budaya pesantren itu sendiri. Sementara penelitian ini berfokus pada makna filosofi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi pesantren. Di samping itu, lokasi pesantren juga menjadi titik perbedaan.

5. M. Sadheli Hanafi, *Budaya Pesantren Salafi: Studi Ketahanan Pondok Pesantren Salafi di Propinsi Banten*, 2018, Jurnal. Penelitian tersebut

³³ Mukhibat, "Meneguhkan Kembali Budaya Pesantren dalam Merajut Lokalitas, Nasionalitas dan Globalitas" Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2, Desember 2015: 177-19

dilatar belakangi sebuah fakta menarik di propinsi banten bahwa beberapa pesantren salaf mampu *survive* dan tetap eksis mempertahankan budaya salafnya di tengah gejolak budaya modern dan budaya global, bahkan mampu bersaing dengan beberapa pondok pesantren modern. Penelitian tersebut berusaha untuk mengungkap nilai-nilai esensial dari budaya organisasinya serta pengaruhnya terhadap eksistensinya di masyarakat. Kesimpulan dan hasil penelitiannya adalah bahwa Kyai sebagai figur sentral dan pemegang otoritas penuh pondok pesantren berperan total dalam menjaga budaya pesantren yang meliputi nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi Kyai sehingga kehadiran pondok pesantren modern tidak memiliki efek dan tidak mampu menggeser eksistensi pondok pesantren *salaf* di tengah masyarakat.³⁴

Begitu kuatnya pengaruh arus modernisasi dan globalisasi sehingga beberapa pesantren salaf berupaya menguatkan budaya organisasinya dengan tetap menghidupkan tatanan nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi sang pendiri agar keberadaanya di masyarakat tetap diperhitungkan sebagai lembaga pendidikan islam yang mampu bersaing dengan pondok pesantren modern. Tentu hal ini dibutuhkan kejeniusan dan ketegasan dari pimpinan pondok pesantren dalam mengelola budayanya sehingga tujuannya dapat dicapai secara maksimal karena budaya adalah salah satu elemen penting dalam pencapaian tujuan.

³⁴ M. Sadheli Hanafi, *Budaya Pesantren Salafi: Studi Ketahanan Pondok Pesantren Salafi di Propinsi Banten* Al Qalam, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 103-126, june 2018. ISSN 2620-598X.

Relevansi penelitian M. Sadheli Hanafi dengan penelitian disertasi ini adalah terletak tema budaya organisasi pesantren. Sementara perbedaannya adalah bahwa penelitian yang dilakukan oleh M. Sadheli Hanafi menekankan pada upaya pimpinan pondok pesantren dalam memelihara budaya organisasi serta eksistensi pesantren salaf yang secara kompetitif bersaing dengan pondok pesantren modern dalam menarik minat masyarakat sekitar. Penelitian disertasi ini berfokus pada pengelolaan budaya serta memahami makna secara mendalam mengenai Filosofi, Keyakinan dan Nilai-nilai budaya pondok pesantren.

6. Dedik, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan*, 2015, jurnal. kajian yang menjadi fokus penelitian tersebut adalah budaya Kasat Mata (*tangible*) dan budaya tidak kasat mata (*intangible*) di pondok pesantren *Ar-Raudhatul Hasanah*, dan menghasilkan kesimpulan bahwa budaya Kasat Mata (*tangible*) dan budaya tidak kasat mata (*intangible*) adalah menjadi alasan dan penopang utama keberhasilan pendidikan pondok pesantren. Dengan demikian, keberadaan dan kekokohan budaya organisasi tidak bisa dinafikan sebagai salah satu fondasi dan daya dukung terhadap keberhasilan pondok pesantren dalam mencapai tujuannya.³⁵

Kajian penelitian tersebut berfokus pada budaya organisasi yang mengungkap makna budaya organisasi dari sudut Tangible dan intangible.

³⁵ Dedik, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan*”, *Analytica Islamica*, Vol. 4, No. 2, 2015: 323-350

Sementara rencana penelitian ini fokus pada budaya organisasi pesantren yang berkaitan dengan bidang pendidikan pesantren itu sendiri.

7. Muhamad Matin Shopwan Amarullah, Mulyani dan Ari Prayoga, *Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah, 2020, Jurnal*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kiai kharismatik memiliki peran strategis dalam upaya pengembangan budaya organisasi pesantren. Budaya organisasi pondok pesantren Salafiyah Al-Jawahir dilakukan melalui kegiatan santri sebagai berikut: kegiatan mingguan: membaca kitab Al Balzani, Shalawat, membaca Yasin, membaca Manakib, membaca kitab Talim al-Muta Alim dan Wasiat al-Mustafa, Al-Qur'an, Belajar membaca nyaring, Bacaan istigazah. di samping itu ada kegiatan tahunan: Peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW, Peringatan Islamiraji Nabi Muhammad SAW, Kunjungan ke Makam Warisongo, Tahun Baru Hijriah, Idul Adha. Selain kegiatan tersebut, budaya organisasi juga diterapkan dalam kehidupan Pesantren melalui pembentukan struktur organisasi yang dikelola oleh Santri.

Penelitian tersebut juga dengan tema yang sama dengan rencana penelitian yang akan dilakukan, namun ada sudut perbedaan dalam aspek fokus. Penelitian Muhamad Matin Shopwan Amarullah dkk. memuat semuan elemen budaya organisasi; baik dari artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar dan tidak secara spesifik membahas bagaimana budaya organisasi pesantren dilakukan melalui prinsip-prinsip manajemen. Sementara

penelitian ini hanya berfokus pada filsosofi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi pesantren.³⁶

8. Nur Ita A'ini Qudwatal Millah dan Nove Kurniati Sari, *Birokrasi dan Perilaku Budaya Organisasi Di Pesantren, 2019*, Jurnal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam tidak lepas dari unsur struktural, tugas, dan kelembagaan yang dikembangkan melalui suatu diskusi atau musyawarah, perilaku dan budaya organisasi dengan sistem ketenagakerjaan dan penetrasi Islam yang berkesinambungan. terkait peran birokrasi interaktif dalam memperjelas budaya dengan membangun rasa Ukhuwah dalam organisasi dalam rangka pondok pesantren Al-munawwir menjaga nilai moral dan budaya masyarakat Jawa dengan membiasakan berkomunikasi dalam bahasa daerah untuk menanamkan nilai.³⁷

Penelitian tersebut mendeskripsikan peran birokrasi dan perilaku budaya organisasi di mana nilai-nilai moral keislaman sebagai bagian dari budaya pesantren bersinergi dengan budaya jawa dalam membangun konsep ukhuwah di dalam organisasi. Sementara rencana penelitian ini fokus pada pengelolaan dan pengungkapan secara mendalam terhadap makna filosofi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi pesantren.

³⁶ Muhamad Matin Shopwan Amarullah, Mulyani dan Ari Prayoga, *Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah, Jurnal DIRASAH Volume 3, Number 2, Agustus 2020 p-ISSN: 2615-0212 / e-ISSN: 2621-2838*

³⁷ Nur Ita A'ini Qudwatal Millah dan Nove Kurniati Sari, *Birokrasi dan Perilaku Budaya Organisasi Di Pesantren, 2019* Jurnal Pendidikan Islam Volume 2 No. 01 2019, p. 45-65 ISSN: 2338-4131 (Print) 2715-4793 (Online)

9. Aris Risdiana, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat, 2016*, jurnal. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Pondok Pesantren Sukamanah dan pondok pesantren Persis Benda 67 sudah memiliki nilai organisasi dan budaya berupa peraturan, norma, nilai dominan, falsafah, aturan dan budaya organisasi. dari penelitian ini, Nilai-nilai organisasi dan budaya Pesantren Sukamanah merupakan bagian dari visi misinya. Dengan kata lain, bertujuan memperkuat *Aqidah Ahlussunnah Waljama`ah*, Disiplin, Dzikir, Majelis, Musyawarah, Dakwah dan Menekankan Pendidikan Aqidah. Sedangkan nilai budaya organisasi Persis Benda 67 Pesantren dapat dilihat melalui visinya. Bunyinya *hayatul naqluha ibada dan wa'tasimu bihablillah*. kedua pondok pesantren ini mengambil sikap berbeda: Pesantren Skamana Utamakan Kedamaian dan Toleransi, Persis Benda 67 mengutamakan Prinsip Kembali kepada Al-Qur'an dan Hadist.³⁸
10. Izah Ulya Qadam, *Budaya Organisasi Dalam Membentuk Karakter Generasi Khaira Ummah Di Pesantren, 2018*, jurnal. Temuan penelitian bahwa pada tataran spiritual bahwa budaya pesantren membentuk karakter Santri dengan kecerdasan dan kemampuan. Pondok pesantren melatih seluruh elemen santri, guru untuk menjadi karakter *Khaira Umma* yang paling tangguh sesuai dengan nilai, ilmu dan tantangan yang muncul saat Revolusi Industri 4.0 semakin meningkat. Menghadapi kondisi teknis yang

³⁸ Aris Risdiana, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat*, Jurnal APLIKASIA Vol 16, No 2 (2016)

selalu berubah, santri perlu memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi agar dapat bersaing dengan nilai-nilainya tanpa harus ketinggalan zaman.³⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Izah Ulya Qadam hanya fokus kepada pemahaman budaya organisasi pesantren dalam mewujudkan santri yang berkarakter yang didesain melalui budaya spiritualitas. Sementara rencana penelitian ini fokus kepada makna dibalik budaya organisasi pesantren yang didesain dengan konsep manajemen untuk mencapai tujuan pesantren itu sendiri.

11. Heli dan Qiqi Yuliati Zaqiyah, *Manajemen Organisasi Santri Di Pondok Pesantren*, 2016, jurnal. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan organisasi santri yaitu untuk menyatukan, mengembangkan, membentuk serta memfasilitasi apa yang dibutuhkan santri serta membangun jiwa seorang pemimpin yang berkepribadian matang. Struktur organisasi santri seperti struktur pemerintahan dimana adanya ketua Rois yang mempunyai anggota-anggotanya yang telah di bagi ke dalam beberapa divisi. Perilaku anggota organisasi santri yaitu menunjukan perilaku pengurus dalam pengaturan organisasi, hubungan antar individu dan kelompok dengan organisasi, dan organisasi itu sendiri. Budaya organisasi santri tidak terlepas dari adanya perbedaan ciri khas tetapi budaya organisasi tetap pada nilai-nilai keislaman. pelaksanaan manajemen organisasi santri menunjukan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Hasil pelaksanaan manajemen

³⁹ Izah Ulya Qadam, *Budaya Organisasi Dalam Membentuk Karakter Generasi Khaira Ummah Di Pesantren*, Jurnal Konseling Edukasi Vol 3, No 2 (2019)

organisasi santri terdapat keberhasilan secara kuantitatif dan kualitatif, secara kuantitatif santri menjadi bertambah, sedangkan secara kualitatif eksistensi santri terlihat oleh masyarakat. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penunjang meliputi lingkungan asrama yang berdekatan sehingga penyampaian informasi lebih mudah, kemudian dukungan dari masyarakat atas kegiatan yang dilaksanakan oleh pengurus Desa. Sedangkan faktor penghambat meliputi; kurang adanya tanggung jawab dari pengurus, santri sebagai mahasiswa, kurang ketegasan dari rois Desa, komunikasi dan koordinasi tidak berjalan maksimal.⁴⁰

Penelitian tersebut berupaya mengungkap bagaimana manajemen organisasi dalam pesantren didesain sedemikian rupa sehingga berdampak pada ketercapaian tujuan pesantren. Rencana penelitian disertasi ini berfokus terhadap bagaimana pengelolaan budaya organisasi pesantren melalui fungsi-fungsi manajemen sehingga mampu menata perilaku-perilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan pesantren sebelumnya.

12. Muhammad Arif Syihabuddin, *Budaya Organisasi lembaga pendidikan dalam perspektif islam*, 2019, Jurnal.⁴¹ Hasil penelitian tersebut adalah bahwa Proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu: a) Pendiri hanya merekrut dan menjaga

⁴⁰ Heli dan Qiqi Yuliati Zaqiyah, *Manajemen Organisasi Santri Di Pondok Pesantren*, Jurnal ISEMA Vol 1, No 2 (2016)

⁴¹ Muhammad Arif Syihabuddin, *Budaya Organisasi lembaga pendidikan dalam perspektif islam*, Jurnal At-Ta'dib Vol. 11 No. 2, Desember 2019

pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya. b) Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu. c) Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Sedangkan budaya organisasi perspektif Islam adalah hasil daya, cipta dan karya manusia dalam kelompok organisasi yang disepakati bersama berdasarkan ajaran Islam sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis. Budaya organisasi lembaga Pendidikan formal yang ada di Indonesia ini tidak bisa kita abaikan kondisi lembaga Pendidikan dasar (madrasah) dan lembaga Pendidikan tinggi.

Dari paparan hasil penelitian di atas dapat ditarik hubungan dan relevansi tentang tema budaya organisasi pesantren. Adapun titik perbedaannya adalah bahwa penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Arif Syihabuddin memfokuskan pada bagaimana bangunan budaya organisasi pesantren dibentuk oleh pendiri kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi pesantren. Sementara penelitian yang dilakukan dalam disertasi ini memfokuskan pada aspek manajemen budaya organisasinya. Penelitian ini juga mencoba ingin mengungkap makna budaya organisasi pesantren dari unsur Filosofi, keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi tersebut.

13. Sri Rokhlinasari, *Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon,*

2014, Jurnal.⁴² Penelitian ini menemukan tiga kesimpulan. *Pertama*, budaya organisasi membantu dalam mengefektifkan organisasi yang pada gilirannya akan mempercepat pengembangan organisasi ke tingkat yang diinginkan. Budaya organisasi pesantren wirausaha lan taburo terbentuk dimulai dari filsafat pendiri pesantren, kriteria seleksi input, peran pimpinan pesantren dan sosialisasi; *kedua*, bangunan budaya organisasi pesantren didasarkan pada keyakinan dasar, yaitu setiap diri anggota pesantren wirausaha lan taburo terdapat suatu keyakinan dasar bahwa jika “bergerak” maka akan sukses, dengan mengikuti etos kerja Islam menurut ayat Al-Quran. Nilai-nilai budaya organisasi juga dipengaruhi pendiri/pimpinan yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, nilai-nilai itu disampaikan secara lisan dan melalui perilaku, namun belum tertulis; dan *ketiga*, karakter budaya organisasi pesantren cukup kuat ditandai adanya loyalitas bersama, organisasi memberi perhatian besar pada pengembangan orang-orangnya serta sangat mementingkan kohesivitas dan semangat kerja, budaya organisasi dengan jiwa entrepreneur dan kreatif.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian ini membahas tentang tradisi pesantren yang menjadi bagian dari budaya organisasi pesantren namun penelitian yang dilakukan oleh Sri Rokhlinasari berfokus pada pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan organisasi pesantren, budaya organisasi dibangun atas dasar keyakinan dan nilai sementara

⁴² Sri Rokhlinasari, *Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon*, Jurnal Holistik Volume 15 Nomor 02, 2014

penelitian ini fokus pada bagaimana budaya belajar di pondok pesantren dikelola sehingga dapat menghantarkan pesantren terhadap visi.

14. Ah. Choiron, *Budaya organisasi pesantren dalam Membentuk santri putri yang peduli Konservasi lingkungan*, 2017, Jurnal.⁴³ Hasil dari penelitian ini adalah bahwa elemen budaya organisasi pesantren yang digunakan untuk membangkitkan kesadaran ekologi santri putri dilakukan melalui ekspresi verbal dan perilaku. Di pesantren ini, baik dalam kurikulum, nilai ekologis ditingkatkan dengan menerjemahkan materi fikih Islam ke dalam ekologi menuju fikih Al-Bi'ah. Di sisi lain, tindakan nyata dapat dilihat dalam kegiatan pengelolaan lingkungan seperti budaya lokal, pemilahan sampah dan pengomposan. Budaya organisasi pesantren yang mendorong santriwati untuk terlibat dalam pengelolaan lingkungan terkendala dengan adanya pembagian wilayah tertentu antara santri putra dan santriwati sebagai akibat dari standarisasi peran di pesantren yang meningkat. Selain memobilisasi santri, ponpes merupakan sumber nilai keislaman bagi masyarakat sekitar dan bertujuan untuk menggerakkan swadaya dan prakarsa masyarakat khususnya dalam melaksanakan perbaikan lingkungan.

Penelitian tersebut memfokuskan pada budaya pesantren seperti yang dilakukan dalam penelitian ini tetapi Ah. Choiron dalam penelitiannya mengungkap secara mendalam budaya pesantren yang berfokus pada

⁴³ Ah. Choiron, *Budaya organisasi pesantren dalam Membentuk santri putri yang peduli Konservasi lingkungan*, Jurnal Palastren Volume 10 Nomor 2, Desember 2017.

bagaimana budaya tersebut dapat membentuk santri yang konservatif pada lingkungan.

15. Jumadan, *Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam*, 2017, Jurnal.⁴⁴ Temuan penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi terkait dan memengaruhi berbagai aspek kehidupan organisasi. Zaman yang semakin kompetitif menghendaki setiap organisasi mengembangkan budaya organisasi yang kuat, tidak hanya bagi organisasi profit tetapi juga non profit. Pengalaman beberapa lembaga pendidikan Islam seperti UIN Maliki Malang, MAN 3 Kota Cirebon, dan Pesantren Wirausaha Lan Taburo Cirebon hanyalah sedikit potret kemajemukan budaya yang dapat dikembangkan oleh lembaga pendidikan Islam. Kajian penelitian tersebut berfokus pada budaya organisasi yang mengungkap makna budaya organisasi dari sudut bagaimana pengembangan budaya organisasi menjadi lebih kuat. Penelitian tersebut juga tidak berfokus pada pesantren akan tetapi kajian berfokus pada lembaga pendidikan islam dengan menggunakan pendekatan kepustakaan, sementara rencana penelitian ini fokus pada budaya organisasi pesantren yang berkaitan dengan bidang pendidikan pesantren itu sendiri.

⁴⁴ Jumadan, *Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Shautut Tarbiyah, Ed. Ke-36 Th. XXIII, Mei 2017.

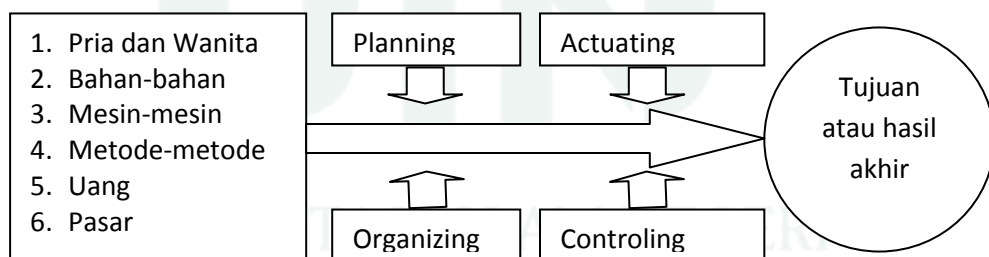
B. Kajian Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Menurut Hersey and Blanchard bahwa “*Management is working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*”. yakni sebuah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial.⁴⁵ Hershey dan Blanchard lebih fokus pada proses penetapan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang idtetapkan.

Menurut Stephen George R. Terry, manajemen ini terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai dan mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya manusia dan lainnya..⁴⁶



Gambar 1. Arti Manajemen (Terry, 1982: 4)

Sementara menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, manajemen adalah mencakup aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh seseorang

⁴⁵Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (5th Edition). Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Hall, 1988), 4.

⁴⁶George R. Terry, *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968), 3.

atau kelompok dalam upaya mengkoordinasikan aktivitas pihak lain untuk mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai oleh satu orang saja.

James A.F. Stonner mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan aktivitas anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen itu merupakan suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan tahapan-tahapan tertentu. Hal-hal yang pasti ada dalam manajemen adalah;

- 1) Manajemen ada tujuan yang akan dicapai bersama;
- 2) Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni;
- 3) Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsur manajemen yang disingkat 7 M+1 I, yakni man, money, methods, materials, machines, and marketing, minutes dan informasi;
- 4) Manajemen dapat diterapkan dalam suatu kegiatan apabila ada dua orang atau lebih yang melakukan kerja sama dalam suatu organisasi;
- 5) Manajemen menerapkan pembagian tugas dan tanggungjawab untuk masing-masing kegiatan;
- 6) Manajemen terdiri dari berbagai fungsi yang saling mendukung dan melengkapi;

7) Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.⁴⁷

b. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam implementasi dan pelaksanaannya, manajemen memiliki fungsi-fungsi tertentu. Menurut Hersey and Blanchard, fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi peningkatan semangat (*motivating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Sementara menurut Gorton and Schneider fungsi-fungsi manajemen yakni: *Planning, Implementing, coordinating, delegating, Initiating, Communicating and Evaluating*.⁴⁸

Masing-masing fungsi secara lebih spesifik akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Perencanaan (Planning).

Rencana adalah suatu kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang telah disepakati bersama.⁴⁹ Koontz O'Donell, di sisi lain, berpendapat bahwa perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling dasar,

⁴⁷Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan masalah*, Cet. VI (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 3.

⁴⁸Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 64.

⁴⁹ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, cet. Ke-1 (Jakarta: bumi Aksara, 2006), 49.

karena manajemen melibatkan pemilihan kolektif bagian-bagian yang dipilih dari suatu tindakan.⁵⁰

Sementara menurut George R. Terry sendiri dalam bukunya *Principles of Management* yang dikutip sukarna memaparkan:⁵¹

Perencanaan adalah penciptaan dan penerapan perkiraan atau asumsi tentang masa depan dengan menggambarkan dan merumuskan pemilihan fakta, menghubungkan fakta, dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan adalah rancangan kegiatan masa depan yang dapat menjadi tidak pasti dan dan kemungkinan berubah. Tanpa rencana, sebuah organisasi tidak dapat menjawab apa yang akan dicapainya di masa depan dan bagaimana hal itu akan dicapai. Oleh karena itu, Anda perlu menetapkan arah dan rencana untuk lebih fokus pada tujuan yang perlu Anda capai.⁵²

Perencanaan berkaitan dengan pertanyaan tentang bagaimana tujuan yang akan dicapai atau keputusan diimplementasikan. Berikut adalah pertimbangan pertanyaan.⁵³

- a) Apa yang perlu dilakukan?
- b) Sumber daya mana yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu, dan dalam jangka waktu berapa lama?

⁵⁰Koontz O'Donell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (Kogakhusa, Mc Grawhill), 111.

⁵¹ Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (bandung: CV. Mandar Maju, 2011), 10.

⁵² Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (bandung: PT.Refika Aditama, 2008), 13.

⁵³ Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 64.

- c) Siapa yang kompeten, berminat, dan tersedia untuk melakukan pekerjaan itu?
- d) Tanggungjawabnya apa dan ditugaskan kepada siapa? Definisi dan tugas tanggung jawab
- e) Tugas dan orang memerlukan hubungan satu sama lain dalam berbagai cara?
- f) Siapa yang memiliki otoritas dan kepada siapa? Spesifikasi hubungan otoritas;
- g) Siapa yang akan menjadi pengawas dan siapa yang akan diawasi serta dalam bidang apa?
- h) Dengan siapa harus berkomunikasi dan tentang apa?
- i) Standar mana yang menentukan efektivitas?

Proses perencanaan dimulai dengan definisi dari tugas atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya, dan dalam menentukan kriteria yang digunakan untuk menilai apakah tujuan tercapai atau keputusan tercapai serta dapat diimplementasikan dengan sukses. Adapun prosedur pelaksanaan rencana di antaranya adalah menentukan izin, memantau, berkomunikasi dengan orang, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu.⁵⁴

⁵⁴Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 65.

Perencanaan mempertimbangkan tujuan organisasi atau tujuan bias dan cara terbaik untuk menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan untuk seluruh organisasi atau definisi rencana ini sebagai proses penetapan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan adalah alat pertama dalam proses manajemen. Sederhananya, perencanaan adalah proses mempersiapkan perubahan dengan mengembangkan cara-cara rasional dan sistematis untuk memprediksi masa depan organisasi, atau tindakan masa depan. Perbedaan antara manajer yang sukses dan manajer yang gagal terletak pada proses perencanaan.⁵⁵ Perencanaan merupakan langkah awal yang harus diperhatikan oleh pengelola dan pengelola pendidikan Islam. Perencanaan merupakan bagian penting yang harus ada dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Tanpa perencanaan yang baik, lembaga-lembaga Islam tidak akan berkembang dan berkualitas.⁵⁶ Perencanaan merupakan menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.⁵⁷

Stoner James, A.F. merumuskan empat langkah dalam proses perencanaan sebagai berikut:

- a) Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan. Perencanaan pertama-tama harus menetapkan apa yang dibutuhkan atau

⁵⁵ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. (Yogyakarta: Multi Presindo. 2013), 24

⁵⁶ Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2013), 40

⁵⁷ George R. Terry, *Principles of Management*. Erlangga Jakarta 2013, 9

diinginkan oleh suatu organisasi atau sub unit sehingga sumberdaya organisasi tidak terpecah dan dapat digunakan secara efektif dan efisien;

b) Mendefinisikan situasi saat ini, informasi keadaan organisasi saat ini tentang berapa jauhkah jarak organisasi dari sasarannya, sumber daya yang dimiliki, data keuangan dan statistic harus dirumuskan sehingga langkah selanjutnya dapat dilakukan dengan lancar;

c) Mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan. Dengan menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal organisasi dapat diketahui faktor-faktor yang membantu pencapaian tujuan dan yang menimbulkan masalah. Pengetahuan tentang faktor-faktor ini membantu perencana dalam meramalkan situasi di masa mendatang;

d) Mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah ini melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih yang paling sesuai atau menguntungkan diantara alternatif tersebut.⁵⁸

Pengembangan rencana perubahan dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan *who, what, when, where, how*, berikut ini disebutkan;

⁵⁸ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta :Grafindo Persada, 2001), 89-90

- a) Siapa yang terkena pengaruh pengembangan? Siapa yang harus terlibat agar pengembangan terjadi? Siapa penentang pengembangan?
- b) Tugas apa yang harus diselesaikan? Apa saja hambatan utama pengembangan? Prosedur dan proses apa yang berhubungan dengan pengaruh pengembangan?
- c) Kapan pengembangan dilakukan? Kapan kemajuan pengembangan diukur? Kapan pelaksanaan terselesaikan?
- d) Dimana diadakan pengembangan? Dimana orang-orang dan proses yang terjadi pengembangan?
- e) Bagaimana seharusnya pengembangan dibuat? Bagaimana dampak pengembangan terhadap orang-orang dan proses yang telah ada? Bagaimana perubahan akan meningkatkan kualitasnya?
- Untuk memperoleh perencanaan yang kondusif, perlu dipertimbangkan beberapa jenis kegiatan yaitu;
- a) *Self-audit* (menentukan keadaan organisasi sekarang).
 - b) Survey terhadap lingkungan
 - c) Menentukan tujuan (objektives)
 - d) *Forecasting* (ramalan keadaan-keadaan yang akan datang)
 - e) Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan
 - f) *Evaluate* (pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan)

- g) Ubah dan sesuaikan "*revise and adjust*" rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah;
- h) Communicate, berhubungan terus selama proses perencanaan.⁵⁹

Rincian kegiatan perencanaan meliputi persiapan masa depan dan prakiraan terkait dengan kegiatan perencanaan yang akan dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, perencanaan adalah proses berpikir dan pengambilan keputusan yang matang dan sistematis tentang tindakan di masa depan.⁶⁰

Ini adalah cara untuk membuat rencana efektif dan efisien ketika organisasi memulai dengan persiapan yang matang. Dengan pertimbangan yang cermat, organisasi dapat mempertimbangkan kegiatan prioritas dan non-prioritas. Oleh karena itu, dapat mengkoordinasikan kegiatannya untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

2) *Implementing*

Setelah merancang rencana atau program, maka perlu menerapkan semua rencana ini. Pada dasarnya, implementasi melibatkan administrator dalam proses memastikan bahwa rencana berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Ini termasuk menyediakan sumber daya, mendukung, dan memantau kemajuan. Banyak

⁵⁹Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah (Suatu Telaah Historis Kritis)*, (Jakarta: Restu Ilahi, 2004), 24,

⁶⁰A.Rosyad Shaleh., *Management Da'wah*. (Jakarta: Bulan Bintang, 1977), 64.

administrator berpikir bahwa program tersebut perlu direncanakan dengan baik dan mudah diimplementasikan.⁶¹

William Pink, yang dikutip oleh Gorton dan Schneider, memiliki beberapa elemen penting dalam proses implementasi dan perlu mengatasi beberapa masalah, seperti:

a) *Leadership*

Satu orang harus bertanggung jawab atas program dan memiliki waktu yang cukup untuk menjalankan kepemimpinan yang tepat.

b) Dukungan.

Program harus didukung oleh anggota utama di dalam organisasi.

c) Dukungan teknis.

Anggota organisasi perlu menerima dukungan yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang diusulkan.

d) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia yang terfokus dan berkelanjutan yang memungkinkan pembelajaran perilaku yang diinginkan.

e) Bahan.

Organisasi atau sekolah harus menyediakan bahan-bahan yang diperlukan sebelum dapat digunakan dalam program.

⁶¹Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 65.

f) Monitoring dan evaluasi

Rencana untuk memantau pelaksanaan program dan penilaian keseluruhan program harus disiapkan sebelum program dimulai.

g) Waktu.

Guru dan manajer harus diberikan waktu yang cukup untuk mempelajari dan melaksanakan program. Agar efektif, kegiatan harus berlangsung pada hari yang efektif.

h) Tata Kelola

Melibatkan pemangku kepentingan utama di tingkat sekolah dalam pengambilan keputusan terprogram dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi.

i) Pembiayaan.

Pendanaan yang tepat untuk biaya dukungan dari staf dan inisiatif program sangat penting untuk dampak dari upaya lebih lanjut.

Kesulitan dalam implementasi juga dapat disebabkan oleh kurangnya pemantauan kemajuan dan masalah sejak awal program, kesalahan diagnosis masalah, dan upaya penyelesaian masalah yang tidak memadai. Namun, sebagian besar masalah ini dapat dihindari atau dikurangi jika administrator mengantisipasi masalah dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah meningkat.⁶²

⁶²Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 66.

3) Pengorganisasian (*organizing*).

Menurut Gorton dan Schneider, "koordinasi melibatkan tingkat klarifikasi fungsional (atau penyatuan upaya) antara bagian-bagian yang berbeda dari suatu organisasi, sedangkan proses koordinasi melibatkan komponen yang berbeda dari suatu organisasi satu sama lain. Ini melibatkan mekanisme yang diungkapkan dengan baik. Misalnya aturan dan jadwal organisasi dan pertemuan pemecahan masalah/kelompok."⁶³

Perorganisasian menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Sukarna, adalah:⁶⁴

“Menentukan, mengelompokkan, dan mempersiapkan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menugaskan individu untuk pekerjaan tersebut, menyediakan faktor fisik yang sesuai untuk tujuan pekerjaan, dan menentukan hubungan wewenang yang didelegasikan kepada setiap individu sehubungan dengan setiap pekerjaan yang diharapkan.”

Secara lebih rinci Terry menetapkan asas-asas pengorganisasian sebagaimana berikut:⁶⁵

- a) *The Objective*;
- b) *Departementation*;
- c) *Assign the personel*;

⁶³Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 67.

⁶⁴Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (bandung: CV. Mandar Maju, 2011), 38.

⁶⁵George R. Terry, *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968), 46

d) *Authority and Responsibility*;

e) *Delegation of Authority*;

Sementara Robbins, kegiatan yang dilakukan dalam *organizing* meliputi:

- a) Memutuskan tugas mana yang harus dilakukan.
- b) Memutuskan siapa yang akan melakukan tugas.
- c) Bagaimana tugas-tugas dikelompokkan.
- d) Penetapan penanggung jawab pelaporan,
- e) Dimana keputusan dibuat?⁶⁶

Oleh karena itu, organisasi adalah suatu bentuk kegiatan untuk menjalin hubungan antar tugas untuk mencapai tujuan organisasi dan kemudian merancang struktur yang dipandu atau didorong untuk mencapai arah tujuan.

4) Penggerakan/pengarahan (*actuating*).

Fungsi yang ketiga menurut Terry adalah *Actuating*, yakni:

“...*Actuating* bertujuan untuk menginspirasi dan mendorong semua anggota kelompok untuk berusaha mencapai tujuan mereka dengan itikad baik, selaras dengan perencanaan kepemimpinan dan upaya-upaya pengorganisasian.”

Penggerakan adalah bagian dari fungsi manajemen dan membantu menggerakkan struktur tertentu menuju rencana tertentu.

Actuating ini menggunakan motivasi untuk memotivasi pegawai

⁶⁶ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Edition 159*.(New Jersey: Pearson Education, 2013), 5.

agar melaksanakan tugas dan kegiatan dengan gembira dan semangat guna mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Menurut G.R., Terry pengarahan atau implementasi memungkinkan semua anggota kelompok untuk bekerja sama dengan itikad baik dan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan upaya perencanaan dan pengorganisasian.”⁶⁷

Implementasi di lembaga pendidikan Islam. Dari seluruh proses manajemen. Implementasi adalah fungsi manajemen yang paling penting. Fungsi perencanaan dan organisasi berurusan dengan aspek abstrak dari proses manajemen, sedangkan fungsi operasional berfokus pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang di dalam organisasi institusi.

George Terry dalam konteks ini berpendapat bahwa bekerja adalah usaha untuk mendapatkan anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan sasaran anggota organisasi, sebagai anggota dipastikan ingin mencapai tujuan tersebut.

Penggerakan bertujuan untuk menginspirasi dan mendorong semua anggota kelompok untuk berusaha mencapai tujuan mereka dengan itikad baik, selaras dengan perencanaan kepemimpinan dan upaya organisasi.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan tergantung pada pergerakan seluruh anggota kelompok pimpinan,

⁶⁷ Hasibuan, *Malayu. Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara 2001), 137

mulai dari tingkat atas, menengah dan bawah. Semua kegiatan harus mengarah pada tujuan. Perlu diingat bahwa kegiatan yang tidak ditujukan hanya pemborosan sumber daya manusia, uang, waktu, dan bahan yaitu pemborosan alat manajemen.

Tentu saja ini adalah merupakan mis-manajemen. Pencapaian tujuan tidak hanya bergantung pada perencanaan dan pengorganisasian yang tepat, tetapi juga pada penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah landasan yang kuat bagi adanya gerakan-gerakan yang terarah menuju tujuan yang telah ditentukan. Perjalanan yang tidak direncanakan tidak berjalan efektif karena perencanaan menetapkan tujuan, anggaran, standar, metode kerja, prosedur, dan program.⁶⁸ Faktor-faktor yang diperlukan untuk penggerakan yaitu:

- a. *Leadership*;
- b. *Attitude and morale*;
- c. *Communication*;
- d. *Incentive*;
- e. *Supervision*;
- f. *Discipline*.

Implementasi adalah tindakan mengimplementasikan rencana yang dibuat. Implementasi terjadi ketika fungsi perencanaan matang.

⁶⁸ Sukarna. Dasar –dasar Manajemen, 82-83

Implementasi manajemen lebih dikenal daripada bahasa implementasi program.

5) Pengawasan (controlling).

Pengawasan George R. Terry Frame sebagai upaya untuk mengamati dan menganalisis kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai rencana. Pengawasan juga merupakan alat untuk memerintahkan pegawai agar bekerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.⁶⁹ Hal ini sebagaimana diungkapkan Terry:

“...Pengawasan dapat dirumuskan sebagai apa yang ingin dicapai: standar, apa yang sedang dilakukan, yaitu proses penetapan pelaksanaan, agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana, atau norma (ukuran), lalu akan dievaluasi dan ditingkatkan sesuai kebutuhan.”

Berdasarkan pengertian manajemen Terry di atas, dapat kita simpulkan bahwa manajemen (pengawasan) secara konseptual juga mencakup evaluasi. Artinya, mengevaluasi kegiatan yang dilakukan dan memperbaiki yang menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai.

Terry lebih lanjut merumuskan proses-proses pengawasan melalui 4 tahapan sebagaimana berikut:

- a) *Determining the standard or basis for control;*
- b) *Measuring the performance*
- c) *Comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any;*

⁶⁹ George R. Terry, *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968), 71.

d) *Correcting the deviation by means of remedial action.*⁷⁰

6) *Evaluating*

Gronlund dan Linn menyatakan bahwa evaluasi *the systematic process of collecting, analyzing, and interpreting information to determine the extent to which pupils are achieving instructional objectives.*⁷¹ Artinya, suatu proses sistematis mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data atau informasi untuk menentukan tingkat pencapaian hasil belajar yang diterima siswa.

Sementara menurut Stufflebeam dan Shinkfield menyatakan bahwa:

*Evaluation is the process of delineating, obtaining dan providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some objek's goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability. and promote understanding of the involved phenomena.*⁷²

Evaluasi adalah proses memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai imbalan untuk menentukan harga dan layanan (nilai dan manfaat) dari tujuan yang dicapai, yang dirancang untuk meningkatkan pengambilan keputusan, dukungan akuntabilitas, dan pemahaman fenomena Implementasi dan dampak. Menurut rumusan ini, esensi evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan refleksi dalam pengambilan keputusan.

⁷⁰ George R. Terry, *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968), 73.

⁷¹ Gronlund, N. E., & Robert, L. L. *Measurement and evaluation inteaching* (6th ed.). (New York: Macmillan, 1990.). 5.

⁷² David L. Stufflebeam and Antony J. Shinkfield, *Systemic Evaluation, A Self Intructional Guide To Theory and Parctice*, Massachusetts: (Kluwer-Nijhoff Publising,, 1985), 159.

Komite studi nasional tentang evaluasi (*National study committee on evaluation*) dari UCLA, Stark dan Thomas, menyatakan bahwa:⁷³

Evaluation is the process of ascertaining the decision of concern, selecting appropriate information, and collecting and analyzing information in order to report summary data useful to decision makers in selecting among alternatives.

Evaluasi adalah proses atau kegiatan memilih, mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan penyusunan program lebih lanjut. Selanjutnya Gorton dan Schneider menyatakan:

*Evaluasi dapat diartikan sebagai proses penilaian dengan seksama, lengkap, dan objektif terhadap kelompok, produk, atau program untuk memastikan kekuatan dan kelemahannya.*⁷⁴

Pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hierarkis. Ada penilaian sebelum evaluasi, dan evaluasi dilakukan dengan pengukuran. Pengukuran didefinisikan sebagai kegiatan yang membandingkan pengamatan dengan kriteria, evaluasi adalah kegiatan yang menafsirkan dan menjelaskan hasil pengukuran, dan evaluasi adalah penentuan nilai atau efek perilaku.

Evaluasi adalah aktivitas yang biasanya dilakukan setiap hari untuk menentukan keberhasilan aktivitas. Ada dua kegiatan dalam evaluasi. Yaitu pengukuran (*measurement*) dan perbandingan (*comparison*) hasil pengukuran dengan kriteria/standar yang

⁷³Stark, J.S. and Thomas, A., *Assessment and program evaluation*. Needham Heights: Simon and Schuster Custom Publishing, 1994. P. 12

⁷⁴Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 65.

ditetapkannya. Hasil perbandingan ini merupakan informasi penting sebagai dasar pengambilan kebijakan ke depan. Warthen dan Sanders memberikan pengertian evaluasi yaitu:⁷⁵

Evaluation is the include obtaining information for use in judging the worth program, product, procedure or objective, or the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objective.

Pendapat ini menegaskan bahwa dalam evaluasi terkandung penetapan sebuah nilai (*worth*) sebagai kriteria. Di samping itu terdapat juga hal yang dinilai yaitu program-produk dan prosedur.

Brikerhoff menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauhmana tujuan diklat dapat dicapai. Menurutnya dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu (1) *focusing the evaluation*; (2) *designing the evaluation*; (3) *collecting Information*; (4) *anlyzing and interpreting*; (9) *reporting information*; (6) *managing evaluation*; dan (7) *evaluating evaluation*.⁷⁶

Dalam pengertian ini, ketika melakukan evaluasi awal, ini menunjukkan bahwa evaluator harus menentukan fokus untuk mengevaluasi dan desain yang akan digunakan. Ini berarti harus jelas tentang apa yang sedang dievaluasi. Ini menyiratkan secara implisit

⁷⁵Worthen, B.R and Sanders, J.R. *Educational Evaluation : Theory andPractice*.(Indiana University: Wadsworth Publishing, 1973), 19.

⁷⁶Brinkerhoff, R.O., et.al.,. *Program Evaluation A Practitioner' Guide For Trainers and educators*. (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff, 1983). ix

menekankan tujuan penilaian dan merencanakan bagaimana penilaian akan dilakukan. Selain itu, pengumpulan data dilakukan, data yang dikumpulkan dianalisis dan ditafsirkan, dan laporan dibuat.

Berdasarkan pernyataan di atas, evaluasi adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, menjelaskan, menafsirkan, dan menyajikan informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, pengembangan strategi, dan pengembangan program lebih lanjut. Tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang program. Informasi tersebut berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi, dan pemanfaatan hasil evaluasi, serta fokus pada program itu sendiri. Artinya, memutuskan apakah akan melanjutkan, meningkatkan, atau menghentikan program. Ini juga digunakan untuk membuat program-program berikut dan untuk mengembangkan kebijakan yang terkait dengan program-program tersebut.

Gardner mengidentifikasi adanya kebutuhan mengenai pemahaman yang lebih besar menyangkut berbagai pendekatan evaluasi alternatif yang ada pada pendidikan tinggi. Sehingga, menurutnya telah dikenal adanya 5 (lima) definisi dasar evaluasi:

- a) Evaluasi sebagai pengukuran
- b) Evaluasi sebagai 'judgement' professional

- c) Evaluasi sebagai analisis kesesuaian antara kinerja dengan tujuan atau sasaran (atau standar kinerja).
- d) Evaluasi berorientasi pada keputusan, dan Evaluasi responsive atau bebas tujuan/goal free.

Ada beberapa cara untuk melakukan evaluasi ini dengan benar, antara lain mendefinisikan masalah secara jelas, mengembangkan pendekatan untuk pengembangan desain penelitian, melakukan penelitian lapangan untuk pengumpulan data, dan menganalisis data yang diperoleh dan mampu menyampaikan hasil penelitian..⁷⁷

7) Evaluasi Program

Menurut Suharsimi Arikunto⁷⁸ Program didefinisikan sebagai satu kesatuan kegiatan yang mengimplementasikan atau melaksanakan suatu kebijakan, merupakan suatu proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan banyak orang. Menurut *Joint committee on standards for educational evaluation*⁷⁹ "program evaluation is arbuation that assess educational activities which provide service on a continuing basis and often involve curricular offerings". Evaluasi program adalah evaluasi yang mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui penyediaan data secara terus menerus. Oleh karena itu, evaluasi program merupakan rangkaian kegiatan yang disengaja

⁷⁷ Ugi Nugrah, Roli Mardia, Reza Hadinata, *Evaluasi Program Manajemen Klub Sepakbola Kota Jambi, Cerdas Sifa, Edisi 1 No.2. November 2019, 40-43*

⁷⁸ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 3

⁷⁹ *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. (San Fransisco: Jossey-Bass, 1981), 12

dan cermat untuk menentukan tingkat pelaksanaan atau keberhasilan suatu program dengan mengetahui efektivitas masing-masing komponen baik program yang sedang berjalan maupun program yang telah berlalu.

Evaluasi program biasanya dilakukan untuk membuat keputusan untuk menentukan kebijakan berikut: Dengan mengevaluasi program, maka dapat melakukan evaluasi yang sistematis dan terperinci dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan. Gunakan metode tertentu untuk mendapatkan data yang andal untuk membuat keputusan kebijakan yang benar. Namun, hanya jika data yang digunakan sebagai dasar pertimbangan tersebut benar baik dari segi isi, jangkauan, maupun waktu penyampaian.

Valadez dan Bamberger⁸⁰ Tujuan dari evaluasi program adalah untuk mengevaluasi kecukupan rencana program serta bagaimana implementasinya untuk mencapai tujuan, mengevaluasi hasil program baik hasil yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program. Implementasi evaluasi biasanya didasarkan pada model evaluasi tertentu, dengan harapan informasi yang dihasilkan memenuhi persyaratan. Pemilihan model evaluasi berorientasi pada tujuan. Singkatnya, tujuan yang dicapai ketika melakukan evaluasi adalah fokus dalam menentukan model evaluasi mana yang akan digunakan.

⁸⁰ Valadez, Y. and Bamberger, M., *Monitoring and evaluating social program in developing countries: a handbook for policymaker, manager and research*. (Economic Development Institute of World Bank, 1994), 13.

Selanjutnya Valadez dan Bamberger⁸¹ mengatakan bahwa model memainkan peran penting di semua tahap evaluasi. Pada tahap membuat rencana evaluasi, model membantu memandu dalam mengidentifikasi komponen program yang perlu dievaluasi. Dalam melaksanakan/mengedit hasil evaluasi, diperlukan model acuan untuk mengimplementasikan/mengedit hasil evaluasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

8) Model Evaluasi Program

Setiap model evaluasi berbeda, tetapi maksud dan tujuannya sama: untuk melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkaitan dengan objek yang dievaluasi. Selain itu, informasi yang dikumpulkan dapat tersedia bagi pengambil keputusan sehingga tindak lanjut dari program yang dievaluasi dapat ditentukan secara akurat.

Menurut Kaufman dan Thomas membedakan model evaluasi menjadi delapan, yaitu:

(1) *Goal Oriented Evaluation Model, Tyler.*

(2) *Goal Free Evaluation Model, Scriven.*

(3) *Formatif Summatif Evaluation Model, Michael Scriven;*

(4) *Countenance Evaluation Model, Stake;*

(5) *Responsive Evaluation Model, Stake;*

(6) *CSE-UCLA Evaluation Model;*

⁸¹Valadez, Y. and Bamberger, M., *Monitoring and evaluating social program in developing countries: a handbook for policymaker, manager and research.* (Economic Development Institute of World Bank, 1994), 94

(7) *CIPP Evaluation Model*, oleh Stufflebeam;

(8) *Discrepancy Model*, oleh Provus.

Pemilihan model evaluasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model. Empat level evaluasi tersebut adalah:⁸²

(1) Evaluasi reaksi.

Evaluasi reaksi merupakan evaluasi terhadap respon anggota organisasi dalam penerapan budaya organisasi. Suatu program dikatakan efektif apabila proses program atau budaya organisasi ternyata menyenangkan dan memuaskan bagi anggota organisasi, sehingga anggota organisasi tertarik untuk menerapkan budaya organisasi dalam konteks tersebut.

(2) Evaluasi belajar

Anggota organisasi dikatakan telah belajar apabila mengalami perubahan sikap, peningkatan pengetahuan, dan peningkatan keterampilan. Evaluasi pada tahap ini lebih sulit dan memakan waktu daripada evaluasi reaksi.

(3) Evaluasi perilaku.

Penilaian perilaku difokuskan pada perubahan perilaku peserta setelah mengikuti budaya organisasi. Akibatnya, penilaian perilaku lebih bersifat eksternal. Penilaian ini bisa

⁸² Donal L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick., *Evaluating Training Program; The Four Levels, 3rd Edition*. (San Fransisco: Berrett Koehler, Inc. 2006) 114

disebut penilaian hasil suatu kegiatan atau program, karena dinilai sebagai perubahan perilaku setelah mengikuti kegiatan belajar dan kembali ke lingkungan.

(4) Evaluasi hasil.

Evaluasi hasil berfokus pada hasil akhir yang dihasilkan dari partisipasi dalam program. Beberapa program bertujuan untuk meningkatkan moral dan membangun kerja tim yang lebih baik. Dibandingkan dengan model evaluasi lainnya, model ini memiliki beberapa keunggulan. Yakni lebih komprehensif, evaluasi tidak hanya menargetkan hasil, tetapi juga proses, output dan outcome sehingga mudah diterapkan. Namun, model ini juga memiliki keterbatasan, yaitu mengabaikan input membuat sulit untuk mengukur efeknya. Ini karena tolok ukur sulit diukur dan tidak dapat dicapai karena berada di luar jangkauan.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Topik budaya organisasi selalu menarik untuk dibahas oleh para profesional manajemen. Beberapa ahli berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan media manajemen untuk keberhasilan organisasi.⁸³

⁸³David A. Kolb, *Organizational Behavior: An Experimental Approach*, (Prentice-Hall International, Inc, 1991), 330.

Menurut Hoy and Mikel, budaya organisasi adalah “...a system of shared orientations that hold the unit together and give it a distinctive identity”. Artinya, budaya organisasi adalah sistem arah bersama yang menghubungkan unit-unit dan memberikan identitas (spesifik) yang unik.⁸⁴

Sementara menurut Owens bahwa budaya organisasi adalah “...refers to the behavioral norms, assumptions, and beliefs of an organization, whereas climate refers to perceptions of person in the organization that reflect those norms, assumptions, and beliefs”. Pendapat Owens ini menekankan budaya organisasi terkait dengan norma perilaku, asumsi dan keyakinan organisasi, dan iklim organisasi terkait dengan persepsi orang-orang organisasi yang mencerminkan norma, asumsi, dan keyakinan tersebut.⁸⁵

William Ouchi menyatakan budaya organisasi sebagai “symbol, ceremonies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees”. William Ouchi menekankan bahwa budaya organisasi merupakan simbol, ritual, mitos, dan bentuk komunikasi yang mendasari terbentuknya nilai dan keyakinan karyawan di dalam organisasi.⁸⁶ Sedangkan menurut Schine, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan oleh suatu

⁸⁴Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel , *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 180.

⁸⁵Robert G.Owens. *Organizational Behavior in Education*. Fifth Edition(Allyn and Bacon.1995), 81.

⁸⁶Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel , *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Mc Graw-Hill: North America, 2013), 180.

kelompok atau dikembangkan dalam belajar bagaimana memecahkan beberapa masalah, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, mengintegrasikan ke dalam lingkungan internal dan membuktikan bahwa mereka pandai memecahkan masalah. Ini dapat digunakan untuk mengajar anggota baru bagaimana mengenali, berpikir, dan memahami masalah dengan benar.⁸⁷

Sementara menurut Robbins, budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang akan menjadi pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.⁸⁸

Budaya organisasi merupakan ciri khas organisasi itu sendiri, bukan anggota organisasi. Dibandingkan dengan manusia, budaya organisasi adalah individualitas yang unik untuk sebuah organisasi. Namun, budaya organisasi dapat membentuk perilaku semua anggota organisasi.⁸⁹ Oleh karena itu, budaya organisasi yang berfungsi dapat memandu tindakan anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi yang disepakati secara umum. Budaya organisasi juga merupakan kekuatan sosial abstrak yang dapat menggerakkan dan dapat membuat orang bekerja dalam suatu

⁸⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 17.

⁸⁸ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Edition 15*(New Jersey: Pearson Education, 2013), 289.

⁸⁹Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi; Teori Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 10.

organisasi. Setiap anggota organisasi secara tidak sadar mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasi.⁹⁰

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dari yang lain. Sistem makna umum ini adalah seperangkat sifat penting yang, ketika diteliti dan dievaluasi oleh organisasi.

Suatu budaya yang berlaku pada semua organisasi sebagai standar perilaku dan organisasi, dan bertindak sebagai perekat untuk menciptakan loyalitas dan koherensi di antara anggota organisasi untuk nilai-nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang terus disepakati..⁹¹

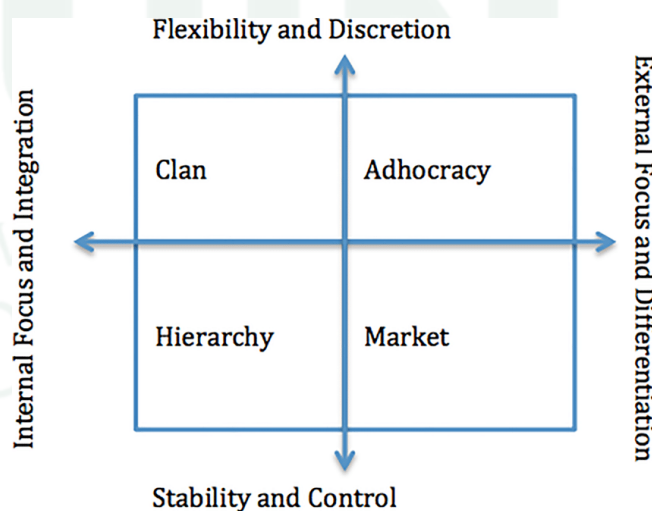
Dari berbagai pandangan tentang budaya organisasi di atas, budaya organisasi dapat diringkas sebagai berikut: Nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh anggota organisasi, tercermin dalam sikap yang diperoleh melalui pengalaman dan proses pembelajaran, dan menjadi pedoman perilaku yang menjadi individualitas dari sistem organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah cara anggota suatu organisasi bertindak dan menganut makna bersama berupa norma, asumsi, dan nilai untuk mencapai tujuan organisasi.

⁹⁰ Edy Surtisno , “*Budaya Organisasi*”, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), 2.

⁹¹ Edy Surtisno , “*Budaya Organisasi*”, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), 2.

b. Tipe Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn adalah beberapa dari banyak ahli yang telah mencoba membedakan antara budaya organisasi yang berbeda. Mereka memilih dua arah organisasi sebagai kriteria untuk menentukan jenis budaya organisasi. Organisasi menghargai fleksibilitas dan arah (*flexibility and direction*) atau sebaliknya, mengutamakan stabilitas organisasi untuk menerapkan kontrol yang ketat (*stability and control*). Apakah organisasi berfokus pada integrasi internal dan koordinasi (*koordinasi dan integrasi internal*) atau secara eksternal mengedepankan diferensiasi (koordinasi dan diferensiasi eksternal). Dari kedua kriteria tersebut di atas diperoleh empat macam tipe budaya organisasi, yaitu : *clan, adhocracy, market, dan hierarchy*.⁹²



Gambar 2. Type Of Organizational Culture. Cameron And Quinn

⁹² Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 16.

1) *The Clan Culture*

Disebut “klan” karena gaya organisasinya yang menyerupai keluarga besar. Nilai dan tujuan bersama, kohesi, individualitas, partisipasi dan semangat komunitas adalah jenis organisasi dengan budaya klan. Organisasi dengan budaya klan adalah tempat kerja dengan suasana yang sangat ramah seperti keluarga besar. Pemimpin dianggap sebagai mentor, mungkin orang ayah. Perekat dari organisasi ini adalah adanya loyalitas bersama dan adanya tradisi yang langgeng. Organisasi sangat memperhatikan perkembangan anggotanya dan sangat mementingkan kohesi dan moralitas. Menurutnya, sukses adalah ketika organisasi peka terhadap pelanggan dan karyawan senang menjadi anggota. Kolaborasi, partisipasi, dan upaya menyatukan pendapat adalah tema umum dan dianggap penting dalam organisasi semacam itu.⁹³

2) *The Adhocracy Culture*

Organisasi ini sangat dinamis, berjiwa wirausaha dan kreatif.

Orang-orang bersedia mengambil risiko dan mencoba sesuatu yang baru. Pemimpin adalah pengambil risiko dan inovator. Dalam sebuah organisasi dengan budaya adokrasi, perekat yang menyatukan organisasi adalah bahwa orang-orang memiliki komitmen yang sama terhadap eksperimen dan inovasi. Impian sebuah organisasi adalah menjadi yang terdepan dalam inovasi. Organisasi ingin melanjutkan

⁹³Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 41.

anggota akan dapat tumbuh dan mendapatkan sumber daya baru. Sukses bagi mereka adalah meluncurkan produk baru dan unik yang menghargai inovasi. Kebebasan dan inisiatif karyawan dihargai dalam organisasi semacam itu.⁹⁴

3) *The Market Culture*

Budaya ini berorientasi pada hasil dan orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pangkat kepemimpinan biasanya merupakan tipe pekerja keras dan sangat berprestasi. Mereka sangat peduli dengan reputasi dan kesuksesan organisasi yang mengalahkan para pesaingnya. Fokus jangka panjangnya adalah pada perilaku dan kinerja kompetitif. Sebuah tujuan yang terukur. Keberhasilan organisasi mereka diukur dengan ukuran pangsa pasar mereka dan keberhasilan penetrasi pasar mereka.⁹⁵

4) *The Hierarchy Culture*

Budaya hierarki adalah budaya tentang pengambilan keputusan yang jelas, adanya aturan dan prosedur standar, mekanisme manajemen dan akuntabilitas yang dievaluasi dan dinilai sebagai kunci keberhasilan, formalisasi standar, struktur kerja dan organisasi yang jelas. Hal ini dikendalikan oleh proses kerja. Ketika seorang pemimpin yang efektif bertindak sebagai koordinator dan

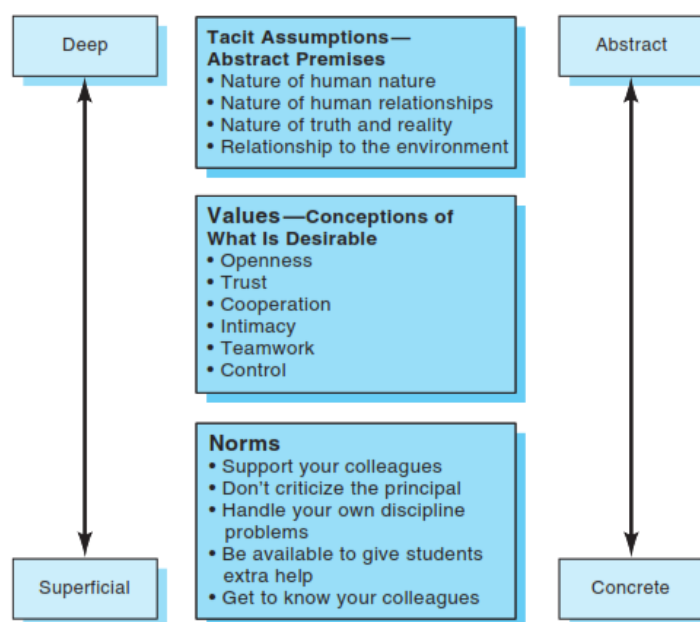
⁹⁴Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 43.

⁹⁵Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 39.

penyelenggara yang baik dan penting bagi organisasi dan oleh karena itu dapat dipertahankan agar berjalan lancar.⁹⁶

c. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Hoy and Miskel bahwa untuk memahami definisi budaya organisasi maka diperlukan pemahaman tentang tingkatan budaya organisasi itu sendiri. Adapun tingkatan budaya Organisasi menurut Hoy and Miskel adalah Norma (*Norm*), Nilai-nilai (*values*) dan asumsi dasar (*basic assumptions*).⁹⁷ adapun tingkatan budaya menurut Hoy and Miskel sebagaimana gambar berikut:



Gambar 3. Level Of Culture. Hoy and Miskel.⁹⁸

Adapun penjelasan tingkatan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

⁹⁶Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 37.

⁹⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 181.

⁹⁸Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel , *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 181.

1. Norma

Norma biasanya tidak tertulis, harapan informal yang muncul tepat di bawah pengalaman. Norma memiliki dampak langsung pada perilaku dan jauh lebih menonjol daripada nilai dan asumsi diam-diam (*Tacit Assumption*). Akibatnya, norma membantu memberi orang cara yang jelas untuk memahami aspek budaya kehidupan organisasi. Sebenarnya, penting untuk memahami dan memahami norma-norma budaya ini ketika mempertimbangkan perubahan perilaku organisasi.

Norma dikomunikasikan kepada anggota melalui cerita dan upacara dan memberikan contoh nyata dan kuat tentang penetapan tujuan organisasi. Pembicaraan tentang orang-orang seperti itu dapat disusun untuk memperkuat norma-norma inti organisasi. Norma menentukan bagaimana orang berpakaian dan berbicara. Bagaimana peserta menanggapi otoritas, konflik dan tekanan dan bagaimana orang menyeimbangkan kepentingan pribadi dan organisasi. Norma dapat ditegakkan melalui sanksi. Orang-orang dihargai dan didorong untuk mematuhi norma-norma, dan dibuang atau dihukum karena melanggar norma-norma budaya kelompok.⁹⁹

2. Budaya sebagai Keyakinan dan Nilai Bersama

Pada tingkat abstraksi menengah, budaya didefinisikan dalam hal keyakinan dan nilai bersama. Nilai adalah keyakinan tentang apa

⁹⁹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013) , 181.

yang diinginkan organisasi. Nilai mencerminkan asumsi budaya dan berada pada tingkat analisis berikutnya. Nilai sering didefinisikan sebagai apa yang harus dilakukan anggota untuk berhasil dalam suatu organisasi.

Oleh karena itu, budaya adalah bagian dari kepercayaan dan nilai. Nilai adalah keyakinan tentang apa yang diharapkan. Nilai adalah puncak dari pengalaman orang-orang di dalam suatu organisasi yang diyakini mampu memimpin seluruh anggota organisasi menuju kesuksesan. Nilai-nilai yang dituangkan dalam rumusan kerukunan, saling percaya, kerjasama, kerjasama tim, kesetaraan, dll membentuk identitas organisasi. Mengenai nilai dan keyakinan, tabel di bawah ini menunjukkan teori "Z" organisasi dan budaya.

Karakter Organisasional	Nilai Dasar (Core Value)
Kerja jangka panjang	Komitmen organisasional
Tingkat promosi	Orientasi karier
Pengambilan keputusan	Kooperasi dan team work
Tanggung jawab personal	Group dan kesetiaan
Orientasi menyeluruh	Kesetaraan

Tabel 1. Z Theory. William Ouchi

Teori "Z" di atas menunjukkan bagaimana cara mengetahui nilai-nilai inti yang harus ada dalam suatu organisasi. Struktur ini tidak menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan harga diri setiap

orang. Dalam sebuah organisasi dimana budaya organisasi memperhatikan nilai-nilai diri tersebut, nilai-nilai tersebut dihayati secara sukarela oleh setiap anggotanya.¹⁰⁰

3. Budaya merupakan bagian dari asumsi-asumsi yang tak langsung.

Asumsi adalah pengandaian yang mendasari hubungan, sifat manusia, kebenaran, realitas, dan lingkungan. Itu tidak bisa diasumsikan dengan mata telanjang. Asumsi hanya dapat dirasakan oleh orang-orang dalam suatu organisasi jika dilihat dari cara mereka melakukan atau menjelaskan tindakan tertentu. Orang harus menjadi bagian dari organisasi ini untuk menemukan asumsi dasar ini.¹⁰¹

Sementara itu menurut Schien bahwa budaya organisasi memiliki tiga (3) tingkat, yakni:¹⁰²

1) Artefak

Schein menyatakan bahwa artefak mencakup semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika bertemu dengan kelompok baru dan tidak biasa. Artefak termasuk hasil yang terlihat dari organisasi, seperti: 2) Lingkungan fisik; 3 bahasa; 4) Teknik dan produk; 5) Karya seni; 6) Gaya; 7) Seperti yang diwujudkan dalam pakaian; 8) Salut; 9) Tampilan emosional; 10) Organisasi Mitos dan cerita tentang. 11) Daftar nilai yang dipublikasikan.

¹⁰⁰Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 182.

¹⁰¹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel , *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Mc Graw-Hill: North America, 2013), 182.

¹⁰² Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 23-32.

Artefak adalah produk budaya yang mudah diamati ditampilkan oleh orang atau kelompok orang dalam dan orang di luar organisasi.¹⁰³ Berikut ini adalah contoh artefak yang masuk dalam kategori fisik, perilaku, dan verbal.

Kategori Umum	Contoh Artefak
Manifestasi Fisik	1. Seni/Desain/logo
	2. Bentuk bangunan/Dekorasi
	3. Cara berpakaian
	4. Tata letak bangunan
	5. Desain Organisasi
Manifestasi Perilaku	1. Upacara/ritual
	2. Cara berkomunikasi
	3. Tradisi/kebiasaan
	4. Sistem reward/bentuk hukuman
Manifestasi Verbal	1. Anekdote atau humor
	2. Jargon/Cara menyapa
	3. Mito/cerita
	4. Orang yang dianggap pahlawan
	5. Metafora yang digunakan

Tabel 2. Elemen of Organizational Culture.¹⁰⁴

2) Keyakinan yang dianut dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut merupakan ideals, goals, values, aspiration, ideologies, dan rationalizations.¹⁰⁵ Values adalah:

- 1) sebuah konsep atau keyakinan;
- 2) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai;
- 3) Bersifat transendental untuk situasi tertentu;
- 4) menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian, dan;

¹⁰³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 23.

¹⁰⁴ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan Organisasi* (Yogyakarta: IBPP STIM YKPN, 2007), 156-157

¹⁰⁵ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 24

5) Tersusun sesuai dengan arti pentingnya.

3) Asumsi Dasar

Asumsi dasar dapat dijelaskan sebagai asumsi diam-diam yang memandu perilaku organisasi dan menyampaikan bagaimana anggota melihat, berpikir, dan merasa. Asumsi dasar seperti teori yang digunakan, tidak dapat didiskusikan dan sulit diubah.¹⁰⁶

Asumsi dasar adalah inti dari budaya organisasi dan tidak ditangani oleh karyawan dan manajer. Asumsi diterima sebagai bagian dari kehidupan mereka dan mempengaruhi perilaku mereka dan bahkan perilaku seluruh organisasi. Keyakinan pendiri adalah sumber untuk membentuk asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

d. Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Schien, peran kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan dan menanamkan budaya dalam suatu organisasi atau kelompok. Ciri unik kepemimpinan yang berbeda dari manajemen dan administrasi adalah berhubungan dengan budaya. Pada dasarnya, budaya berasal dari tiga sumber. Artinya, 1) keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri organisasi. 2) Mempelajari pengalaman anggota kelompok sebagai organisasi dalam proses pengembangan. 3) Keyakinan, nilai, dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru yang bergabung kemudian.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004),28.

¹⁰⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 56.

No	Sumber Budaya	
1	Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dari para pendiri organisasi.	Budaya Organisasi
2	Pengalaman belajar dari anggota kelompok pada saat organisasi mereka dalam proses perkembangan;	
3	Keyakinan, nilai-nilai, asumsi-asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin yang baru bergabung kemudian.	

Gambar 4. Source Of Organizational Culture¹⁰⁸

Namun, sementara pentingnya ketiga mekanisme di atas memainkan peran dominan dalam membangun budaya, yang paling penting adalah dampak yang ditimbulkan oleh para pendiri organisasi. Pendiri organisasi memilih misi dasar dan tidak hanya menentukan konteks lingkungan di mana kelompok atau organisasi baru ini beroperasi, tetapi juga dengan anggota organisasi dan upaya yang berhasil untuk mengatasi lingkungan dan integrasi tertentu. Jaringan tidak terbentuk secara acak atau kebetulan namun karena sengaja dibentuk, mempunyai tujuan tertentu, dan satu orang atau lebih yakin bahwa hal yang mustahil dapat dicapai dengan mengkoordinasikan dan mengatur kegiatan banyak orang yang melakukannya sendiri.¹⁰⁹

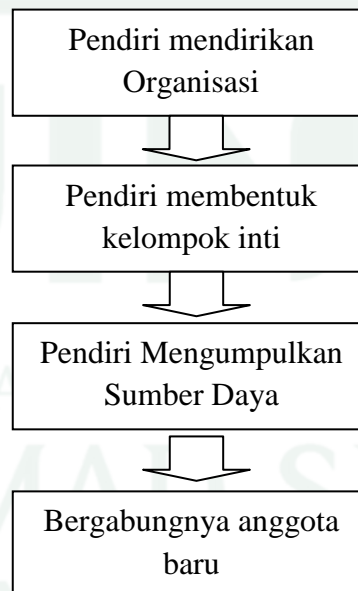
Proses pembentukan budaya pada awalnya didahului oleh pembentukan kelompok-kelompok kecil. Untuk mengatur proses Anda, lakukan sebagai berikut:

- 1) Pendiri suatu organisasi mempunyai gagasan untuk membuat suatu organisasi.

¹⁰⁸ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 56.

¹⁰⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 59.

- 2) Pendiri mengumpulkan satu atau lebih orang lain untuk membentuk kelompok inti dan setuju dengan pendiri tentang tujuan dan visi bersama serta yakin ide itu bagus dan dapat diimplementasikan dengan investasi waktu, uang, dan sumber daya serta risiko lainnya;
- 3) Kelompok pendiri memulai kegiatan untuk mengatur pembentukan organisasi dengan mengumpulkan sumber daya, mencari mitra, memutuskan di mana bekerja;
- 4) Kemudian anggota organisasi lainnya akan bergabung dan mulai membangun cerita bersama. Jika kelompok tetap stabil dan memiliki pengalaman belajar bersama yang relevan. Hal ini pada dasarnya adalah lingkungan yang mempengaruhi kelompok dan bagaimana mereka harus bertindak untuk bertahan hidup dan berkembang.¹¹⁰



Gambar 5.¹¹¹ Terbentuknya budaya Organisasi Edgar Schien

¹¹⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 62.

¹¹¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 62.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi mulai menciptakan budaya melalui kegiatan pendirinya, yang merupakan pemimpin yang kuat. Peran khusus pemimpin adalah untuk memberikan jawaban tentatif atas pertanyaan organisasi muda atau yang baru berdiri tentang bagaimana menjalankan respons mereka terhadap isu-isu eksternal dan internal. Tentu saja, kelompok tidak dapat menguji solusi yang mungkin tanpa saran sebelumnya.

Schien tidak mendorong para pemimpin untuk secara sadar mempersiapkan diri untuk mengajar kelompok-kelompok baru bagaimana memahami, berpikir, dan merasakan. Bahkan, hal itu didasari oleh semangat wirausaha manajer, memikirkan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Para pendiri organisasi cenderung memiliki teori yang jelas tentang cara kerja kelompok, dan cenderung memilih mitra dan bawahan yang dianggap serasi dan cocok dengan mereka. Para pendiri cenderung sudah memiliki teori perilaku, jadi ini dengan cepat dipraktikkan. Jika asumsi yang ada ternyata salah, kelompok itu dengan cepat gagal di awal sejarahnya. Jika asumsi terbukti benar, mereka menciptakan organisasi yang kuat di mana budaya mereka mencerminkan asumsi asli dan ketika lingkungan berubah dan asumsi menjadi salah dan benar, organisasi perlu menemukan cara untuk membuat perbedaan dalam budaya mereka.¹¹²

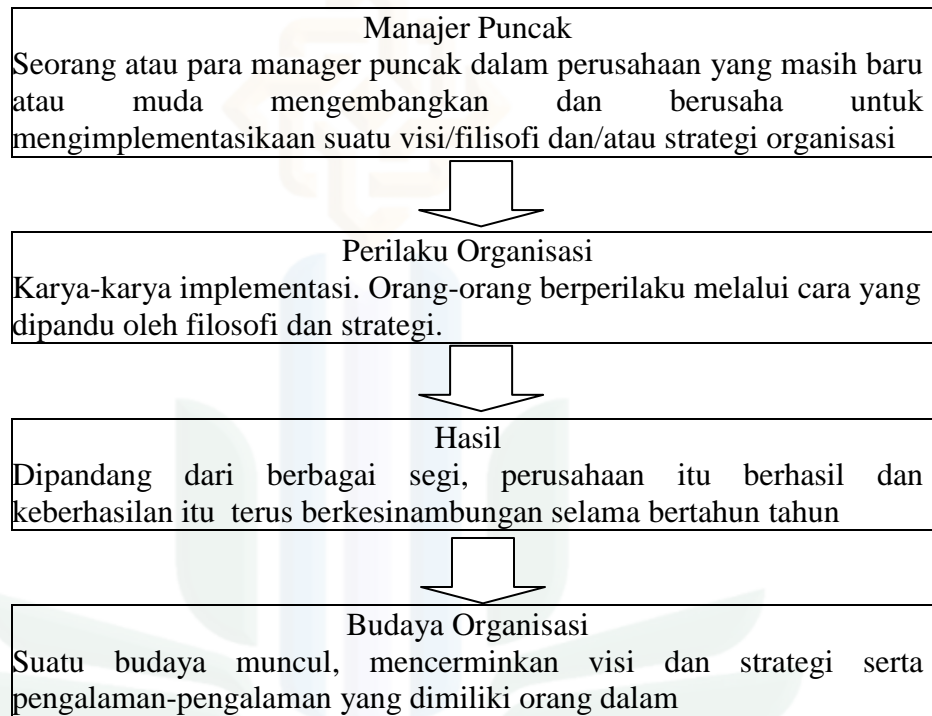
¹¹² Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 68.

Menurut Kotter dan Heskett,¹¹³ Ide proses pembentukan budaya organisasi bisa datang dari mana saja; dari bawah atau dari atas, tergantung individu atau kelompok yang ada di dalam organisasi. Namun, di sebuah organisasi, ide ini sering dikaitkan dengan visi, strategi bisnis, filosofi, atau pendiri atau pemimpin awal yang mengungkapkannya sebagai ketiganya. Kotter dan Heskett juga menemukan bahwa budaya organisasi yang diciptakan oleh atasan diimplementasikan dalam visi/filosofi atau strategi organisasi. Selanjutnya visi dan strategi diimplementasikan oleh anggota organisasi untuk menjadi anggota baru organisasi terkait dengan perilakunya dan dapat secara eksplisit mengajarkan gaya kelompok.¹¹⁴ Para manajer atau anggota senior kelompok organisasi mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka terus-menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan percakapan khusus.

Proses komunikasi ini mendorong anggota baru untuk mengadopsi nilai-nilai inti budaya organisasi dan menerapkannya lebih jauh ke dalam tindakan mereka. Mengadopsi nilai-nilai budaya inti organisasi membantu organisasi/lembaga untuk memiliki budaya yang kuat dan mencapai hasil yang baik. Proses terbentuknya budaya organisasi/perusahaan menurut Kotter dan Heskett dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

¹¹³ John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (The Free Press, New York. 1992), 140.

¹¹⁴ John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (The Free Press, New York. 1992), 140.



Gambar 6.

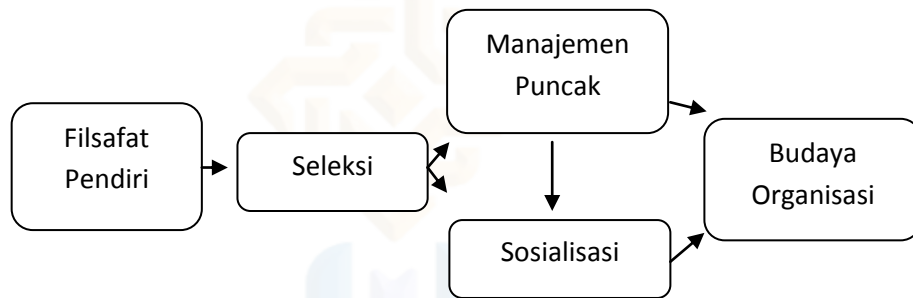
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi menurut Kotter dan Heskett.¹¹⁵

e. Pemeliharaan Budaya Organisasi

Seperti yang dijelaskan Robbins sebelumnya, budaya organisasi ini diciptakan oleh filosofi pendiri organisasi dan selanjutnya dipelihara sepanjang tahapan seleksi, manajemen puncak, dan sosialisasi. Adapun proses pemeliharaan budaya organisasi dapat dilihat pada gambar berikut.¹¹⁶

¹¹⁵ John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (The Free Press, New York, 1992), 142.

¹¹⁶ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 596.



Gambar 7. Pemeliharaan Budaya Organisasi¹¹⁷

Masing-masing komponen pemeliharaan budaya organisasi dipaparkan sebagai berikut:

1) Seleksi

Seleksi adalah untuk menentukan kriteria yang paling tepat untuk menjadi anggota suatu organisasi. Ini adalah kekuatan untuk mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sangat baik untuk peran dan peran mereka dalam organisasi. Jika ada banyak kandidat yang memenuhi kriteria dalam proses seleksi ini, pengambil keputusan akan mempertimbangkan kesesuaian kandidat tersebut untuk organisasi dan memutuskan siapa yang akan dipekerjakan. Selain itu, proses seleksi ini menginformasikan pelamar tentang organisasi dan memungkinkan mereka untuk menarik diri dari kandidat jika mereka merasa ada ketidaksesuaian antara nilai pelamar dan nilai organisasi. Oleh karena itu, proses

¹¹⁷ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 596.

seleksi memilih individu yang mungkin menyerang atau merusak nilai-nilai inti.

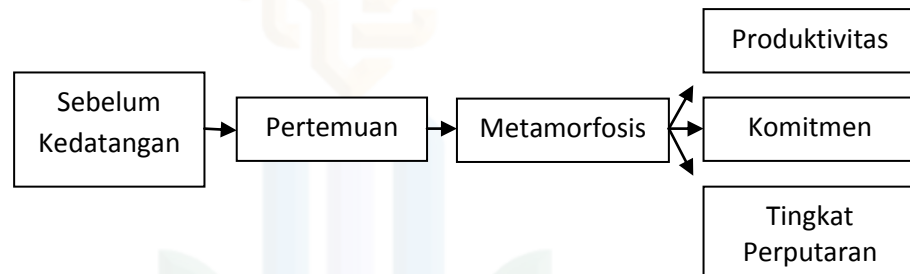
2) Manajemen Puncak

Manajemen puncak menunjukkan bahwa tindakan dan perilaku manajemen puncak mempengaruhi budaya organisasi. Anggota organisasi memperhatikan perilaku manajemen puncak yang dapat menetapkan norma untuk peristiwa yang diamati oleh anggota organisasi selama periode waktu tertentu untuk meresap ke seluruh organisasi. Kehadiran seorang pemimpin sebagai role model yang berjalan yang merupakan salah satu cara untuk mempertahankan budaya organisasi yang ada.

3) Sosialisasi

Proses sosialisasi merupakan langkah yang tepat dalam menjaga budaya sebuah organisasi, terutama yang bertujuan untuk menyesuaikan anggota baru dengan budaya mereka. Seluruh anggota organisasi perlu mengetahui dan memahami pentingnya hal tersebut bagi kemajuan organisasi, termasuk pembentukan budaya organisasi dan pengembangan organisasi. Organisasi terus berinteraksi dengan setiap anggota sepanjang karir mereka. Namun sosialisasi yang paling jelas adalah ketika sebuah organisasi berusaha mengubah orang luar/pendatang baru menjadi anggota yang disegani. Dengan demikian, mereka akan diberitahu tentang bagaimana hal itu

dilakukan di sini. Model sosialisasi Robbins ditunjukkan dalam gambar berikut:¹¹⁸



Gambar 8. Model Sosialisasi Robbins¹¹⁹

Stephen P. Robbins, berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) *The Prearrival stage*, Ini adalah fase pembelajaran dari proses sosialisasi yang berlangsung sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi.;
- 2) *The encounter stage*, Dengan kata lain, tahap sosialisasi dimana anggota baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan mungkin berbeda.;
- 3) *The metamorphosis stage*, Artinya, fase proses sosialisasi dimana anggota baru berubah dan beradaptasi dengan organisasinya.¹²⁰

¹¹⁸ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 598.

¹¹⁹ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 598.

¹²⁰ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 599.

f. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Hoy dan Miskel, budaya ini membantu membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Namun, penting untuk diingat bahwa budaya yang kuat dapat bersifat fungsional atau disfungsional. Dengan kata lain, itu dapat meningkatkan atau menghambat efektivitasnya.¹²¹ Budaya organisasi juga dapat meningkatkan stabilitas dan sistem sosial dengan menyediakan perekat sosial yang menyatukan organisasi.¹²²

Sementara menurut Robbins, menjelaskan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas diferensiasi bagi lingkungan, organisasi, atau kelompok;
- 2) Memberi anggota organisasi memiliki rasa identitas;
- 3) Budaya mendorong munculnya komitmen terhadap sesuatu di luar keegoisan individu;
- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem social;
- 5) Budaya berperan sebagai mekanisme pemaknaan dan kontrol yang mengintegrasikan dan membentuk sikap dan perilaku pegawai.¹²³

Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya memfasilitasi penciptaan komitmen organisasi dan meningkatkan

¹²¹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 186.

¹²²Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013), 177.

¹²³ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 359.

koherensi sikap kerja karyawan. Situasi ini jelas menguntungkan organisasi. Budaya memberi tahu anggota bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa yang berharga.

Robins percaya bahwa budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan kompetitif organisasi. Ketika unsur-unsur objektif sama-sama diakui oleh semua anggota dan membentuk budaya organisasi. Budaya yang dihasilkan nantinya akan menjadi budaya yang kuat dan lemah dan akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota organisasi.¹²⁴

Fungsi budaya dapat disimpulkan bahwa budaya itu berharga bagi organisasi atau karyawan, dan budaya itu meningkatkan komitmen organisasi dan koherensi serta perilaku anggota organisasi.¹²⁵

Sedangkan menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi fungsi budaya organisasi menjadi empat (4) unsur, yaitu:

- 1) Menyediakan dan memberikan anggota dengan identitas organisasi;
- 2) Mempromosikan keterlibatan dan komitmen kolektif;
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial;
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.¹²⁶

¹²⁴ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), 360.

¹²⁵ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), 375.

¹²⁶ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9. Buku 1. (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 63.

Budaya organisasi ini berperan sebagai pedoman, sehingga fungsi budaya organisasi harus terintegrasi secara kokoh ke dalam seluruh anggota organisasi. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Luthans yang meliputi:

- 1) Memberi anggota organisasi rasa identitas untuk memahami visi dan misi mereka dan menjadi bagian integral dari organisasi;
- 2) Menciptakan dan meningkatkan komitmen organisasi terhadap misinya;
- 3) Secara efektif dan efisien memenuhi kewajiban dan tanggung jawab untuk memberikan arahan, memperkuat standar perilaku, mengendalikan pelaku organisasi dan mencapai tujuan serta sasaran organisasi yang disepakati secara umum;
- 4) Manajemen organisasi mengubah dan mendesain ulang sistem kontrol sebagai alat untuk menciptakan keterlibatan, memungkinkan manajer dan karyawan untuk melakukan perencanaan strategis, pemrograman, penganggaran, kontrol, pemantauan, evaluasi, dan banyak lagi;
- 5) Mendukung manajemen dalam merumuskan rencana kompensasi manajemen untuk pejabat dan anggota organisasi;
- 6) Sebagai sumber daya yang kompetitif bagi suatu organisasi bila dikelola dengan baik.¹²⁷

¹²⁷ Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: isu teori dan solusi* (Yogyakarta: Amara Books, 2004), 31.

3. Budaya Organisasi Pesantren

Sulthon Masyhud dan Khusnurridlo memaparkan konsep budaya pesantren dengan menggunakan pendekatan konsep Deal, 1985, tentang budaya organisasi sekolah. Deal menjelaskan bahwa budaya organisasi sekolah sebagai satuan pendidikan adalah cara kita (seluruh anggota organisasi) berbuat dan berperilaku di dalam organisasi. Jika ditransformasikan ke dalam organisasi pesantren maka berarti cara anggota organisasi pesantren berperilaku di dalam dan di sekitar pesantren dengan berpegang teguh pada nilai-nilai dan keyakinan tertentu yang telah disepakati di dalamnya.¹²⁸

Indikator budaya pesantren ada yang berwujud (tangible) dan tidak berwujud (intangible). Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang utuh tentang budaya Pesantren. Bentuk budaya yang terlihat antara lain pilihan bahasa yang digunakan, tradisi dan ritual yang harus diikuti, bangunan, fasilitas, dan kerajinan lainnya yang merupakan bagian dari lembaga Pesantren. Ciri-ciri budaya pesantren meliputi penampilan kyai, guru dan santri yang mengenakan pakaian dan atribut Islami.

Secara mendasar, definisi kultur pendidikan pesantren dapat dikaitkan dengan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Apa yang menjadi maksud utama pendidikan di pesantren ini?;
- 2) Apa peranan lembaga pesantren ini dalam mencapai maksud tersebut?;

¹²⁸ Sulthon Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*”, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 26.

- 3) Pengetahuan, keterampilan dan sikap apa saja yang digarap oleh program pendidikan pesantren?;
- 4) Bagaimanakah hubungan antara pesantren dan masyarakat, antara pesantren dan pemerintah?;
- 5) Sejauhmana pesantren memenuhi kebutuhan belajar santri?;
- 6) Bagaimana cara santri belajar?;
- 7) Prilaku dan hubungan apa saja yang diperlukan oleh anggota warga pesantren?

Oleh karena itu, jawaban atas banyak pertanyaan di atas membentuk kerangka budaya lembaga Pesantren, yang pada gilirannya menciptakan budaya Pesantren yang unik.

Nilai, filosofi, dan ideologi Pesantren dapat diwujudkan dalam berbagai cara, termasuk kata-kata, tubuh, dan substansi yang menunjukkan kata-kata sehari-hari, metafora, sejarah organisasi, bentuk organisasi, dan struktur organisasi. Dalam bentuk perilaku, ketiga aspek tersebut terwujud dalam ritual, pendekatan pendidikan dan pembelajaran (*wetonan, bandongan, sorogan dan halaqah*), tata cara dan aturan pelaksanaannya. Penghargaan dan sanksi, dukungan sosial dan psikologis, dan pola interaksi masyarakat-siswa dengan orang tua. Dari segi bahan, ada tiga aspek: furnitur dan peralatan, karya seni (kaligrafi), moto, dan seragam.

Budaya Pesantren yang kuat ditunjukkan dengan ketaatan seluruh masyarakat Pesantren dalam menerapkan metode yang disepakati.¹²⁹

Menurut Mardiyah, bangunan budaya organisasi pesantren terdiri dari: *pertama*, nilai sebagai dasar perilaku pesantren; *kedua*, tradisi keilmuan pesantren. Nilai adalah keyakinan abadi (*enduring belief*) yang dipilih oleh organisasi sebagai dasar dari melakukan suatu kegiatan tertentu atau sebagai tujuan final dari tindakannya. Adapun nilai-nilai dalam pesantren sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. Nilai-nilai Pesantren.¹³⁰

Nilai-nilai	Kategori			
	Jenis	Status	Sumber	Berlaku
Keikhlasan	Baik-benar	Terminal	Tuhan	Lokal
Kesederhanaan	Baik	Terminal	Tuhan/mns	Lokal
Kemandirian	Baik-berguna	Instrumen	Manusia	Universal
Ukhuwah	Baik	Terminal	Manusia	Universal
Kebebasan	Benar	Terminal	Manusia	Universal
Kejujuran	Baik	Terminal	Tuhan	Universal
Ibadah	Benar	Terminal	Tuhan	Universal
Amanah	Baik	Terminal	Tuhan	Universal
Tawaddu'	Baik	Terminal	Tuhan/mns	Lokal
Keadilan	Baik	Terminal	Tuhan	Universal
Jihad	Baik	Instrumen	Tuhan	Universal
Al-Ittihad	Baik	Terminal	Manusia	Universal
Tasamuh	Baik-benar	Terminal	Tuhan	Universal
Uswatun Hasanah	Baik	Terminal	Tuhan	Universal

Nilai-nilai pesantren secara hakikat merupakan hasil dari interaksi makna Al-Quran dan Hadits, dan kitab-kitab kuning pesantren. Juga hasil

¹²⁹ Sulthon Masyhud dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 27.

¹³⁰ Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi: studi multisitus di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang", (Disertasi, Universitas Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010), 455.

interaksi dari pada pendiri atau pengasuh pesantren. Budaya organisasi pesantren terdiri atas dua dimensi; pertama, tangible adalah unsur budaya pesantren yang dapat dilihat dan diobservasi, seperti perilaku santri, bentuk bangunan, tradisi belajar santri; Kedua, untangible, yaitu budaya organisasi pesantren yang tidak tampak, seperti asumsi dasar, filosofi, keyakinan dan nilai-nilai.¹³¹

Elemen lain dari budaya organisasi lain adalah tradisi keilmuan, dalam hal ini tradisi keilmuan dibreakdwon ke dalam dua bagian: *pertama*, Geneologi keilmuan. Epistemologi kelimuan pesantren meliputi beberapa mata pelajaran yang dikaji secara wajib di pondok pesantren, yakni: Bahasa Arab, ilmu alat (*nahwu dan shorrof*), dan *Al-Quran Hadist*. *Kedua*, sistem pendidikan pesantren. Sistem pendidikan pesantren memiliki corak dan karakteristik khusus, yakni:

Pertama, pesantren menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan mata pelajaran umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional;

Kedua, pesantren mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah atau dengan sistem klasikal dengan pengelolaan yang bersifat integrated;

¹³¹ Mardiyah, “Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi: studi multisitus di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang”, (Disertasi, Universitas Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010), 456.

Ketiga, pesantren yang menerapkan pendidikan umum dan formal dengan menggunakan kurikulum nasional.¹³²

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pesantren adalah cara orang-orang di dalam pesantren berperilaku dengan berpegang teguh pada nilai-nilai dan keyakinan pesantren; baik budaya pesantren yang bersifat tangible dan untangible.

4. Konsep Pesantren

Pondok Pesantren, Dayah, Surau, Meunasah, atau sebutan lain yang selanjutnya disebut Pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam *rahmatan lil'alamin* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹³³

Pesantren (*Islamic boarding school*) banyak diteliti para ilmuwan baik di kalangan peneliti ilmu agama Islam, ilmu sosial, maupun antropologi.¹³⁴ Namun penelitian-penelitian tersebut belum mengungkap semua rahasia kenapa pesantren mampu bertahan (tetap survive) sampai

¹³² Mardiyah, "*Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi: studi multisitius di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang*", (Disertasi, Universitas Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010), 465

¹³³ Undang-undang Republik Indonesia tentang Pesantren Nomor 18 tahun 2019 pasal 1

¹³⁴ Raehani, *Islam dan Kemajemukan Indonesia: Studi Kasus Pesantren dan Pendidikan Multikultural*, dalam, *Annual Conference on Islamic Studies (ACIS) ke-10* (Banjarmasin: 2011), 386.

saat ini.¹³⁵ Hal ini diakui *Ronald Alan Lukens Bull* dalam penelitiannya, bahwa pesantren ternyata mampu eksis dalam era globalisasi ini.¹³⁶ Karena pesantren lembaga pendidikan asli Indonesia,¹³⁷ yang tergolong unik dan menampilkan system pendidikan tradisional¹³⁸ dengan cirri khas kitab kuning sebagai kajian utamanya.¹³⁹ Menurut Martin van Bruinessen, pesantren memiliki tradisi agung (great tradition) dalam system pendidikan Islam di Indonesia,¹⁴⁰ yang mempunyai keunggulan baik dalam tradisi keilmuannya maupun pada transmisi dan internalisasi moralnya. Di sisi lain, pesantren juga memainkan peran pemberdayaan (empowerment) dan transformasi civil society secara efektif.¹⁴¹ Bahkan pesantren berfungsi sebagai satu elemen determinan dalam struktur piramida social masyarakat Indonesia.

Menurut Sahal Mahfudh, pesantren mencerminkan perpaduan pesantren dan lingkungan sosial, seperti perubahan sosial dalam program imigrasi, sosialisasi sistem keluarga berencana, gerakan kesadaran lingkungan, bahkan dalam pembangunan infrastruktur dan suprastruktur.

¹³⁵ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 289.

¹³⁶ Zaenal Khafidin, *Model Pendidikan Pesantren Madrasah* dalam *Jurnal Penelitian* 2, (2008), 249.

¹³⁷ Amin Haedari, *Peran Strategis Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, dalam *Jurnal Pondok Pesantren Mihrab* (2007), 34.

¹³⁸ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), 1-27.

¹³⁹ Fadlil Munawwar Mansur, "Kekayaan Budaya Pesantren," dalam *Jurnal Humaniora* 16, (2004), 20.

¹⁴⁰ Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 2012), 17.

¹⁴¹ Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi: di Pondok Pesantren Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Tebuireng Jombang," dalam *Jurnal Tsaqafah* 8 (2012), 67.

Peningkatan infrastruktur fisik serta pengembangan masyarakat pedesaan dan poliklinik untuk anggota masyarakat sekitar.¹⁴²

Asal usul kata Pesantren telah diperdebatkan. Menurut Manfred, sebagaimana dikutip Wahjoetomo, kata pesantren berasal dari kata santri yang berarti awalan pe dan akhiran yang menunjukkan tempat yang berarti tempat santri.¹⁴³ Menurut pendapat lain, kata pesantren dapat berarti tempat yang baik untuk pendidikan manusia, karena santri merupakan gabungan dari kata sant (orang baik) dan suku kata tra (mau membantu).¹⁴⁴

Ada yang berpendapat bahwa istilah Santori adalah kata Tamil untuk guru mengaji, sedangkan di India berasal dari istilah Shastri yang berarti seseorang yang mengetahui kitab suci Hindu atau ahli kitab-kitab Hindu.¹⁴⁵

Memang, pesantren tidak dapat diberikan batasan secara jelas tetapi dengan keluwesan pemahaman untuk memenuhi karakteristik pesantren yang bermakna. Oleh karena itu, pesantren tidak memiliki pengertian yang lebih spesifik, karena masih mengandung beberapa unsur yang dapat memaknai pesantren secara komprehensif. Selain itu, upaya eksperimen untuk mendorong pesantren berkembang sebagai basis upaya pembangunan pedesaan dan masyarakat, yang dimulai pada awal 1970-an dan kini berkembang menjadi upaya perubahan sosial skala besar.

¹⁴² Dawam Rahardjo, *Mozaik Pesantren*, dalam *Jurnal Modernisasi Manajemen Pendidikan Pesantren*, Eds. 02 (2005), 17.

¹⁴³ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Cet pertama; Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 70.

¹⁴⁴ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan*, 70.

¹⁴⁵ Rohadi Abdul Fatah, M. Tata Taufik, Abdul Mukti Bisri, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, 11.

Selain itu, Pesantren juga merupakan lembaga pendidikan Islam dengan akar sejarah yang kuat dan menempati posisi yang relatif sentral dalam dunia ilmu pengetahuan. Dalam masyarakat, Pesantren lahir sebagai subkultur dan berkembang mengikuti perubahan masyarakat dunia. Asketisme digunakan oleh Pesantren sebagai pilihan ideal bagi orang-orang yang mengancam jiwa, sehingga Pesantren dianggap sebagai entitas budaya yang terpisah dari perkembangan waktu, bagian dari kehidupan. Peran seperti inilah yang disebut oleh Abdurrahman Wahid sebagai “ciri utama Pesantren sebagai subkultur”.¹⁴⁶

Unsur-unsur lembaga disebut pesantren menurut undang-undang nomor 18 tahun 2019 apabila terdiri sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- 1) Kiai;
- 2) Santri yang bermukim di Pesantren;
- 3) Pondok atau asrama;
- 4) Masjid atau musala; dan,
- 5) Kajian Kitab Kuning atau Dirasah Islamiah dengan Pola Pendidikan *Muallimin*.¹⁴⁷

Manajemen Budaya Organisasi Pesantren adalah merupakan sebuah proses khusus yang terdiri dari kegiatan perencanaan, perngorganisasian, menggerakkan, pengawasan, yang dilakukan untuk menditerminasi dan upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh pesantren sebelumnya

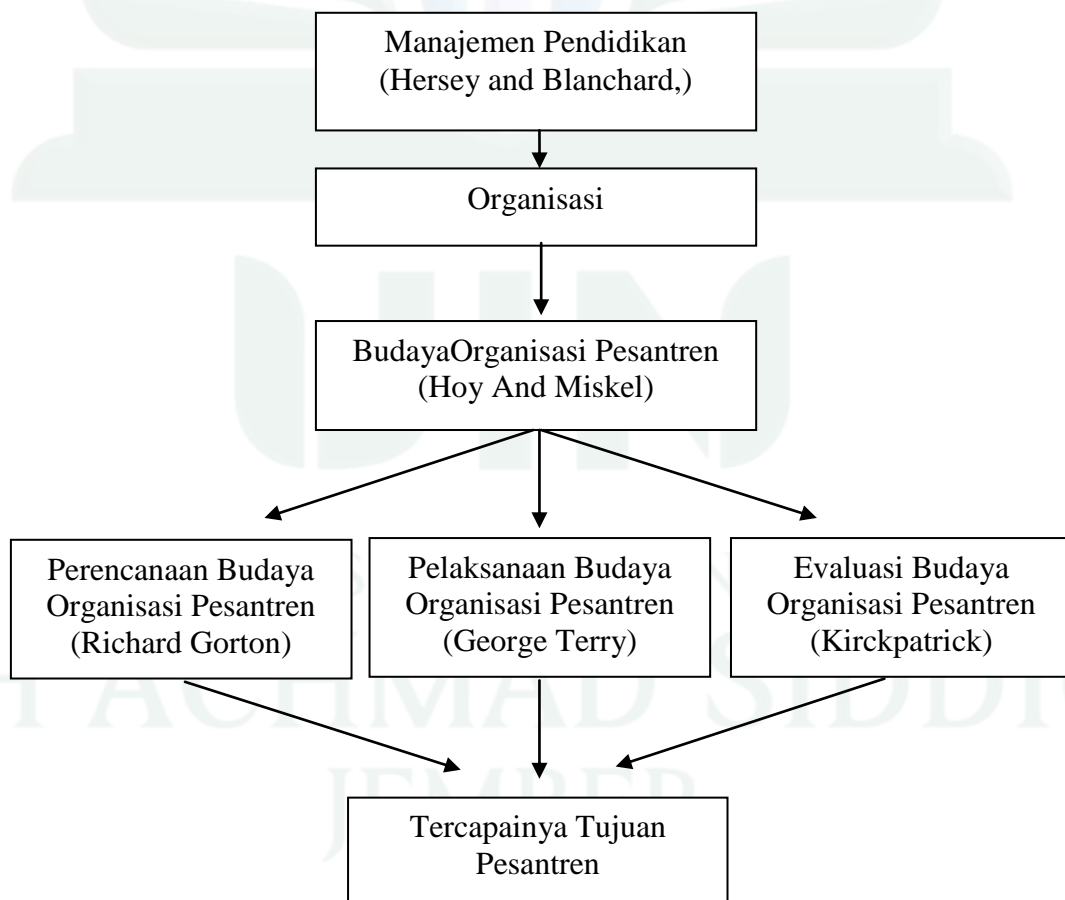
¹⁴⁶ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKIS, 2001), 10.

¹⁴⁷ Undang-undang Republik Indonesia tentang Pesantren Nomor 18 tahun 2019 pasal 5 ayat 2.

dengan jalan memanfaatkan budaya organisasi berupa pengambilan keputusan, motivasi, rekrutmen SDM dan sistem kurikulum.

Budaya organisasi pesantren yang dimaksud adalah budaya pesantren yang meliputi artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar yang selama ini lekat menjadi budaya organisasi pesantren sejak awal didirikan; baik budaya pesantren seperti pengambilan keputusan, motivasi, sistem honorarium, sistem kurikulum, metode pembelajaran ala tradisi ulama seperti sorogan, wetonan, serta penanaman nilai-nilai religius pesantren.

C. Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan *kualitatif* jenis *deskriptif*. Pendekatan kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.¹⁴⁸ Proses penelitian *kualitatif* ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan sejumlah pertanyaan dan prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Jenis deskriptif adalah sebuah metode penelitian yang memiliki tujuan menggambarkan secara utuh dan mendalam tentang keadaan sosial dan beragam fenomena yang terjadi pada masyarakat yang menjadi subyek penelitian sehingga akan tergambar secara jelas sifat, karakter, ciri, serta model fenomena yang terjadi tersebut.¹⁴⁹ Dalam penelitian ini menggunakan strategi kualitatif fenomenologi.

Strategi *fenomenologi* merupakan strategi penelitian dimana peneliti mengidentifikasi mengenai hakikat pengalaman manusia sebagai subyek tentang suatu fenomena tertentu.¹⁵⁰ Dalam proses penelitian ini, peneliti harus mengesampingkan terlebih dahulu pengalaman-pengalaman yang bersifat pribadi agar nantinya dapat memahami secara mendalam

¹⁴⁸ John W. Creswell, *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches)* Third Edition, California: @SAGE Publications. 2009. Hal 4

¹⁴⁹ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, Jakarta: Prenada Media Group, 2014, Hal 47

¹⁵⁰ John W. Creswell.....,21-22

pengalaman-pengalaman partisipan yang akan diteliti. Fenomena yang akan di deskripsikan atau digambarkan secara utuh dalam penelitian ini adalah Manajemen Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian yang penulis susun ini mengambil di dua lokasi (*multisitus*) yaitu, di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa dua Pondok Pesantren ini memiliki keunikan dalam mengelola dan mempertahankan budaya organisasi pesantren sebagai lembaga keagamaan berbasis keislaman.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti dalam penelitian ini sebagai *instrumen* utama. Sebagaimana yang menjadi karakteristik dalam penelitian kualitatif bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian *interpretatif*, yang di dalamnya peneliti harus terlibat dalam pengalaman-pengalaman yang berkesinambungan dan sirkuler bersama para partisipan.¹⁵¹ Oleh karena itu, peneliti membuat perencanaan, mengumpulkan data, menganalisis dan menginterpretasikan data, serta melaporkan hasil penelitiannya. Selain itu, juga berperan dalam identifikasi refleksif prasangka, nilai, dan latar belakang pribadi seperti jenis kelamin, sejarah, budaya, dan status sosial yang dapat mempengaruhi interpretasi peneliti.

¹⁵¹ John W. Creswell....., 264

Dalam penelitian kualitatif, kita tidak punya pilihan selain menjadikan manusia sebagai instrumen utama. Pasalnya, tidak ada bentuk khusus untuk apapun yang berhubungan dengan penelitian. Misalnya, masalah penelitian, prioritas penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, dan bahkan hasil yang diharapkan tidak semuanya secara jelas dan jelas dirinci sebelumnya.

Masih semuanya harus dikembangkan dalam penelitian. Hanya peneliti yang dapat melakukan ini selama periode penelitian, dan kehadiran mereka memudahkan untuk menemukan dan mengekstrak informasi sebanyak mungkin.

D. Sumber Data

Sumber data diartikan sebagai benda, hal atau orang tempat peneliti mengamati, bertanya dan membaca data.¹⁵² Sementara dalam rencana penelitian ini akan menggunakan dua sumber data yaitu;

1. Data Primer

Adapun data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kepada Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo, Pengurus Pesantren, Dewan Guru, Kemudian data yang terkumpul diolah oleh peneliti sampai menghasilkan sesuatu yang bisa disajikan.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari dokumentasi yang berupa arsip, notulen rapat, buku catatan atau laporan

¹⁵² Suharisimi Arikunto, Jakarta: Rineka Cipta, 1993, hal, 116

dan beberapa penelitian terdahulu di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Kemudian data yang terkumpul diolah oleh peneliti sampai menghasilkan sesuatu yang bisa disajikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif tidak memerlukan pengambilan sampel atau pemilihan acak partisipan dan lokasi survei yang biasa ditemukan pada metode survei lainnya. Diskusi tentang partisipan dan lokasi penelitian ditetapkan (lokasi penelitian), aktor (diamati atau diwawancarai), partisipan (peristiwa yang dikenali oleh aktor dan digunakan untuk wawancara dan observasi, dan proses (jenis peristiwa)). Dapat mencakup empat aspek. Di bawah investigasi Persepsi oleh aktor di lingkungan penelitian).¹⁵³

Dalam penelitian ini akan menggunakan beberapa *instrumen* dalam pengumpulan data antara lain; observasi, wawancara, dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data melalui cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.¹⁵⁴

Observasi yang berarti mengamati memiliki tujuan untuk mendapatkan data tentang suatu fenomena di lapangan sehingga mendapatkan pemahaman atau sebagai alat pembuktian atas keterangan yang didapatkan sebelumnya.

Dalam penelitian ini observasi yang digunakan observasi semi partisipan, yakni Observasi semi partisipan adalah peranan peneliti

¹⁵³ John W. Creswell.....,267

¹⁵⁴ Sutrisno Hadi, Metodologi Penelitian Research II, Yogyakarta: Andi Offset, 1990, hal 136

sebagai observer tidak terlibat sepenuhnya tetapi masih melakukan fungsi observasi.¹⁵⁵ Teknik Observasi semi partisipan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran secara utuh bagaimana manajemen budaya organisasi pesantren melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan cara mengamati perilaku individu melalui aktifitas-aktifitas yang dilakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

2. Wawancara,

Wawancara adalah percakapan dengan maksud mendapatkan suatu informasi dari hasil tanya-jawab.¹⁵⁶ Dalam melakukan wawancara bisa dilakukan dengan wawancara berhadapan-hadapan dengan partisipan atau mewawancarai dengan menggunakan media komunikasi seperti telpon dan alat komunikasi lainnya.

Jenis wawancara yang digunakan dalam survei di ini adalah wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori wawancara rinci yang lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari jenis wawancara ini adalah untuk menemukan masalah secara lebih terbuka dan untuk meminta pendapat dan ide dari responden. Saat melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan Untuk mendapatkan informasi yang cukup terkait Manajemen dan pemeliharaan

¹⁵⁵Lexy J, Meleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung : Remaja Rosdakrya, 2001, hal, 127

¹⁵⁶Lexy J, Meleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung : Remaja Rosdakrya, 2001, hal, 135

budaya organisasi pesantren dengan cara mewawancarai beberapa partisipan, seperti, Kiai, Pengurus Pesantren, Guru.

3. Dokumentasi

Metode ini adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku laporan, notulen rapat, majalah, prasasti.¹⁵⁷ Berdasarkan pengertian ini, dapat disimpulkan bahwa metode pengumpulan data ini untuk meneliti catatan-catatan penting yang sangat erat dengan obyek penelitian. Seperti catatan rapat, surat-surat edaran, dan beberapa dokumen yang diterbitkan.

F. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, di lapangan, dan setelah meninggalkan lapangan.¹⁵⁸ Analisis data adalah proses mengatur data Anda menurut pola, kategori, dan deskripsi dasar. Dalam analisis penelitian ini, peneliti menggunakan model Miles dan Huberman. Model ini dimulai dengan pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data, dan terakhir menarik kesimpulan.¹⁵⁹

Patton¹⁶⁰ mengungkapkan analisis data adalah proses mengatur urutan data. Ini memberi tanggal dan mengaturnya ke dalam pola, kategori, dan unit deskripsi dasar. Ini membedakannya dari interpretasi, yaitu memberi analisis makna yang bermakna, menjelaskan pola deskripsi, dan mencari hubungan antar dimensi deskripsi.

¹⁵⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, hal, 188

¹⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung : Alfabeta, 2010, hal 336

¹⁵⁹ Sugiono.....,246

¹⁶⁰ Patton Michael Quinn....., 54

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif untuk menarik kesimpulan dari data yang ada. Peneliti menggunakan fakta, informasi, dan data empiris untuk membangun teori, atau peneliti dapat mengambil situasi atau kasus tertentu berdasarkan pengalaman yang sebenarnya dan kemudian merumuskannya ke dalam model umum, konsep, kategori, prinsip, atau definisi.

Sebelum peneliti melakukan analisis data, peneliti terlebih dahulu mengolah data yang diperoleh dari observasi, wawancara, catatan, dan hasil data lainnya secara ringkas, jelas, dan sistematis. Semua data kemudian diinterpretasikan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang valid, analisis data selalu didasarkan pada data yang diambil langsung dari lapangan dan telah berjalan terus menerus sejak dimulainya survei. Hal ini sejalan dengan pernyataan Miles dan Huberman yang dikutip Sugiyono, dan analisis data dilakukan selama proses penelitian. Penelitian ini juga menggunakan deskripsi eksploratif yang menggambarkan situasi atau fenomena yang terjadi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa yang relevan dengan situasi, memecahkan masalah yang ditemukan dalam fokus penelitian, dan menganalisis data yang diperoleh. Secara teknis, analisis data untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis data dalam penelitian kualitatif di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo Pengamatan persiapan, pengamatan tindak lanjut selama pelaksanaan penelitian dan setelah penelitian selesai, disiapkan

dan dilakukan sebelum penempatan. Data utama penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data adalah mengkategorikan data yang diperoleh, mengelompokkannya ke dalam unit-unit, menganalisis data penting, mengumpulkan data yang terkait dengan masalah dan penyelidikan, atau menyajikannya dalam format laporan dan menarik kesimpulan dengan cara yang mudah dipahami oleh pengguna dan pembaca.

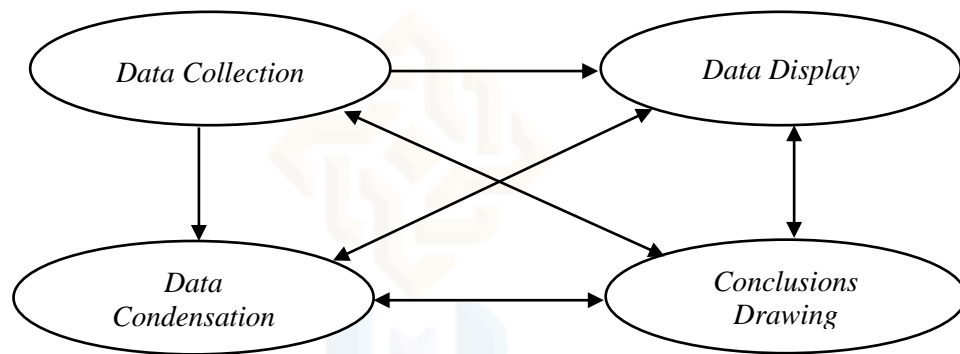
2. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldana¹⁶¹ yaitu, analisis data dengan tiga langkah: kondensasi data, penyajian data (display data) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (kesimpulan dan verifikasi). Kondensasi data mengacu pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, meringkas, dan mengubah data.

Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian serta untuk mempermudah proses analisis data, peneliti telah merancang kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman¹⁶² sebagai analisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah benar-benar jenuh.

Adapun model interaktif yang dimaksud adalah sebagai berikut:

¹⁶¹ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J.. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press, 2014, Hal 14

¹⁶² Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana J, *Qualitative...*, 14



Gambar 9. Prosedur Analisis Data

Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang dihasilkan oleh peneliti dalam penelitian ini melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat digunakan untuk merangkum, memilih, memfokuskan, mengumpulkan data, menyajikan data, mereduksi data, menarik kesimpulan, dan memperhalus fakta sesuai dengan tujuan penelitian. / verifikasi. Pada tahap ini, peneliti mereduksi data dengan cara mengklasifikasi, mengklasifikasi, dan mengabstraksikan catatan lapangan, wawancara, dan dokumen. Miles dan Huberman¹⁶³ menyampaikan "*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*". Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data

¹⁶³ Milles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,10

yang terdapat dalam catatan lapangan dan transkrip penelitian ini, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

a. Selecting

Menurut Milles dan Huberman¹⁶⁴ Peneliti harus selektif. Artinya, peneliti perlu menentukan dimensi mana yang lebih penting, hubungan mana yang mungkin lebih masuk akal, dan sebagai hasilnya, informasi mana yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Fase ini mengumpulkan informasi tentang manajemen budaya organisasi pesantren. Peneliti mengumpulkan semua informasi untuk meningkatkan penelitian sehingga tujuan penelitian tercapai

b. Focusing

Milles dan Huberman¹⁶⁵ mengatakan bahwa Memfokuskan data dikatakan sebagai bentuk analisis sebelumnya. Pada fase ini, peneliti memfokuskan datanya pada pertanyaan-pertanyaan tentang fokus penelitiannya. Tahap ini merupakan lanjutan dari tahap pemilihan data. Peneliti membatasi data hanya berdasarkan fokus penelitiannya.

c. Abstracting

Abstraksi adalah upaya untuk membuat ringkasan inti, proses, dan saran yang perlu disimpan agar tetap ada. Pada tahap ini, data yang terkumpul, terutama data yang terkumpul, dievaluasi, terutama yang berkaitan dengan kualitas dan validitas data. Jika data tentang

¹⁶⁴ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, Qualitative...,18

¹⁶⁵ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, Qualitative...,19

pengelolaan dan pemeliharaan budaya Pesantren baik dan dirasa jumlah datanya cukup, maka data itu akan digunakan untuk menjawab pertanyaan yang sedang diteliti.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini telah disederhanakan dan diubah dalam berbagai cara, termasuk seleksi ketat, ringkasan atau deskripsi singkat, dan klasifikasi data ke dalam pola yang lebih luas. Untuk menyederhanakan data, penulis telah mengumpulkan data pada setiap proses dan situasi sosial dalam sebuah tabel.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Data ditampilkan setelah data direduksi atau diringkas. Data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis dan disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan, dan catatan dokumen. Data yang disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan, dan catatan dokumen diberi kode untuk mengorganisasikan data agar penulis dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Penulis telah membuat daftar kode awal yang mengacu pada pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi. Semua data berkode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks sistematis..

3. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah menarik kesimpulan dari validasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti menarik kesimpulan yang didukung

oleh bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas pertanyaan dan pertanyaan yang diajukan penulis sejak awal.

penelitian ini menggunakan analisis data antar lokasi atau lintas situs. Hal ini dimaksudkan sebagai proses menemukan wawasan yang diperoleh di setiap situs dan sebagai proses integrasi antar situs. Prosedur untuk analisis data lintas situs adalah sebagai berikut:

a. Langkah Teoritis,

Secara teoritis, langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penggunaan pendekatan komparatif dengan menggabungkan wawasan konseptual dari masing-masing situs.
- 2) Hasilnya berfungsi sebagai dasar untuk membangun pernyataan konseptual atau umum.
- 3) Evaluasi kesesuaian proposisi dengan mengacu pada fakta-fakta empiris.
- 4) Merekonstruksi pernyataan yang sesuai dengan fakta dari masing-masing situs.
- 5) Mengulangi proses ini sesuai kebutuhan sampai batas data jenuh.

b. Langkah Teknis dalam Penelitian

Secara teknis, langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas lokasi penelitian ini adalah:

- 1) Temuan penelitian yang diperoleh dari Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo selanjutnya berkembang menjadi

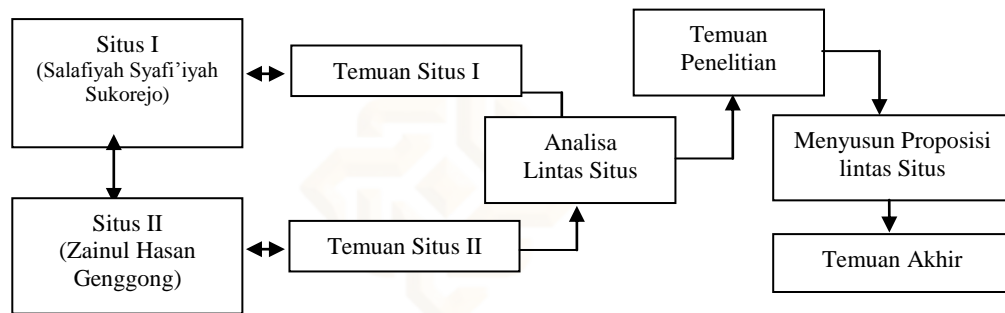
temuan substantif I, di mana kategori dan tema diurutkan, dianalisis secara konseptual induktif, dan penjelasan naratif diurutkan untuk tujuan tertentu.

- 2) Di sisi lain, temuan penelitian yang diperoleh dari PP. Zainul Hasan Genggong Probolinggo disusun ke dalam kategori dan tema, dianalisis secara konseptual induktif, penjelasan naratif dibuat, disusun menjadi pernyataan khusus dan temuan substantif ke-II.
- 3) Temuan dan proposisi substantif I kemudian dianalisis dengan membandingkannya dengan Pernyataan dan temuan substantif ke-II (hasil dari dua Pesantra). Demikian pula, sebagai konsep teoritis berdasarkan perbedaan, menemukan perbedaan karakteristik masing-masing situs;
- 4) Pada tahap akhir, dilakukan analisis simultan untuk merekonstruksi dan merumuskan konsep persamaan untuk dari Situs I dan Situs II secara sistematis. Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi, analisis kesimpulan ini bertujuan untuk mengembangkan konsep yang sistematis dalam bentuk temuan lintas situs yang sesuai dengan fokus penelitian.

Secara konseptual induktif yang selanjutnya diikuti dengan penjelasan naratif yang diungkapkan dengan jelas dalam kalimat terpisah dari temuan Substansif I dari situs I dan temuan Substansif II dari situs II. Langkah selanjutnya adalah membandingkan bukti yang ada antara temuan situs. Langkah

terakhir adalah analisis simultan untuk secara sistematis merekonstruksi dan merumuskan konsep persamaan antara Situs I dan Situs II.

Analisis lintas situs. Hal ini dimaksudkan sebagai proses penggabungan dua situs secara bersamaan (Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan genggong Probolinggo) dan membandingkan hasil yang diperoleh pada masing-masing situs. Oleh karena itu, membandingkan hasil Situs I (Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo) dengan hasil Situs II (Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo), keunikan, perbedaan, dan persamaan karakteristik masing-masing situs sebagai konsep teoritik. Selain itu, pada tahap akhir analisis, penulis melakukan analisis simultan untuk merekonstruksi dan mengembangkan konsep sistematika persamaan. Tujuan dari analisis tugas akhir ini adalah untuk mengembangkan konsep-konsep sistematis berdasarkan analisis data dan interpretasi teoritis dan digunakan sebagai sumber untuk pengembangan temuan substantif. Rangkaian kegiatan analisis lintas lokasi (lintas situs) dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 10 : Analisis Lintas Situs

G. Keabsahan Data

Untuk memvalidasi data, diperlukan teknik pemeriksaan yang dilakukan berdasarkan kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif: kepercayaan (*reliability*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).¹⁶⁶

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

Sebagai instrumen penting dalam penelitian kualitatif, peneliti banyak berperan dalam menentukan dan membenarkan data, sumber data, kesimpulan, dan lain-lain yang memungkinkan terjadinya bias. Dalam penelitian ini, tingkat kepercayaan digunakan untuk menunjukkan kecocokan antara pengamatan lapangan (observasi) dan kenyataan. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat kepercayaan yang tinggi, peneliti perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Kegigihan pengamatan.

Peneliti tersebut akan terus mengamati proses pengelolaan dan pemeliharaan budaya organisasi pesantren untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang gejala-gejalanya. Ini pada

¹⁶⁶J. Laxy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 175

akhirnya akan memberi sebuah gambaran tentang aspek penting, fokus, dan relevansi dari topik penelitian yang dilakukan.

a. Triangulasi.

Peneliti akan mengkonfirmasi keabsahan data dengan membandingkannya dengan sumber lain. Peneliti berusaha membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pengasuh, pengelola pondok pesantren, kepala sekolah, dan guru atau akan dicari data pendukung dari teknik lain berupa observasi dan dokumentasi tentang manajemen budaya organisasi pondok pesantren.

2. Keteralihan (*transferability*)

Peneliti melaporkan hasil penelitian secara detail yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Untuk menghindari salah tafsir dalam penyusunan hasil penelitian, pengumpulan dan interpretasi data tertulis telah didiskusikan dengan berbagai pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam penelitian proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Sehingga hasil penelitian dapat bertahan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Kepastian (*confirmability*)

Kepastian dilakukan oleh peneliti bersama dengan ketergantungannya, tetapi perbedaannya terletak pada arah penilaiannya. kepastian digunakan untuk mengevaluasi temuan, terutama deskripsi temuan dan

pembahasan temuan, mulai dari pengumpulan data hingga format laporan yang terstruktur dengan baik..¹⁶⁷

Dengan adanya kebergantungan dan kepastian diharapkan hasil penelitian dapat memenuhi standar penelitian kualitatif yaitu: *truth value*, *applicability*, *consistency* dan *neutrality*.

H. Tahapan-Tahapan Penelitian

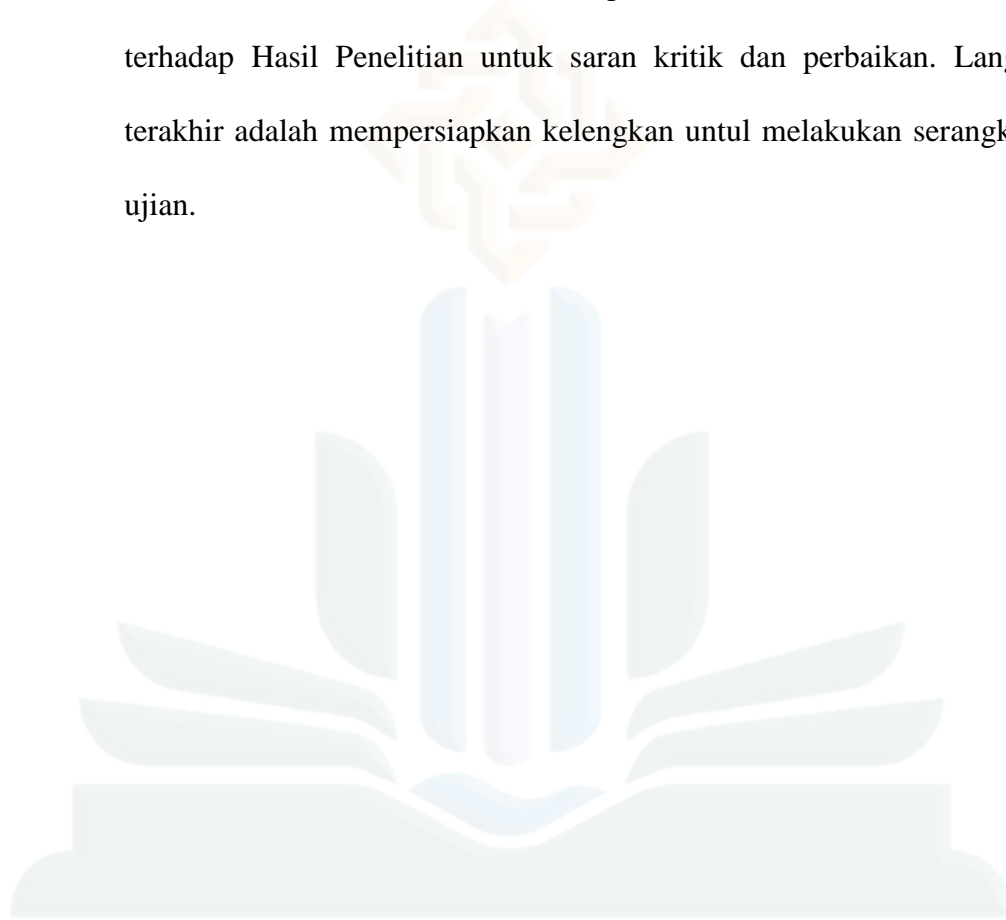
Sebelum peneliti mencari data di lapangan, peneliti harus melakukan persiapan yang matang untuk memenuhi kebutuhan lapangan. Untuk memudahkan dalam memperoleh data di lokasi sesuai kebutuhan. Menurut Meleong, pendekatan penelitian kualitatif memiliki tiga tahapan..¹⁶⁸

1. Langkah-langkah pendahuluan meliputi kegiatan menetapkan fokus, mengadaptasi paradigma dengan disiplin teori dan keilmuan, serta menyelidiki konteks penelitian, termasuk observasi awal di lapangan. Dalam hal ini, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah di Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo;
2. Tahap kegiatan lapangan, tahap ini meliputi pengumpulan data terkait dengan fokus penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah di Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong di Probolinggo. Tahap analisis data, yang mengambil data dari teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data tersebut kemudian diinterpretasikan sesuai dengan konteks masalah yang diteliti.
3. Tahap pelaporan meliputi kegiatan yang mengumpulkan dan memberi makna pada hasil penelitian dari seluruh kegiatan pengumpulan data.

¹⁶⁷ Sugiyono,.... 277

¹⁶⁸ Lexi, J Meleong,.....85-103.

Kemudian lihat dikonsultasikan kepada Promotor dan Co-Promotor terhadap Hasil Penelitian untuk saran kritik dan perbaikan. Langkah terakhir adalah mempersiapkan kelengkapan untuk melakukan serangkaian ujian.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo.

Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo pada awalnya adalah hutan belantara yang membentang dari Gunung Baluran sampai wilayah Asembagus. Hutan belantara itu dikenal sangat angker karena disamping dihuni oleh binatang buas, juga dedemit. Saat itu penduduk tidak ada yang berani memasuki hutan tersebut.

Pada tahun 1328 H/1908 M, Kiai Syamsul Arifin, atas saran Habib Hasan Musawa dan Kiai Asadullah dengan dibantu putranya, As'ad dan beberapa orang santri yang menyertai dari Madura, membat dan merambah hutan tersebut untuk didirikan sebuah pesantren dan perkampungan.

Upaya keras Kiai Syamsul Arifin akhirnya terwujud. Berdirilah sebuah pesantren kecil yang hanya terdiri dari beberapa gubuk untuk difungsikan rumah, musalla dan asrama santri yang waktu itu hanya beberapa orang.

Sejak tahun 1914, pesantren kecil itu berkembang bersamaan dengan datangnya para santri dari wilayah sekitar Karesidenan Besuki. Tahun itu pula kemudian dijadikan tahun berdirinya Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah. Setiap perayaan ulang tahun selalu dirujuk pada tahun itu.

Perkembangan selanjutnya, Desa Sukorejo yang letaknya 7 kilometer sebelah timur Asembagus (30 km arah timur kota kabupaten Situbondo) tidak hanya berdiri sebuah pesantren, masyarakat pun mulai berdatangan untuk kemudian menetap di desa itu. Hutan yang telah dirambah itu pun berkembang menjadi areal pertanian ladang dan kebun yang hasilnya mulai bisa dirasakan penduduk. Pergaulan penduduk dengan pesantren pun berlangsung harmonis.

Kiai Syamsul Arifin sendiri selain mengasuh beberapa santri, juga membantu masyarakat khususnya dalam memberikan pertolongan pengobatan dan hajat masyarakat lainnya. Dan lambat laun nama Kiai Syamsul Arifin mulai dikenal hingga ke berbagai daerah, sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama, pertambahan santri mulai tampak.

Pada masa perjuangan kemerdekaan, Pesantren Sukorejo tidak hanya menjadi pusat belajar, tapi juga sebagai pusat perjuangan kemerdekaan. Para pejuang banyak ditampung di pesantren, sekaligus sebagai markas penyusunan strategi melawan penjajah.

Ketika itu proses belajar mengajar baru bisa dilaksanakan melalui sistem sorogan dan bandongan, hingga kemudian Kiai As'ad yang menggantikan Kiai Syamsul Arifin setelah beliau wafat pada tahun 1951, sistem belajar mengajar dan pendidikan mulai dikembangkan ke sistem klasikal dengan didirikannya berbagai lembaga pendidikan, seperti Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, SD, SLTP, SLTA sampai perguruan tinggi.

Dalam upaya mewujudkan pendidikan modern sesuai kebutuhan zaman, berbagai lembaga pendidikan kejuruan dan keahlian pun didirikan, seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Lembaga Kader Ahli Fiqh Ma'had Aly dan Madrasatul Qur'an sebagai lembaga kajian dan pendalaman ilmu-ilmu Al Qur'an. Termasuk lembaga ekonomi Koperasi. Lembaga-lembaga informal seperti kursus dan pelatihan juga turut mewarnai perkembangannya.¹⁶⁹

2. Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo

Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong sejak awal pendiriannya dikenal dengan sebutan Pondok Genggong yang didirikan oleh Syech Zainal Abidin Al-Magribi pada tahun 1839 M/1250 H, yang terletak di Genggong Kabupaten Probolinggo . Adapun motivasi pendiri pesantren tersebut merupakan cita –cita mulia dan didasarkan pada tanggung jawab secara keilmuan setelah melihat realitas masyarakat yang masih buta huruf dan masyarakatnya dikenal awam pengetahuan agamanya apalagi norma kehidupan, sehingga perilaku masyarakatnya cenderung berperilaku yang bertentangan dengan nilai-nilai agama seperti melakukan perbuatan dosa besar kepada Allah SWT, baik perbuatan syirik, zina, perilaku kekerasan sesamanya dengan cara merampas hak milik orang lain serta berjudi yang dilakukan setiap harinya.

Berangkat dari dasar pemikiran yang didasarkan pada realitas perilaku masyarakat tersebut, maka Syech Zainal Abidin, beliau keturunan Maroko,

¹⁶⁹ Dokumen Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, Oktober 2020

Afrika dan alumnus pesantren Sidoresmo Surabaya merasa terpanggil jiwanya untuk mengamalkan ilmu yang didapatkan kemudian dijadikan dasar berjuang dengan menebarkan ilmu pengetahuan agama baik berupa pengajian maupun disampaikan melalui kelembagaan berupa institusi Pondok pesantren Genggong.

Pesantren Zainul Hasan Genggong telah diasuh Oleh empat orang pengasuh sekaligus sebagai ketua yayasan pondok pesantren. Pengasuh pertama sekaligus pendirinya adalah KH. Zainal Abidin, beliau menjadi pengasuh pesantren sejak didirikan hingga wafat pada 1890 m. Dimasa awal, partisipasi dan perhatian masyarakat sekitar belum terlihat, namun lama-kelamaan para santri semakin meningkat dari tahun ke tahun sehingga dibutuhkan pembangunan lokasi menginap para santri yang akan bermukim. Pengasuh kedua adalah KH. Mohammad Hasan. Ia adalah santri sekaligus meantu KH. Zainal Abidin dari putri beliau yang bernama Nyai Ruwaidah. Dari pernikahan inilah KH. Mohammad Hasan membantu mertuannya dalam membina pesantren. Beliau mengembangkan sistem pendidikan pesantren salafiyah dengan metode pembelajaran dan pendidikan klasika. Ia menjadi pengasuh pesantren sejak wafatnya KH. Zainal Abidin tahun 1890-1952 M. Beliau wafat pada 1952 M dan dilanjutkan oleh Putranya yaitu KH. Hasan Saifuridzal sebaga pengasuh atau pimpinan ketiga. Pada masa beliau lah pemngembangan pendidikan formal dilakukan dengan memadukan kurikulum pendidikan agama dan salfiyah dengan kurikulum nasional yang ditandai dengan diluncurkannya

lembaga pendidikan dari tingkat pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. Ia menjadi Pengasuh pesantren sejak tahun 1952 hingga wafat pada tahun 1991 M. Kepemimpinan Pesantren lalu dilanjutkan oleh Putranya yaitu KH. Mohammad Hasan Mutawakkil Alallah S.H M.M., sebagai khalifah ke empat hingga sekarang.

Selama berdirinya pesantren ini telah mengalami 3 kali perubahan nama yang digunakan secara bergantian. Genggong adalah nama pertama pesantren ini. Nama Genggong digunakan sejak awal berdirinya pada tahun sampai 1952 M. Perubahan nama untuk pertama kalinya terjadi pada tahun 1952 M, nama Genggong diganti APIG (Asrama Pelajar Islam Genggong) dan digunakan hingga tahun 1959 m. Hingga pada masa Khalifah ketiga KH. Hasan Saifurridzall diubah menjadi Pesantren Zainul Hasan Genggong, dengan memadukan nama kedua khalifah pertama dan kedua, nama tersebut ditentukan sejak tanggal 19 juli 1959 M/1 Muharram 1379.

Dalam perkembangannya, Pesantren Zainul Hasan telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Di bidang lembaga pendidikan, pesantren tersebut telah memiliki dari tingkat Sekolah Dasar (SD), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Madrasah Aliyah (MA) Zainul Hasan(ZAHA) 1 Genggong, Sekolah Menengah Atas (SMA) Zainul Hasan(ZAHA) 1 Genggong, Sekolah Menengah Atas (SMA) Unggulan Zainul Hasan Genggong, Madrasah Aliyah (MA) Model Zainul HasanGenggong hingga

perguruan tinggi Institut Zainul Hasan (INZAH) yang pada tahun 2019 telah berkembang dan bertransformasi menjadi Universitas Zainul Hasan (UNZAH) Genggong dan STIH yang semuanya berlokasi sekitar kompleks pesantren. Tidak hanya itu, ada Gelanggang Olahraga khusus sebagai tempat para santri untuk menunjang minat bakatnya dibidang olahraga.

Berdasarkan uraian diatas, sejarah dan perkembangan Pesantren Zainul Hasan penting untuk dikaji secara lebih dalam. Dengan adanya penelitian ini, peneliti berharap dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang Pesantren, bahwa pesantren bukan hanya tempat untuk menimba ilmu agama, tapi juga untuk menjawab tantangan zaman dalam tradisi pendidikan pesantren yang dipadukan dengan kurikulum negeri.¹⁷⁰

B. PAPARAN DATA

Dalam bab ini peneliti memaparkan data dalam perspektif partisipan tentang Manajemen Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Partisipan memberikan pendapatnya terhadap tema-tema sebagaimana fokus penelitian yang diklasifikasi menjadi tiga bagian yaitu, tentang perencanaan budaya organisasi pesantren, pelaksanaan budaya organisasi pesantren dan dan evaluasi budaya organisasi pesantren. Data penelitian ini didapatkan melalui wawancara, observasi dan studi dokumen.

¹⁷⁰ Dokumen pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo, oktober 2020.

Secara lebih detail terkait manajemen budaya organisasi pesantren akan dibahas dalam ulasan sub bab secara berurutan berikut ini:

1. PAPARAN DATA SITUS I PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'YAH SUKOREJO SITUBONDO

a. Perencanaan Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Dalam sebuah organisasi ada salah faktor pendukung yang berfungsi dapat membangun komitmen, membangun sistem sosial dan bahkan dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi menuju visi dan kesepakatan yang telah dibuat bersama, yakni budaya organisasi. Begitu pula lembaga atau organisasi yang merupakan pusat pendidikan keislaman, yaitu pondok pesantren.

Sesuai dengan tuntutan zaman yang semakin maju dan modern, lembaga pendidikan islam yang dalam hal ini adalah pesantren turut serta mengembangkan segala aspek untuk menjawab kebutuhan zaman terutama dalam sektor pendidikan. Sejak modernisasi pendidikan digencarkan dalam dunia islam, maka pesantren ikut merespon modernisasi pendidikan dengan pola adanya tipologi pesantren, yakni *Salaf*, *Muallimin* dan terpadu. Tipologi ini tak lepas dari perkembangan sistem pendidikan yang mulai dilirik oleh pesantren sebagai bentuk menjawab kebutuhan masyarakat modern terhadap pendidikan pesantren. Perkembangan sistem pendidikan pesantren yang demikian pesat karena adanya beberapa pengembangan dari berbagai lini; Manajemen, Desain Organisasi, hingga pada budaya

organisasi pesantren. Maka untuk tetap menjaga dan melestarikan ciri khas pesantren sebagai *Taffaquh Fiddin* dan reproduksi ulama diperlukan adanya implementasi manajemen budaya organisasi pesantren. Sebab manajemen sendiri memiliki 3 (tiga) manfaat, yakni: 1) Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik secara pribadi maupun organisasi; 2) Membantu keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang telah ditetapkan; dan, 3) Adanya manajemen, berguna untuk mencapai efisiensi dan efektivitas serta menjaga keseimbangan dari berbagai tujuan.

Perencanaan menurut gorton adalah kegiatan-kegiatan yang dirancang akan dilaksanakan pada waktu yang datang guna mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama. Sementara Robbins dan Coulter mengungkapkan perencanaan adalah upaya mendefinisikan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan perencanaan tersebut untuk berintegrasi dan berkoordinasi dalam berbagai kegiatan.

Di sini dimaksudkan bahwa tujuan adalah outcome atau target yang ingin dicapai oleh organisasi pada masa yang akan datang. Perencanaan mengisyaratkan unsur-unsur kegiatan yang ditetapkan di masa yang akan datang, adanya proses pencapaian tujuan, kejelasan hasil yang ingin dicapai, dan mengungkapkan masa atau kurun waktu tertentu Perencanaan adalah dokumen yang mengungkapkan proses tujuan dapat berjalan, dan diwujudkan melalui kejelasan alokasi sumber daya, waktu, dan berbagai hal lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo Situbondo pada awal-awal kepemimpinan tidak berbeda dengan beberapa pesantren lainnya, yakni dikelola secara sederhana tanpa menggunakan manajemen modern yang sudah berkembang seperti saat ini. Apalagi pesantren dikenal sebagai pusat lembaga pendidikan keislaman yang konsisten dalam memegang prinsip-prinsip agama, tentu hal ini sangat mempengaruhi terhadap pendekatan manajemen yang digunakan. Pada masa kepemimpinan KHR. As'ad Syamsul Arifin, atau yang lebih dikenal dengan kiai As'ad, pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo dikelola secara sederhana dan klasik dengan bertumpu pada norma dan nilai-nilai keislaman. Wawasan kiai As'ad tentang pengelolaan dan budaya pesantren diperoleh saat beliau menempuh pendidikan di beberapa pesantren salaf yang kemudian diterapkan di pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Pesantren yang pada saat itu menjadi acuan kiai As'ad dalam menajemen pesantren adalah pondok pesantren Tebuireng Jombang, di bawah Asuhan Hadratus Syekh Hasyim Asy'ari, tokoh pendiri Nahdlatul Ulama. Hal ini seperti dikemukakan oleh Ustadz Mudzakkir Fatah sebagai santri senior dan Kasubag. Dikti pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo, beliau mengatakan:¹⁷¹

“...Pertama kali pesantren dikelola seperti umumnya pesantren *salaf* lain, yakni menitikberatkan pada kajian kitab kuning, apalagi kiai As'ad adalah santri kiai Holil Bangkalan dan kiai Hasyim Asy'ari, tentu sedikit banyak pengetahuan beliau tentang pengelolaan pesantren didapatkan di sana. Kiai As'ad bercita-cita ingin mencetak para ulama, maka itu yang menjadi alasan beliau menentukan kitab-

¹⁷¹ Mudzakkir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020

kitab yang wajib dikaji di pondok pesantren sehingga akhirnya ada 4 kitab elementer yang dipilih oleh beliau sebagai fondasi perilaku santri. Kitab itu adalah *Sullam Taufiq, Sullam Safinah, Ta'limul Muta'allim dan Bidayatul Hidayah*".

Apa yang dikemukakan oleh ustadz Mudzakkir didukung oleh ustadz Syamsul Hasan selaku penulis tentang pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo bahwa pada masa awal-awal berdirinya pesantren Salafiyah Syafi'iyah menggunakan prinsip manajemen sederhana namun sudah tertata sedemikian rupa, tapi karena pengambilan keputusan yang diambil oleh kiai As'ad sebagai sosok ulama kharismatik didasarkan pada pendekatan *Istikharah* yang menitikberatkan pada keyakinan sehingga apa yang menjadi rencana berjalan sesuai dengan harapan:¹⁷²

"...kalau pertama kali di masa kiai As'ad, pengelolaannya sederhana namun sangat tertata hanya saja tidak seperti model manajemen sekarang ini yang sudah dikelola sedemikian modern. Apalagi sejak masuknya pendidikan formal seperti perguruan tinggi. Ini sangat mempengaruhi pesantren yang terus berkembang sesuai tuntutan zaman. Didukung pula oleh SDM pesantren yang sudah menimba ilmu ke berbagai perguruan tinggi Indonesia sehingga apa yang mereka dapatkan di perguruan tinggi sedikit demi sedikit diterapkan jika dirasa baik bagi kemajuan dan keberlangsungan pesantren".

Pada perkembangan pertama di masa kiai Syamsul, pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo hanya menyelenggarakan pendidikan agama saja dengan menggunakan sistem pendidikan *salaf* ala pesantren pada umumnya, yakni berupa kajian kitab kitab kuning; metode *sorogan*, *bandongan*; dan, sistem kelas non klasikal. Kiai Syamsul menolak adanya sistem klasikal dan masuknya pendidikan formal ke dalam pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, namun kiai As'ad bersama kiai

¹⁷² Syamsul Hasan, Wawancara, Sukorejo, 16 Desember 2020

Dhofir selaku menantu dan wakil pengasuh meyakinkan bahwa penyelenggaraan pendidikan formal dianggap baik bagi perkembangan pendidikan pesantren dan syi'ar islam. Penolakan kiai Syamsul terhadap model pendidikan modern didasari kekhawatiran tercerabutnya ciri khas ke-*salaf*-an pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang menekankan pada kajian-kajian kitab *Salaf*. Hal ini menjadi sebuah bukti konkrit bahwa pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sangat selektif dalam upaya menerima budaya-budaya dari luar pondok pesantren terutama model pengelolaan organisasi.

Kegiatan dan program pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo pada masa kiai As'ad, kegiatan-kegiatan pesantren yang akhirnya menjadi budaya, seperti kajian kitab kuning, model belajar, metode belajar, pemilihan kitab-kitab yang wajib dikaji, serta *Riyadloh* dan ritual-ritual yang dilakukan sebelum belajar. Semua kegiatan tersebut atas inisiatif dan perintah dari beliau bersama kiai Dhofir Munawwar. Dengan latar belakang pendidikan beliau berdua di beberapa pondok pesantren *salaf*; baik di Indonesia dan Mekkah, maka perencanaan budaya belajar hanya dilaksanakan secara sederhana tanpa adanya proses rasional ilmiah dan sistematis namun perencanaan tersebut melalui proses *Istikharah* dan *Riyadloh* yang kemudian diyakini akan sesuai harapan bila disertai do'a.

Proses perencanaan kegiatan yang kemudian menjadi budaya pesantren tidak bisa dilepaskan dari peran dari sosok kiai As'ad dan kiai Dhofir. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh ustadz Mudzakkir selaku santri senior

bahwa sebagai sosok ulama *salaf*, kiai As'ad dan kiai Dhofir dalam perencanaan lebih menekankan pada dua (2) aspek, yakni: Latar belakang pendidikan di beberapa pesantren *salaf*; dan pendekatan *ilahiah* melalui media *istikharah*. Faktor keyakinan kepada tuhan yang sangat tinggi membuat kiai As'ad dan kiai Dhofir begitu yakin bahwa apa yang telah direncanakan untuk pengembangan pondok pesantren berupa program dan kegiatan yang pada akhirnya menjadi budaya pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo akan sangat memberikan manfaat terhadap perkembangan islam. Hal ini diutarakan oleh Ustadz Mudzakkir Fatah:¹⁷³

“...Kiai As'ad dan kiai Dhofir menjadi kunci berkembangnya pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Di samping itu pula doa pendiri, yakni KHR. Syamsul Arifin melalui Riyadloh yang panjang selama 30 tahun. Kiai Syamsul menurut cerita berpuasa selama tiga puluh (30) tahun; sepuluh tahun (10) untuk keturunannya; 10 tahun untuk eksistensi pesantren dan 10 tahun untuk para santrinya. Maka dengan mudah para penerus termasuk kiai As'ad dalam melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan meski kita tidak memungkirki bahwa peran kiai As'ad juga sangat besar. Kegiatan-kegiatan pesantren setahu saya banyak dipengaruhi oleh Kiai As'ad dan Kiai Dhofir, beliau berdua dalam perencanaan kegiatan pesantren lebih bertumpu pada dua hal: Wawasan dan latar belakang pendidikan pesantren beliau di lembaga salaf dan dengan meminta petunjuk Allah melalui ibadah Istikharah. Dan kita tentu meyakini bahwa sebagai ulama yang dikenal Wali Allah maka kegiatan dan program yang diinisiasi beliau memberikan manfaat lebih besar yang tidak hanya bersifat materi”.

Seiring dengan perkembangan pendidikan yang terus menuntut adanya perubahan terhadap kebutuhan masyarakat modern, maka pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah turut bertransformasi dengan mengakomodasi dan menerima pendidikan formal sebagai bagian dari pendidikan pesantren yang lekat sekali dengan pendidikan keagamaan.

¹⁷³ Mudzakkir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020

Meski pada awalnya sempat mengalami penolakan dari kiai Syamsul namun secara perlahan kiai As'ad bersama kiai Dhofir meyakinkan bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo merasa perlu menyelenggarakan pendidikan formal sebagaimana yang telah dilakukan oleh pondok pesantren kiai Hasyim Asy'ari Jombang.

Ada dua alasan mendasar yang menjadi latar belakang diadakannya pendidikan formal oleh kiai As'ad, yakni: 1) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada pendidikan formal pesantren sehingga nantinya lulusan dapat dibekali ilmu kegamaan yang mumpuni; 2) Mengarahkan para generasi yang memiliki pemikiran liberalisme menjadi terarahkan dengan adanya bimbingan belajar di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Hal ini dipaparkan oleh ustadz Mudzakkir Fatah:¹⁷⁴

“...Kiai syamsul menolak adanya pendidikan formal di pesantren ini karena beliau khawatir, pola kajian kitab kuning dan kitab salaf menjadi hilang dengan terselenggaranya pendidikan formal. Namun kiai As'ad sendiri, dengan mengacu pada pesantren Tebuireng Jombang berupaya mengakomodir pendidikan formal, dua tujuan yang saya ketahui adalah untuk memenuhi kebutuhan belajar masyarakat terhadap pendidikan formal sehingga masyarakat tidak mengarahkan putra putrinya keluar pesantren bila ingin menempuh pendidikan formal. Pada sisi lain kiai As'ad dan pesantren dapat mengarahkan pemikiran pemikiran liberalisme yang berkembang di luar pesantren sehingga dapat dikendalikan dengan basic ilmu agama yang kuat di pesantren ini”.

Sejak saat itu, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo terus bertransformasi dari pesantren yang memiliki tipologi *Salaf* menjadi pesantren terpadu atau kombinasi yang mengintergrasikan

¹⁷⁴ Mudzakkir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020

antara pendidikan agama dan pendidikan umum. Begitu juga pendekatan pengelolaannya yang terus berkembang dengan pendekatan manajemen modern. Hal ini berdasarkan studi observasi yang dilakukan peneliti terhadap struktur dan sistem manajemen pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Desain struktur dan Standart Operasional Prosedur yang disusun oleh pesantren menandakan adanya implementasi manajemen modern yang diterapkan sebagai sebuah sistem untuk mengarahkan pesantren pada tujuan secara terorganisir.¹⁷⁵

Pengembangan Manajemen Organisasi di pondok pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo terjadi pada masa kepemimpinan generasi ketiga dan keempat, yakni di bawah pimpinan KHR. Fawaid As'ad dan KHR. Ahmad Azaim Ibrahimy. Pengembangan tentu tetap berpegang pada prinsip dan dasar falsafah pesantren, yakni "*Al-Muhafadlotu Alal Qodimis Sholih Wal Ahdu Bil Jadidil Aslah*" (memelihara perkara yang baik dan mengambil perkara baru yang lebih baik). Dengan pengembangan manajemen yang lebih modern, maka perencanaan (*planning*) kegiatan dan program di pesantren mulai dilakukan dengan langkah-langkah sistematis, yakni mulai dibahas oleh pengasuh dan pengurus melalui sebuah forum rapat resmi yang terjadwal, hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kasubag Dikti, Ustadz Mudzakir Fatah:¹⁷⁶

“...Saya kebetulan termasuk santri sepuh yang “nututi” pimpinan pesantren 3 (tiga) generasi, yakni: KHR. As'ad Syamsul Arifin, KHR. Fawaid As'ad Syamsul Arifin dan KHR. Ahmad Azaim Ibrahimy.

¹⁷⁵ Peneliti, *Observasi*, Situbondo, 16 Januari 2021

¹⁷⁶ Mudzakir Fatah, wawancara, Sukorejo 10 Desember 2020

Dari 3 (tiga) pimpinan pesantren tersebut, penerapan manajemen dilaksanakan secara organisatoris pada masa KHR. Fawaid As'ad. Mulai dari perencanaan implementasi, pengawasan dan evaluasi. Namun tentu pelaksanaan tidak sesistematis konsep manajemen modern secara penuh dan dibuat bersama oleh pengasuh dan pengurus pesantren.”

Adanya perencanaan kegiatan dan program terutama yang berkaitan dengan budaya belajar santri juga dikuatkan oleh sumber lain, yakni oleh Ustadz Khairil Anwar selaku wakil sekretaris pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Beliau menyatakan:¹⁷⁷

“...program kegiatan terkait budaya belajar di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo tentu melalui perencanaan, namun metode dan konsep perencanaan tidak seperti perencanaan rasional ilmiah. Artinya perencanaan dilakukan secara sederhana. Apalagi perencanaan budaya belajar yang langsung dari pimpinan pondok pesantren. Tapi sekarang, perencanaan mulai diformulasi menjadi lebih sistematis, yakni berupa perencanaan yang dituangkan dalam proposal kegiatan”.¹⁷⁸

Dengan demikian, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo meski tetap konsisten memegang nilai-nilai salafi tetapi pada prinsipnya telah mengakomodir sistem perencanaan yang modern terutama dalam pengelolaan budaya organisasi pesantren. Adapun pola perencanaan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut:

1) Analisa Kebutuhan

Perencanaan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo tidak hanya dilakukan oleh pengurus maupun pengasuh pesantren, namun juga dilakukan oleh para santri sendiri. Perencanaan

¹⁷⁷ Khairil Anwar, Wawancara, Sukorejo, 12 Desember 2020

¹⁷⁸ Khairil Anwar, wawancara, Sukorejo 12 Desember 2020

yang dilakukan santri bersifat sebagai ajuan yang dituangkan dalam proposal kegiatan kepada pengurus dan pengasuh pondok pesantren. Hal ini diindikasikan sebagai sebuah kebutuhan santri sendiri terhadap kebutuhan belajar mereka. Analisis kebutuhan tersebut kemudian dituangkan ke dalam bentuk proposal yang diajukan ke pihak pengurus atau kemudian perwakilan santri diminta untuk mempresentasikan rencana programnya di depan pengurus dan pengasuh dalam rapat pesantren. Dan sebagai perencanaan yang dituangkan dalam proposal maka kegiatan dimaksud memiliki konsep yang sistematis yang berupa kegiatan apa saja, deskripsi kegiatan, tujuan kegiatan, penentuan personil, serta siapa saja yang akan dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Salah satu kegiatan yang merupakan inisiasi santri adalah “*gerobak baca*”. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ustadz Imam Musthofa:¹⁷⁹

“...Setahu saya, karena saya sendiri kebetulan menjabat sebagai Kasubag Audit Dikti dan sering terlibat dalam kegiatan dan rapat yang dilakukan oleh seluruh pengurus dan pengasuh. Perencanaan kegiatan yang kemudian menjadi budaya di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo di samping berasal dari pengasuh dan pengurus namun juga berasal dari santri itu sendiri, seperti *gerobak baca* dan model belajar kelompok di beberapa teras masjid atau pun halaman pesantren. Perencanaan belajar kelompok ini dilaksanakan secara formal dengan perencanaan yang matang dan sistematis. Namun belajar kelompok ini akhirnya menjadi sebuah budaya belajar di pesantren sukorejo hingga sekarang ini. Inisiatif ini muncul dari santri santri sebagai sebuah kebutuhan belajar mereka di pesantren”

Peneliti juga melakukan studi observasi terhadap budaya membaca santri dengan *gerobak baca* yang dilakukan setelah selesai jam belajar

¹⁷⁹ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

santri pada pukul 21.00 Wib. Stok buku atau pun kitab sangat terbatas karena memang di pesantren sendiri telah disediakan secara lengkap kitab dan buku-buku di perpustakaan pesantren.¹⁸⁰

Dengan demikian, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo melakukan perencanaan yang dimulai dengan analisa kebutuhan belajar mereka; baik kebutuhan materi dan non materi. Namun tentu sebagai pondok pesantren berciri khas *Salaf* sebagaimana yang telah tertera dalam namanya "Salafiyah Syafi'iyah" yang berarti memiliki makna *salaf* dan bercorak madzhab *Syafi'iyah*; pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo terus berkomitmen mempertahankan ciri khas dan budaya salafiyahnya meski telah menggunakan manajemen modern, Salah satunya yaitu dengan cara menyusun seluruh kebutuhan belajar pesantren dalam koridor visi yang telah dibuat oleh pendiri pesantren terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi pesantren. Sebab sebagaimana yang telah dituturkan oleh ustadz Khairil Anwar bahwa budaya organisasi yang merupakan ruh dan ciri khas pesantren harus tetap dipertahankan sebagaimana beberapa wasiat kiai As'ad sebagai pendahulu. Ustadz Khairil Anwar menuturkan:¹⁸¹

"...Dahulu, semasa kiai As'ad masih ada, beliau berpesan bahwa pondok pesantren Sukorejo harus terus mengajarkan 4 kitab dasar yang wajib diajarkan kepada semua santri, yakni: *Sullam Safinah, Ta'limul Muta'allim, Sullan Safinah dan Bidayatul Hidayah*. Keempat kitab tersebut merupakan dasar dari perilaku seorang santri. Jadi, selama model manajemen modern tidak

¹⁸⁰ Observasi, Sukorejo, 28 November 2021

¹⁸¹ Khairil Anwar, Wawancara, Sukorejo, 12 Desember 2020

menghilangkan substansi dari wasiat kiai As'ad dan baik untuk keberlangsungan pesantren, maka semua itu bisa dilaksanakan”.

Tranformasi model perencanaan yang dilakukan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dari yang model sederhana hingga modern, ada tradisi yang tidak boleh hilang sebagai ciri khas pondok pesantren secara umum terutama pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, yakni persetujuan pengasuh. Secara tradisi pesantren, persetujuan ini melalui sebuah proses ritual khusus yang dilakukan pengasuh yang terkadang melibatkan santri, yaitu *Istikharah*. Sejak pengasuh pertama hingga keempat, *Istikharah* ini tetap dipertahankan sebagai bentuk mengajukan pilihan pada Allah tentang baik dan tidaknya sebuah kegiatan, bahkan pada generasi pengasuh keempat, *Istikharah* ini sangat intens dan ditekankan untuk dilaksanakan bahkan untuk setiap kegiatan; seperti pengangkatan tenaga pendidikan, pemilihan tema dakwah hingga seleksi pemberian beasiswa bagi santri. Hal ini untuk memberikan suatu kontrol terhadap perjalanan pondok pesantren sehingga seluruh kebutuhan santri dan pesantren mengacu pada visi dan tujuan pesantren pertama didirikan.

Hal ini sebagai diungkap oleh ustadz Imam Musthofa:¹⁸²

“kalau kebutuhan pesantren maka yang paling menjadi rujukan adalah visi dan cita-cita pengasuh/kiai. Khawatir jika tidak dilakukan sebuah kontrol maka kebutuhan-kebutuhan santri yang terkait dengan belajar yang memfokuskan pada kebutuhan materi agama dan ruhani menjadi keluar dari ciri khas pesantren”.

¹⁸² Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

Budaya pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo sebagaimana dituturkan oleh ustadz Khairil Anwar, telah diformalkan dalam bentuk aturan-aturan khusus, hal ini bertujuan untuk semakin mengikat santri agar perilakunya terarahkan oleh budaya pesantren sehingga bila ada penyimpangan perilaku santri yang tidak sesuai dengan perilaku pesantren dapat dikenai sanksi. Maka inilah yang kemudian menjadi kebutuhan pesantren yang terus benar-benar dikawal oleh pengasuh maupun pengurus.

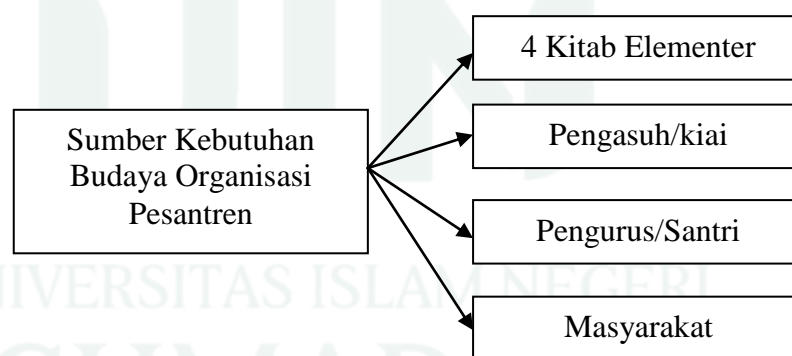
Berdasarkan observasi peneliti mengamati adanya sanksi bagi santri yang tidak melaksanakan kegiatan pesantren, sanksi ini berupa diasingkan ke pesantren-pesantren kecil di sekitar sukorejo yang berafiliasi ke pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.¹⁸³

Dari seluruh paparan data di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sebagai sebuah organisasi keislaman melaksanakan fungsi perencanaan dengan melakukan analisa kebutuhan yang sesuai dengan dengan lingkungan dan lembaga pesantren, yakni kebutuhan yang berorientasi pada kebutuhan agama sebagai fondasi utama; baik berupa jasmani maupun ruhani. Kesimpulan ini juga dipekuat dengan adanya beberapa observasi peneliti terhadap seluruh kegiatan belajar santri, terutama pada tradisi ritual seperti sholat *jamaah Tahajjud* dan sholat *jamaah*

¹⁸³ Observasi, Sukorejo, 3 Desember 2021.

dhuha.¹⁸⁴ Kebutuhan-kebutuhan pesantren yang ditujukan bagi pengembangan santri mengacu pada nilai-nilai yang termaktub dalam kitab kuning dan kitab kitab salaf, terutama pada kitab 4 elementer sebagaimana yang menjadi pesan dan wasiat kiai As'ad, yakni : *Sullam Taufiq*, *Sullam Safinah*, *Ta'limul Muta'allim* dan kitab *Bidayatul Hidayah*¹⁸⁵. Selain itu juga masukan kebutuhan masyarakat dan wali santri yang biasanya diampaikan dalam pertemuan dengan wali santri atau sowan langsung pada pengasuh/kiai. Dengan demikian, pola analisa kebutuhan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo situbondo dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 11. Analisa Kebutuhan pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.



¹⁸⁴ Observasi, Sukorejo, 28 November 2021

¹⁸⁵ Dokumen Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, 2020.

2) Penetapan Kegiatan

Kegiatan-kegiatan yang disusun di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo menjadi bagian dari pada budaya dan kultur organisasi pesantren yang sangat unik dan berbeda dengan kultur dan budaya organisasi di luar pesantren yang selama ini menjadi barometer kemajuan dan kemoderenan sebuah organisasi. Budaya pesantren pada dasarnya tumbuh didasarkan pada emosional-subyektif dan bukan pada acuan rasional ilmiah, sebab pesantren pada umumnya lebih bercorak fleksibel, rileks dan menonjolkan kemudahan dalam proses organisasi.

Pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo memiliki budaya organisasi yang cukup unik untuk sebuah pesantren yang memadukan pendidikan umum dan pendidikan agama. Dari sekian budaya organisasi yang dimiliki pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo beberapa diantaranya ada budaya yang cukup kuat dipertahankan sebagai warisan budaya pendiri dan budaya organisasi tersebut cukup dominan dibandingkan budaya luar yang telah diakomodir oleh pesantren.

Dalam penetapan dan penyusunan budaya pesantren ini disusun pada forum rapat; baik mingguan, bulanan dan triwulan. Tahapan dan prosesnya pun berjenjang; dari rapat di tingkat lembaga, kabag hingga kabid kepesantrenan dengan dihadiri pimpinan pondok pesantren atau kiai. Dalam penetapan program ini masing-masing bidang dari Kepala

Bidang (kabid) memberikan masukan program sesuai batasan visi yang telah ditentukan dalam analisis kebutuhan pesantren sehingga nantinya segala bentuk budaya pesantren dikawal agar tidak melenceng dari budaya budaya yang telah dibangun oleh pendiri. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ustadz Abdullah Hasan, BA, selaku kabid kepesantrenan:

“saya kurang paham apa istilahnya, tapi di pesantren penyusunan program yang berkaitan dengan budaya pesantren terutama budaya belajar santri itu ada tahapannya; dari mulai lembaga mengajukan ide, kemudian diangkat ke kabag lalu terakhir pada bidang kabid yang dihadiri pengurus langsung. Apapun yang menjadi kesepakatan rapat tetap dibawah rekomendasi kiai/pengasuh pesantren. Untuk Kabid sendiri ini diduduki oleh santri-santri senior yang masih menututi masa kiai As’ad sehingga ini hal penting sebagai pertimbangan penetapan budaya sesuai dawuh dan wasiat kiai As’ad yang masih diingat”.

Dengan demikian, komitmen akan akan nilai-nilai pesantren yang didirikan dalam upaya mengajarkan dan menyebarkan paham dan nilai-nilai islam sebagaimana tujuan pondok pesantren pada umumnya menjadi sebuah rujukan seluruh pengurus dalam panatapan program. Salah satu upaya dalam penetapan program dan budaya pesantren yang didirikan juga dalam rangka reproduksi ulama yang makin langka sehingga pada akhirnya pada tahun 1990 didirikanlah sebuah lembaga tinggi, yakni Ma’had Aly bagi mahasiswa yang ingin memperdalam ilmu Fiqh. Seperti yang dikatakan oleh ustadz Mudzakkir Fatah:¹⁸⁶

“...tujuan penyelenggaraan pendidikan pesantren sebagaimana yang menjadi keinginan kiai As’ad adalah untuk mencetak ulama dan menyebarkan paham-paham keislaman berbasis Ahlu Sunnah

¹⁸⁶ Mudzakkir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020.

Wal Jama'ah sebagaimana yang telah diajarkan gurunya, Kiai Holil Bangkalan. Selain itu kiai As'ad juga punya tujuan agar para santrinya melalui lembaga pendidikan pesantren dapat menjadi pengabdian negara dengan menjadi seorang birokrat namun dengan identitas kesantrian yang dimilikinya. Pada tahun 1990 kiai As'ad bersama kiai Hasan Abdul Wafi, kiai Maimun Zubair dan ulama-ulama lainnya mendirikan lembaga tinggi Ma'had Aly yang diproyeksikan untuk mengkader para ulama ahli Fiqh".

Lembaga pendidikan Ma'had Aly di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo ini menjadi lembaga pertama di Indonesia yang diselenggarakan sebagai wujud kekhawatiran para ulama, terutama kiai As'ad terhadap kelangkaan *Ahlul Ilmi* pada saat itu. Dalam rangka memuluskan misi besar ini, kiai As'ad meminta beberapa ulama besar dari berbagai daerah untuk mengabdikan ilmunya pada kemajuan islam melalui *khidmah* di Ma'had Aly. Tujuan besar dan mulia ini mendapatkan dukungan dari beberapa ulama besar dan berpengaruh di Jawa yang memiliki kekhawatiran dan tujuan yang sama, yakni mencetak ulama. Keputusan ini juga didasarkan pada kebutuhan masyarakat bahkan nasional saat itu akan adanya ulama-ulama ahli fiqih. Hal yang sama juga diungkapkan oleh ustadz Moh. Mahbub, beliau mengatakan:¹⁸⁷

"...apa yang menjadi tujuan penyelenggaraan pendidikan di pesantren ini, terutama lembaga pendidikan Ma'had Aly sebenarnya sudah *Mafhum* di kalangan masyarakat. Terlebih sejak gencarnya beberapa santri atau orang luar pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang telah menulis dan maneliti tentang pendidikan pesantren sukorejo ini. Pada umumnya, selain menekankan pada kompetensi *Adab* dan Akhlak, pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo juga memiliki visi besar yang bertujuan mencetak para ulama dan ahli Fiqh. Ini visi besar yang

¹⁸⁷ Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021

saya kira tak mudah dilakukan. Namun dengan keyakinan kuat dan dukungan dari para ulama akhirnya semua terwujud. Perkiraan saya, ulama yang diundang dan hadir saat ini sebanyak 300 orang ulama dari berbagai daerah”.

Pernyataan ini kemudian diperkuat oleh salah satu Alumni Ma’had Aly, yakni ustadz Misbahuddin, bahwa tujuan penyelenggaraan pendidikan secara umum pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo adalah dalam upaya menyikapi fenomena akhir zaman dengan kian langkanya para generasi yang lemah dalam membaca kitab kuning. Padahal kitab kuning adalah kitab atau buku yang memuat pemahaman orisinil ulama-ulama *salaf* dengan menggunakan tulisan bahasa Arab tanpa harokat sehingga untuk memahami kitab tersebut secara mendalam dibutuhkan waktu yang sangat panjang dan membutuhkan kompetensi khusus, yakni Ilmu *Nahwu* dan *Sharaf*. Ustadz Misbahuddin mengatakan:¹⁸⁸

“...tujuan penyelenggaraan pendidikan pesantren, selain menanamkan nilai-nilai ahklakul Karimah dan reproduksi ulama, juga dengan tujuan membimbing santri untuk menguasai teknik membaca kitab kuning karena kitab kuning adalah media tulis berbahasa arab yang merupakan karya-karya pemikiran dan ijtihad para ulama salaf. Maka di pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo ini wajib hukumnya memiliki kompetensi membaca kitab Gundul/kuning”.

Peneliti juga melakukan studi dokumentasi mengenai visi dan misi pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo secara umum, dan juga lembaga Ma’had aly pada khususnya. Dari visi dan misi pesantren dapat dipahami bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo

¹⁸⁸ Misbahuddin, Wawancara, Sukorejo, 20 Januari 2021

Situbondo berupaya memenuhi kebutuhan umat terhadap pengetahuan dan pendidikan agama agar terbentuk sebuah generasi yang akan melanjutkan estafet kepemimpinan dan eksistensi para ulama, utamanya jejak para *Salafunas Shalihin*. Cita-cita ini tersirat dalam visi dan misi pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, yakni:

	Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.	Lembaga Pendidikan Tinggi Ma'had Aly.
Visi	Melahirkan generasi muslim berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah.	Menjadi lembaga pendidikan terdepan untuk melahirkan kader <i>Faqih Zamanih, Rasikh fi Diniah, dan Uswah li Ummatih.</i>
Misi	Menyelenggarakan kegiatan pendidikan, baik formal maupun non formal, untuk mencetak santri berilmu dan berwawasan luas.	Menyelenggarakan kaderisasi ahli fiqh dengan membekali dan menanamkan tradisi ilmiah dan amaliyah <i>salafuna al-shalih.</i>
	Menyelenggarakan kegiatan ritual keagamaan sebagai wahana pendidikan spiritual santri dalam praktek kehidupan beragama sehari-hari.	Menyelenggarakan studi fiqh yang menyeluruh, utuh dan komprehensif.
	Mengembangkan sikap akhlakul karimah seperti telah diteladankan oleh Rasulullah SAW dan Salafuna <i>Ash-Shalih.</i>	Menyelenggarakan sistem pendidikan pondok pesantren setingkat perguruan tinggi dengan dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tabel 4. Visi dan Misi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo

Situbondo.¹⁸⁹

Sebagaimana diungkap oleh ustadz Moh Mahbub bahwa pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dalam hal kegiatan dan program sebagaimana perintah dari pimpinan pesantren/kiai harus bersifat administratif; dari mulai pengusulan kegiatan, penetapan dan pengesahan kegiatan. Kesimpulan ini juga didukung oleh studi

¹⁸⁹ Dokumen Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, 2020.

dokumentasi terhadap beberapa administrasi berupa pengesahan pengasuh dan pimpinan berupa surat yang ditujukan kepada pengurus harian pesantren.

Di samping itu pula, Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dalam upaya penetaapan tujuan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan dengan menyelenggarakan pendidikan yang menerapkan kurikulum berbasis pesantren. Kurikulum ini disusun dengan ciri khas model pengembangan *ala* pesantren, yakni dengan menetapkan program sesuai analisis kebutuhan, kemudian memilih beberapa mata pelajaran berupa kitab-kitab yang dibutuhkan berdasarkan perintah dan intruksi dari kiai/pimpinan pondok pesantren. Dalam hal ini, kiai dan pimpinan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo memiliki dua dasar pertimbangan: 1) Wawasan kiai yang didapatkan pada saat *nyantri* di pondok pesantren lain atau melalui mata rantai *Sanad* dari para guru beliau; 2) *Istikharah*. Dengan demikian, hampir bisa dipastikan bahwa dasar keputusan sebagai proses dari perencanaan didasarkan pada dua hal tersebut. Hal demikian menjadi cukup *Mafhum* di kalangan pesantren secara umum, terlebih di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo karena pesantren selama ini senantiasa lekat dengan pendekatan *Istikharah*. Ustadz Imam Mustofa mengatakan:¹⁹⁰

“...setahu saya, model kurikulum atau lebih tepatnya pengembangan kurikulum *ala* pesantren lebih dominan atas

¹⁹⁰ Imam Musthofa, Wawancara, Sukorejo, 5 Februari 2021

masuk pengasuh karena memang kiai Azaim sebagai santri dari Abuya Sayyid Muhammad Almaliki yang berdiam di Makkah memiliki pengetahuan yang cukup luas terhadap karya-karya para ulama, terlebih guru beliau sendiri, yakni Abuya Sayyid Muhammad Almaliki dan Sayyid Ahmad Bin Muhammad Almaliki. Dasar pengetahuan ini akan mudah bagi kiai Azaim untuk memilih beberapa kitab-kitab yang layak dikonsumsi oleh santri Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo”.

Latar belakang pendidikan pengasuh menjadi sebuah kontribusi penting dalam penetapan program dan budaya pesantren yang akan disusun karena pengetahuan ini akan menjadi salah satu referensi dalam penetapan mata pelajaran atau kurikulum yang nantinya akan menjadi dasar penyusunan budaya pesantren.

Sebagai pondok pesantren yang ingin tetap mempertahankan karakteristik lembaga pendidikan berbasis keislaman, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo memiliki 3 kompetensi yang sangat ditekankan sebagai ukuran mutu lulusan, yakni: kompetensi Akhlakul Karimah, kompetensi membaca Al-Quran dan kompetensi membaca kitab kuning. Kompetensi ini disebut dengan kompetensi kepesantrenan yang wajib dilalui oleh seluruh santri di tingkat pesantren maupun tingkat lembaga pendidikan. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Ustadz Arfandi:¹⁹¹

“...Pesantren sukorejo punya ukuran mutu, yakni kompetensi kepesantrenan. Kompetensi kepesantrenan meliputi Akhlakul Karimah, kemampuan membaca Al-Quran dengan baik dan benar, dan kemampuan membaca kitab kuning. Bila santri gagal memiliki salah satu dari 3 kompetensi ini maka tidak layak lulus dari sebuah jenjang pendidikan tertentu di pesantren”.

¹⁹¹ Arfandi, Wawancara, Sukorejo, 17 Februari 2021.

Secara estafet, tiga kompetensi ini terus dilestarikan sebagai budaya pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah sukorejo dan diwariskan secara turun temurun dari generasi ke generasi. Sehingga pada akhirnya lulusan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo harus memiliki tiga kompetensi ini.

Dalam upaya memaksimalkan pencapaian pada tiga kompetensi tersebut, kiai Azaim membuat aturan dasar yang didesain dalam bentuk perjanjian dengan wali santri saat mengantarkan putranya ke pesantren. Perjanjian tersebut adalah bahwa wali santri dan santri harus berkomitmen minimal lulus Madrasah Diniyah Dasar untuk kembali ke masyarakat atau pindah pondok pesantren. Di samping itu pula, kiai Azaim meminta semacam *mahar* kepada santri baru untuk membaca *Sholawat Fatih* sebagai salah satu *Riyadlah* dan permohonan kepada Allah agar dimudahkan dalam mencari ilmu dan dibukakan hatinya. Abdul Wafa, alumni dan wali santri mengatakan:¹⁹²

“...saya waktu mengantarkan anak saya mondok diberi perjanjian oleh pesantren untuk mengisi kesediaan untuk tidak memulangkan anak saya selama belum lulus madrasah diniyah dasar. Dalam perjanjian itu juga dicantumkan bahwa saya sebagai wali santri harus siap dengan segala risikonya bila tidak sampai lulus Madrasah Diniyah Dasar. Ini juga diceritakan oleh beberapa alumni lain yang kebetulan putranya ijazah formalnya ditahan oleh pesantren karena madrasah belum lulus. Menurut saya ini bukti kepedulian pengasuh masa pengetahuan yang harus dimiliki oleh santri”.

¹⁹² Abdul Wafa, Wawancara, Sukorejo, 22 Januari 2021

Pernyataan ini dikuatkan oleh ustadz Fahmi Basyar selaku tenaga kependidikan di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Beliau mengatakan:¹⁹³

“...pesantren sekarang memiliki aturan baru bahwa santri baru diberi perjanjian bersama orang tuanya juga yang mengikat bahwa santri yang mendaftar harus siap belajar dan minimal lulus Madrasah Diniyah Dasar. Santri juga diberi syarat atau mahar membaca sholawat Fatih”.

Upaya lain pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dalam mendukung terhadap adanya 3 kompetensi kepesantrenan adalah dengan memperkuat hubungan dan sinergitas antara tiga unsur, yakni: Guru, Santri dan Wali Santri. Sinergitas tiga unsur ini dalam bentuk saling pengertian, saling mendukung dan saling mendoakan kesuksesan anak selama menimba ilmu di pesantren maupun saat kembali ke masyarakat. Model sinergitas pendidikan ini di pesantren Salafiyah Sukorejo dikenal dengan Pendidikan Segitiga Emas. Kiai Azaim menyatakan:¹⁹⁴

“...saya sendiri memiliki temuan tentang salah satu aspek kesuksesan santri, yakni faktor lingkungan pesantren yang baik dapat menjadi daya dukung terhadap suksesnya santri. Tidak peduli profesi pekerjaan orang tua apa, jika mendukung dan memberikan bantuan moril terhadap anaknya di pesantren maka insya Allah anaknya akan sukses”.

Data ini diperkuat oleh hasil observasi peneliti terhadap kegiatan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Dari beberapa ceramah kiai Azaim di berbagai forum beliau menyampaikan

¹⁹³ Fahmi basyar, Wawancara, Sukorejo, 4 Maret 2021

¹⁹⁴ Kiai Azaim, Wawancara, Sukorejo, 8 Desember 2020

bahwa wajib adanya sinergitas tiga unsur; baik dalam do'a dan dukungan moril. Doa bersama antara pengasuh, wali santri dan santri secara terjadwal dilaksanakan pada malam jumat legi di Masjid Jamik pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.¹⁹⁵ Hal yang demikian ini juga menjadi bentuk upaya dan pelayanan pesantren terhadap kebutuhan belajar santri secara spiritual agar menjadi generasi santri dengan tiga kompetensi wajib. Pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo juga menyelenggarakan kegiatan Istighosah dan bacaan tawassul khusus untuk memenuhi kebutuhan rohani santri sekaligus untuk membangun hubungan rohani dengan para pendiri pesantren atau Masyayikh. Ritual semacam ini sangat penting dilakukan sebagai implementasi dari nilai-nilai keislaman dalam pesantren.¹⁹⁶

Dari paparan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa penetapan budaya pesantren memiliki tahapan-tahapan sebagai berikut:

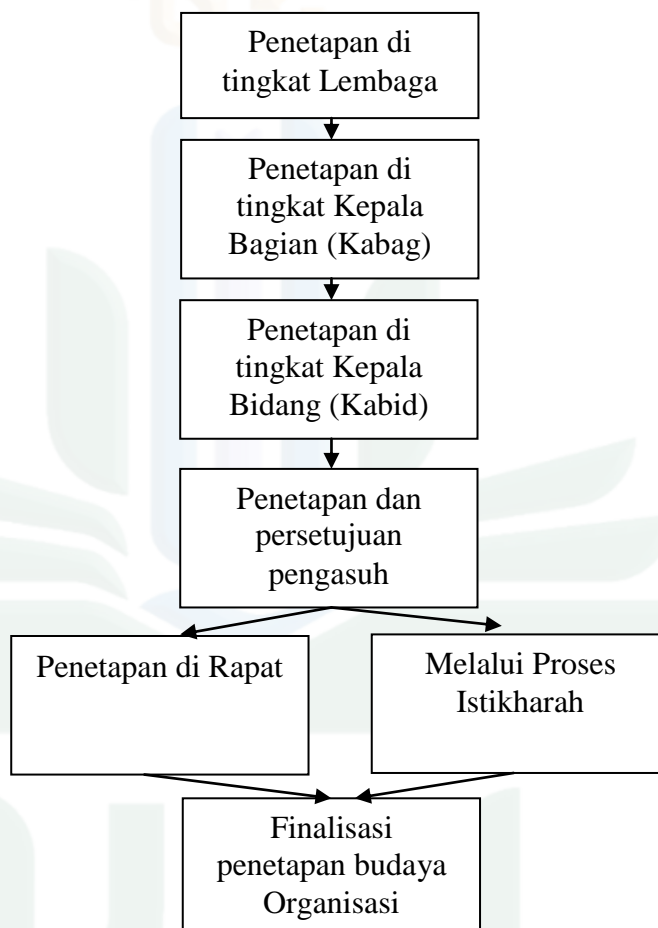
- a) Ditetapkan pada tingkat lembaga pendidikan;
- b) Diajukan dan ditetapkan pada tingkat Kabag;
- c) Diajukan dan ditetapkan pada tingkat kepala bidang yang dihadiri pengasuh.
- d) Disetujui pengasuh/kiai; baik dengan diputuskan langsung dalam rapat atau menunggu keputusan istikharah.

Tahapan-tahapan penetapan budaya organisasi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dapat dilihat pada gambar berikut:

¹⁹⁵ Observasi, Sukorejo, 16 Desember 2020.

¹⁹⁶ Observasi, Sukorejo, 25 November 2021.

Gambar 12. Pola tahapan Penetapan Budaya Organisasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.



Dalam penetapan kegiatan ini juga dilakukan yang namanya pemetaan masalah. Tujuan pemetaan masalah atau persoalan dilakukan untuk memilih dan memilah kegiatan yang sangat urgen diprioritaskan di pesantren dengan mempertimbangkan saran pengasuh. Prioritas ini dilakukan dalam upaya memaksimalkan kegiatan yang benar benar urgen karena banyaknya kegiatan dan program di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh ustadz Imam Musthofa:

“pengurus sebelum membuat program terlebih dahulu memetakan persoalan; mana yang urgen dan siap dieksekusi dan mana yang tidak. Biasanya kami terlebih dahulu meminta masukan dan saran dari pengasuh mengenai program tersebut”.¹⁹⁷

Pernyataan ini juga didukung dari hasil wawancara peneliti dengan pengurus harian pesantren, ustadz Moch. Mahbub, beliau mengatakan:

“iya, pemetaan memang benar dilakukan. Pemetaan ini dilakukan oleh bidang yang lebih dulu sowan ke pengasuh untuk meminta petunjuk atau saran. Mana yang harus diutamakan dalam kegiatan dan mana yang tidak terlalu penting. Baru ditetapkan program”.saran pengasuh ini sangat penting karena pengasuh akan melakukan penguatan pada akhlak santri¹⁹⁸

Pemetaan yang dilakukan dengan terlebih dahulu sowan dan meminta petunjuk dan masukan dari pengasuh karena sebagaimana yang disampaikan oleh ustadz Imam Musthofa bahwa ini dilakukan dalam upaya melakukan penguatan pada bangunan pribadi dan akhlak santri serta dalam upaya menanamkan sikap tawadu’. Peneliti juga melakukan observasi terkait dengan apa yang menjadi output dari penanaman sikap tawadu’ tersebut, yakni dengan adanya sikap santri yang menjaga akhlak kepada orang tua temannya yang datang berkunjung.¹⁹⁹

3) Evaluasi Program dan Kegiatan

Setelah program dan kegiatan yang menjadi budaya pesantren ditetapkan dan disusun oleh lembaga maupun kabag, maka selanjutnya seluruh kegiatan dan program diajukan ke kabag evaluasi untuk dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap program dan kegiatan

¹⁹⁷ Imam Musthofa, Wawancara, Sukorejo, 28 November 2021

¹⁹⁸ Moch. Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 1 Desember 2021

¹⁹⁹ Observasi, Sukorejo, 26 November 2021

yang diajukan. Hal ini disampaikan oleh ustadz Moh. Mahbub, beliau mengatakan:²⁰⁰

“Pesantren sukorejo memiliki kabag yang dibentuk untuk mengevaluasi seluruh kegiatan; baik kegiatan pesantren maupun segala hal yang berkaitan dengan anggaran dan keuangan. Kabag sendiri beranggotakan orang-orang yang memiliki banyak pengalaman dan keahlian dalam mengevaluasi. Dari hasil evaluasi ini akan menghasilkan tiga catatan: Dilanjut, diperbaiki atau ditolak.”

Kabag yang bergerak dalam bidang evaluasi ini akan mempelajari secara detail dan seksama seluruh kegiatan dan program yang diajukan. Dari kabag evaluasi ini akan muncul tiga catatan evaluasi, yakni: apakah kegiatan akan dilanjut, diperbaiki atau ditolak. Dan bila catatan evaluasi direkomendasikan untuk dilanjutkan, maka kegiatan-kegiatan tersebut kembali diajukan ke bagian kepala bidang dan dilakukan evaluasi kembali. Tujuan tahapan evaluasi lanjutan ini adalah untuk melakukan filter dan seleksi kegiatan yang disesuaikan dengan lingkungan, visi, dan falsafah pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Para pejabat struktural kabid ini dianggap memiliki kompetensi dan keahlian mengenai budaya pesantren karena rata-rata kabid ini diisi oleh para santri senior pada masa kiai As'ad dan kiai Fawaid sebagai pengasuh pertama dan kedua.

Kegiatan evaluasi oleh kepala Bidang (kabid) ini dilakukan dalam sebuah forum rapat mingguan dengan dihadiri pengasuh. Masing-masing kabid dan pengurus harian harus terlibat dalam rapat untuk

²⁰⁰ Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021

memberikan pandangan terkait program program yang diajukan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Imam Musthofa:²⁰¹

“evaluasi di sini ada dua tahapan dalam mengevaluasi program dan kegiatan; 1) dilakukan oleh Kabag Evaluasi; 2) dilakukan oleh rapat kepala bidang dan pengurus harian. Pengurus harian di sini adalah para senior atau santri yang menututi masa kepemimpinan kiai As’ad dan kiai Fawaid. Beliau-beliau lebih paham tentang dasar nilai-nilai pesantren sebagaimana yang diinginkan oleh pendiri, yakni kiai As’ad”.

Evaluasi sendiri di pondok pesantren Salafiyah syafi’iyah Sukorejo Situbondo menjadi kunci untuk menyeleksi setiap kegiatan dan budaya pesantren yang diajukan sehingga budaya budaya luar pesantren yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perkembangan pesantren akan ditolak. Dengan demikian, proses evaluasi dua tahapan yang dilaksanakan di pondok pesantren Salafiyah Syfi’iyah Sukorejo ini untuk benar-benar menyeksi secara ketat budaya luar pesantren yang nantinya justru akan mencerabut budaya pesantren sendiri. Namun di sisi lain pesantren yang berada di tengah masyarakat modern juga dituntut untuk beradaptasi dengan budaya budaya modern pula yang nantinya memberikan pengasuh positif terhadap perkembangan pesantren.

4) Persetujuan Pimpinan/kiai

Sebagai tahapan terakhir dari perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo adalah persetujuan pimpinan pesantren/kiai. Dalam hal persetujuan ini pimpinan pondok

²⁰¹ Imam Musthofa, Wawancara, Sukorejo, 5 Februari 2021

pesantren generasi keempat, yakni kiai Azaim sangat hati-hati dalam membuat keputusan sehingga dasar keputusan tersebut selalu berdasarkan Istikharah (ibadah meminta petunjuk Allah).

Sebagaimana disampaikan oleh ustadz Moh. Mahbub bahwa metode pengambilan istikharah ini di samping merupakan sebuah kewajiban bagi umat islam, juga memiliki nilai-nilai dengan melakukan istikharah saja. Di samping itu pula seperti yang didawuhkan oleh kiai Azaim bahwa istikharah ini dapat mematahkan kepentingan kelompok dalam organisasi menjadi kepentingan yang benar-benar menuju pada kemaslahatan pesantren dan santri. Beliau Ust. Moh. Mahbub mengatakan:²⁰²

“Keputusan kiai dalam persetujuan kegiatan menjadi keputusan akhir, bahkan di pesantren keputusan kiai adalah keputusan di atas undang-undang dan kebijakan pesantren. Beliau dalam mengambil keputusan selain yang berkaitan dengan anggaran selalu beristikharah dulu, selian karena ajaran islam juga dapat mematahkan gelombang kepentingan komunitas tertentu dalam pesantren.”

Dalam pengambilan keputusan istikharah pun kiai tidak selalu melakukannya sendiri bahkan sesekali mengajak pengurus dan santri untuk terlibat dalam istikharah ini, dan insya allah apa yang menjadi keputusan kiai melalui istikharah akan menjadi keputusan yang baik menurut Allah.

Hal senada juga dikuatkan oleh ustadz Adib selaku guru lembaga Ta'hiliyah bahwa istikharah yang dilakukan pengasuh sebagai dasar

²⁰² Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021

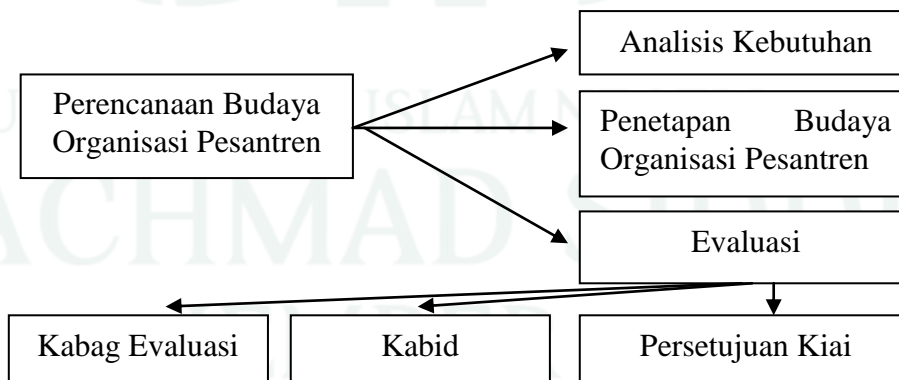
pengambilan keputusan secara non ilmiah sangat intens sekali dilakukan bahkan pada pemilihan tema dan konten dakwah. Beliau ustadz Adib mengatakan:²⁰³

“Kiai sangat intens soal istikharah ini, bahkan beliau saat mondok di Sayyid Muhammad Alawi Almaliki di mekkah, beliau dikenal sebagai santri yang senang riyadlah dan puasa daud. Tradisi saat nyantri ini akhirnya dibawa oleh beliau menjadi tradisi di pesantren sukorejo, terutama dalam hal pengambilan keputusan. Bisa dikatakan istikharah ini tahapan akhir evaluasi dari pimpinan atau kiai terhadap budaya pesantren yang berjalan”

Dengan demikian, konsep perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut:

1. Analisa kebutuhan
2. Penetapan Program/Budaya Organisasi Pesantren
3. Evaluasi oleh kabag evaluasi
4. Evaluasi oleh Kabid
5. Persetujuan Pengasuh.

Secara lebih jelas dapat digambarkan dengan pola gambar sebagai berikut:



Gambar 13. Konsep Perencanaan Budaya Organisasi di Pesantren

²⁰³ Ustadz Adib, Wawancara, Sukorejo, 10 Januari 2021

Sebagaimana umumnya sebuah organisasi, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memiliki budaya organisasi pesantren yang dijadikan rujukan untuk mengatur perilaku anggota organisasi pesantren, yang Meski pesantren Salafiyah Syafi'iyah telah cukup maju dan berkembang dari berbagai bidang, khususnya dalam pendidikan, pesantren ini tetap mempertahankan beberapa budaya-budaya belajar ala tradisi pesantren *Salaf*. Kajian kitab-kitab kuning yang dianggap sebagai ruh dan elemen penting dalam pesantren terselenggara secara formal dan non formal. Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo mewajibkan semua santri untuk belajar dan sekolah di madrasah diniyah yang dilaksanakan pada pagi hari. Madrasah diniyah ini memiliki macam-macam model, dari Madrasah Diniyah Dasar yang ditempuh selama 6 tahun, Madrasah Diniyah Tsanawiyah dan Madrasah Diniyah Aliyah. Selain itu ada Madrasah Diniyah Ta'hiliyah yang dikhususkan bagi santri yang berstatus mahasiswa, juga ada Madrasah Diniyah *I'dadiyah* dengan kurikulum khusus bagi calon santri pada lembaga pendidikan Ma'had Aly. Model-model lembaga pendidikan dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut yang peneliti peroleh dari dokumen pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo:

Tabel 5. Lembaga Pendidikan Non-Formal keagamaan di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.²⁰⁴

No	Lembaga Pendidikan	Sasaran
1.	Madrasah Diniyah Ibtidaiyah	Santri secara umum
2.	Madrasah Diniyah Tsanawiyah	Santri Secara Umum
3.	Madrasah Diniyah Aliyah	Santri Secara Umum
4.	Madrasah Diniyah Ta'hiliyah	Santri dengan status mahasiswa
5.	Madrasah Diniyah I'dadiyah	Calon Santri Ma'had Aly
6.	Lembaga Qiro'atuna	Bagi santri yang mendalami Al-Quran
7.	Madrasatul Qur'an	Bagi santri yang ingin menghafal Al-Quran 30 Juz

Lembaga pendidikan Diniyah sebagaimana yang telah dipaparkan di atas bersifat wajib bagi seluruh santri. Bahkan ada sanksi tegas bagi santri yang tidak sekolah diniyah berturut-turut tiga hari tanpa udzur Syar'i, yakni dikembalikan pada walinya.

Pada ranah non formal tidak terstruktur, santri pesantren Salafiyah Syafi'iyah di samping belajar pada waktu-waktu yang telah dijadwalkan oleh pesantren, juga belajar secara mandiri di beberapa tempat; Masjid, Mushalla, kamar, lapangan, teras kampus dan lain sebagainya. Metodenya pun bermacam-macam; diskusi dengan sesama santri, *Ngaji Sorogan* pada santri yang lebih senior; *Ngaji Bandongan*. Metode-metode klasik ini

²⁰⁴ Dokumen Pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo, 28 Desember 2020

selain dilaksanakan secara terstruktur di lembaga juga dilaksanakan di asrama bahkan ada beberapa asrama khusus yang untuk minat dan kajian tertentu. Misal bagi santri yang minat baca Kitab kuning, maka bisa masuk kamar B-3. Model semacam ini juga diberlakukan pada kamar-kamar dan asrama lain.

Pesantren Salafiyah Syafi'iyah juga memiliki metode khusus yang diciptakan mahasantri Ma'had Aly dalam upaya mempermudah pemahaman dan kompetensi membaca kitab kuning. Alasan disusunnya metode ini untuk mengkader santri yang rata-rata “nyantri” dan belajar ilmu di pesantren dalam waktu yang cukup singkat. Sehingga perlu dibekali kompetensi cara cepat dan praktis membaca kitab kuning. Metode cepat ini disebut “Al-Muyassar”. Ustadz Khairil Anwar sebagai Sekretaris dan alumni Ma'had Aly mengatakan:²⁰⁵

“...Awal disusunnya metode Al-Muyassar ini karena berangkat dari kepedulian pengasuh dan mahasantri terhadap kebutuhan santri, sehingga Ma'had aly sebagai lembaga tertinggi di pesantren ini perlu menyusun metode khusus apalagi mahasantri ini sangat memiliki kompetensi untuk menyusun karya-karya yang berhubungan dengan kajian kitab kuning; baik cara membaca, memahami dan lain sebagainya”.

Sebagai bentuk mempermudah belajar dan mudah memahami beberapa materi kajian, santri disarankan untuk terlebih dahulu *bertawassul* kepada para ulama dan masyayikh pesantren. Hal ini dalam upaya membangun hubungan spiritual dengan para masyayikh dan pendiri sehingga nantinya akan membawa berkah dan kemanfaatan terhadap ilmu

²⁰⁵ Khairil Anwar, Wawancara, Sukorejo, 12 Desember 2020

yang didapat. Beberapa bacaan dan *amalan* yang sangat disarankan oleh pesantren sebagai dasar spiritual santri agar sukses adalah bacaan *Rotibul Haddad* yang rutin dibaca setiap hari; baik secara berjama'ah maupun mandiri.

Selain itu juga dianjurkan untuk *mengamalkan Sholawat Fatih* sebanyak 10.000 kali dengan tujuan agar hatinya selama dibuka oleh Allah sehingga dengan mudah memahami ilmu dan memiliki niat ikhlas menuntut Ilmu karena Allah semata. Sholawat Fatih juga digunakan sebagai syarat dan mahar oleh pengasuh bagi santri baru. Sebagaimana dipaparkan oleh ustadz Fahmi Basyar:²⁰⁶

“...Kiai Azaim memberikan semacam mahar bagi santri baru untuk membaca shoawat Fatih, juga memurnikan niat ikhlas mencari ilmu karena Allah. Santri juga diajak untuk melakukan *Tahhajud* berjamaah di Masjid untuk memperkuat niat dan kesuksesan belajar yang diridlai Allah”.

Di pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo sebuah kemurnian niat mencari ilmu karena Allah sangat diwajibkan, hal ini sebagaimana tuntunan dari Syariah Islam secara ideal normatif sehingga nantinya Allah akan mempermudah keterbukaan hatinya untuk memahami ilmu yang diajarkan oleh guru. Maka proses-proses menuju pemurnian niat dilakukan dengan ibadah dan bacaan dzikir yang dibimbing oleh kiai juga dilakukan secara mandiri oleh santri. Sehingga menurut ustadz Mudzakkir, nantinya jika santri sudah melakukan secara *istiqomah*, Insya Allah akan diberikan kesuksesan baik secara dhahir dan bathin. Beliau juga menambahkan

²⁰⁶ Fahmi basyar, Wawancara, Sukorejo, 4 Maret 2021

bahwa selain tujuan mengaji di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah, santri dianjurkan untuk berkhidmah pada agama melalui pesantren, yakni dengan melayani hal-hal yang memiliki kemaslahatan terhadap eksistensi pesantren; baik khidmah itu dilakukan pada para Masyayikh, atau pun melalui struktur dan non-struktur sebagai pejabat pesantren. Ustadz Mudzakkir Fatah Mengatakan: ²⁰⁷

“...di pesantren ini, santri selalu diingatkan oleh kiai maupun ustadz untuk memperbaiki niat “mondok”, yaitu niat karena Allah. Dengan niat ini nantinya santri diberikan kemudahan untuk memahami ilmu dan membawa manfaat untuk dirinya dan masyarakat. Sehingga para santri selain diarahkan untuk rajin belajar juga dibimbing untuk istiqomah ibadah yang tujuannya adalah untuk meluruskan niat. Soalnya agama sendiri menganjurkan niat harus murni karena Allah. Ini sebagaimana kisah Imam Ghazali dalam perjalanannya mencari ilmu, awalnya susah memahami karena tujuannya yang keliru sehingga saat niat itu diarahkan maka Imam Ghazali mendapat kesuksesan sebagai Ulama yang Alim dan Tawaddlu’. Di pesantren ini juga memiliki harapan seperti itu. Dan itu penting diterapkan oleh pesantren sebagai lembaga pendidikan islam”.

Peneliti juga mengamati adanya perilaku *berkhidmah* itu saat sowan pada pengasuh pesantren. Ada beberapa santri yang secara bergilir dan terjadwal melayani beberapa tamu kiai di pendopo, bahkan ada santri secara khusus berkhidmah di samping tetap *ngaji*.²⁰⁸ Santri yang demikian disebut sebagai *santri Ndalem*, yang memiliki asrama di dekat *dhalem* pengasuh secara khusus. *Khidmah* atau mengabdikan dengan ikhlas melayani pesantren wajib dilakukan dan diseimbangkan dengan kegiatan mengaji. Keduanya harus seiring dijalani oleh seluruh santri untuk meraih keberkahan dan kebermanfaatn ilmu yang didapat.

²⁰⁷ Mudzakkir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020

²⁰⁸ Observasi, Sukorejo, 22 Februari 2021

Adapun budaya organisasi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo yang berkaitan dengan belajar santri dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6.

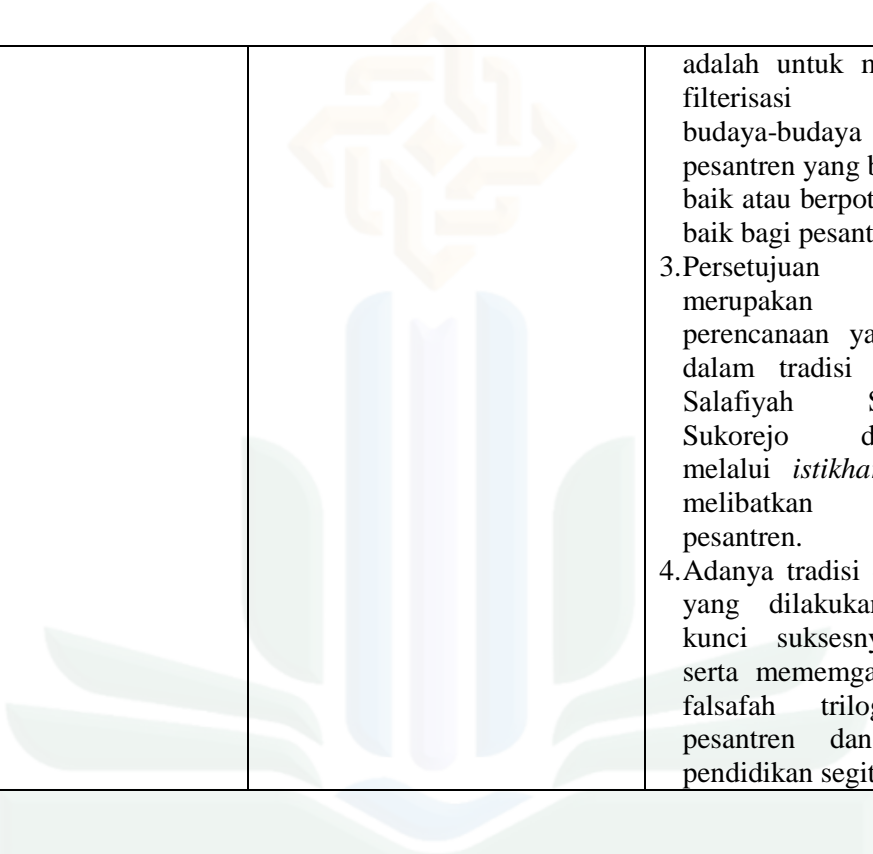
Budaya Organisasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

No	Budaya Organisasi Pesantren		
	Artefak	Keyakinan dan nilai	Asumsi Dasar
1	Metode Sorogan, Bandongan.	Barokah	Falsafah Trilogi tokoh pesantren
2	Musyawah/Diskusi Ilmiah	Tawadlu'	Falsafah Segitiga Emas Pendidikan
3	Tradisi tawassul sebelum belajar	Ilmu yang manfaat	
4	Berwudlu' saat belajar	Ikhlas	
5	Istighosah	Kesederhanaan	
6	Sholat Tahajjud Berjamaah	<i>Ukhuwah</i>	
7	Khidmah Pesantren (<i>Ngabdi</i>).		
8	Membaca sholawat fatih		
9	Mendoakan Masyayikh (guru)		
10	Mengenal kiai berupa membaca biografi		
11	Kajian Kitab terutama kajian 4 Kitab elementer (<i>ngaji</i>)		

Tabel 7.

Matriks Data Temuan Penelitian
Perencanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren
Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

Fokus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
Perencanaan Budaya Organisasi dipondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa Kebutuhan; 2. Penetapan tujuan; 3. Evaluasi Kegiatan; 4. Persetujuan kiai/pengasuh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa kebutuhan didasarkan pada kebutuhan jasmani dan rohani santri dan juga didasarkan pada 4 kitab elementer yang menjadi wasiat pendiri pesantren. 2. Jajaran Kabid sebagai evaluator adalah para santri senior yang banyak mengetahui tentang nilai-nilai dan falsafah pesantren yang tujuannya

		<p>adalah untuk melakukan filterisasi terhadap budaya-budaya luar pesantren yang berpotensi baik atau berpotensi tidak baik bagi pesantren.</p> <p>3. Persetujuan kiai merupakan puncak perencanaan yang mana dalam tradisi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo diputuskan melalui <i>istikharah</i> yang melibatkan pengurus pesantren.</p> <p>4. Adanya tradisi dan ritual yang dilakukan sebagai kunci suksesnya santri serta memegang teguh falsafah trilogi toko pesantren dan konsep pendidikan segitiga emas</p>
--	---	---

b. Pelaksanaan Budaya Organisasi Pesantren di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk menerapkan rencana kegiatan yang sudah disusun sebelumnya. Pelaksanaan budaya organisasi yang disusun sebelumnya tentang budaya organisasi pesantren di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut:

1. Dukungan Pimpinan/kiai dan pengurus

Dukungan pimpinan/kiai atau pengurus adalah tindakan pertama yang dilakukan oleh pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. dengan mendapatkan dukungan penuh dari pengasuh berupa pemantauan terhadap kegiatan dimaksud; baik pemantauan itu secara langsung

maupun melalui kepala bidang kepesantrenan yang secara fungsional memiliki wilayah dan wewenang memanej seluruh kegiatan kepesantrenan, meliputi kegiatan belajar, kegaitan *burdah* keliling dan kegiatan gerak bathin (Gerbat). Hasil pemantauan kegiatan nantinya akan dilaporkan oleh kepala bidang kepesantrenan pada rapat bulanan yang dihadiri oleh seluruh kepala bidang pesantren. Dengan demikian, pengasuh beserta jajaran kepala bidang lain di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo terlibat dalam pengawalan kegiatan secara tidak langsung. Jika pemantauan dilakukan langsung oleh pengasuh (pimpinan pondok pesantren/kiai), maka hasil-hasil temuan disampaikan dalam rapat maupun komunikasi langsung dengan kepala bidang. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh ustadz Moch Mahbub selaku salah satu pengurus harian pesantren:²⁰⁹

“...semua kegiatan pesantren di bawah wewenang kepala bidang kepesantrenan. Kepala bidang kepesantrenan bertugas merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan kepesantrenan, termasuk yang bertugas untuk mengimplementasikan semua kegiatan yang telah direncanakan dalam forum rapat resmi. Biasanya yang saya ketahui, kegiatan dipantau oleh kepala bidang kepesantrenan karena memang secara tupoksi ini adalah tugas mereka. Namun terkadang pengasuh/kiai memantau langsung kegiatan tersebut”.

Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo sebagaimana dikatakan oleh ustadz Fahmi Basyar bahwasanya dilihat dari kinerja dan desain organisasi diibaratkan seperti Negara Kecil. Bahkan bidang-bidang tertentu di pesantren bekerja secara sistematis dan terorganisir hampir seperti pengelolaan sebuah negara. Pondok pesantren

²⁰⁹ Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021

Salafiyah Syafi'iyah memiliki pedoman undang-undang yang disebut dengan "Buku Pedoman Pesantren". Buku ini memuat segala kebijakan dan peraturan yang menjadi rujukan semua bidang, kemudian pada bidang-bidang tertentu membuat pedoman kembali yang lebih spesifik dengan mengacu pada pedoman pesantren.

Dalam struktur pesantren Salafiyah Syafi'iyah ini, ada beberapa bidang yang unik, yakni pertama: bidang atau lembaga Anggaran Pendapatan dan Belanja Ma'had (APBM), badan ini bertugas merencanakan anggaran pesantren selama setahun ke depan. Kedua, Badan Pengawas Keuangan dan Kekayaan Ma'had (BPK2M). Badan yang bersifat independen dan mandiri ini bertugas mengendalikan, memonitoring serta mengaudit keuangan dan kekayaan pesantren secara berkala. Dengan desain dan struktur kerja yang sedemikian terorganisir, namun wewenang dan otoritas pengasuh tetaplah menjadi acuan dan pedoman kebijakan utama pengambilan keputusan.

Dengan desain organisasi yang cukup solid dan terorganisir, tidak berarti pesantren Salafiyah Syafi'iyah memikulkan beban tanggungjawab secara penuh pada kepala bidang, namun pengasuh/kiai tetap memantau jalannya implementasi kegiatan dan melakukan pendampingan. Karena sebagaimana dikatakan oleh oleh ustadz Fahmi Basyar. Beliau mengatakan:²¹⁰

“...pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh kapid kepesantrenan yang bertugas mengelola kegiatan. Sebab pesantren ini memiliki kerja

²¹⁰ Fahmi basyar, Wawancara, Sukorejo, 4 Maret 2021.

organisasi yang modern. Ini bisa dilihat dari bidang-bidang yang ada. Seperti, BPK dan APBM. Menurut saya sudah tak ubahnya seperti negara kecil meski tetap dalam pengambilan keputusan ada di tangan kiai. Sehingga kiai sebagai pengayom masih sangat memiliki tanggungjawab dalam pemantauan secara umum termasuk kegiatan pesantren”.

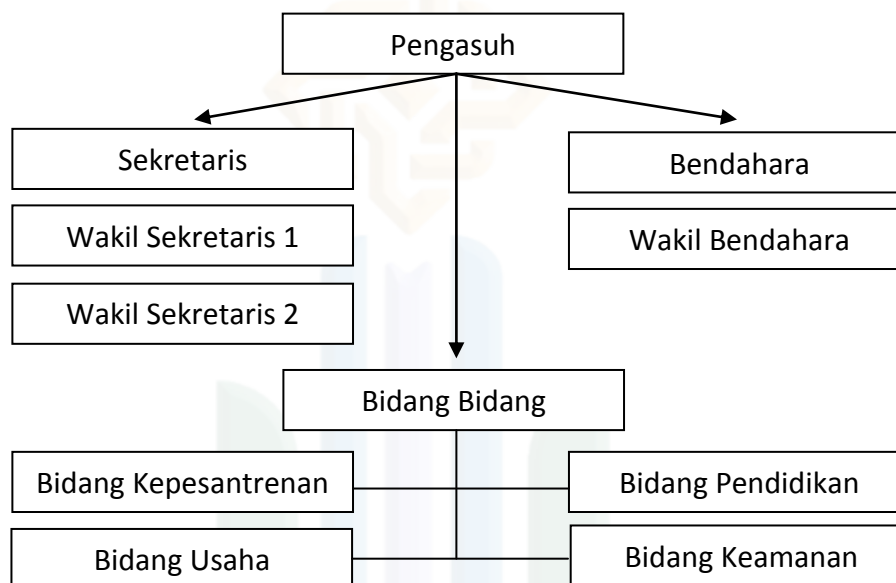
Pernyataan demikian didukung oleh ustadz Asmawan. Beliau mengatakan:²¹¹

“...menurut saya, kiai menjadi kunci utama dalam implementasi kegiatan. Maka dalam perwujudan kegiatan, kiai memiliki tanggungjawab yang besar dengan melakukan dukungan dan pantauan yang sering dilaksanakan oleh beliau sendiri”.

Dari hasil observasi peneliti juga ditemukan adanya soliditas tim pengurus yang bekerjasama dalam mengawal dan memantau kegiatan santri yang berkeliling di lingkungan asrama.²¹² Dengan demikian, wujud Pelaksanaan kegiatan mula-mula adanya faktor dukungan dan kepedulian dari para pimpinan yang dalam hal ini adalah pengasuh/kiai dan kepala bidang. Berikut struktur organisasi utama pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo:

²¹¹ Asmawan, Wawancara, Sukorejo, 8 Maret 2021

²¹² Observasi, Sukorejo, 3 Desember 2021



Gambar 14. Struktur Pengurus Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Suorejo.²¹³

Selain bimbingan dan dukungan dari pimpinan baik pengasuh ataupun kepala bidang, pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo juga mendapatkan bantuan teknis dari beberapa pengurus yang kompeten untuk menyelesaikan program kegiatan. Bantuan teknis biasanya disampaikan dalam forum rapat yang disampaikan kepada bidang kepesantrenan untuk mewujudkan program kegiatan yang efektif.

Hal ini seperti dikatakan oleh ustadz Imam Musthofa:²¹⁴

“...biasanya jika program tidak berjalan baik, kemudian dievaluasi di tingkat pusat melalui rapat bulanan. Maka jika berdasarkan laporan program tidak berjalan efektif akan mendapatkan bantuan teknis dari pengurus pengurus yang memang kompeten. Jadi, tidak berarti ada pembiaran terhadap program pesantren ataupun program pada bidang lain jika sudah tidak berjalan sesuai tujuan yang disepakati”.

²¹³ Dokumen Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, Sukorejo, 8 Maret 2021.

²¹⁴ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

Dengan adanya kerjasama yang solid, pelaksanaan program kepesantrenan berjalan efektif yang dalam konteks pesantren efektif diartikan sebagai proses yang terus berjalan. Pernyataan ini didukung oleh ustadz Mudzakkir:²¹⁵

“...pengasuh pernah dawuh bahwa santri, pengurus dan alumni diibaratkan satu tubuh yang harus saling mendukung dalam segala kegiatan, termasuk kegiatan pesantren. Maka program kegiatan bisa berjalan dengan baik apabila didukung dan dibantu oleh santri atau pengurus yang mampu melaksanakan tugas. Program di pesantren ini tidak menakanan pada hasil dan tujuan tetapi lebih kepada proses sebab pesantren atau pengasuh untuk hasil menyerahkan kepada Allah SWT yang sebagai pengatur segalanya”.

Di sini lain, dalam melancarkan kegiatan kepesantren atau budaya pesantren yang diformalkan sebagaimana yang telah dikatakan oleh ustadz Khairil Anwar bahwa dalam upaya ada pengaruh baik terhadap kelancaran budaya pesantren, maka beberapa budaya pesantren diformalkan untuk mendukung budaya agar benar-benar dijadikan pedoman perilaku oleh santri sehingga nantinya dapat mengantarkan pada tujuan pesantren didirikan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti ada tradisi yang rutin dan formal yang dijumpai saat peneliti mengamati proses pembelajaran di kelas Madrasah Ta'hiliyah, meskipun madrasah ini adalah madrasah khusus mahasiswa penekanan kurikulum pada kajian kitab kuning, baca Al-

²¹⁵ Mudzakkir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020

Quran dan akhlakul karimah menjadi budaya yang formal dan berimplikasi dikenai sanksi bila tradisi ini dilanggar dan diabaikan.²¹⁶

2. Monitoring dan pemantauan

Dengan budaya pesantren yang telah diformalkan maka secara otomatis nantinya akan dapat pemantauan langsung oleh pengasuh atau kepala bidang melalui forum rapat evaluasi tiap bulan. Sebelum dibahas pada tingkat rapat pusat oleh pengasuh bersama kepala bidang kepesantren, terlebih dahulu ada rapat anggota pada jajaran bidang kepesantrenan dengan membahas laporan-laporan perkembangan program kegiatan. Setelah itu hasil dari rapat evaluasi pada tingkat jajaran bidang kepesantrenan kemudian dibahas pada tingkat rapat pusat antara pengasuh dan seluruh kepala bidang. Dengan demikian, program kegiatan kepesantrenan dalam implementasinya, selain dukungan pimpinan berupa pemantauan juga adanya evaluasi sederhana yang dilakukan dalam setiap kali rapat. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh ustadz Moch. Mahbub:²¹⁷

“...selain pemantaun terhadap proses implementasi, dilakukan juga rapat evaluasi untuk menilai jalannya program kegiatan; apakah kegiatan berjalan dengan baik; atau ada kendala yang harus diselesaikan secara bersama-sama? Rapat evaluasi dilaksanakan pada dua tahap. Pertama, dilaksanakan pada jajaran kepala bidang dan anggotanya, kemudian evaluasi kedua pada tingkat pusat bersama pengasuh. Dalam evaluasi ini tidak ada instrumen khusus untuk melihat ketercapaian. Hanya untuk memantau apakah kegiatan tersebut berjalan dengan baik atau tidak saja”.

²¹⁶ Observasi, Sukorejo, 30 November 2021

²¹⁷ Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021

Pernyataan ini dikuatkan oleh Ustadz Imam Musthofa.²¹⁸

“...evaluasi dilaksanakan secara sederhana saja. Berupa menyampaikan laporan dan masukan dalam rapat di tingkat jajaran bidang atau pun pada level rapat pusat. Tidak ada metode dan instrumen khusus yang dibuat untuk mengukur ketercapaian program”.

Adapun jadwal kegiatan rapat montirong dan evaluasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

No	Kegiatan	Waktu	Peserta	Keterangan
1.	Rapat	Mingguan	Pengasuh dan Pengurus Pusat	Monitoring kegiatan dan evaluasi
2.	Rapat	Bulanan	Pengasuh dan Pengurus Pusat	Monitoring kegiatan dan evaluasi
3.	Rapat	Triwulan	Pengasuh dan Pengurus Pusat	Monitoring kegiatan dan evaluasi
4.	Rapat	Bulanan	Jajaran anggota di suatu Bidang	Monitoring kegiatan dan evaluasi

Tabel 8. Jadwal Rapat Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.²¹⁹

Dengan demikian, monitoring dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan, utamanya yang berkaitan dengan kegiatan kepesantrenan seperti belajar santri secara rutin dan konsisten terpantau dalam pelaksanaannya. Pemantauan ini dilakukan secara formal melalui struktur dan tugas; juga dipantau langsung oleh kiai dengan mengamati langsung teradap perilaku dan aktifitas santri sehari-hari. Hal ini dikuatkan oleh studi observasi peneliti terhadap pemantauan langsung oleh pengasuh.

Selain itu juga dikuatkan oleh ustadz Asmawan, beliau mengatakan:²²⁰

²¹⁸ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

²¹⁹ Dokumen Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, 5 Februari 2021.

²²⁰ Asmawan, Wawancara, Sukorejo, 2 Maret 2021

“Dalam pemantauan biasanya kiai jalan kaki melewati asrama santri untuk melihat aktivitas dan perilaku santri; baik akhlaknya maupun kondisi dan perilaku belajar mereka. Jika ada hal yang menagkanjal biasanya ditegur langsung juga disampaikan dalam rapat untuk menjadi evaluasi bersama seluruh kepala bidang”.

Dapat disimpulkan bahwa monitoring menjadi sebuah tahapan implementasi penting yang harus dilakukan dalam upaya mengokohkan dan memantau jalannya sebuah program kegiatan dan budaya organisasi di pesantren. Monitoring dilakukan secara formal melalui struktur pesantren maupun pemantauan langsung oleh kiai sebagai bentuk kontrol dan kepedulian terhadap pesantren.

3. Penyediaan Sumber Daya

Selanjutnya, untuk mendukung kelancaran kegiatan kepesantrenan yang terstruktur dalam mengawal budaya belajar santri adalah penyediaan sumber daya. Baik Sumber Daya Manusia (SDM), Biaya, Waktu dan lain sebagainya. Dalam penyediaan sumber daya manusia, dipilih dalam rapat yang kemudian diajukan ke pengasuh untuk dilakukan *Istikharah*, dalam *Istikharah* ini bertujuan untuk mendapatkan petunjuk dari Allah tentang baik dan tidaknya personil yang akan diperbantukan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk menunjang kegiatan kepesantrenan. Dengan *Istikharah* sebagai dasar keyakinan inilah eksistensi pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo mampu mempertahankan budaya-budaya pesantren yang telah ditanamkan oleh para pendiri. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh

Achmad Baijuri, selaku salah satu dosen di Universitas Sukorejo, beliau mengatakan:²²¹

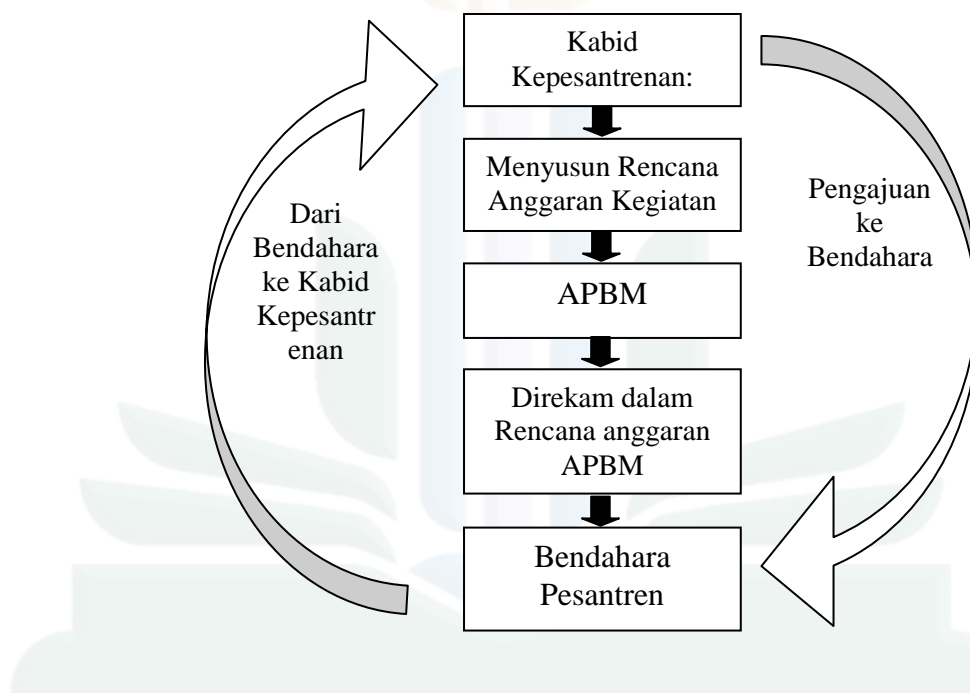
“...Kiai Azaim sangat intens soal *Istikharah*, bahkan untuk segala kegiatan termasuk rekrutment pimpinan lembaga, guru, pengurus dan calon peraih beasiswa dari pesantren. Semua diseleksi melalui ritual *istikharah*. Beliau pernah dawuh bahwa *Istikharah* itu adalah ritual yang harusnya dilakukan oleh setiap muslim untuk memilih yang terbaik versi Allah, bukan versi manusia”.

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memiliki SDM yang banyak dan mumpuni; baik yang berlatar belakang akademisi maupun non akademisi. Sehingga ketersediaan SDM untuk menopang adanya kegiatan kepesantrenan tidak terlalu sulit untuk dicari. Kemudian penyediaan biaya kegiatan untuk mendukung kesuksesan kegiatan. Seperti yang telah penulis sampaikan sebelumnya bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memiliki badan lembaga khusus untuk pemenuhan anggaran. Lembaga ini disebut sebagai (APBM) Anggaran Pendapatan dan Belanja Ma'had. Lembaga ini memiliki wewenang merencanakan anggaran biaya kegiatan pesantren selama setahun yang diseimbangkan dengan pemasukan pesantren.

Pembiayaan kegiatan kepesantrenan direncanakan pada awal tahun oleh bidang kepesantrenan, kemudian perencanaan yang dibuat oleh kbid kepesantrenan diserahkan kepada lembaga APBM yang direkam dalam rencana anggaran selama setahun secara rutin. Setelah itu kbid kepesantrenan tinggal mengajukan pencairan biaya kepada bendahara pesantren untuk kepentingan kegiatan sesuai perencanaan yang telah

²²¹ Achmad Baijuri, Wawancara, Sukorejo, 8 Maret 2021

dibuat sebelumnya. Adapun alur pembiayaan sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 15. Alur Pembiayaan di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah.

Seperti yang dikatakan oleh ustadz Moch. Mahbub, selaku wakil bendahara bahwa perencanaan kegiatan yang membutuhkan biaya terlebih dahulu harus diajukan ke APBM untuk direkam, kemudian dari APBM diserahkan ke bendahara pesantren. Setelah itu masing-masing kabid mengajukan pencairan biaya ke bendahara. Beliau mengatakan:²²²

“...awalnya bidang masing masing membuat rencana anggaran kegiatan yang diajukan ke APBM untuk direkam dalam rencana Anggaran tahunan pesantren. Kemudian APBM menyerahkan rencana anggaran keseluruhan ke bendahara. Baru kemudian bendahara akan mencairkan dana bila ada pengajuan pecairan dari masing-masing bidang melalui kepala bidang”.

²²² Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021.

Dengan demikian, seluruh pemenuhan biaya untuk kegiatan kepesantrenan didukung sepenuhnya oleh pesantren selama direncanakan dengan baik dan untuk kemaslahatan santri.

Pesantren Salafiyah syafi'iyah juga mengalokasikan waktu bagi santri untuk melaksanakan kegiatan belajar baik formal dan non-formal. Kegiatan belajar seperti *Ngaji Sorogan* dan *ngaji Bandongan* dilaksanakan setelah sholat isya' sesuai keinginan dan minat santri. Akan tetapi waktu yang diberikan oleh pesantren hanya sampai pada pukul 23.00 Wib. Setelah itu seluruh santri harus istirahat untuk mempersiapkan diri bangun tengah malam dan melakukan *Qiyamul Lail* (ibadah di malam hari).²²³ Hal ini juga disampaikan oleh ustadz Imam Musthofa :²²⁴

“...kalau dulu kegiatan belajar tidak dibatasi jam, tapi sejak masa pandemi maka jam belajar dibatasi dari setelah isya' sampai jam 23.00 Wib. Dan ini mungkin juga diberlakukan meskipun pandemi sudah berakhir. Sehingga santri memiliki cukup istirahat untuk melaksanakan *Qiyamul lail* dan sholat tahajud”.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dimulai dari adanya dukungan dari pimpinan penting dalam struktur pondok pesantren. Dukungan ini berupa penyetujuan kegiatan, memantau dan membimbing adanya budaya pesantren agar terlaksana dengan baik dan lancar sesuai harapan bersama. Dalam hal ini, maka pimpinan puncak atau kiai bersama kepala bidang kepesantrenan dapat memantau,

²²³ Observasi, Sukorejo, 2 Februari 2021

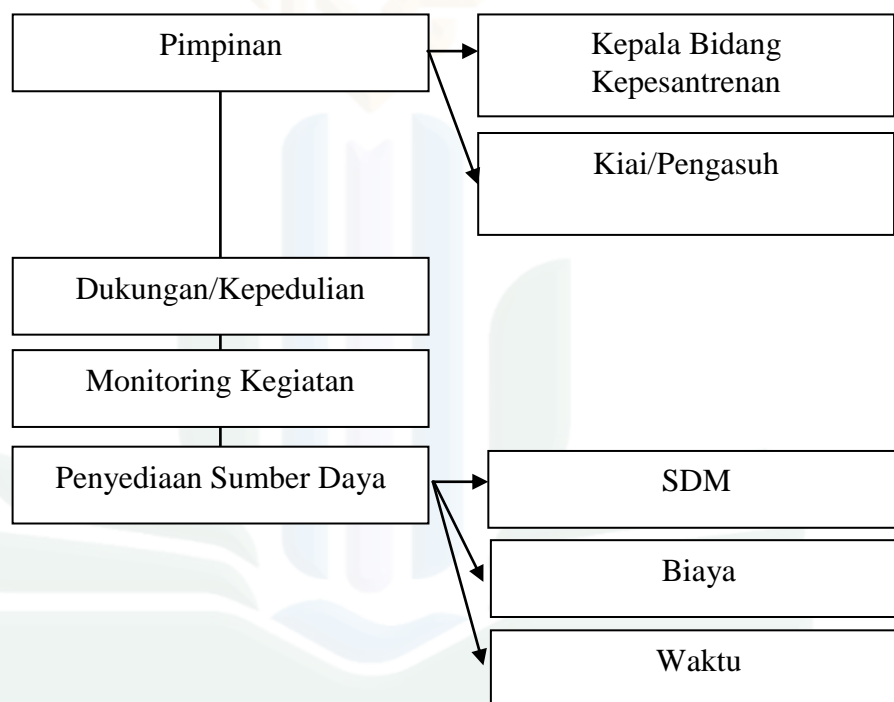
²²⁴ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

membimbing, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan dalam rapat pimpinan pusat.

Selanjutnya, pesantren Salafiyah syafi'iyah sukorejo mempersiapkan bantuan teknis dari unsur pengurus pesantren yang kompeten untuk diperbantukan terhadap lancarnya kegiatan pondok pesantren; baik pada tatanan pelaksanaan kegiatan atau berupa masukan-masukan kepada pihak bidang kepesantrenan. Setelah itu diadakan monitoring dan evaluasi kegiatan kepesantrenan secara bersama-sama oleh kiai dan kepala bidang yang kemudian dibahas secara khusus dalam rapat resmi. Hal-hal yang menjadi kendala serta solusi akan dikaji secara detail dan terus dilakukan sebuah perbaikan demi lancarnya kegiatan dan budaya pesantren.

Untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama dan disetujui oleh kiai, maka pesantren juga menyediakan pemenuhan sumber daya yang dimiliki; baik sumber daya manusia, biaya, waktu dan lain sebagainya. Sehingga dengan tersedianya dukungan sumber daya ini kegiatan yang merupakan budaya pondok pesantren dapat terselenggara dengan efektif dan efisien sesuai yang menjadi cita-cita pesantren. Adapun pola implementasi budaya pesantren yang secara lebih khusus dalam hal ini adalah budaya belajar santri dapat dilihat pada gambar berikut di bawah ini:

Gambar 16. Pola Pelaksanaan Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.



Tabel 9.

Matriks Data Temuan Penelitian Pelaksanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

Fokus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
Pelaksanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dan kepedulian pimpinan; 2. Monitoring; 3. Penyediaan sumber Daya: <ol style="list-style-type: none"> a. SDM b. Biaya c. Waktu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dari seluruh pimpinan penting dalam pesantren terutama kiai sebagai sentral power kepemimpinan 2. Budaya organisasi pesantren yang diformalkan. 3. Penyediaan SDM yang mumpuni, kompeten dan berkomitmen dengan melakukan seleksi yang ketat dengan istikharah. Selanjutnya penyediaan sumber daya keuangan yang memiliki prosedur

		dan pola yang sangat formal melalui badan anggaran pesantren yang disebut dengan lembaga APBM
--	--	---

c. Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Sebagai bentuk upaya peningkatan mutu dan optimalnya sebuah upaya kegiatan atau budaya belajar di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo maka perlu dilakukan yang namanya evaluasi kegiatan. Karena evaluasi akan melihat dan mengukur sejauh mana capaian dari program dimaksud dan sejauh mana optimalisasinya.

Sejauh yang disampaikan oleh ustadz Imam Musthofa bahwa evaluasi dilaksanakan dalam upaya melihat optimalisasi dari sebuah kegiatan kepesantrenan berlangsung dan dilakukan dalam bentuk *sharing* dalam rapat. Beliau mengatakan:²²⁵

“...kegiatan evaluasi di bidang kepesantrenan sangat rutin dilaksanakan tiap bulan dalam sebuah rapat khusus antara bidang kepesantrenan dan bidang keamanan dan ketertiban. Dalam evaluasi ini biasanya hanya membahas temuan-temuan di lapangan berkaitan dengan kegiatan kepesantrenan, utamanya yang berhubungan dengan budaya belajar santri. Jadi, setau saya tujuan evaluasi itu hanya untuk melihat apakah program berjalan baik atau tidak. Jadi, belum sampai detail kepada pedoman instrumen”.

Evaluasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo situbondo mula-mula dilaksanakan pada tingkat bidang yang dalam hal ini adalah bidang kepesantrenan yang memiliki wewenang memantau jalannya kegiatan belajar santri dengan dibantu oleh bidang kamtib (keamanan dan

²²⁵ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

ketertiban). Mereka merekam setiap kegiatan kepesantrenan sebagai data untuk kemudian dijadikan sebagai bahan laporan dalam rapat internal suatu bidang. Setelah itu hasil rapat di tingkat internal bidang akan dibawa pada rapat di tingkat pusat yang dihadiri oleh seluruh anggota bidang dan pengasuh untuk dibahas dan dikaji bersama. Langkah dan alur evaluasinya sebagai berikut: 1) melaporkan temuan; 2) dikaji dan dianalisa secara bersama-sama dengan *sharing* ; 3) kesimpulan yang dibuat oleh rapat di hadapan pengasuh/kiai. Kesimpulan ini berupa apakah kegiatan berjalan baik dan optimal; perubahan rencana kegiatan; ataupun, modifikasi rencana kegiatan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh ustadz Imam Musthofa:²²⁶

“...secara rutin evaluasi dilakukan dalam rapat bulanan dan triwulan. Alurnya pertama kali masing-masing bidang mengadakan rapat di tingkat bidang masing-masing berdasarkan temuan data mereka di lapangan. Kemudian temuan ini dikaji bersama dan diputuskan oleh kepala bidang. Setelah final pada tingkat bidang baru hasil rapat tersebut dibahas lagi pada tingkat pengurus pusat yang melibatkan seluruh bidang yang dihadiri oleh pengasuh dan pengurus pusat lain”.

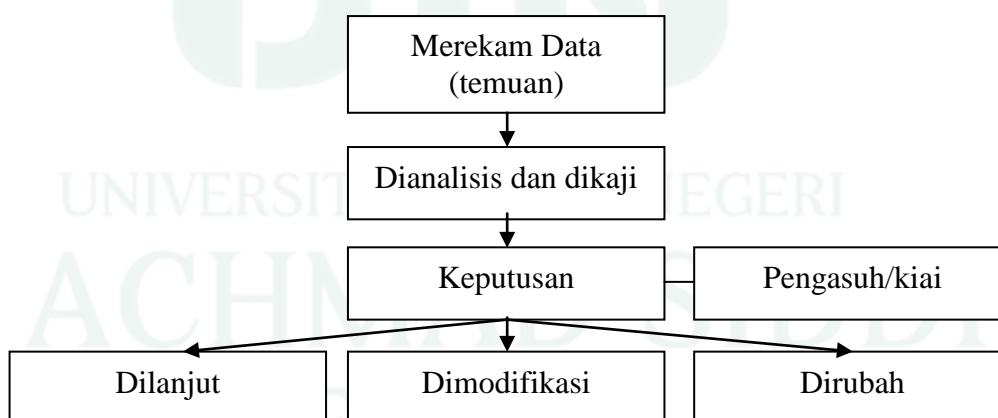
Dalam melakukan evaluasi, pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo juga melakukan pada rapat triwulan untuk menilai kinerja bidang pada tiga bulan berjalan. Kegiatan ini rutin dilaksanakan sebagai bentuk memantau dan evaluasi dari seluruh kegiatan di pondok pesan Salafiyah Syafi'iyah, terutama yang berkaitan dengan budaya belajar santri yang sudah diformalkan. Hal ini dituturkan oleh ustadz Arfandi:²²⁷

²²⁶ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

²²⁷ Arfandi, Wawancara, Sukorejo, 17 Februari 2021.

“...evaluasi disisamping dilaksanakan setiap bulan sekali juga dilaksanakan setiap tiga bulan, atau biasa disebut dengan rapat triwulan. Rapat ini mengevaluasi seluruh kegiatan berjalan”.

Dengan adanya tahapan evaluasi yang sangat rutin ini, pesantren salafiyah Syafi'iyah sukorejo Situbondo terus mengalami perbaikan dan peningkatan mutu lulusan utamanya yang berfokus pada tiga kompetensi kepesantrenan yang selama ini menjadi garapan utama pesantren. Meski selama ini pesantren hanya menggunakan metode evaluasi yang sederhana namun mampu mengawal dan menciptakan budaya serta kegiatan belajar yang terarah. Hal ini karena pesantren sebagai lembaga pendidikan islam menyakini bahwa kesuksesan tidak selalu dicapai dengan ikhtiyar dan cara-cara rasional tetapi juga dengan cara pendekatan-pendekatan berbasis ritual (*riyadlah*). Alur evaluasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dapat digambarnya sebagai berikut:



Gambar. 17. Alur Evaluasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

Sebagaimana dikatakan oleh ustadz Khairil Anwar bahwa kegiatan evaluasi ini rutin dilaksanakan sebagai bentuk perbaikan, terutama berkaitan dengan budaya organisasi pesantren. Dalam evaluasi ini juga sekaligus akan menyaring budaya-budaya luar yang relevan dengan kultur pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Sebagai misal sebagaimana yang dituturkan oleh ustadz Khairil Anwar, yaitu tentang Metode Membaca Kitab kuning dengan cepat. Metode ini pada awalnya kurang cocok diterapkan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang sistem pendidikannya mengacu pada kitab *Ta'limul Muta'allim*, di mana dalam kitab tersebut dijelaskan bahwa konsep mencari ilmu harus memiliki masa panjang. Namun dengan adanya metode tersebut dapat mengkonversi masa *mondok* santri menjadi lebih singkat. Meski demikian, pesantren yang pada umumnya menerapkan kaidah *Al-Muhafadzatuh Ala Qodimis Shalih Wal Akhdzu Bil Jadidil Aslah*, terutama pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo tidak konservatif terhadap metode ini sehingga mahasantri lembaga Ma'had Aly kemudian menggagas dan merumuskan metode cepat baca kitab yang diberi nama *Al-Muyassar*.

Alasan realistis pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo menerima dan menciptakan metode cepat ini karena didasari fakta bahwa santri pada umumnya cukup singkat untuk masuk dan belajar di pesantren. Sehingga untuk membekali mereka dengan tiga kompetensi utama garapan

pesantren harus dengan metode yang instans dan praktis pula. Ustadz Khairil anwar mengatakan:²²⁸

“...evaluasi ini sekaligus menjadi sebuah kegiatan dan upaya untuk menyaring budaya-budaya luar pesantren. Di rapat evaluasi ini nanti akan ditentukan apakah budaya dan kegiatan luar ini relevan diterapkan di pesantren ini atau justru harus diganti atau dibuang. Pesantren ini tidak menutup mata dari modernisasi pendidikan selama masih layak dan relevans dikonsumsi oleh pesantren. Karena sekarang santri itu pada umumnya hanya butuh sekolah formal saja sehingga ketika mereka sudah lulus mereka melanjutkan ke lembaga di luar pesantren dengan alasan yang macam-macam. Maka perlu pembekalan kompetensi yang praktis dan instans selama masih dianggap baik”.

Peneliti juga melakukan observasi akan adanya realisasi dari metode baca kitab Al-Muyassar yang diterapkan oleh ustadz yang berasal dari Ma'had Aly pada Madrasah Aliyah di pesantren Sukorejo Situbondo.²²⁹

Dengan demikian, pesantren Salafiyah Syafi'iyah menjadikan kegiatan evaluasi sebagai bentuk perbaikan yang salah satu fungsinya adalah melakukan seleksi apa yang perlu diakomodir oleh pesantren maupun menolak apapun yang tidak relevans dengan kultur pesantren yang mengedepankan nilai-nilai.

Peneliti juga melakukan obervasi terhadap kegiatan belajar di lembaga; dari hasil obervasi ditemukan adanya lembaga yang menerapkan metode cepat membaca kitab kuning; baik yang menggunakan metode *Al-Muyassar* ataupun metode yang berasal dari Jepara yang disebut dengan metode *Amsilati*.

²²⁸ Khairil Anwar, Wawancara, Sukorejo, 12 Desember 2020

²²⁹ Observasi, Sukorejo, 28 November 2021

Pesantren Salafiyah Syafi'iyah terus memperkuat identitasnya sebagai lembaga pendidikan berbasis keislaman dengan melestarikan nilai-nilai dan budaya pesantren di tengah modernitas sistem pendidikannya yang makin berkembang maju. Namun dengan desain manajemen yang baik yang selama ini diterapkan di pesantren sangat membantu terhadap pengelolaan budaya pesantren yang menjadi ciri khas pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Pencapaian ini juga ditopang adanya deretan sumber daya manusia berlatar belakang akademisi yang dimiliki oleh pondok pesantren ini terutama yang berkaitan dengan kompetensi ilmu manajemen pendidikan. Maka tidak cukup sulit bagi pesantren untuk mengintegrasikan metode klasik pesantren dengan metode modern berbasis rasional ilmiah.

Dalam kegiatan evaluasi yang dilakukan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Ada beberapa hal yang dievaluasi oleh pesantren, yakni:

1) Memeriksa Proses Kegiatan

Pemeriksaan proses kegiatan atau pemantauan terhadap budaya yang dijalankan oleh santri. Pemeriksaan ini dilakukan oleh kbid kepesantrenan maupun dipantau dan diperiksa langsung oleh pengasuh. Pemeriksaan dan monitoring ini dalam upaya untuk menilai apakah budaya belajar santri berjalan dengan baik atau ada kendala yang

mengakibatkan kegiatan tidak berjalan dengan baik. Sebagaimana dituturkan oleh ustadz Khairil Anwar:²³⁰

“...yang dievaluasi dari seluruh kegiatan menurut saya adalah memantau proses kegiatan budaya itu. Pemeriksaan ini dilakukan oleh kabid kepesantrenan di samping dilakukan oleh pengasuh secara langsung. Pemeriksaannya bisa berupa melihat langsung di lapangan atau pun melalui beberapa laporan dan keluhan yang disampaikan dalam rapat evaluasi”.

Pernyataan ini didukung oleh ustadz Moch. Mahbub, beliau mengatakan:²³¹

“...untuk melihat apakah sebuah program baik maka dilakukan pemantauan oleh bidang kepesantrenan yang kemudian temuan data data tersebut ditampung oleh kabid, lalu dibahas di bidang kabid dan dibawa ke rapat evaluasi pusat. Terlebih dahulu dilihat apakah program berjalan baik atau terbengkalai; bermanfaat untuk santri atau justru sia-sia, Maka biasanya ini dikaji secara cermat dalam rapat”.

Pemeriksaan yang dilakukan kabid kepesantrenan dilakukan secara sirkuler dan berkesinambungan; baik dengan cara memantau ke beberapa tempat atau pun wawancara kepada beberapa pengurus lain.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh ustadz Fahmi Basyar:²³²

“...yang saya tahu cara yang selama ini dilakukan kabid atau pengurus pesantren dalam memantau kegiatan, yaitu dengan cara memantau ke tempat-tempat di mana terlaksananya kegiatan. Juga dilakukan dengan cara menanyai pengurus lain atau pun laporan-laporan dari pihak tertentu. Sebab sudah selalu diwanti-wanti oleh pengasuh bahwa santri satu atau pengurus dengan lainnya harus seperti kerjanya organ tubuh, saling membantu dan bahu membahu”.

Evaluasi atau kegiatan lain yang telah menjadi program pondok pesantren selama ini sangat berjalan baik karena adanya soliditas tim

²³⁰ Khairil Anwar, Wawancara, Sukorejo, 12 Desember 2020.

²³¹ Moch Mahbub, Wawancara, Sukorejo, 8 Januari 2021

²³² Fahmi basyar, Wawancara, Sukorejo, 4 Maret 2021

dan bahu membahu antar pengurus sebagaimana yang selalu menjadi nasehat dan motivasi pengasuh terhadap santri dan pengurus pesantren. Maka dengan alasan inilah evaluasi di pesantren Salafiyah Syafi'iyah berjalan dengan baik dalam mengawal berlangsungnya kegiatan atau budaya pesantren.

2) Mendiagnosis Masalah yang dihadapi.

Konten evaluasi selanjutnya adalah mendiagnosis masalah dan kendala yang dihadapi dalam berjalannya kegiatan. Seluruh kendala diinventarisasi oleh bidang kepesantrenan untuk lebih lanjut dikaji lagi secara mendalam. Evaluasi dalam scope ini sangat penting dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala selama proses kegiatan. Sebagaimana yang dipaparkan oleh ustadz Abdullah Hasan:²³³

“...pesantren selama ini tidak memiliki metode khusus untuk evaluasi, hanya dikaji dalam rapat saja dengan metode sharing. Jadi, tidak memiliki instrumen khusus untuk mengevaluasi ketercapaian dan lain sebagainya. Tapi apa yang kemudian menjadi kendala sehingga kegiatan tidak berjalan maka kita cari solusinya secara bersama-sama. Yang paling utama bagi pesantren adalah prosesnya berjalan baik dan lancar, urusan produk meski juga sangat penting tapi kami lebih memasrahkan semua kepada Allah sebagai wujud tawakkal. Sehingga selama ini pesantren tetap hidup dan berjalan baik-baik saja”.

Dengan demikian, pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo lebih ketat mengawal proses daripada menitikberatkan kepada produk meski tidak bisa dipungkiri juga bahwa sebuah mutu produk juga sangat penting. Mutu produk ini juga menjadi pertimbangan dari masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya ke

²³³ Abdullah Hasan, Wawancara, Sukorejo, 2 Maret 2021

pondok pesantren sukorejo ini. Ditambahkan oleh ustadz Khairil Anwar.²³⁴

“...Pesantren ini sudah memiliki nama besar, di samping nama populer kiai As’ad yang dikenal ulama dan Wali Allah, juga karena lulusan yang berkiprah di masyarakat, sehingga menurut saya ini menjadi salah satu pertimbangan penting masyarakat untuk memondokkan putra-putrinya. Apalagi akhlak pengasuh yang sangat nampak di masyarakat menjadi daya tarik tersendiri. Ini tentu menjadi dasar bagi pesantren untuk memberikan yang terbaik kepada umat dengan manajemen pesantren yang baik, salah satunya dengan kegiatan evaluasi ini. Dimana dengan evaluasi kita dapat mencari solusi dari beberapa kendala yang ada dan dihadapi”.

Secara teoritis, pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo tidak memiliki konsep detail evaluasi tetapi unsur-unsur evaluasi proses tetap dilaksanakan secara berkesinambungan dan sirkuler sebagai ikhtisar pengembangan manajemen pondok pesantren menjadi lebih baik dan dapat mempersembahkan kontribusi yang sangat berarti bagi agama dan umat.

3) Menginventarisasi Sumber Daya

Setelah melakukan pemeriksaan dan pemantauan terhadap masalah yang dihadapi kemudian pesantren Salafiyah Syafi’iyah melakukan evaluasi yang berfokus pada menginventarisasi kekuatan dan potensi sumber daya. Sebab tak dipungkiri sumber daya sangat memiliki peran penting untuk mengatasi dan menanggulangi persoalan. Dengan melakukan evaluasi berupa inventarisasi potensi sumber daya, maka pesantren akan dapat dengan mudah menyelesaikan persoalan dan mencari solusi.

²³⁴ Khairil Anwar, Wawancara, Sukorejo, 12 Desember 2020

Sebagaimana yang dikatakan oleh ustadz Abdullah Hasan, bahwa persoalan program dan budaya lebih didominasi oleh persoalan pengawasan yang belum sepenuhnya maksimal. Pengawasan ini tidak hanya pada budaya-budaya yang terstruktur namun juga non struktur. Maka untuk mengatasinya dalah dengan bertumpu pada sumber daya; baik sumber daya manusia; biaya atau pun sumber daya lainnya. Ustadz Abdullah Hasan mengatakan:²³⁵

“...sebenarnya lebih tepatnya menganalisis kekuatan sumber daya pesantren, karena jika sumber daya sudah dianalisis dan kita sadar betul bahwa kita memiliki kekuatan sumber daya, maka dengan mudah kita menemukan solusi yang disesuaikan dengan potensi sumber daya yang ada. Tetapi umumnya selama ini pesantren hanya menghadapi persoalan pengawasan yang agak kurang maksimal. Sehingga terkadang kegiatan belajar hanya diisi dengan sesuatu yang sia-sia. Namun itu wajar saja, tetapi kita tidak melakukan pembiaran terhadap peristiwa itu. Maka selanjutnya fenomena tersebut kita rekam untuk diselesaikan di tingkat kapid. Lalu kita melakukan analisis kekuatan potensi pesantren untuk menyelesaikan persoalan ini. Yang terpenting adalah terus mendoakan santri”.

Peneliti juga melakukan pengamatan terhadap sumber daya di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukrejo. Dengan nama besar dan popularitasnya di kancah nasional, pesantren mamiliki sumber daya manusia dan biaya yang terbilang mumpuni. Dengan jumlah santri yang berkisar pada 18.000-an dan makin tahun makin bertambah, ini menjadi sebuah bukti konkrit bahwa pesantren ini memiliki potensi sumber daya besar yang menyokong seluruh kinerja organisasi. Ditembah dengan

²³⁵ Abdullah Hasan, Wawancara, Sukorejo, 2 Maret 2021

desain organisasi yang detail dan administratif tanpa mengabaikan budaya dan nilai-nilai pesantren pada umumnya.²³⁶

4) Menilai pemenuhan kebutuhan sasaran.

Evaluasi selanjutnya adalah berfokus pada pemenuhan kebutuhan sasaran, yang dalam ini sarannya adalah santri. Evaluasi ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan: Apakah kebutuhan sasaran atau santri selama ini sudah terpenuhi? Perlunya dilakukan evaluasi ini menurut ustadz Abdullah Hasan adalah untuk kenyamanan dan motivasi santri untuk terus belajar dengan pola-pola budaya pesantren yang sudah mengakar. Dengan memenuhi kebutuhan santri diharapkan menjadi suatu upaya meningkatkan prestasi dan intelektualitas mereka menggapai cita-cita di pesantren. Namun pemenuhan kebutuhan ini tidak bersifat mutlak. Pesantren tetap memberikan batas-batas tertentu yang dibuat untuk menjadi landasan kemaslahatan santri itu sendiri. Semisal, kebutuhan waktu yang panjang untuk belajar sampai semalam suntuk. Kebutuhan sumber daya waktu ini dibatasi oleh pesantren demi efisiensi kegiatan pesantren lainnya yang tak kalah pentingnya.

Sebagai lembaga pendidikan islam, pesantren tidak hanya siap memenuhi kebutuhan santri yang bersifat materi saja tetapi juga kepada hal-hal yang bersifat non materi. Non materi ini adalah kebutuhan yang bersifat spirit untuk memenuhi kebutuhan jiwa terhadap religiutas. Misalnya kebutuhan doa dan barokah dari guru yang diyakini menjadi

²³⁶ Obseervasi Sukorejo, 2 Maret 2021

faktor penting kemudahan dan kesuksesan santri mencari ilmu. Maka hampir semua pesantren memiliki riyadlah dan tawassul khusus untuk menghubungkan bathin santri dan para guru di pesantren. Kebutuhan akan hal semacam ini tidak boleh diabaikan menurut ustadz Abdullah Hasan. Sebab diyakini bahwa pesantren tetap eksis dan berkembang selama ini idbangun oleh doa para pendiri yang terkenal dengan istijabah.

Dengan demikian, meski bersifat non materi tapi tetap perlu dinilai sebagai bentuk kunci kesuksesan para santri baik saat di pesantren maupun ketika sudah menjadi alumni. Ustadz Abdullah Hasan mengatakan:²³⁷

“...yang unik di pesantren ini biasanya santri meminta amalan kepada guru guru di pesantren. Bahkan ada yang minta amalan supaya dapat ilmu laduni, amalan supaya barokah dan memiliki ilmu manfaat. Fenomena semacam ini sudah mafhum di pesantren dan merupakan kebutuhan santri”.

Dalam upaya memenuhi kebutuhan beraneka ragam sasaran, maka bidang kepesantrenan perlu menilai kebutuhan-kebutuhan dimaksud untuk melakukan upaya dukungan dan motivasi santri. Tanpa adanya evaluasi penilaian pada aspek pemenuhan kebutuhan maka pesantren Salafiyah syafi'iyah melalui kabid kepesantrenan tidak akan mengetahui kebutuhan apa yang diinginkan oleh santri untuk

²³⁷ Abdullah Hasan, Wawancara, Sukorejo, 2 Maret 2021

melakukan kegiatan belajar sesuai budaya di pesantren. Ustadz Mujiburrohman menambahkan:²³⁸

“...santri kan kebutuhannya macam-macam, selain kebutuahn sumber belajar misalnya, ada kebutuhan rohani yang diyakini menjadi sebuah kunci sukses dalam belajar. Namun sebenarnya kebutuhan rohaniah ini dibangunlebih dulu oleh para pendiri pesantren, yakni KHR. Syamsul Arifin. Beliau menurut cerita dari santri senior berpuasa selama 30 tahun untuk kemaslahan pesantren, keturunan dan santri. Dulu masa saya masih sekolah, ada trend mencari amalan ilmu laduni. Ya, oleh ustadz tetap diberi meskipun disarankan tetap harus belajar”.

Kebutuhan-kebutuhan rohaniah semacam ini di pesantren menjadi landasan utama sehingga di pesantren sudah sangat mafhum kegiatan-kegiatan Riyadlah yang menjadi kegiatan rutin sangat digalakkan. Namun bukan satu-satunya cara, selain pemenuhan kebutuhan belajar yang bersifat materi.

Sebagaimana telah peneliti tekankan di awal bahwa evaluasi selain bertujuan menilai kegiatan juga bertujuan untuk menyaring budaya-budaya di luar pesantren yang tidak relevan dengan budaya pesantren yang sarat dengan nilai-nilai religius. Inilah fungsi plus dari sebuah pesantren secara umum. Meski evaluasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah belum memiliki konsep dan pola khusus namun unsur-unsur evaluasi dijalankan sebagai bentuk penilaian kinerja semalam proses kegiatan-kegiatan berjalan. Ada pola yang belum dirumuskan menjadi baku dan belum dikonseptualisasi secara teoritis.

²³⁸ Mujiburrahman, Wawancara, Sukorejo, 12 Maret 2021

5) Mencari Solusi

Evaluasi selanjutnya adalah mencari solusi dari seluruh masalah masalah yang dihadapi dalam program. Mencari solusi ini dilakukan dengan cara menerima semua masukan dari seluruh pihak; baik dari sesama anggota di bidang kepesantrenan maupun anggota pengurus pusat. Evaluasi ini sangat perlu dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi terutama yang berkaitan dengan lingkungan dan budaya pesantren. Karena orientasi dari evaluasi adalah sebuah perbaikan menuju kepada organisasi yang lebih baik maka mencari solusi adalah sebuah keniscayaan dalam sebuah organisasi termasuk organisasi lembaga pendidikan pesantren.

Mencari solusi dalam upaya mengevaluasi hampir dilakukan oleh semua organisasi pesantren; baik pesantren dengan manajemen modern maupun pesantren dengan manajemen klasik. Di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang sudah menerapkan manajemen modern evaluasi semacam ini sangat rutin dilaksanakan pada tingkat bidang karena memang tujuannya adalah terus melakukan perbaikan sebagai wujud khidmah kepada pesantren. Hal ini dituturkan oleh ustadz Abdullah Hasan:²³⁹

“...saya rasa setiap bidang pasti memiliki prinsip yang sama, yakni berkhidmah sebaik mungkin kepada pesantren yang selama ini menjadi tempat pengurus dan santri mencari ilmu-ilmu barokah. Sebab khidmah di pondok pesantren ini sangat ditekankan bahkan sampai menjadi visi pesantren, yakni “monduk entar ngabdi ben ngaji”. Sebab dengan khidmah yang ikhlas pada pesantren diyakini

²³⁹ Abdullah Hasan, Wawancara, Sukorejo, 2 Maret 2021

akan memberikan nilai-nilai barokah yang tidak bisa diukur, maka dengan motivasi kdimah ini menjadi sebuah motivasi bagi kami untuk terus memperbaiki kinerja dan kegiatan”.

Dalam upaya memberikan khidmah terbaik, maka upaya-upaya evaluasi dengan mencari solusi menuju perbaikan selalu dilakukan secara rutin. Sebab di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo pemilihan dan pengangkatan kepala bidang dilakukan melalui prosedur *istikharah* oleh kiai dan pimpinan pondok pesantren. Apalagi pada setiap rapat triwulan, setiap kinerja seluruh bidang dievaluasi secara detail yang hampir mamakan waktu selama berjam-jam di hadapan pengasuh dan pengurus bidang lainnya. Ustadz Moch Mahbub menyampaikan:

“...rapat evaluasi setiap triwulan itu setiap bidang melaporkan secara detail dari seluruh bidang, hingga sampai berjam-jam di ruang rapat. Prosesnya setiap bidang melaporkan dulu kinerja selama triwulan secara detail, menyampaikan masalah, menerima masukan dan solusi dari pengurus bidang lain, dan tahap terakhir nanti pengasuh yang memberikan masukan dan arahan perbaikan”.

Evaluasi yang kontinyu ini sebagai sebuah ikhtiyar pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang terukur untuk selalu memberikan kinerja dan khidmah terbaik bagi pesantren. Bahkan saat peneliti melakukan riset dengan observasi, dokumentasi dan wawancara kepada pengurus dan menanyakan instrumen khusus untuk mengukur penilaian, mereka berinisiasi untuk membuat instrumen khusus yang akan dijadikan

pedoman mengukur ketercapaian kinerja kegiatan. Ustadz Imam Musthofa menambahkan:²⁴⁰

“...sebenarnya yang sangat rutin melakukan evaluasi itu pada tingkat bidang karena memang lingkupnya kecil. Namun ukuran ketercapaian masih standart dan belum memiliki instrumen khusus. Yang saat ini sudah menggunakan instrumen dalam setiap evaluasi itu dilakukan oleh Universitas Ibrahimy (UNIB)”.

Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo memiliki potensi untuk menerapkan evaluasi terkonsep, yakni dengan adanya Universitas Ibrahimy yang berada di bawah naungan pesantren Salafiyah Syafi'iyah ini. Karena di perguruan tinggi ini proses dan metode evaluasi dilaksanakan dengan baik, terstruktur dan terukur.

Pada tahap terakhir kegiatan evaluasi adalah mengukur ketercapaian kegiatan. Mengukur ketercapaian ini dinilai melalui adanya test dan ujian pada lembaga pendidikan pesantren yang mengfokuskan pada tiga kompetensi kepesantrenan, yakni : Akhlakul Karimah, Kompetensi membaca Al-Quran dan membaca kitab kuning. Bila salah satu dari tiga komponen ini ada nilai rendah, maka santri dinyatakan tidak lulus.

Dengan demikian, pesantren perlu mengevaluasi kembali seluruh rentetan dan proses kegiatan dari tahapan-tahapan evaluasi. Sehingga perilaku yang diinginkan oleh pesantren terhadap santri dapat maksimal dan mencapai visi pesantren.

Tiga kompetensi kepesantrenan tersebut diterapkan di seluruh lembaga pendidikan pesantren dengan test. Bahkan jika dinyatakan

²⁴⁰ Imam Musthofa, wawancara, Sukorejo 5 Februari 2021

tidak lulus maka santri yang bersangkutan tidak boleh diluluskan pada sekolah formal. Adapun perilaku Akhlakul Karimah dapat dipantau melalui keseharian santri yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dari evaluasi pengukuran produk ini, nantinya akan menjadi sebuah feedback bagi pesantren untuk membuat keputusan akhir. Apakah rencana dan kegiatan akan dilanjutkan, dimodifikasi atau dirumah, maka tergantung dari pengukuran ketercapaian yang dilakukan pesantren khususnya bidang kepesantrenan. Hal ini diungkapkan oleh ustadz Abdullah Hasan:²⁴¹

“...evaluasi pesantren di samping memantau proses yang ketat, namun pada akhirnya juga mengukur ketercapaian dari kegiatan yang sudah direncanakan. Ada tiga kompetensi yang wajib hukumnya dimiliki santri yang disebut dengan tiga kompetensi kepesantrenan. Mengukur ketercapaian ini nanti akan menjadi hasil keputusan akhir dari evaluasi. Apakah dilanjut, dimodifikasi atau di rubah? Pada evaluasi ini, kabid merangkul lembaga untuk melakukan test di masing masing lembaga, tentunya sesuai dengan level masing-masing lembaga. Kalau kitab kuning misalnya, ada kitab kitab khusus yang dijadikan standart pencapaian. Untuk Mts misalnya Fathul Qarib dan untuk Madrasah Aliyah Fathul Muin”.

Pesantren membuat standart ketercapaian disesuaikan dengan level lembaga santri, disesuaikan juga dengan komposisi mata pelajaran yang tempuh selama belajar. Pengukuran ketercapaian ini nantinya dilaporkan ke pihak bidang kepesantrenan untuk menjadi referensi dalam evaluasi kegiatan; baik kegiatan dan budaya formal maupun yang tidak formal. Ustadz Mudzakir Fatah menambahkan:²⁴²

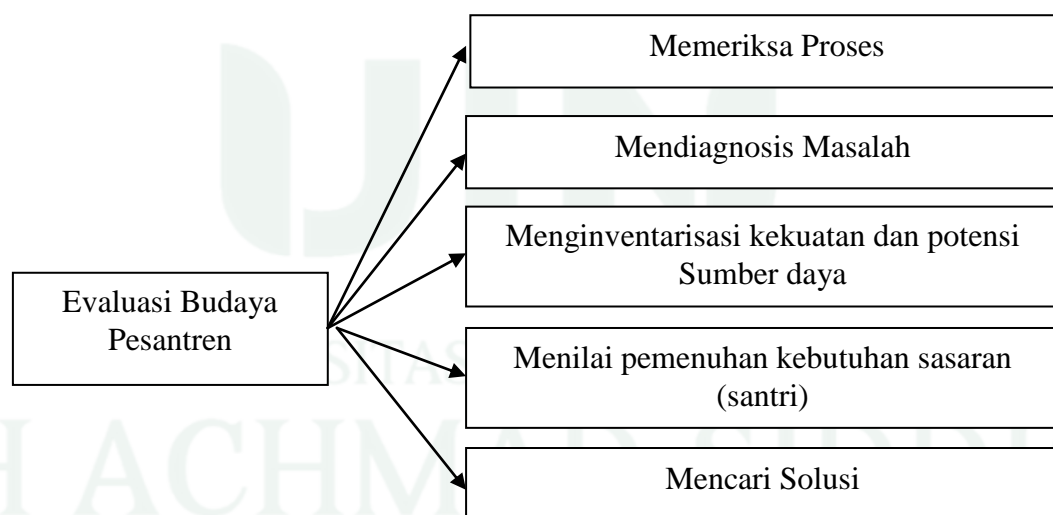
²⁴¹ Abdullah Hasan, Wawancara, Sukorejo, 2 Maret 2021

²⁴² Mudzakir Fatah, Wawancara, Sukorejo, 10 Desember 2020

“...pesantren ini punya visi mengantarkan santri memiliki tiga kompetensi, yakni Akhlak, Membaca Al-Quran dengan baik dan bisa membaca kitab. Untuk mencapai kompetensi ini ada rangkaian kegiatan atau budaya yang ditanamkan oleh pesantren. Misalnya Istiqomah, *Riyadlah*, dan giat mengaji kitab meski di luar jadwal yang sudah dibuat. Karena nanti kabid kepesantrenan akan bekerjasama dengan lembaga untuk mengukur ketercapaian ini sebab di tingkat pesantren hanya dapat dinilai saat ada lomba lomba khusus; baik lomba internal ataupun lomba di luar pesantren”.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi sebagai bagian dari fungsi manajemen di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang berkaitan dengan budaya belajar santri dilaksanakan dengan pola-pola tertentu. Adapun konten dan materi evaluasi tersebut sebagaimana hasil riset peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 18. Bahan dan konten Evaluasi Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.



Tabel 10.
Matriks Data Temuan Penelitian
Evaluasi Budaya Organisasi di Pondok Pesantren
Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

Fokus Penelitian	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
Evaluasi Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memeriksa Proses 2. Mendiagnosis Masalah 3. Menginventarisir Sumber daya; 4. Menilai pemenuhan kebutuhan santri; 5. Mencari Solusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memeriksa proses keberlangsungan budaya pesantren; antara diteruskan, diperbaiki atau diubah. Pada tahapan ini sekaligus memfilter budaya yang baik bagi keberlangsungan eksistensi pesantren sesuai visi; 2. Inventarisasi sumber daya dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan pesantren dalam menjamin lancarnya budaya pesantren; Pesantren memiliki SDM yang berlatar belakang akademisi yang tetap memegang teguh nilai-nilai pesantren; 3. Mencari solusi dari setiap kendala yang dihadapi melalui forum rapat pimpinan sebagai bentuk khidmah untuk mendapatkan <i>barokah</i>.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

2. PAPARAN DATA SITUS 2 DI PONDOK PESANTREN ZAINUL HASAN Genggong Probolinggo.

a. Perencanaan Budaya Organisasi Pesantren di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Pasuruan.

Pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo merupakan salah satu pesantren tertua di propinsi Jawa Timur. Pesantren ini sudah berusia 182 tahun, di tengah eksistensinya sebagai lembaga pendidikan islam, pesantren ini terus berkembang mengikuti pola zaman dan moderniasi pendidikan islam. Baik modernisasi dalam sistem pendidikan atau pun manajemen pondok pesantren. Di pondok pesantren Zainul Hasan memiliki wilayah wewenang masing-masing antara lembaga sebagai pesantren dan sebagai yayasan. Namun pada prinsipnya, yayasan terus harus merujuk pada aturan dan budaya pesantren Zainul Hasan Genggong.

Dasar-dasar pengembangan Pesantren Zainul Hasan Genggong di arahkan pada pendidikan sesuai dengan kebutuhan zaman, akan tetapi pendidikan pesantren pada setiap satuan pendidikannya tetap memperkuat jati dirinya sebagai bagian dari Pesantren Salafiyah dengan berpedoman pada kaidah *Almuhaafadhatu'ala Qodiimis Sholeh Wal Akhdu bil Jadidil Ashlah* (Mempertahankan metodologi yang lama dan mempergunakan metodologi yang baru yang lebih baik). Dasar tersebut di atas itulah yang dijadikan pedoman bagi pengembangan pendidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong yang ditandai dengan dibukanya beberapa sekolah dan madrasah dengan menggunakan metodologi yang baru dalam konsep pembelajarannya

yang dapat memperkuat jati diri lulusan pendidikan pesantren tetap berpegang teguh pada moralitas, budi pekerti yang luhur dan konsep penanaman ibadah sebagai bagian dari penuntasan belajar dan bagian dari jati dirinya.

Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong sebagaimana dinyatakan oleh ustadz Abdul Aziz, kepala biro pendidikan di pesantren Zainul Hasan Genggong, bahwa pesantren pada prinsipnya memiliki tipologi salaf, akan tetapi pada tatanan aplikasi manajemen sudah menggunakan manajemen modern sebagaimana teori manajemen yang sudah sudah berkembang. Disebut bertipologi salaf karena konten budaya di pesantren ini masih mempertahankan tradisi dan kultur salaf. Misalnya dalam pendidikan adalah kajian kitab kitab kuning yang masih menjadi ruh pendidikan pesantren, kemudian penerapan nilai-nilai keislaman yang didesain dalam bentuk falsafah pesantren yang dikenal dengan SATLOGI santri. Secara garis besar, pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo telah menggunakan manajemen modern dengan sumber daya budaya-budaya salaf yang menjadi ciri khas sebuah pesantren. Dengan demikian, maka pesantren ini juga menjalankan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan kontrol. Ustadz Abdul Aziz mengatakan:²⁴³

“...kalau bicara pengelolaan dan manajemen pondok pesantren, maka desain manajemen di pondok pesantren ini adalah desain manajemen modern seperti teori manajemen pada umumnya, yakni ada perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi. Kalau boleh saya menyebut ini sebagai pendekatan penyelenggaraan pesantren menggunakan modern tapi yang dikelola adalah sumber daya berupa

²⁴³ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 20 Desember 2020.

budaya budaya yang sebagian besar adalah budaya salaf. Contoh kajian kitab kuning, pelaksanaan *riyadlah* dan sikap-sikap akhlak yang bercorak pesantren dan bernuansa islami. Menurut istilah saya, pesantren ini adalah pesantren *salaf* namun pada penyelenggaraanya sudah modern”.

Dengan implementasi manajemen modern pada pondok pesantren Zainul Hasan Genggong, maka tentu ada fungsi fungsi manajemen yang dijalankan, seperti perencanaan, implementasi dan evaluasi. Seperti beberapa pondok pesantren pada umumnya, dalam hal budaya pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo memiliki dua kategori budaya: budaya formal dan non-formal. Budaya formal adalah budaya-budaya pondok pesantren yang telah dikukuhkan dengan aturan pesantren dan terstruktur, seperti wajib pakai kopyah, kajian kitab dan lain sebagainya. Sementara budaya yang bersifat non formal adalah budaya yang dengan sendirinya terbentuk oleh lingkungan dan tidak terstruktur. Misalnya budaya bersarung, belajar dengan metode klasik dan lain sebagainya yang belum dikukuhkan dengan aturan tegas pondok pesantren. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh ustadz Taufik Hidayatullah :²⁴⁴

“...budaya di pesantren ini sebagian besar masih budaya-budaya salaf, seperti masih melaksanakan kajian-kajian kitab kuning. Budaya di sini ada dua: ada yang sudah dikuatkan dengan aturan dan ada pula yang merupakan inisiatif santri sendiri berdasarkan budaya lingkungan. Untuk budaya yang sudah diformalkan maka menjadi wewenang dan otoritas dari biro-biro pesantren. Misalnya karena sampean meneliti di pendidikan, maka tentu yang membuat dan memiliki wewenang adalah biro pendidikan yang dalam hal ini dijabat oleh ustad Abdul Aziz, termasuk yang membuat perencanaan-perencanaan budaya di pondok pesantren”.

²⁴⁴ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 21 Desember 2020.

Budaya pesantren di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo yang berkaitan dengan budaya belajar santri dan bagaimana cara santri untuk sukses atau santri ideal sebagaimana yang menjadi harapan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong termaktub dalam falsafah SATLOGI santri yang diciptakan oleh KH. Moh. Hasan Saifourridzall atau yang dikenal dengan kiai Saifourridzall. kiai Saifourridzall adalah pengasuh ketiga pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. SATLOGI SANTRI, yang merupakan nilai-nilai kearifan lokal (*local genius*) Pesantren Zainul Hasan Genggong, telah ditanamkan kepada parasantri yang meliputi komponen pengetahuan, kesadaran dan tindakan untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut baik terhadap Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama, lingkungan, maupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

SATLOGI SANTRI memuat jabaran dengan akronim SANTRI, yakni: S (Sopan santun), A (*Ajeg*), N (Nasehat), T (Tawakkal), R (*RidlAllah*) dan I (Ikhlas). Dengan demikian, seluruh santri harus memiliki nilai-nilai satlogi, maka dalam upaya mengarahkan santri pada identitas satlogi ini, pesantren Zainul Hasan Genggong mengelola budaya pesantren dengan fungsi fungsi manajemen.²⁴⁵

Dalam membuat perencanaan kegiatan dan budaya organisasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah sebagai berikut:

²⁴⁵ Dokumen Pesantren Zainul Hasan Geonggong, Desember 2020

1) Menentukan Tujuan.

Hal pertama yang dilakukan dalam membuat perencanaan adalah menentukan tujuan. Dalam konteks pesantren Zainul Hasan Genggong, tujuan di sini dirancang sesuai lingkungan dan budaya pesantren. Jika melihat dari visi dan falsafah pesantren Zainul Hasan Genggong, pesantren ini bertujuan menciptakan generasi dengan identitas santri yang tertuang dalam satlogi santri. Hal sebagaimana disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz selaku biro pendidikan yang sudah menjabat selama kurang lebih 32 tahun. Beliau mengatakan:²⁴⁶

“...perencanaan di pesantren Zainul Hasan Genggong itu ada dua (2). Satu perencanaan secara administratif dan non administratif. Artinya sebagai pondok pesantren ada beberapa perencanaan yang tidak perlu ditulis tahapanya perencanaannya. Hal ini karena dalam kultur pesantren ada budaya-budaya yang langsung merupakan perintah dari pengasuh. Maka dalam hal ini, ada nilai-nilai dan kultur pesantren yang harus dijaga, yakni nilai-nilai kepatuhan dan ketundukan pada kiai/guru. Kedua, perencanaan yang sudah dilakukan dengan tahapan tertentu yang dibuat oleh biro-biro. Biasanya ini dituangkan dalam bentuk administrasi. Kemudian hal pertama yang dilakukan adalah menentukan tujuan. Tujuan pesantren ini sudah tertuang dalam satlogi santri. Jadi, itulah tujuan utama dari para pendiri pesantren Zainul Hasan Genggong.”

Dengan demikian, pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo melakukan tahapan dan unsur perencanaan yang dimulai dari menentukan tujuan. Tujuan di sini sudah termaktub dalam falsafah satlogi santri yang memiliki jabaran makna sebagai berikut:

a) Sopan Santun.

²⁴⁶ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 20 Desember 2020.

Sebagaimana umumnya pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menyebarkan ajaran dan nilai-nilai keislaman. Ada nilai yang sangat dipertahankan sesuai dengan ajaran Rosulullah, yakni Akhlakul Karimah dan Sopan santun. Seluruh santri di pesantren Zainul Hasan Genggong diwajibkan memiliki perilaku akhlakul karimah yang baik dimana pun berada. Karena akhlakul karimah di samping menjadi identitas muslim secara umum, juga harus menjadi identitas santri pesantren Zainul Hasan Genggong.

b) Ajeg/Istiqomah.

Santri pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggi diwajibkan memiliki sikap dan perilaku Ajeg dan Istiqomah. Ajeg dan Istiqomah di sini maksudnya adalah santri harus konsisten dan istiqomah dalam melakukan ibadah dan amal sholih. Istiqomah juga berarti melakukan kebaikan setiap hari meski bentuknya berbeda-beda.

c) Nasehat.

Sebagai santri juga harus bisa memberikan nasehat dan *Mauidlotul Hasanah*; baik dalam *Amar Ma'ruf* maupun konsep *Nahi Mungkar*. Karena sebagaimana pesan agama bahwa nasehat itu merupakan sebuah upaya dakwah dan syiar islam dalam wujud *Ta'awanu Alal Birri Wattaqwa* (saling memonolong dalam kebaikan);

d) Taqwa.

Hikmah dalam ketakwaan seperti yang disampaikan oleh KH. Muhammad Hasan Mutawakkil *Alallah*, Pengasuh generasi keempat pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah sebagai 1) Taqwa adalah kunci keberuntungan di dunia dan akhirat; 2) Taqwa mengundang limpahan berkah dan rahmat Allah SWT; 3) Taqwa adalah kunci mendapat ampunan dan kasih sayang Allah SWT; 4) Taqwa adalah solusi segala permasalahan; dan, 5) Orang yang paling mulia disisi Allah adalah orang yang bertakwa;

e) *Ridha Allah.*

Ridhallah di sini diharapkan nanti santri memiliki perilaku-perilaku yang diridhai oleh Allah. Baik dilakukan dengan selalu melakukan doa-doa kepada Allah, bertawassul kepada guru dan menjaga perilaku-perilaku dalam hal-hal yang dilarang dalam agama;

f) Ikhlas.

Nilai-nilai terakhir yang wajib dimiliki oleh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah ikhlas. Ikhlas dalam hal ini, semua yang menjadi tujuan ibadah dan amal sholih adalah semata-mata karena Allah *Subhanahu Wata'ala*.²⁴⁷

Selain falsafah satlogi santri yang menjadi tujuan urgen dan paling utama, namun ada beberapa tujuan lain juga yang dikehendaki oleh pengasuh dan pimpinan pondok pesantren, yakni pesantren berupaya menjadi lembaga pendidikan keislaman yang mampu memberikan

²⁴⁷ Dokumen Pesantren Zainul Hasan Genggong, Desember 2020.

kebutuhan masyarakat sehingga pengasuh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong selalu menyatakan bahwa pesantren yang diasuh dan dibina oleh beliau tak ubahnya seperti swalayan. Artinya pesantren dapat memberikan layanan pendidikan dan sosial untuk memenuhi masyarakat dengan aneka ragam pengetahuan dan keterampilan sesuai cita-cita masing-masing santri. Hal ini disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz:²⁴⁸

“...kiai Hasan Mutawakkil disamping memiliki cita cita santri yang memiliki sikap dan perilaku satlogi, beliau juga menghendaki pesantren sebagai swalayan bagi masyarakat. Swalayan dalam artian bahwa pesantren menyediakan seluruh lembaga dengan macam-macam kejuruan untuk mencetak santri dengan latar belakang profesi sesuai keinginannya, akan tetapi meski demikian, santri tetap wajib mempertahankan identitas kesantrianya yang tercermin dalam satlogi santri”.

Pernyataan dikuatkan oleh ustadz Taufik Hidayatullah, beliau menyatakan:²⁴⁹

“...Satlogi santri itu artinya memiliki sikap dan perilaku Sopan, Ajeg, Nasehat, Taqwa, Ridla Allah dan Ikhlas. Sikap yang menjadi tujuan masyarakat ini sebenarnya berdasarkan dari nilai-nilai islam sesuai dengan label pesantren sebagai lembaga pendidikan islam. Namun kiai (KH. Mutawakkil ala Allah) juga memiliki keinginan menjadikan pesantren tak ubahnya seperti swalayan yang dapat memberikan pendidikan apa pun kepada masyarakat. Maka, didirikanlah beberapa lembaga-lembaga formasi dengan bermacam-macam kejuruan dan jurusan”.

Peneliti melakukan observasi mengenai falsafah SATLOGI yang menjadi suatu tujuan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong yang harus dirujuk sebagai sebuah visi dari pesantren. Narasi falsafah ini

²⁴⁸ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 20 Desember 2020.

²⁴⁹ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 21 Desember 2020.

terpampang di beberapa lokasi di pesantren, juga terpampang dalam kalender pesantren Zainul Hasan Genggong.²⁵⁰

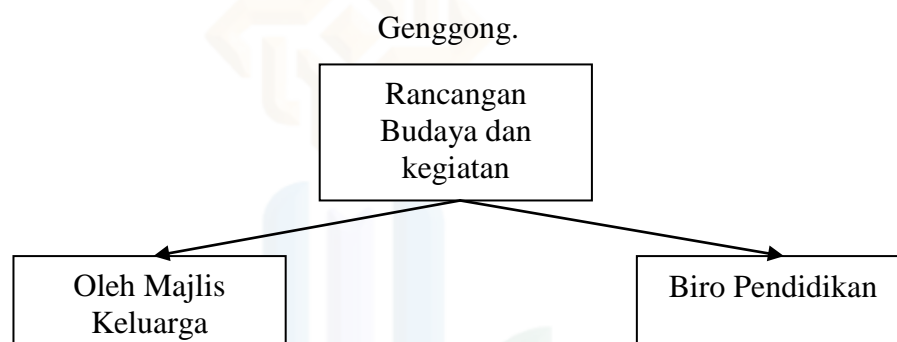
Dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh pengasuh dan pendiri kemudian menjadi wewenang dan tugas seluruh pengurus pesantren untuk mendesain kegiatan-kegiatan yang akan diarahkan kepada tujuan yang telah dibuat, maka dalam upaya ini pesantren melalui biro pendidikan merumuskan kurikulum pondok pesantren sebagai kurikulum induk yang wajib dirujuk oleh semua lembaga pendidikan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong, kurikulum ini dikenal dengan istilah “Filsafat Kurikulum Genggong”.

2) Penetapan kegiatan Pesantren.

Setelah tujuan utama ditetapkan oleh pengasuh pesantren, maka langkah selanjutnya adalah dengan menyusun dan merancang kegiatan dan budaya dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Penyusunan kegiatan di sini ada 2 model. Pertama dilakukan oleh majlis keluarga dalam temu keluarga yang sudah menjadi tradisi keluarga masyayikh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Temu keluarga ini disebut dengan istilah *poloan*. Model kedua dilakukan oleh biro-biro di pesantren; baik biro pendidikan maupun biro lainnya. Dalam rapat biro ini dihadiri oleh pengurus dari biro-biro lain juga dihadiri oleh pengasuh yang nantinya berwenang dalam pengambilan keputusan. Lebih lanjut mengenai model dapat dilihat pada gambar berikut:

²⁵⁰ Observasi, Probolinggo, 4 Desember 2021

Gambar 19. Model Rancangan Budaya Pesantren Zainul Hasan



Dalam merumuskan kegiatan, biro pendidikan diminta untuk menyiapkan konsep secara matang untuk dibahas dan dipresentasikan dalam pertemuan dihadapan pengasuh sehingga nantinya pengasuh hanya menambah jika diperlukan lalu disetujui. Ustad taufik Hidayatullah mengatakan.²⁵¹

“...kalau rancangan budaya, dilakukan dengan dua model, di majlis keluarga yang berupa temu keluarga masyayikh, acaranya disebut poloan. Kemudian juga dilaksanakan oleh biro pendidikan yang nanti dikonsep oleh biro lalu dipresentasikan di hadapan pengasuh. Sebagai pesantren yang memegang nilai-nilai *Sami'na Wata'na* (mendengar dan patuh), maka semua keputusan akhir harus atas persetujuan pengasuh. Tapi pengasuh bersikap demokrtais, masukan-masukan baik bagi perkembangan pesantren insya Allah diterima karena prinsip di pesantren ini adalah *Almuhafadzatu Ala Qadimis Shalih Wal Ahdzu bil Jadidil Aslah*”.

Ustadz Taufik juga menambahkan, bahwa meski pesantren dalam penyelenggaranya sudah modern dan maju, ada tata nilai-nilai yang tidak boleh dilanggar selama membuat rancangan kegiatan dan budaya pesantren, yakni harus ikhlas dan tetap mempertahankan kekhasan pesantren dan jangan sampai terpengaruh oleh budaya luar yang tidak

²⁵¹ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 21 Desember 2020.

membawa dampak kemaslahatan. Ustadz Taufik Hidayatullah Mengatakan:²⁵²

“...kiai sangat mengawal terhadap nilai-nilai islam dalam pesantren, baik dalam penyusunan budaya atau yang lainnya. Biasanya ketika ada pelaporan suatu insiden tertentu kepada pengasuh yang berkaitan dengan kinerja tenaga pendidik, beliau menanyakan dengan tegas dan meyakinkan “ini bukan karena ada rasa dengki, kan?” terus ditanya seperti itu. Kiai ingin meyakinkan bahwa dalam tata kelola pesantren harus ikhlas bukan karena ada rasa buruk di hati santri dan pengurus. Sehingga dampak buruk budaya di luar pesantren dapat tersaring”.

Seperti yang dituturkan juga oleh ustadz Hasan selaku salah satu alumni pengurus pesantren, bahwa kiai dan majlis keluarga sangat menjaga nilai-nilai agama sebagaimana yang tersirat dalam satlogi.

Ustadz Hasan menuturkan:²⁵³

“...selain mengharapkan santrinya memiliki sikap dan karakter satlogi, kiai juga sebagai pimpinan mengajari para santri dengan memberikan *uswah* yang baik terhadap santri. Kadang pengasuh menanyakan secara pribadi kepada pengurus bahwa apa yang dilakukannya adalah ikhlas, tidak karena iri dan benci tapi karena ingin mengabdikan dengan ikhlas terhadap perbaikan dan pengembangan pondok pesantren”.

Salah satu upaya pemeliharaan terhadap tata nilai dan budaya pesantren, kiai dan majlis keluarga mengirimkan putra-putrinya untuk mencari ilmu di beberapa pondok pesantren salaf yang khusus mengkaji kitab-kitab salaf, seperti Pondok Pesantren Lirboyo dan pondok pesantren plosokediri. Hal ini untuk membekali putra-putri beliau dengan kemampuan membaca kitab kuning yang merupakan sumber literatur kitab-kitab klasik dan *Salafunas Sholihin*. Dengan demikian,

²⁵² Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 21 Desember 2020.

²⁵³ Hasan, Wawancara, Genggong, 2 Februari 2021.

pemeliharaan nilai-nilai dan budaya pesantren dimulai dari kiai dan majlis keluarga sebagai pengasuh dan *pengayom* santri. Pemeliharaan budaya seperti sebagai wujud upaya strategis dari pesantren Zainul Hasan agar kajian-kajian kitab kuning yang merupakan urgensi pesantren dapat lestari dan menjadi suatu ikhtiar menuju visi pesantren.

Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki budaya pesantren yang hampir sama dengan beberapa pondok pesantren pada umumnya, namun sebagai individual setting selalu saja ada beberapa keunikan dan kekhasan tersendiri yang berbeda dengan pondok pesantren lainnya. Adapun budaya pesantren yang berkaitan dengan budaya belajar santri sebagaimana berikut:

a) Penanaman tiga nilai dalam belajar.

Pondok pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki tiga nilai-nilai yang harus dicapai dalam belajar. Tiga nilai itu adalah: Pertama, Pintar. Santri di pesantren Zainul Hasan genggong harus pintar dalam segala ilmu sehingga dengan kepintaran nantinya akan memberikan manfaat ilmu kepada masyarakat dan umat. Maka dalam upaya mencapai tujuan tersebut, pesantren menyelenggarakan pendidikan formal dan non formal dengan desaiian kurikulum yang sudah disesuaikan dengan visi pengasuh dan lingkungan pesantren. Budaya belajar santri berada dalam pengawasan biro pendidikan dan seluruh pengurus yang dijadwal setiap malam bahkan untuk menghindari adanya santri yang bolos dan malas belajar, pesantren

membuat jadwal belajar bersama yang wajib diikuti oleh santri. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh ustadz Taufik Hidayatullah:²⁵⁴

“...untuk mengupayakan santri belajar secara sungguh-sungguh dan maksimal, pesantren membuat jadwal belajar bersama yang diawasi ketat oleh seluruh pengurus pesantren. Karena kalau santri diabaikan belajar sendiri khawatir hanya ngobrol bersama teman-temannya sehingga ada inisiatif untuk dikumpulkan dan dipantau”.

Hasil penelitian juga dikuatkan oleh observasi peneliti terhadap kegiatan belajar bersama santri di lingkungan pesantren Zainul Hasan Geggong Probolinggo.²⁵⁵ Sementara untuk komposisi mata pelajaran yang akan dipelajari pada saat jam belajar bersama diserahkan kepada minta santri itu sendiri, hanya yang paling ditekankan adalah mendalami kitab-kitab kuning sebagai kompetensi utama pondok pesantren. Seperti umumnya pondok pesantren, apalagi sebagai pesantren yang konsisten menjaga budaya-budaya ulama salaf, maka pondok pesantren Zainul Hasan Geggong tetap menerapkan metode-metode klasik ala pesantren salam belajar dan pembelajaran. Metode-metode seperti *Sorogan* dan *Bandongan* tetap digunakan baik secara terstruktur dan tidak terstruktur. *Bandongan* biasanya digunakan bagi para pemula karena metode ini secara teknis adalah mendengar bacaan guru yang mengartikan kitab kemudian dijelaskan secara gamblang. Sementara untuk metode *Sorogan* digunakan bagi santri yang sudah memiliki dasar-dasar tata bahasa arab; baik sudah mendalami ilmu

²⁵⁴ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Geggong, 21 Desember 2020.

²⁵⁵ Observasi, Probolinggo, 4 Desember 2021

nahwu dan ilmu Sharraf. Kemudian mereka belajar secara mandiri yang nanti akan dibaca di hadapan guru dan asatidz.

Dua metode semacam ini menurut ustadz taufik sangat relevan diterapkan di dunia pesantren sebagai lembaga penjaga tradisi ulama salaf, namun pesantren Zainul Hasan Genggong juga tidak konservatif terhadap metode-metode modern selama masih relevan diterapkan. Pesantren selama ini mampu beradaptasi dengan zaman di luar pesantren yang terus menuntut pesantren berkembang maju, model-model bangunan klasik ala pesantren terdahulu mulai dimodifikasi dengan model-model baru dan modern, begitu juga model dan metode-metode belajar, karena menurut ustadz Taufik perubahan semacam itu tidak merubah substansi pesantren. Beliau mengatakan:²⁵⁶

“...kiai *Mutawakkil Ala Allah*, sangat cerdas dan bejaksana menyikapi perubahan dan modernisasi pendidikan, selama itu baik dan tidak mecerabut substansi dasar pesantren yang penuh nilai-nilai, maka beliau menyujui masukan-masukan konstruktif dari biro pendidikan. Menurut saya pesantren selama ini beradaptasi dengan lingkungan di mana pesantren itu berada, misalnya kesederhanaan pesantren, di samping ini karena faktor nilai kesederhaan islam juga pesantren berada di tengah masyarakat desa yang umumnya hidup sederhana sehingga kedua budaya ini akhirnya bertemu di sebuah lingkungan yang sama, yakni pesantren”.

Ustadz Hasan juga berpandangan sama bahwa pesantren Zainul Genggong menerapkan kaidah “*Mempertahankan hal lama yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik*”, sehingga dengan kaidah

²⁵⁶ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 21 Desember 2020.

ini, budaya-budaya belajar modern dikaji di pesantren, jika budaya itu baik maka pesantren berusaha untuk mengakomodir, apalagi pesantren Zainul Genggong juga memiliki perguruan tinggi islam yang pada tahun 2020 lalu telah alih status dari institut menjadi universitas.

Ustadz Hasan menuturkan:²⁵⁷

“...masuk pendidikan formal dalam pesantren ini didasari karena pengasuh ingin menjadikan pesantren sebagai swalayan jasa masyarakat, maka diselenggarakan beberapa pendidikan formal yang bermacam-macam. Dengan masuknya pendidikan formal maka budaya-budaya modern ikut masuk dalam pesantren, namun tetap pesantren melaukan sebuah filter. Misalnya perguruan tinggi milik pesantren Zainul Hasan Genggong yang baru saja alih status dari Institut menjadi Universitas. Meski letak universitas ini di luar kompleks pesantren dan dikelola dengan manajemen modern namun desain manajemen dan kurikulum dikelola dengan basis budaya-budaya pesantren. Misalnya sebelum pembelajaran terlebih dahulu membaca *tawassul* kepada *masyayikh*, penanaman nilai-nilai *tawaddlu'* dan semacamnya. Ini juga diterapkan di perguruan tinggi dan bukan hanya di tingkat pesantren”.

Di universitas Zainul Hasan Genggong atau yang dikenal dengan UNZAH, penerapan kurikulum didesain dengan kurikulum berbasis budaya dan nilai-nilai pesantren sehingga dalam pelaksanaan pembelajarannya ada penerapan budaya *tawassul*, sehingga diharapkan para mahasiswa baik santri atau dari luar memiliki hubungan bathin yang kuat dengan para masyayik yang dapat mengarahkan mereka menuju cita-cita yang dicapai. Di samping itu, di perguruan tinggi juga diajarkan kitab-kitab kuning sebagaimana jadwal dalam pesantren.

²⁵⁷ Hasan, Wawancara, Genggong, 2 Feberuari 2021.

Desain kegiatan belajar santri di pondok pesantren sangat pada dan full terutama yang berkaitan dengan kajian-kajian kitab kuning dan belajar dengan mata pelajaran peminatan. Jadwal Kegiatan dibuat dengan macam-macam kategori: Kegiatan Harian; Kegiatan Mingguan, kegiatan Bulanan dan kegiatan tahunan. Sebagaimana umumnya pondok pesantren, di samping belajar; baik secara mandiri maupun bimbingan guru untuk mencapai apa yang telah dicita-citakan, maka dibuat juga kegiatan ridyadlah atau ritual yang diyakini sebagai sebuah perantara kesuksesan. Adapun beberapa jadwal kegiatan sebagai berikut:²⁵⁸

Tabel 11 Jadwal Kegiatan Harian

Pesantren Zainul Hasan Genggong

No	JAM	KEGIATAN
1.	03.00 – 04.00	Tahajjud
2.	04.00 – 05.00	Sholat Shubuh & Wiridan
3.	05.00 – 06.00	Pengajian Kitab Salafiyah
4.	06.00 – 06.30	Sholat Dhuha
5.	06.30 – 07.00	Persiapan Sekolah
6.	07.00 – 13.00	Kegiatan Sekolah Formal
7.	13.00 – 14.00	Sholat Dhuhur
8.	14.00 – 15.00	Kegiatan Sekolah Formal (Sekolah Fullday)
9.	14.00 – 15.00	Istirahat (Sekolah non Fullday)
10.	15.00 – 16.00	Kegiatan ekstrakurikuler pada masing-masing sekolah
11.	16.30 – 18.00	Pengajian Kitab Salafiyah
12.	18.00 – 18.30	Sholat Maghrib
13.	18.30 – 19.00	Bimbingan mengaji Al-Qur'an
14.	19.00 – 20.00	Sholat Isyak & Wiridan
15.	20.00 – 21.00	Belajar mandiri dan didampingi oleh guru kelas atau bagi yang bersekolah di lembaga non-madrasah (SMP & SMA) dilanjutkan dengan Madrasah Diniyah
16.	21.00 – 22.00	Bimbingan belajar kitab salafiyah

²⁵⁸ Dokumen Pesantren Zainul Hasan Genggong, Desember 2020

17.	22.00 – 03.00	Kegiatan mandiri dan istirahat
-----	---------------	--------------------------------

**Tabel 12. Jadwal Kegiatan Mingguan
Pesantren Zainul Hasan Genggong**

No	Hari	Jam	Kegiatan
1.	Malam Selasa	19.00-19.30	Sholat Tasbih
		19.30-21.00	Membaca Surat Munjiyat
		21.00-22.00	Latihan khitobah per-daerah
		05.00-06.30	Lari pagi
2.	Malam Rabu	20.00-22.00	Diskusi/Musyawaharah materi kitab salafiyah bagi madrasah dan diskusi tematik bagi sekolah
3.	Malam Jum'at	19.00-19.30	Istighotsah
		19.30-21.00	Sholat Isya' Berjama'ah
		21.00-22.00	Membaca Surat Munjiyat
		03.00-04.00	Sholat Tahajjud Berjama'ah
		04.00-05.00	Sholat Shubuh
		05.00-06.00	Membaca Burdah
		06.00-06.30	Sholat Dhuha berjama'ah
		06.30-08.00	Senam Santri

**Tabel 13. Jadwal Kegiatan Bulanan
Pesantren Zainul Hasan Genggong**

NO	HARI	JAM	KEGIATAN
1.	Malam Senin	19.00-20.30	Pendelegasian santri pada kegiatan pengajian malam senin diluar pesantren
2.	Malam Selasa	19.00-20.30	Pendelegasian santri pada kegiatan pengajian malam selasa diluar pesantren
3.	Malam Selasa Wage	19.30-21.30	Sholawat dan Zikir (<i>Maulid Shimtud</i>)

			<i>duror)</i>
4.	Malam Jum'at Minggu ke 3	20.00-22.00	Khitobah Akbar
5.	Malam Jum'at Minggu ke 4	20.00-22.00	<i>Bahtsul Masa'il</i> secara kolektif yang diikuti oleh pendelegasian dari masing-masing madrasah

Dari jadwal kegiatan tersebut sangat nampak sekali bahwa pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki budaya belajar yang memadukan antara kajian kitab, mata pelajaran peminatan dan didukung oleh ritual-ritual khusus dengan ciri kas pesantren. Untuk belajar kajian kitab misalnya bimbingan belajar kitab salafiyah, musyawarah kitab kuning (*bahtsul Masail*) kemudian kegiatan belajar kegiatan mandiri. Juga dijadwalkan dzikir-dzikir khusus sebagai sebuah upaya penyucian jiwa dengan lebih mdekatkan diri pada Allah sehingga santri dapat dikatakan bisa sukses lahir dan bathin.

Dalam upaya mengawal intelektualitas santri pesantren juga menanamkan dan melatih sikap *Tawadu'* (rendah hati), sikap ini dilatih dengan cara diberikan materi tentang pentingnya *tawadu'*, ditradisikan kepada santri, disertai *munajat* dan diaplikasikan oleh santri melalui perilaku. *Tawadu'* di samping merupakan pesan agama melauai bidang studi tasawuf, sikaf *tawaddu'* ini diyakini dapat pribadi santri yang pintar agal selalu rendah hati dan tidak sombong, sebab menurut uztad Abdul Aziz, tujuan ilmu dalam islam bukan untuk disombongkan tetapi untuk mengenal Allah dan hukum-hukum Allah.

Selain itu sikap tawadu' akan mampu menjadi tata krama santri dari melakukan hal-hal yang dilarang dalam syari'ah islam, juga dapat menghindarkan santri dari mengkritik para ulama-ulama salaf yang dikenal sangat alim dan *Allamah*. Sebab bila sudah mengkritik ulama salaf tanpa memiliki ilmu memadai apalagi hanya ditopang oleh kepintaran semata maka akan terjebak pada *Su'ul Adab* (akhlak buruk). ustadz Abdul Aziz mengatakan:²⁵⁹

“...di pesantren ini, ada nilai-nilai yang ditanamkan melalui pembiasaan dan juga doa-doa. yakni tiga nilai: pintar, khidmah dan Ridha guru. Untuk mencapai tiga nilai tersebut, maka pesantren menyusun budaya-budaya yang sama dengan dengan budaya ulama salaf selama itu sangat memungkinkan. Misalnya kenapa di sini mengkaji kitab-kitab salaf, penggunaan metode Sorogan dan bandongan, kemudian nilai-nilai tawadu' sebagaimana sikap yang dimiliki oleh para ulama salaf dan para masyayikh di pesantren ini. Semua dalam rangka meneladani keberhasilan ulama-ulama salaf”.

Dengan demikian, pesantren Zainul Hasan Genggong selama ini tetap mempertahankan budaya belajar ulama-ulama *salaf* dari berbagai aspek selama masih mungkin diterapkan di pesantren Zainul Hasan Genggong. Jadi, penggunaan metode metode klasik, kajian kitab, sikap *tawadu'* dalam upaya mencapai kesuksesan seperti kesuksesan para ulama terdahulu meski dalam scope lebih rendah. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh ustadz Hasan, beliau mengatakan:

260

“...di pesantren genggong, budaya yang paling mendominasi adalah budaya belajar ulama salaf. Kami melihat bukankah

²⁵⁹ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 20 Desember 2020.

²⁶⁰ Hasan, Wawancara, Genggong, 25 Januari 2020.

dengan budaya-budaya yang diterapkan di beberapa pesantren, seperti misalnya metode, teknik belajar dan ditambah dengan Riyadlah menghasilkan ulama-ulama luar biasa seperti zaman dahulu, contohnya Imam Al-Ghazali, menjadi sosok luar biasa sehingga kitab-kitabnya senantiasa menjadi rujukan di pesantren. Maka inilah yang menjadi alasan majlis keluarga dan pesantren untuk tetap menggunakan budaya belajar ulama salaf, tentu juga dipadu dengan metode modern. Alasannya karena santri sekarang sebagian masih butuh yang instan-instan”.

Maka seharusnya pesantren, sebagai lembaga keislaman harus mampu menjaga tradisi ulama dulu; baik keilmuan dan budaya-budaya lainnya. Selain sikap *Tawadu'*, juga ada sikap *istiqomah* yang harus dimiliki santri sebagai mandat dari satlogi santri. Sikap *istiqomah* ini dibiasakan dengan cara jadwal yang sudah tersusun, maka dengan melakukan kegiatan terutama belajar yang dilakukan secara konsisten dan silikuler merupakan bentuk pembiasaan terhadap sikap-sikap *istiqomah*. Selain itu, pesantren juga berupaya menanamkan dan membiasakan nilai-nilai ilmu *jariyah*. Ilmu *jariyah* adalah ilmu yang ditransfer ke orang secara berkesinambungan sehingga dengan ilmu *jariyah* ini dapat menambah manfaat, barokah dan pahala.

Kedua, Santri pondok pesantren Zainul Hasan Genggong harus memiliki sikap *khidmah* (mengabdikan), sikap ini dibiasakan dengan cara memberikan peluang bagi santri-santri mumpuni untuk menjadi guru, selian itu juga dilakukan dengan cara mengirim santri secara terjadwal untuk mengisi pengajian di luar pesantren. *Khidmah* juga dilakukan dengan melayani keluarga masyayikh yang dilakukan di dhalem

pengasuh sebagai bentuk pengabdian kepada guru yang telah menjadi penerus mendapatkan ilmu.

Ketiga, Ridha guru. Dalam pondok pesantren, terutama di pesantren Zainul Hasan Genggong. Guru atau pengasuh memiliki posisi sebagai ulama dan *ahlil ilmi* yang menjadi perantara sampainya sebuah ilmu dengan mata rantai sanad. Sanad adalah silsilah atau mata rantai ilmu yang bersambung kepada Rasulullah. Sanad dalam keilmuan islam sangat penting posisinya sebagai bentuk validasi keilmuan bahwa ilmu yang didapat benar-benar bersambung para Rasulullah sebagai pemilik Syariat. Maka dalam hal ini posisi guru sangat mulia karena merupakan perantara ilmu, dengan demikian sebuah keniscayaan bila ridha guru sangat diharapkan supaya ilmu yang didapat lebih barokah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh ustadz Hasan:²⁶¹

“...ini tiga tiga tujuan utama selain tujuan lain yang diterapkan di sini, yakni santri harus pintar, khidmah dan ridha guru. Saya ini kira ini sangat menonjol diterapkan meski banyak sekali nilai yang diterapkan di pesantren genggong ini. Namun tiga tujuan ini semua merujuk pada satlogi santri”.

Dengan demikian, pondok pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki dan menerapkan budaya belajar santri seperti halnya budaya belajar ulama ulama salaf karena budaya salaf diyakini sebagai budaya yang berhasil menciptakan generasi-generasi luar biasa dengan kapasitas ulama seperti yang dikenal dalam dunia islam. Hal ini tak

²⁶¹ Hasan, Wawancara, Genggong, 25 Januari 2020.

lepas dari budaya belajar salaf; baik metode belajarnya maupun ritual dan *ridyadlah* yang dilakukan dalam belajar. Karena sejatinya dalam islam ilmu itu semata-mata dicari untuk mengenal dan lebih dekat kepada Allah sehingga cara-cara untuk mengenal Allah melalui belajar dan ibadah dzikir dan semacamnya sangat penting dilakukan secara bersama-sama. Berikut adalah tabel budaya pesantren di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Tabel 14. Kontruksi Budaya Organisasi di pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.²⁶²

No	Bentuk Budaya	Tujuan
1	Kajian Kitab Kuning	Sebagai literasi Sumber ajaran Islam
2	Metode Salaf (sorogan, bandongan).	Diyakini sebagai metode yang efektif ala budaya salaf dalam membangun kualitas <i>ahlil ilmi</i> secara Dzahir dan bathin.
3	Metode Amsilati	Untuk mempercepat cara membaca kitab kuning.
4	Musyawahroh	Untuk meningkatkan keilmuan
5	Bahtsul Masail	Untuk meningkatkan keilmuan, melatih nalar dan mencari solusi hukum
6	<i>Tawassul</i> Sebelum belajar	Membangun hubungan bathin dengan guru sehingga diyakini bisa mendapatkan barokah dan ilmu manfaat serta doa pada guru.
7	Istiqomah	Mendapatkan ilmu, pahala dan karomah.

²⁶² Dokumentasi, Genggong, 25 Januari 2020

8	Tawaddu'	Menanamkan sikap rendah hati, memiliki adab dan tidak mudah mengkritik ulama-ulama salaf.
9	Pintar	Mengusai ilmu-ilmu agama sebagai pedoman hukum dan perilaku.
10	Khidmah	Menghormati guru dan untuk mendapatkan barokah dari perantara <i>ahlil Ilmi</i> .
11	Ridha Guru	Mempermudah mendapatkan ilmu, mendapatkan ilmu manfaat dan barokah.
12	Jariyah Ilmu	Penyebarluasan ilmu (syi'ar) dan pahala yang mengalir dari ilmu yang disebarkan.
13	Ikhlas	Sebagai tujuan ibadah dan amalan manusia dan cara spiritual untuk memudahkan santri mendapatkan ilmu barokah dan bermanfaat.
14	Mengenal Biografi Masyayikh	Agar mampu meneladani sikap dan perjuangan para guru dan Masyayikh serta juga memiliki hubungan <i>batiniyah</i> dengan guru.
15	Membaca sholawat Nasisiyat	Mendapatkan syafaat rosul, bentuk cinta hamba dan dapat menjadi perantara terbukanya hati manusia akan ilmu dan hidayah.

3) Pemilihan sumber daya manusia dan deskripsi tugas.

Selanjutnya sebagai tindak lanjut dari penyusunan kegiatan dalam lingkup budaya belajar santri adalah pemilihan sumber daya manusia dan deskripsi tugasnya. pemilihan sumber daya manusia yang bertugas

menjalankan kegiatan belajar dalam lingkup budaya belajar pesantren dipilih dengan dua model: 1) Dipilih oleh pengasuh dan majlis keluarga dengan pertimbangan tertentu; baik pertimbangan kemampuan; pertimbangan profesionalisme, pertimbangan amanah dan lain sebagainya. Selain dari pertimbangan rasional ilmiah seperti dilihat dari prestasi, kemampuan dan sebagainya, pengasuh juga mempertimbangkan dari aspek subyektif emosional berdasarkan pendekatan *Istikharah*. Apalagi pengasuh pesantren Zainul Hasan Genggong tidak hanya dikenal sebagai sosok dan figur lokal akan tetapi sudah nasional yang dilihat dari pengalaman dan wawasannya akan cukup bijak dalam membuat keputusan yang menentukan keberlangsungan pesantren. Hal ini diutarakan oleh ustadz Abdul Aziz:²⁶³

“...dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pemilihan pengurus di pesantren, kiai Hasan Mutawakkil tentu memiliki pertimbangan yang cukup cermat dan bijak, di samping beliau juga melakukan istikharah. Apalagi kiai mutawakkil sering tampil di publik dan berinteraksi dengan banyak orang serta termasuk sosok yang menurut saya kaya akan wawasan. Ini menjadi pertimbangan tersendiri di mata para pengurus dalam menerima keputusan, terlebih di pesantren akan nilai kataatan yang harus dijaga dan dipelihara”.

Ustadz Taufik Menambahkan:²⁶⁴

“...di pesantren genggong ini untuk pemilihan pengurus ada dua model, pertama dipilih kiai dengan pertimbangan matang dan juga melalui istikharah, apa yang menjadi kebijakan kiai tentu menurut saya tidak main-main karena menyangkut keberlangsungan pesantren. Ini menjadi poin khusus bagi sebagai pengurus untuk menerima sebagai sebuah keputusan bijak dan maslahah”.

²⁶³ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

²⁶⁴ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

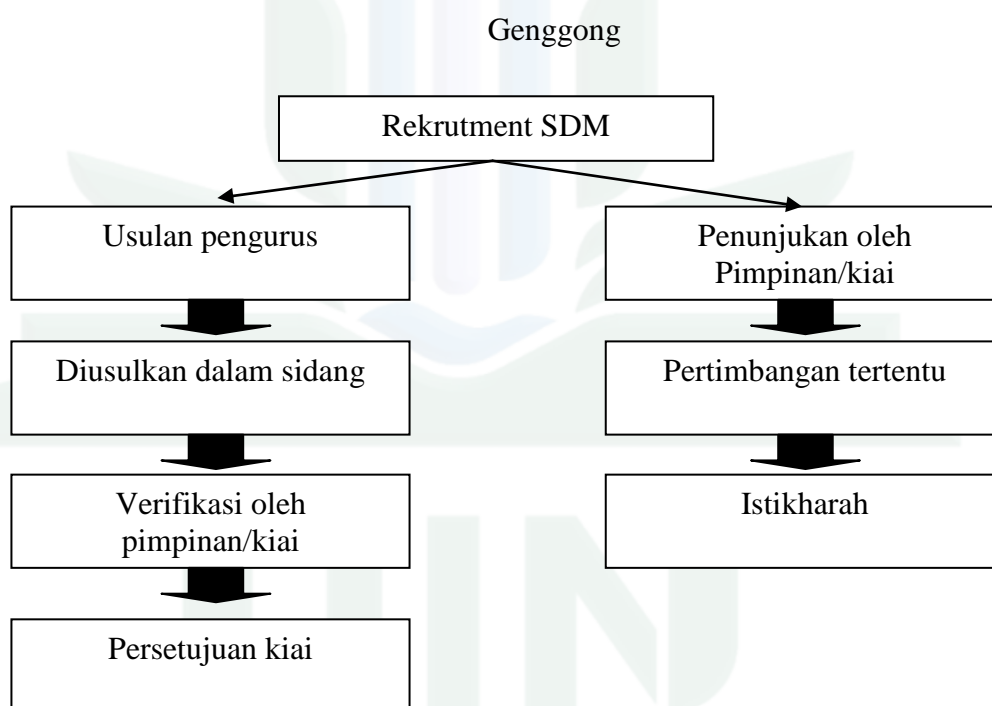
Wawasan dan sikap religius kiai Mutawakkil sangat menentukan terhadap pemilihan pengurus yang telah dipilih; baik oleh kiai Mutawakkil atau pun oleh Majelis keluarga. Kemudian model kedua dalam pemilihan pengurus yang bertugas dalam merencanakan, mengawal, mengawasi dan mengontrol kegiatan belajar adalah dengan model usulan dari pengurus. Model ini diinisiasi dari pengurus dengan pertimbangan tertentu dan disampaikan dalam rapat yang dihadiri oleh pengasuh. Sebelum pengasuh menyetujui, pengasuh terlebih dahulu memastikan usulan ini pertimbangannya apa dan ada unsur apa, sebab kiai Mutawakkil tidak menginginkan adanya sifat-sifat yang dilarang oleh agama sebagai dasar dan pertimbangan usulan, misalnya karena unsur nepotisme, iri dan lain sebagainya. Sehingga kiai Mutawakkil sebagai pengambil keputusan tidak melakukan kesalahan yang fatal dalam memberikan amanah dan mandat sebagai pengurus pesantren. Hal ini ditegaskan oleh ustadz Abdul Aziz, beliau mengatakan:²⁶⁵

“...model kedua dalam pemilihan pengurus adalah berdasarkan usulan dari pengurus pesantren. Dalam hal ini pengurus mengusulkan melalui rapat yang dihadiri pengasuh dengan menjelaskan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Jika dianggap baik oleh kiai, maka akan disetujui karena memang kiai Mutawakkil bersikap demokratis untuk kebaikan pesantren. Namun biasanya ditanya, dalam pengusulan ini apa ada unsur nepotisme atau unsur lain yang dilarang syari’at atau tidak. Saya pun pernah diinterogasi demikian bahkan kiai mengulang tiga kali untuk memastikan bahwa tidak ada unsur iri, nepotis dan semacamnya. Sehingga pengurus terbiasa dengan teladan beliau dan hati-hati dalam mengusulkan pengangkatan pengurus”.

²⁶⁵ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

Maka setelah adanya persetujuan dari kiai sebagai pemimpin pondok pesantren kemudian pengurus dikukuhkan dengan Surat Keputusan dari kiai sebagai pimpinan yayasan dan pondok pesantren. Dari paparan di atas dapat disimpulkan model pemilihan pengurus dan Sumber Daya Manusia dengan gambar sebagai berikut:

Gambar 20. Model Pemilihan SDM di pesantren Zainul Hasan



Proses dilaksanakan dengan langkah-langkah yang disebutkan di atas dengan tetap melakukan adanya pemeliharaan nilai-nilai sebagai bentuk filterisasi terhadap budaya-budaya rekrutmen SDM secara modern.

Setelah tahapan penentuan SDM selesai kemudian dilanjutkan dengan mendeskripsikan tugas atau membuat *Job Deskripsi*. Deskripsi ini dibuat untuk membuat lingkup wewenang dari tiap-tiap jabatan, maka dengan adanya deksirpsi ini akan membuat seluruh pengurus mengetahui

lingkup kerja dan wewenangnya. Sebagai sebuah pesantren yang pada tatanan praktis sudah menerapkan manajemen modern seperti yang disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz, sangat penting dibuatkan deskripsi tugas dari masing-masing jabatan sehingga kinerja menjadi terstruktur dan terarah. Ustadz Abdul Aziz mengatakan:²⁶⁶

“...disamping melakukan pemilihan SDM, kami juga mendeskripsikan tugas-tugas pengurus di pesantren ini. Tentu disesuaikan dengan budaya pesantren. Di sini meski sudah ada beberapa aturan pesantren tapi tetap posisi tertinggi adalah keputusan kiai. Maka deskripsi di sini dibuat hanya untuk memberikan ruang dan wewenang kerja bagi pengurus saja, bukan untuk pimpinan/kiai. Mekanisme pembuatannya adalah dengan dibuat di masing-masing biro kemudian lebih lanjut disampaikan pada rapat pusat dengan dihadiri kiai dan harus dengan persetujuan beliau”.

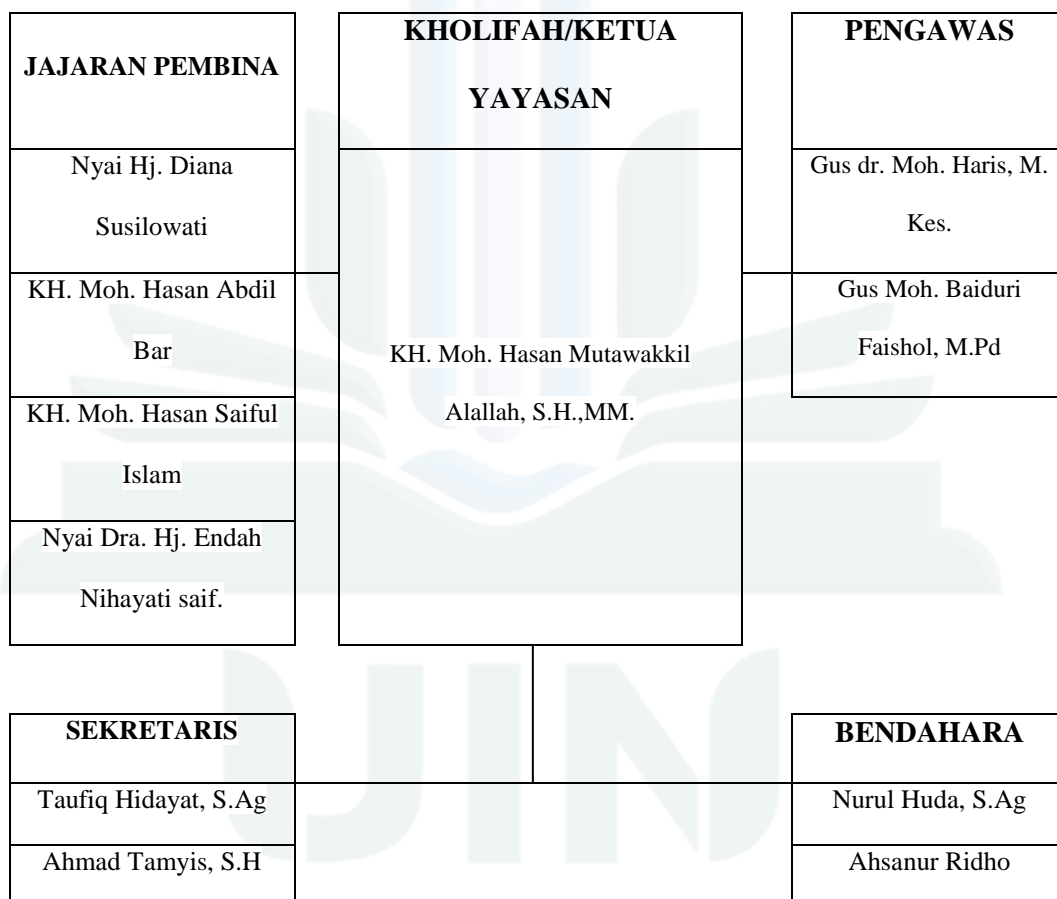
Deskripsi kerja dibuat sebagai pedoman bagi pengurus pesantren untuk bekerja dan berkhidmah, tetapi tidak untuk membuat ruang dan wewenang kerja terhadap pimpinan/kiai karena sebagai pesantren pada umumnya, ada wilayah kerja yang tidak boleh diintervensi oleh pengurus, yakni wewenang dan otoritas kiai/pimpinan.

Sebagaimana disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz bahwa pesantren memiliki dua wilayah: 1) wilayah Pesantren; 2) Wilayah Yayasan. Masing-masing wilayah ini memiliki deskripsi yang jelas dan detail yang menjadi pedoman kerja pengurus. Dengan adanya struktur kerja organisasi; baik Zainul Hasan Sebagai pesantren; maupun sebagai yayasan menjadi sebuah bukti konkrit adanya deskripsi tupoksi dari masing-masing jabatan dan bidang. Berikut adalah struktur yayasan

²⁶⁶ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

pesantren pendidikan Zainul Hasan Genggong yang diadaptasi dari dokumen yayasan:

Gambar 21. Struktur Yayasan Pendidikan Pesantren Zainul Hasan Genggong.²⁶⁷



²⁶⁷ Dokumentasi, Probolinggo, 9 Maret 2021

BIRO KEPESANTRENAN	BIRO PENDIDIKAN	BIRO KEUANGAN
Gus dr. Moh. Haris, M. Kes	Drs. Abd. Aziz W, M.Ag.	H. A. Djazim Ma'shum, MH
BIRO PEMBANGUNAN	BIRO HUMAS	BIRO KOMINFO
Sholehuddin, S.Pd.I	Drs. H. A. Izzuddin, M.Pd	KH. Hassan Ahsan Malik



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

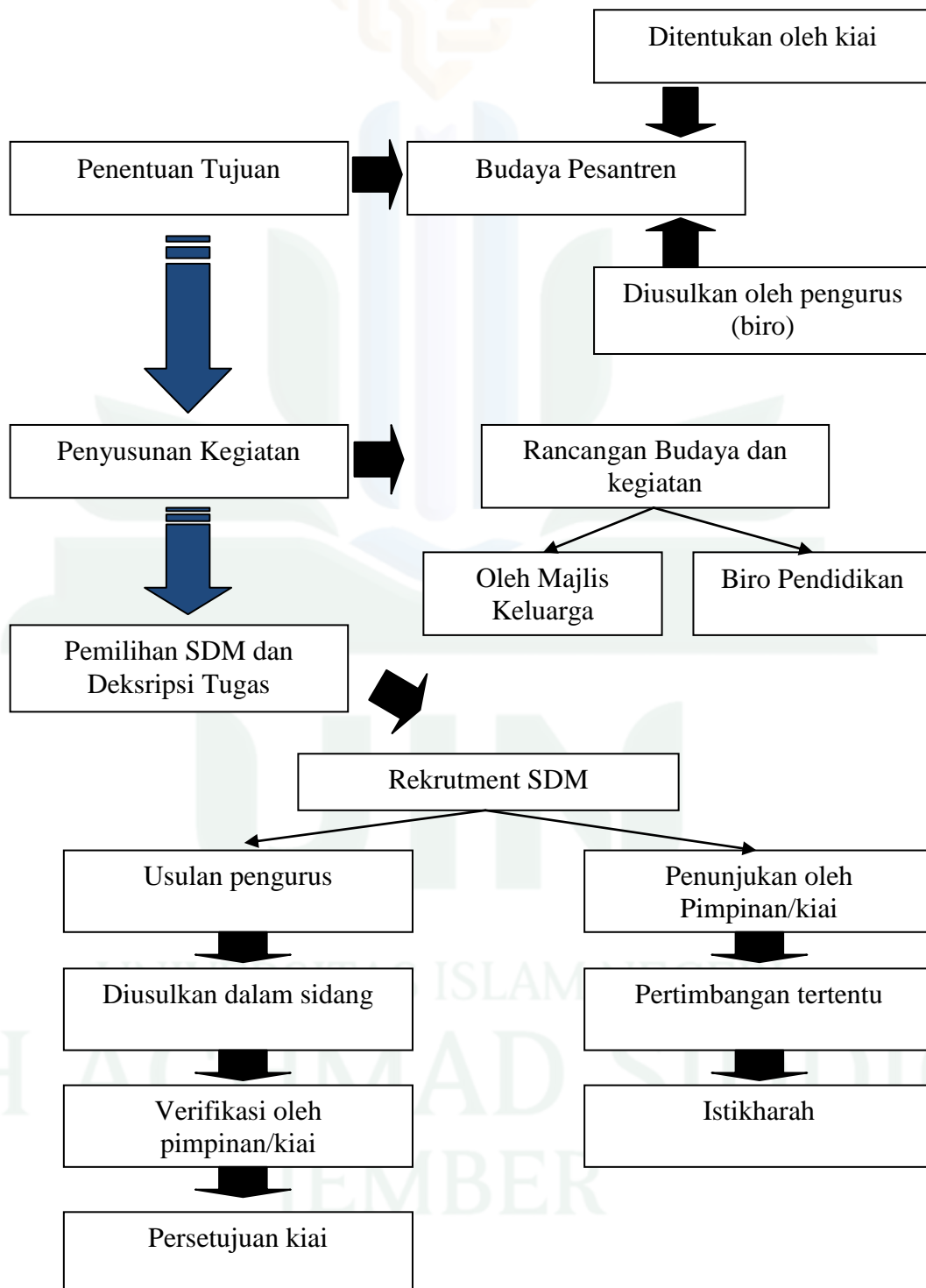
Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo sebagai pesantren bertipologi salaf namun dengan penyelenggaraan manajemen modern sebagai sebuah bentuk kebutuhan terhadap sistem pengelolaan pesantren yang efektif dan efisien, maka tak dapat dipungkiri bahwa fungsi-fungsi manajemen modern juga dijalankan secara terstruktur di pesantren ini. Misalnya perencanaan kegiatan dan lain sebagainya. Hanya pada komposisi sumber daya, pesantren Zainul Hasan Genggong mengelola sumber-sumber yang sesuai dengan budaya pesantren, terutama budaya belajar santri yang secara umum berbeda dengan budaya belajar modern di luar pondok pesantren.

Perencanaan (*planning*) sebagai fungsi pertama dalam manajemen, juga dijalankan oleh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Perencanaan dimaksud adalah bagaimana pondok pesantren merencanakan kegiatan dan budaya pesantren agar dapat mengarahkan kinerja seluruh pengurus terhadap visi dan sasaran yang dituju. Adapun pola perencanaan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan;
- 2) Penyusunan kegiatan;
- 3) Pemilihan SDM dan mendeskripsikan tugas.

Adapun pola perencanaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 22. Pola Perencanaan Budaya Organisasi
di pesantren Zainul Hasan Genggong.**



Tabel 15.
Matriks Data Temuan Penelitian
Perencanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren
Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Fokus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
Perencanaan budaya organisasi pesantren di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan Tujuan 2. Penetapan Kegiatan 3. Pemilihan SDM dan deskripsi tugas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan tujuan tentang budaya pesantren yang pada awalnya diinisiasi oleh pengasuh dengan berlandaskan pada nilai-nilai dan norma islam kemudian dikembangkan oleh pengurus pesantren; dari penentuan ini lahir falsafah SATLOGI santri. 2. Pemilihan SDM memiliki 2 model; a) dipilih oleh majlis keluarga dengan pertimbangan perilaku SDM dan pendekatan istikharah; b) dilakukan oleh pengurus atau biro kepesantenan yang dipilih berdasarkan mufakat dan persetujuan pengasuh.

b. Pelaksanaan Budaya Organisasi Pesantren di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Pasuruan.

Setelah menyusun perencanaan budaya organisasi pesantren selanjutnya pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo adalah melaksanakan perencanaan budaya tersebut. Pada fungsi implementasi ini di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1) Kepemimpinan.

Kepemimpinan menjadi faktor terkuat dalam sebuah implementasi terutama di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Implementasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dimulai dari unsur kepemimpinan; baik oleh kiai maupun oleh biro kepesantrenan sebagai jabatan struktur yang menaungi kegiatan dan budaya belajar santri. Karena sebuah perencanaan dapat terwujud bila ada unsur kepemimpinan yang menggerakkan kinerja organisasi yang dalam konteks ini adalah kiai atau pun biro kepesantrenan.

Seperti yang dikatakan oleh ustadz Taufik bahwa sentralisasi dan kesuksesan sebuah kegiatan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dimulai dari kiai sebagai pemimpin kunci sebab tanpa adanya intruksi dari kiai seluruh program akan sulit terealisasi. Power kiai di dalam pesantren yang didukung oleh budaya dan nilai-nilai pesantren, misalnya nilai-nilai *Sami'na Wa'ata'na* (kami mendengar dan kami patuh) merupakan sebuah keunikan dan kelebihan tersendiri dibandingkan unsur kepemimpinan di luar pesantren. Hal inilah yang menjadi kunci dalam pelaksanaan budaya di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Ustadz Taufik mengatakan.²⁶³

“...bicara implementasi dan aplikasi budaya, menurut saya dimulai dari kiai dulu, setelah itu baru ke biro kepesantrenan. Maksudnya begini, perencanaan budaya yang telah dibuat oleh biro-biro di pesantren, terutama biro kepesantrenan yang diputuskan dalam sebuah rapat oleh kiai kemudian diberi semacam wejangan dan motivasi untuk dijalankan secara amanah. Dari sini kemudian biro

²⁶³ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

kepesantren yang bertugas dalam lingkup budaya dan kegiatan belajar menjadi terlecut untuk bekerja sebagai bentuk khidmah ke pesantren meskipun kiai Mutawakkil hanya dawuh sekali, tapi dengan nilai-nilai yang sudah ditanamkan menjadi perilaku santri maka otomatis membawa dampak motivasi laur biasa”.

Pernyataan ini dikuatkan oleh ustadz Abdul Aziz selaku biro pendidikan dan memiliki masa kerja yang sangat lama di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Beliau mengatakan bahwa kunci sukses pelaksanaan berada di bawah wewenang kepemimpinan/kiai dengan segala unsurnya. Beliau mengatakan:²⁶⁴

“...pertama tindakan yang perlu dilakukan dalam penerapan rencana adalah digerakkan oleh kepemimpinan/kiai. Maksudnya adalah perintah kiai yang disampaikan dalam rapat maupun saat bertemu langsung dengan beliau. Tetapi sebenarnya dengan sudah adanya job deskripsi teman-teman biro itu sudah paham dan tak perlu lagi perintah secara verbal karena dengan diangkatnya orang tersebut sebagai pengurus maka dengan kesadarannya dia sudah paham apa yang harus dikerjakan dengan status dan jabatannya”.

Dengan demikian, faktor kuat dalam sebuah implementasi yang dilakukan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah dengan adanya unsur kepemimpinan/kiai yang menjadi panutan dan motivator dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh pesantren.

2) Komunikasi

Tindakan selanjutnya yang dilakukan oleh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dalam melakukan upaya-upaya pencapaian tujuan berdasarkan rencana yang sudah dibuat adalah dengan adanya komunikasi; dari kiai atau kepala biro kepesantren terhadap pengurus

²⁶⁴ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

pesantren. Komunikasi yang dimaksud adalah berupa perintah dari kiai kepada kepala biro, maupun dari kepala biro kepada bawahan.

Dalam hal komunikasi ini dilakukan secara langsung oleh pengasuh/kiai dalam rapat maupun saat sowan langsung kepada kiai. Sebagaimana yang dikatakan oleh ustadz Abdul Aziz bahwa perintah tidak hanya berupa komunikasi langsung oleh kiai tetapi juga dengan adanya deskripsi kerja yang sudah dibuat dan dengan dikukuhkannya santri sebagai pengurus dengan jabatan tertentu, maka itu sudah menjadi sebuah dorongan tersendiri kepada pengurus dan santri yang menerima amanah dan jabatan. Dengan adanya komunikasi semacam ini maka pengurus dan bawahan akan bertindak melakukan fungsi-fungsinya sesuai dengan job deskripsi.

Dengan demikian, keberadaan komunikasi menjadi hal penting dalam implementasi untuk mencegah adanya kesalahpahaman dalam pesantren sehingga mengakibatkan kinerja pesantren menjadi terganggu. Hal yang sama juga disampaikan oleh ustadz Taufik Hidayatullah, beliau menyapaikan bahwa komunikasi adalah hal penting dilakukan dalam menguatkan tindakan implementasi budaya supaya lebih efektif dan efisien, termasuk komunikasi internal di tubuh biro kepesantrenan yang mengemban amanah kegiatan dan budaya kepesantrenan. Dengan komunikasi seluruh informasi dapat disebarkan dan dipahami oleh

seluruh anggota biro dalam upaya mengorganisir jalannya amanah berupa budaya pesantren. Beliau mengatakan:²⁶⁵

“...komunikasi lebih intens dilaksanakan agar informasi dan apa yang menjadi kehendak unsur dapat diserap dengan baik dan dilaksanakan dengan baik pula, terutama komunikasi di tubuh biro kepesantrenan sebagai pengemban amanah kegiatan di pesantren. Terlebih sudah terbentuk struktur dan tugas-tugas yang harus dipahami dan dilakukan dengan penuh rasa amanah dan tanggungjawab besar di pesantren”.

Struktur dan deksirpsi kerja sangat membantu terhadap efektifitas kinerja pejabat dan pengurus pesantren, karena dengan desain struktur yang disertai deskripsi job mereka memahami wewenang dan otoritas masing-masing jabatan. Adapun strktur biro kepesantrenan sabagaimana gambar berikut:

Tabel 16. Struktur Biro Kepesantrenan Putra²⁶⁶

No	Jabatan	Penanggungjawab
1	Kepala Biro	dr. Moh. Haris Damanhuri, M.Kes.
2	Wakil Kepala Biro	Abd. Wafi Haris, SH.
3	Kabag. Kediniyahan	A. Rosuli Zaid, SH. M.Pd.I
4	Kabag. Keamanan	A. Taufiq Hidayatullah, S.Pd.I
5	Kabag. Kedaerahan	Moh. Candra
6	Kabag. Perpustakaan	Imam Syafi'i
7	Kabag. Kesorga	Moh. Abdurrohimi
8	Kabag. Takmir Masjid	Ahmad Taufiq, S.Ag
9	Kabag. LPK2S	Masrur Zain

²⁶⁵ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 13 Maret 2021

²⁶⁶ Dokumentasi, Probolinggo, 13 Maret 2021

10	Kabag. LPTQ	Ahsan Malik
----	-------------	-------------

Komunikasi antar pejabat dan internal biro rutin dilakukan untuk menjalankan amanah pesantren, Ustadz Ahsan Malik menambahkan bahwa beban kinerja di pesantren berbeda dengan kinerja yang dilaksanakan pada organisasi yang bukan keagamaan. Karena di pesantren ada nilai-nilai kepesantrenan yang sangat sakral yang menjadi unsur pengawalan terhadap adanya kinerja, misalnya nilai tidak barokah atau takut *Su'ul Adab* terhadap pesantren dan para masyayikh. Ustadz Hasan Mengatakan:²⁶⁷

“...komunikasi terus dilakukan untuk memantau kinerja karena seluruh biro nanti akan melaporkan kinerjanya di hadapan pengasuh. Semua pengurus berkomitmen untuk melaksanakan tugas dengan baik dengan rasa khidmah agar apa yang kami dapat di pesantren menjadi barokah. Demi mengabdikan yang terbaik kepada pesantren maka komunikasi terus dilakukan”.

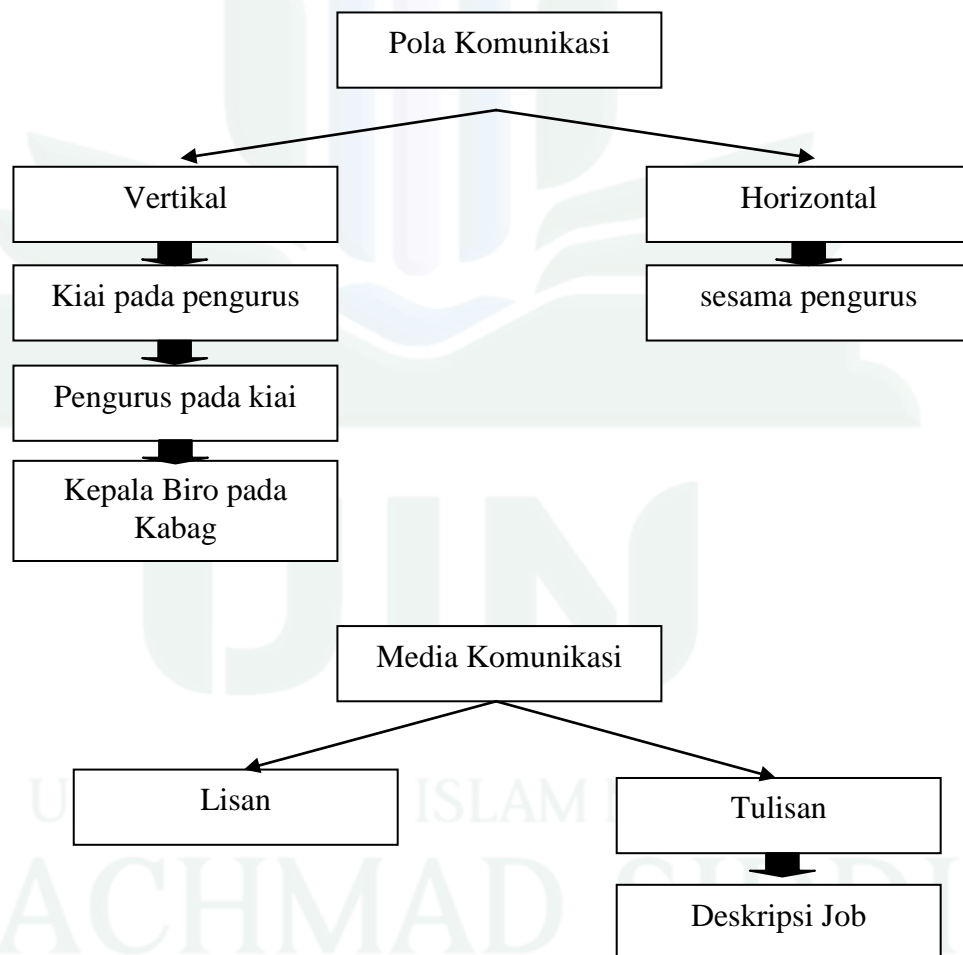
Dari paparan yang disampaikan bahwa komunikasi yang berupa penyampaian pesan dan perintah di dalam pesantren Zainul Hasan Genggong terutama dalam internal biro kepesantrenan menjadi sebuah tindakan yang dilakukan dalam upaya pelaksanaan rencana; baik komunikasi dari kiai pada bawahan maupun dari bawahan ke atas/kiai. Sehingga dengan komunikasi ini menjadi salah faktor roda organisasi bergerak sesuai tupoksi yang sudah disusun dan dibentuk sebelumnya. Adapun bentuk-bentuk komunikasi yang dilaksanakan disampaikan melalui media lisan dan tulisan sebagaimana komunikasi pada umumnya.

²⁶⁷ Hasan, Wawancara, Genggong, 14 Maret 2021

Adapun fungsi komunikasi di sini adalah menyampaikan perintah atau informasi yang berkaitan dengan seluruh program dan budaya pesantren.

Berikut adalah pola dan media komunikasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong.

Gambar 23. Pola Komunikasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong.



3) Menyediakan Sumber Daya

Dalam sebuah organisasi tak bisa dilepaskan dari adanya dan ketersediaan sumber daya, maka demi lancarnya sebuah program perlu

dan wajib ditopang dengan adanya sumber daya yang memadai dan mumpuni. Sebagai langkah mendukung suksesnya seluruh kegiatan di pondok pesantren Zainul Hansan Genggong, maka perlu ditopang juga dengan penyediaan sumber daya, termasuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud di sini adalah santri yang dipilih oleh kiai atau pesantren untuk menjalankan amanah mengemban tugas sebagai pengurus yang akan melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan sebagai bentuk khidmah pada pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Sebagaimana sudah dipaparkan sebelumnya bahwa pemilihan pengurus sebagai bentuk penyediaan sumber manusia kadang dipilih langsung oleh kiai atau berdasarkan usulan forum oleh pengurus pesantren.

Dengan kapasitas pesantren sebesar pondok pesantren Zainul Hasan Genggong, maka soal penyediaan sumber daya manusia tidaklah terlalu menjadi sebuah problem sebab pesantren ini memiliki sederetan santri yang mumpuni dengan dukungan pendidikan yang beraneka ragam di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Jadi, seperti yang disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz bahwa dalam penyediaan sumber daya manusia ini hanya dibutuhkan suatu seleksi oleh pengasuh dengan terlebih dahulu diberikan *wejangan* dan ajaran nilai-nilai dalam menjalankan tugas sebagai pengemban amanah di pesantren. Ustadz Abdul Aziz mengatakan:²⁶⁸

²⁶⁸ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

“...implementasi kegiatan itu membutuhkan sumber daya; baik sumber daya manusia, keuangan dan lain-lain. Sebab sumber daya ini penting dalam menjalankan kegiatan organisasi. Kalau sumber daya manusia di pesantren ini tentunya banyak santri-santri senior dan sudah lama mondok yang siap mengabdikan dan berkhidmah untuk pesantren. Rata-rata memang murni karena ingin mengabdikan dan berkhidmah sebagaimana yang sudah dibimbing oleh kiai. Meski di pondok pesantren, para pengurus di sini juga diberi upah atau bisyaroh, bisyaroh itu upah semampunya berdasarkan kemampuan pesantren. Jadi, meski istilahnya gaji tetapi pada prinsipnya adalah bisyaroh. Hal ini dilakukan untuk tidak menodai keikhlasan santri dalam berkhidmah”.

Dengan demikian, penyediaan sumber daya manusia di pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dilakukan dengan mempertimbangkan banyak hal, termasuk senioritas, loyal pada pesantren dan tentu diseleksi pula melalui ritual *istikharah*. Pengurus juga diberikan suatu bentuk motivasi berupa pemenuhan kebutuhan biaya berupa bisyaroh dari pesantren. Pemberian ini tidak bertujuan membayar mereka akan tetapi lebih kepada sekedar memberi yang dalam pesantren diistilahkan dengan *Bisyaroh*. Hal ini dinyatakan oleh ustadz Taufik Hidayatullah sebagai anggota biro kepesantrenan. Beliau mengatakan:²⁶⁹

“...penyediaan sumber daya manusia di pesantren genggong ini ditekankan pada santri yang siap mengabdikan dan berkhidmah dengan ikhlas; santri yang lama di pondok pesantren. Apalagi santri sudah dilatih dengan nilai-nilai khidmah dan ikhlas sehingga santri bisa dikatakan sudah terbiasa. Tapi pada tatanan manajemen, pengurus tetap diberikan semacam upah berupa uang sesuai dengan kemampuan pesantren karena tujuan mereka adalah dilatih untuk berkhidmah kepada pesantren dan masyarakat secara luas”.

Para pengurus di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong diberikan upah (*bisyaroh*) sebagai bentuk sedekah dan pemenuhan

²⁶⁹ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 13 Maret 2021

kebutuhan pengurus sehari-hari, apalagi sebagian dari pengurus ada yang sudah memiliki keluarga dan tinggal di luar pesantren. Pemberian ini dapat juga dikategorikan sebagai suatu tindakan pelaksanaan budaya organisasi pesantren untuk memberikan motivasi dan semangat pengurus untuk mengabdikan dan bekerja di pesantren. Faktor lain yang juga menjadi penyemangat dan motivasi pengurus adalah adanya suatu keyakinan bahwa dengan mengabdikan di pesantren mereka akan mendapatkan barokah dan ilmu manfaat, sekaligus pahala dari Allah. Ustadz Hasan mengatakan:

Selain penyediaan sumber daya manusia, juga ada penyediaan dana dan biaya yang dikeluarkan dari dana anggaran pesantren sebagai operasional manajemen maupun sebagai upah dan *bisyaroh* pengurus setiap sebulan sekali. Penyediaan ini dibuat oleh biro keuangan dan harus disahkan oleh kiai sebagai pemimpin tertinggi di pesantren. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh ustadz A. Taufik Hidayatullah:²⁷⁰

“...sumber daya lain yang disediakan dan dianggarkan untuk kegiatan adalah penyediaan biaya dan dana oleh biro keuangan untuk memperlancar kegiatan maupun budaya yang sudah disusun dalam perencanaan. Anggaran biaya ini untuk operasional manajemen dan *bisyaroh* pengurus. Jadi, meskipun di pesantren tetap ada yang namanya upah dan gaji meski konsepnya lain”.

Sebagai sumber daya, biaya dan dana sangat dibutuhkan dalam pesantren dalam menjadi daya dorong keberlangsungan kinerja pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Dengan adanya sumber daya keuangan ini akan dapat menambah motivasi dan semangat para

²⁷⁰ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

pengurus dalam melaksanakan amanah dari pesantren sehingga diharapkan pesantren dapat tetap eksis meski dalam mencapai tujuan. Di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong, ada faktor kuat selain upah dan biaya, yakni nilai-nilai yang ditanamkan sebagai pemompa semangat; baik nilai khidmah, barokah dan ikhlas. Dengan demikian, pesantren juga menyediakan sumber daya lain yang disebut dengan sumber daya non materi yang menjadi budaya pesantren. Hal ini diungkap oleh ustadz Hasan:²⁷¹

“...meski tidak semuanya, tapi hampir sebagian besar pengurus pesantren Zainul Hasan Genggong termotivasi karena memang berada dalam budaya yang sudah ditanamkan nilai-nilai satlogi. Dan memang inilah yang diharapkan oleh kiai. Sehingga tidak semata mata semua karena uang meski tetap dibutuhkan”.

Meski secara tidak terencana budaya pesantren tidak dimasukkan ke dalam penyediaan sumber daya di pesantren Zainul Hasan Genggong akan tetapi budaya pesantren menjadi sebuah faktor kuat dalam memotivasi kinerja para pengurus pesantren. Sebab sebagaimana pondok pesantren pada umumnya, pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo memiliki budaya yang sarat dengan nilai-nilai ala pesantren sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya. Ini menjadi sebuah nilai plus bagi pesantren meskipun tidak menutup kemungkinan juga bisa diterapkan di luar pesantren.

²⁷¹ Hasan, Wawancara, Genggong, 2 Februari 2021.

4) Pendampingan

Tahap lanjutan dari tindakan dan pelaksanaan adalah melakukan pendampingan sekaligus mengarahkan. Pendampingan ini dilakukan dalam upaya membimbing dan mengarahkan pengurus oleh kepala biro atau jabatan tinggi pada biro kepesantrenan sehingga dengan adanya pendampingan ini dimaksudkan di samping mengawal jalanya kinerja pengurus pesantren juga bertujuan memberikan bimbingan teknis untuk menambah pengalaman dan wawasan seputar kegiatan untuk mencapai tujuan. Akan tetapi pendampingan hanya dilakukan pada pengurus-pengurus baru yang belum banyak memiliki pengalaman dan wawasan mengenai kegiatan dan budaya kepesantrenan. Hal ini seperti diutarakan oleh ustadz Taufik Hidayatullah:²⁷²

“...untuk memaksimalkan kegiatan kepesantrenan ini pengurus diharapkan benar-benar paham terhadap tugas dan tujuannya sehingga bagi pengurus baru dilakukan pendampingan sekaligus dibimbing secara teknis”.

Dalam upaya pendampingan ini tidak ada pola dan metode khusus tetapi hanya dilakukan secara sederhana saja, yakni dengan memberikan bimbingan di tengah pengurus baru menjalankan tugas. Hal ini juga disampaikan oleh Ustadz Hasan, beliau mengatakan:²⁷³

“...setiap ada pengurus baru yang belum paham tentang tugasnya dan praktinya di lapangan, ya, dilakukan bimbingan oleh senior sehingga

²⁷² Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 21 Desember 2020

²⁷³ Hasan, Wawancara, Genggong, 2 Februari 2021.

banyak pengurus-pengurus baru mengerti dan paham setelah mereka terjun dan dapat bimbingan”.

Peneliti juga melakukan studi observasi di mana saat itu terlihat ustadz Taufik Hidayatullah memberikan arahan kepada salah seorang ustadz untuk mengawasi secara seksama kegiatan santri.²⁷⁴ Dengan adanya pendampingan ini, maka kinerja organisasi dalam upaya pencapaian tujuan pesantren sebagaimana yang diharapkan oleh para masyarakat dapat terwujud dengan baik. Tindakan pendampingan ini secara teknis tidak tertulis dan belum ada pedoman yang dibuat dalam bentuk dokumen tetapi hanya berdasarkan tradisi dan kebiasaan pendampingan maka pada akhirnya secara rutin dilaksanakan secara turun temurun di pesantren. Sehingga dalam kegiatan ini tidak ada barometer khusus sebagai indikator ketercapaian akan tetapi tindakan dapat dikatakan berjalan secara optimal.

5) Pengawasan

Tahap dan tindakan terakhir dalam upaya pelaksanaan budaya pesantren adalah pengawasan. pengawasan dilakukan sebagai fungsi manajemen dalam rangka untuk melihat proses kinerja sekaligus melakukan pengawasan terhadap pengurus yang menjalankan tugas maupun terhadap santri yang dipantau dan diawasi. Jadi, dalam pemantauan ini ada dua obyek yang menjadi target, yakni pengurus dan santri. Terhadap pengurus dilakukan pemantauan dengan tujuan, apakah

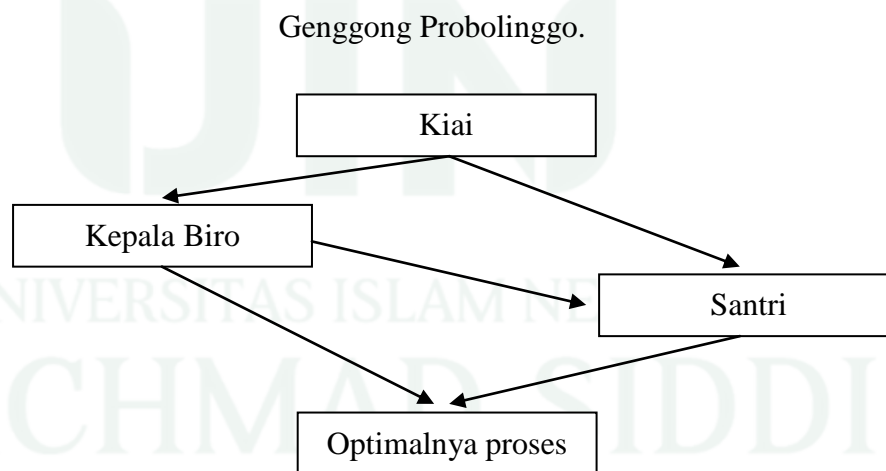
²⁷⁴ Observasi, Probolinggo, 4 Desember 2021

pengurus sudah secara optimal menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak. Sementara untuk santri, tujuan dari pengawasan ini adalah untuk memantau apakah mereka santri melakukan kegiatan sebagaimana harapan pesantren atau tidak. Dengan demikian, tindakan pemantauan ini merupakan fungsi yang wajib dilakukan oleh pimpinan biro kepesantrenan dalam upaya memastikan kegiatan berjalan baik. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz.²⁷⁵

“...monitoring ini bersifat wajib bagi seluruh biro di pesantren untuk memastikan berjalannya seluruh kegiatan. Yang bertugas memantau adalah kepala dan wakil kepala biro. Nanti hasil-hasil pemantauan akan dibahas khusus dalam rapat internal biro yang dilakukan secara rutin setiap sebulan sekali, untuk kinerja kepala biro dipantau oleh kiai secara langsung juga ditanyakan saat rapat dengan dimintai laporan”.

Adapun pola pemantauan bisa dilihat pada gambar berikut:

Gambar 24. Pola Monitoring Budaya di Pesantren Zainul Hasan



Dari pola tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kiai

²⁷⁵ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021

Kiai dalam hal ini adalah sebagai sosok pimpinan tertinggi atau top manajer di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Hal yang sama juga dinyatakan dalam dokumen aturan pesantren Zainul Hasan genggong bahwa posisi kiai adalah posisi tertinggi di pesantren, sehingga segala keputusan berada dalam wewenang dan otoritas kiai termasuk yang berhak memantau seluruh kegiatan di pesantren. Hal ini disampaikan oleh ustadz Abdul Aziz:²⁷⁶

“...pimpinan tertinggi di pesantren ya, kiai, yang memiliki wewenang mutlak meskipun kiai sendiri memiliki sikap demokratis. Untuk model kepemimpinan di sini, seluruh saudara kiai adalah pengasuh dan memiliki wilayah pesantren masing-masing. Namun untuk pengasuh utama atau di sini istilahnya adalah “ketua umum dewan pengasuh” yang dalam hal ini adalah KH. Mutawakkil Alallah”.

Kiai dalam pemantauan ini memiliki dua sasaran, yakni kepala biro dan seluruh anggota struktural biro kepesantrenan, dan selanjutnya adalah santri. Pemantauan yang dilakukan yakni dengan cara langsung melihat proses kegiatan, meminta laporan dan menerima laporan dalam rapat maupun secara personal.

b) Kepala Biro.

Kepala biro dalam hal monitoring dilakukan secara langsung terhadap aktivitas dan kegiatan santri dan dibahas dalam rapat internal. Laporan tersebut dilakukan pengkajian untuk diperbaiki dan kemudian dilaporkan kepada pengasuh. Di sisi lain kepala biro dan seluruh jajarannya dipantau langsung oleh pengasuh mengenai progres

²⁷⁶ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021

kinerja yang selama ini sudah dilakukan sebagai upaya mencapai tujuan.

c) Santri.

Santri adalah sasaran dari seluruh kegiatan yang dirancang dan direncanakan oleh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong. Maka dalam hal monitoring di sini santri disasar oleh dua pimpinan, yakni kiai sebagai pimpinan tertinggi dan biro kepesantrenan. Monitoring yang dilakukan kepada santri adalah untuk melihat apakah kegiatan belajar santri terlaksana dengan baik atau ada kendala-kendala sehingga santri mengabaikan kegiatan. Ketika kegiatan santri dianggap tidak maksimal biasanya kiai melakukan peneguran langsung pada santri dan juga terhadap kepala biro kepesantrenan untuk dilakukan upaya-upaya perbaikan selanjutnya.

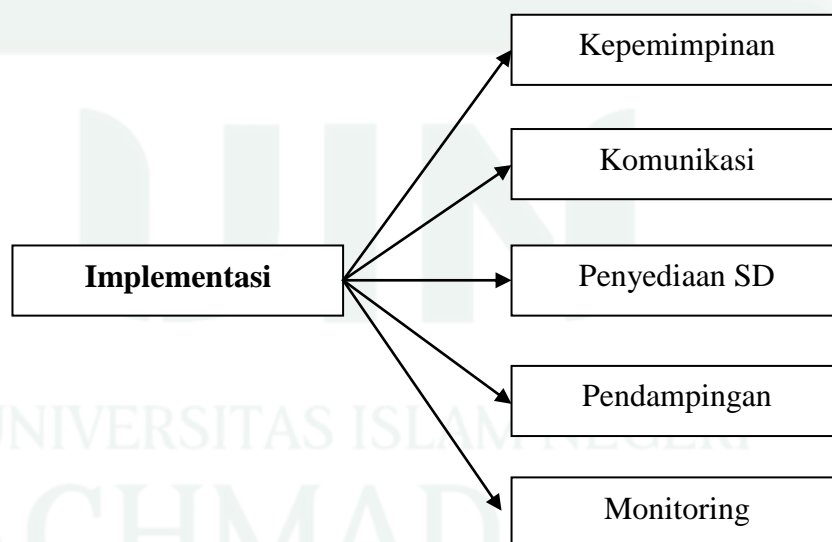
d) Optimalnya Proses.

Tujuan dari seluruh Pengawasan di sini adalah optimalnya proses bukan untuk mengetahui ketercapaian. Karena ketercapain tujuan bukan merupakan bagian dari fungsi pelaksanaan tetapi sudah ke tahapan fungsi terakhir, yakni evaluasi. Dengan demikian, pada prinsipnya konsep pengawasan adalah bertujuan memantau kegiatan yang sedang berlangsung; baik oleh kiai maupun oleh biro kepesantrenan.

Dengan demikian, pola pengawasan yang dilakukan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong melibatkan 4 (empat) unsur, yakni Kiai, Biro Kepesantrenan, Santri dan Optimalnya Proses.

Dari paparan yang telah disampaikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan yang merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan berdasarkan rencana yang dibuat di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dilaksanakan dengan proses dan tahapan-tahapan, yakni kepemimpinan, komunikasi, penyediaan sumber daya, pendampingan dan monitoring. Pola implementasi secara lebih lanjut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 25. Pola Implementasi Budaya Pesantren



Tabel 17.
Matriks Data Temuan Penelitian
Pelaksanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren
Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Fokus Penelitian	Komponen	Temuan Penelitian
Pelaksanaan Budaya Organisasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan; 2. Komunikasi; 3. Penyediaan Sumber Daya; 4. Pendampingan; 5. Pengawasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dan motivasi kiai yang menjadi panutan dan motivator dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh pesantren. Power kiai di dalam pesantren yang didukung oleh budaya dan nilai-nilai pesantren yakni misalnya nilai-nilai <i>Sami'na Wa'ata'na</i> (kami mendengar dan kami patuh) dan juga <i>barokah</i>. 2. Penyediaan Sumber daya manusia santri yang dipilih oleh kiai atau pesantren untuk menjalankan amanah mengemban tugas sebagai pengurus yang akan melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan sebagai bentuk khidmah pada pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo; 3. Pendampingan dilakukan pada pengurus-pengurus baru yang belum banyak memiliki pengalaman dan wawasan mengenai kegiatan dan budaya kepesantrenan;

c. Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Pasuruan.

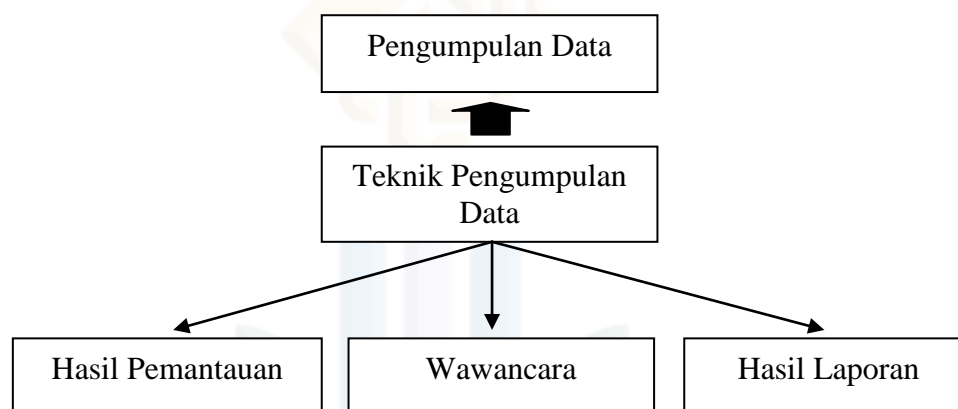
Evaluasi adalah sebuah kegiatan yang dirancang untuk mengetahui sekaligus mengukur ketercapaian program dan budaya pesantren yang telah direncanakan dan dilaksanakan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan terhadap program yang kurang berjalan maksimal. Dengan demikian, evaluasi adalah fungsi manajemen yang wajib dilaksanakan dalam setiap organisasi, begitu juga lembaga pesantren secara umum.

Di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong, evaluasi dilaksanakan setiap sebulan sekali sebagai upaya memperbaiki program kegiatan agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pesantren. Evaluasi yang dilaksanakan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dengan pola sebagai berikut:

1) Pengumpulan Data

Inventarisasi data sangat penting dilakukan sebagai rujukan dari semua data yang diperlukan untuk evaluasi. Pengumpulan data di sini adalah mengumpulkan semua data dengan yang berkenaan dengan budaya pesantren yang selama ini dijalankan. Data data ini dihasilkan dari cara, yakni : Hasil dari pemantauan, wawancara dan laporan. Secara lebih lanjut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 26. Pola Pengumpulan Data



Pengumpulan data ini dilakukan untuk menjadi bahan dan rujukan dalam pembahasan lebih lanjut, maka data-data yang berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan budaya pesantren dikumpulkan kemudian dibuat kategori. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh ustadz Abdu Aziz:²⁷⁷

“...evaluasi di pesantren ini dilaksanakan dengan mula-mula mengumpulkan dan inventarisasi data. Data-data yang berhubungan dengan budaya pesantren yang berkaitan dengan pendidikan dan budaya belajar dikumpulkan dengan cara wawancara, juga dari hasil pemantauan dari biro; baik kepesantrenan dan pendidikan, kemudian kami juga menerima laporan dari anggota struktur biro, maupun biro biro lain. Laporan dari biro atau pengurus itu biasanya disampaikan dalam forum rapat dengan seluruh biro dan pengasuh pesantren”.

Dengan adanya data-data yang berkaitan dengan evaluasi budaya pesantren yang sudah dikumpulkan dan diinventarisasi maka akan dengan mudah menilai seluruh organisasi; baik problem, kelemahan dan kekuatan organisasi sehingga pada akhirnya dapat memperbaiki program pesantren ke depan.

²⁷⁷ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

Seperti yang dipaparkan oleh ustadz Abdul Aziz bahwa pesantren Zainul Hasan Genggong tidak memiliki metode yang detail dan tersuktur mengenai kegiatan evaluasi tersebut, namun dilaksanakan dengan langkah-langkah sederhana namun dilakukan secara kontinyu dan terjadwal. Dalam hal memperoleh data-data yang akan diinventarisasi digunakan tiga teknik, yakni hasil pemantauan, wawancara dan laporan. Pemantauan dilakukan oleh biro kepesantrenan berupa pengawasan terhadap kegiatan budaya belajar santri di waktu-waktu yang sudah terjadwal, selain itu pemantauan juga dilakukan oleh kiai terhadap seluruh kegiatan belajar pesantren.

Selanjutnya adalah teknik wawancara yang dilakukan dengan menanyai anggota biro kepesantrenan lainnya atau kepada seluruh unsur pesantren, baik pengurus maupun santri terkait dengan data-data budaya pesantren. Selain itu juga biro kepesantrenan membuka diri terhadap segala laporan-laporan kegiatan belajar sebagai bentuk merekam semua data sebagai rujukan dan bahan kajian yang dilakukan pada saat rapat dan pertemuan.

Ustadz Taufik Hidayatullah sebagai anggota biro kepesantrenan juga menyatakan hal sama seperti yang diutarakan oleh ustadz Abdu Aziz. Ustadz Taufik mengatakan:²⁷⁸

“...inventarisasi data dilakukan untuk keperluan kajian lebih lanjut pada pertemuan rutin bulanan sebagai langkah evaluasi dan perbaikan seluruh kegiatan karena tanpa data akan kesulitan menilai seluruh kegiatan. Kami tidak menggunakan metode evaluasi yang

²⁷⁸ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 13 Maret 2021

cukup rumit dan juga tanpa adanya instrumen khusus untuk melihat keseluruhan sistem organisasi”.

Seluruh biro di pesantren Zainul Hasan Genggong termasuk biro kepesantrenan melakukan pengumpulan data sebagai bahan kajian perbaikan dengan harapan seluruh program dan kegiatan di pesantren dapat berjalan efisien, efektif dan optimal.

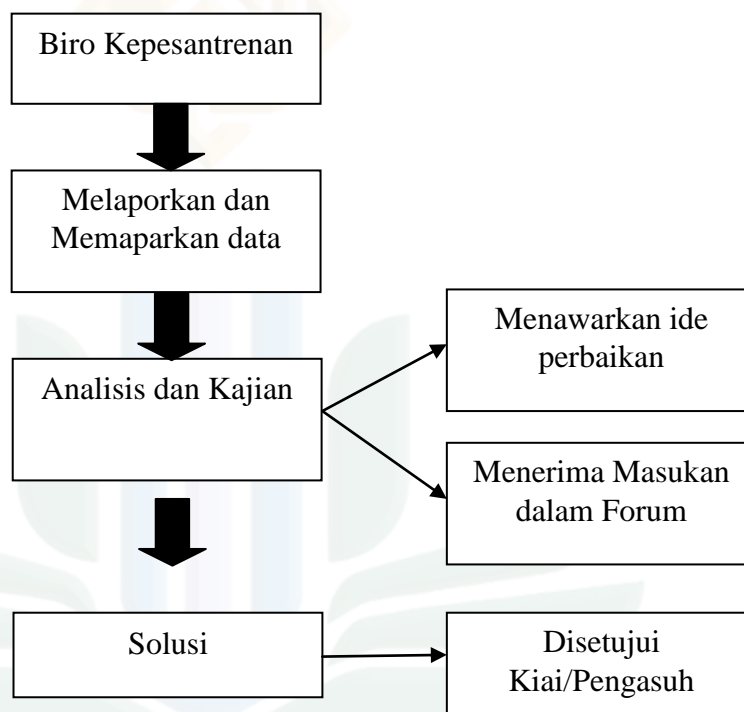
Hasil observasi peneliti menyimpulkan, pengurus melakukan kegiatan pengawasan pada kegiatan jam belajar bersama, juga pada saat sholat berjamaah.²⁷⁹ Dari kegiatan ini pengurus akan mendapatkan data data sebagai bahan evaluasi dan laporan kegiatan.

2) Kajian Masalah.

Sebagai langkah lanjut dari pengumpulan data adalah dilakukan semacam analisis, atau istilah sederhananya di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah kajian masalah. Kajian ini dilakukan dengan metode sharing dalam rapat dan pertemuan untuk menemukan solusi dalam rangka perbaikan. Dalam kajian ini diawali dari melaporkan seluruh data yang dikumpulkan kemudian dilanjutkan dengan kajian atau bahasan di rapat; baik ide perbaikan dan solusi itu dari biro kepesantrenan sendiri ataupun dari anggota biro lain dan kiai. Adapun alurnya bisa dilihat pada gambar berikut:

²⁷⁹ Observasi, Probolinggo, 4 Desember 2021

Gambar 27. Alur Analisis Masalah Pesantren Zainul Hasan Genggong



Pada tahap akhir dari kajian ini adalah persetujuan dari kiai sebagai pengambil kebijakan atas semua sistem di pesantren, meskipun terkadang oleh kiai segala keputusan dipercayakan kepada biro masing-masing yang telah dipercaya untuk mengemban tugas dan amanah di pesantren, apalagi beberapa kepala biro di pesantren Zainul Genggong ini sudah memiliki masa mengabdikan yang lumayan lama. Sebagaimana diungkap oleh ustadz Hasan:²⁸⁰

“...dalam kajian atau sharing tentang evaluasi kegiatan, maka segala keputusan akhir sebagai sebuah solusi diajukan ke kiai sebagai dasar pertimbangan beliau dalam mengambil keputusan, tetapi kadang kiai memiliki solusi sendiri yang disampaikan dalam forum. Ada juga solusi dan keputusan yang diserahkan kepada biro sendiri yang telah dipercaya dan diberi amanah oleh kiai. Ini karena beberapa biro sudah lama mengabdikan dan cocok ke pesantren. Kiai Mutawakkil menurut saya demokratis, terbuka menerima masukan dan perbaikan

²⁸⁰ Hasan, Wawancara, Genggong, 13 Maret 2021

selama tidak keluar dari budaya pesantren yang diwariskan oleh leluhur beliau. kunci dari kinerja di pesantren adalah amanah dan ikhlas kata kiai mutawakkil ”.

Hal yang paling ditekankan dari seluruh kinerja pengurus pesantren adalah amanah dan ikhlas. Inilah kunci kesuksesan pesantren Zainul Hasan Genggong selama ini. Dengan nilai-nilai yang tersirat dalam satlogi santri sebagai pedoman perilaku seluruh santri dan pengurus dapat menjadi perantara tercapainya segala tujuan pesantren termasuk kinerja seluruh pengurus pesantren. Sebab kinerja di pesantren basisnya bukan hanya pada seberapa bagus desain dan metodologinya tetapi juga seberapa optimal pengurus ikhlas dan mengabdikan diri di pesantren. Maka nilai-nilai satlogi menjadi kunci keberhasilan dan mengawal eksistensi pesantren Zainul Hasan Genggong.

Peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap beberapa dokumen rapat berupa buku notulen biro kesiswaan yang berisi tentang hasil-hasil rapat, hal ini membuktikan bahwa ada bentuk evaluasi berupa kajian-kajian dan bahasan masalah dalam upaya mencari solusi dari beberapa problem yang dihadapi oleh pesantren.²⁸¹ Laporan-laporan diwajibkan berupa dokumen tertulis agar mudah dibaca oleh kepala biro maupun kiai atau ketua yayasan Zainul Hasan Genggong. Selain itu dalam evaluasi ini juga disampaikan beberapa gagasan dan inovasi dari biro-biro terkait dengan program di masing-masing bidang. Pernyataan

²⁸¹ Dokumen Pesantren Zainul Hasan Genggong, Maret 2021

yang sama juga diperkuat dengan adanya hasil wawancara dengan ustadz

A. Taufiq Hidayatullah, beliau mengatakan:²⁸²

“...kalau bicara efektifitas menurut saya ya efektif mengenai evaluasi dengan cara membahas masalah-masalah yang dihadapi dalam sebuah rapat. Di sana kita menerima masukan-masukan dari berbagai biro berdasarkan pandangan dan pengalaman masing-masing serta perimbangan yang disampaikan. Ini menurut saya karena berangkat dari keyakinan jika mengabdikan di pesantren dilajalни dengan ikhlas insya Allah akan selalu menemukan jalan dan dipermudah oleh Allah”.

Jadi, keberhasilan sebuah evaluasi yang merupakan upaya perbaikan terhadap semua kegiatan yang berlangsung di samping melakukan upaya dengan cara-cara dan metode yang sistematis diperlukan juga adanya suatu keyakinan bahwa dengan nilai-nilai yang sudah ditanamkan di pesantren akan membawa dampak positif terhadap proses, utamanya berkaitan dengan evaluasi seluruh kegiatan yang dilaksanakan di pesantren. Termasuk dari Kajian masalah di sini adalah memeriksa proses kegiatan yang sedang berlangsung, apakah berjalan dengan baik atau ada kendala yang perlu diperbaiki dan diperbarui.

3) Menilai Capaian.

Setelah melakukan kajian dan bahasan masalah melalui rapat juga dilakukan penilaian capaian program. Capaian program ini tentunya lebih dulu dibuat target, apakah sudah sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan oleh pesantren Zainul Hasan atau belum. Maka dalam hal ini ada kerjasama antar biro kepesantren dan biro pendidikan. Dari kerjasama ini dilaksanakan test di berbagai lembaga pendidikan terkait

²⁸² Taufiq Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.

kemampuan santri yang selama ini telah mengikuti belajar santri di pondok pesantren. Di samping itu, pesantren juga melihat capaian ini dari berbagai event lomba yang diikuti oleh santri hingga lomba nasional dan internasional.

Peneliti melakukan observasi terhadap capain prestasi melalui publikasi yang terpampang di beberapa lokasi di pesantren; juga di pusat informasi digital pondok pesantren Zainul Hasan Genggong.²⁸³ Selain penilaian pada kemampuan dan kompetensi keagamaan, pesantren Zainul Hasan Genggong juga menilai pada capaian perilaku sebagaimana yang tersirat dalam satlogi santri dan kemudian dibreakdwon ke dalam budaya organisasni pesantren. Untuk model penilaian ini dilakukan dengan dua (2) cara: 1) penilaian dilakukan pada lembaga sekolah masing-masing santri yang kemudian dimasukan ke dalam nilai buku raport; 2) penilaian di luar akademik yang didasarkan pada pengamatan perilaku santri. Selama ini capaian dan keberhasilan santri dalam belajar dilihat dari identitas kesantrian yang dipertahankan.

Dalam hal pencapain ini pondok pesantren Zainul Hasan Genggong juga membagi dengan dua model: 1) model Jangka Pendek 2) model jangka panjang. Capaian model jangka pendek adalah diukur keberhasilannya selama masih di pesantren sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, namun untuk penilaian jangkat panjang dapat dilihat saat mereka terjun dan kembali ke masyarakat untuk mengabdikan.

²⁸³ Observasi, Genggong, 9 Maret 2021

Keberhasilan jangka panjang dapat dilihat dari peran santri yang tetap mampu memegang teguh nilai-nilai dan identitas kesantrian ala satlogi santri meski dengan latar belakang profesi yang bermacam-macam. Sebab, sebagaimana yang didawuhkan oleh kiai Mutawakkil bahwa harapan pesantren tidak menekankan santri harus menjadi kiai, tokoh religius dan tokoh masyarakat tertentu tetapi yang terpenting santri dapat memenangi nilai-nilai kesantrian sebagaimana mandat satlogi meski dengan latar belakang profesi dan pekerjaan sehingga dapat memberikan manfaat kepada orang banyak. Hal ini sebagaimana diungkap oleh ustadz Abd Aziz :²⁸⁴

“...penilaian capaian dilakukan dengan kerjasama dengan biro pendidikan, yakni dengan test ujian dan pengiriman para santri ke berbagai event lomba; baik lokal, nasional dan internasional. Kalau untuk perilaku dan akhlak dinilai dari sikap dan perilaku keseharian berdasarkan pengamatan saja. Baik nantinya diberi nilai dalam raport atau hanya bentuk apresiasi saja di tingkat pesantren”.

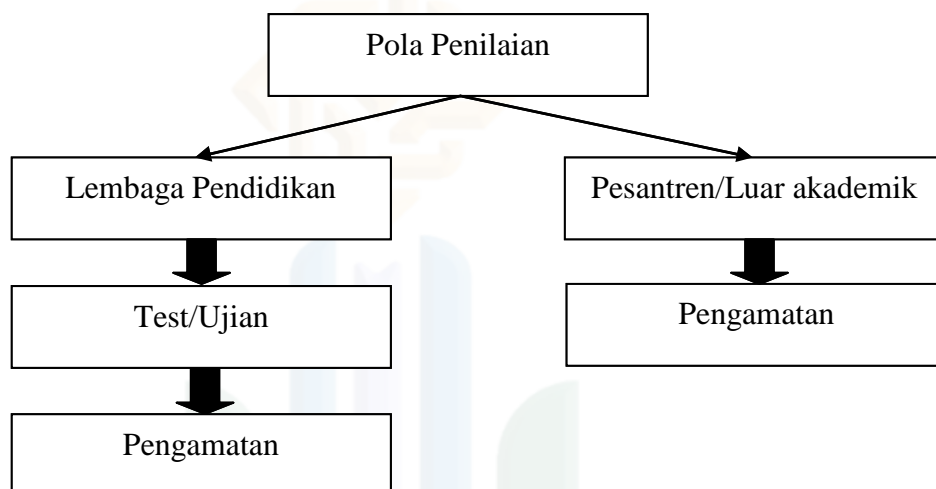
Ustadz Taufik Hidayatullah menambahkan:²⁸⁵

“...capaian dinilai pada dua hal, pertama saat di pondok dan kedua saat di masyarakat. Di luar pesantren atau ketika sudah pulang ke masyarakat biasanya dinilai dari perannya; baik mendengar dari masyarakat atau ketika santri alumni tersebut sowan dan mengunjungi pesantren. Dari situ pesantren bisa melihat keberhasilannya. Insya allah selama mereka mengabdikan dengan ikhlas waktu di pondok maka mereka akan bermanfaat di masyarakat apalagi di pondok kelimuannya memiliki sanad yang jelas”.

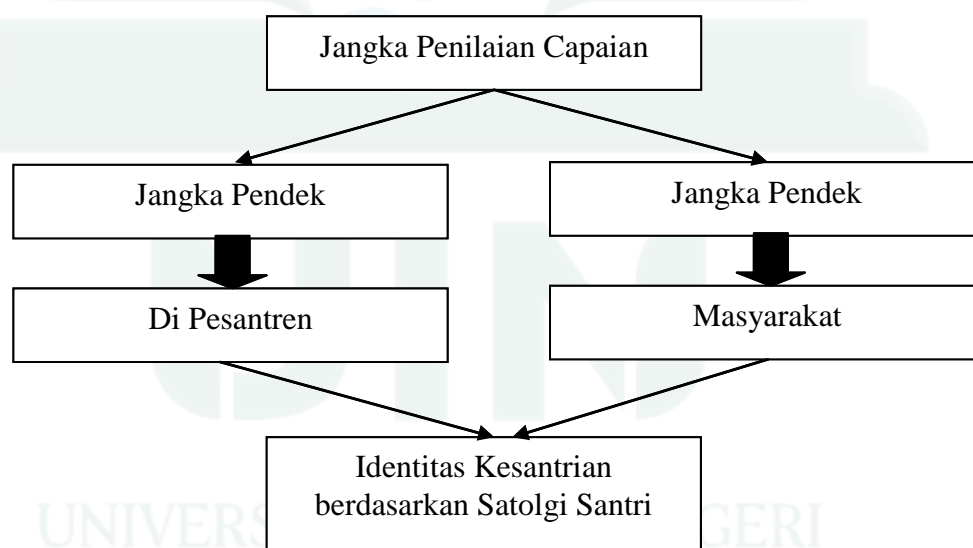
Dengan demikian, pola penilaian capaian program dan kegiatan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut:

²⁸⁴ Abdul Aziz, Wawancara, Genggong, 13 Maret 2021

²⁸⁵ Taufik Hidayatullah, Wawancara, Genggong, 9 Maret 2021.



Gambar 28 Pola Penilaian Capaian di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

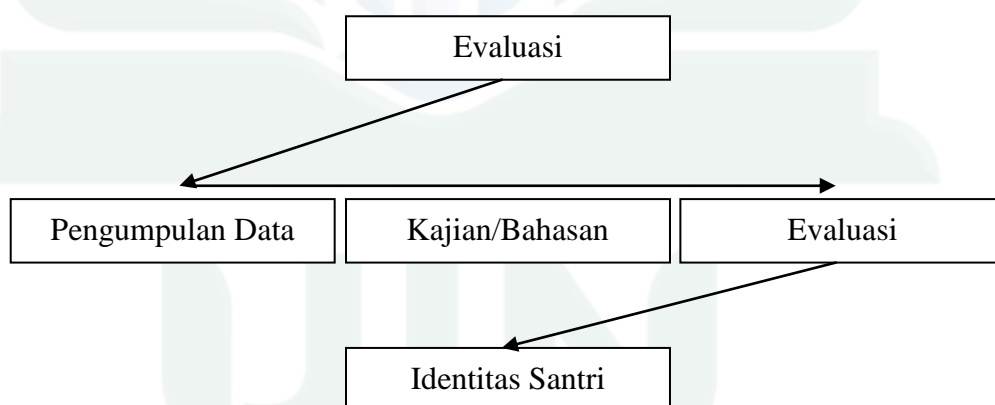


Gambar 29. Jangka Penilaian di pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa evaluasi budaya organisasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dilaksanakan dalam upaya memberikan sebuah penilaian dari berbagai

konten berkaitan dengan budaya belajar santri. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai seluruh sistem yang berkaitan dengan budaya belajar dari pengumpulan data (inventarisasi data), melakukan bahasan dan penilaian capaian. Meski terlihat terlihat simpel dan sederhana namun evaluasi ini sangat efektif jika dilihat dari kualitas out put dan out come pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. Adapun pola evaluasi sebagai mana gambar berikut:

Gambar 30. Pola Evaluasi di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Tabel 18.
Matriks Data Temuan Penelitian
Evaluasi Budaya Organisasi di Pondok Pesantren
Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Fokus Penelitian	Ringkasan Data	Temuan Penelitian
Evaluasi Budaya Organisasi Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumpulan Data; 2. Kajian Masalah; 3. Menilai Capaian. 	<p>1. Dalam hal pencapaian ini pondok pesantren Zainul Hasan Genggong juga membagi dengan dua model: 1) model Jangka Pendek 2) model jangka panjang. Capaian model jangka pendek adalah diukur keberhasilannya selama masih di pesantren sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, namun untuk penilaian jangka panjang dapat dilihat saat mereka terjun dan kembali ke masyarakat untuk mengabdikan. Keberhasilan jangka panjang dapat dilihat dari peran santri yang tetap mampu memegang teguh nilai-nilai dan identitas kesantrian ala satlogi santri meski dengan latar belakang profesi yang bermacam-macam.</p>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

1. TEMUAN PENELITIAN LINTAS SITUS

Tabel 19.

Temuan Lintas Situs Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Fokus	Temuan Situs I (Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)	Temuan Situs II (Pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo)	Temuan Lintas Situs
Perencanaan Budaya Organisasi Pesantren.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa kebutuhan didasarkan pada kebutuhan jasmani dan rohani santri dan juga didasarkan pada 4 kitab elementer yang menjadi wasiat pendiri pesantren. 2. Jajaran Kabid sebagai evaluator adalah para santri senior yang banyak mengetahui tentang nilai-nilai dan falsafah pesantren yang tujuannya adalah untuk melakukan filterisasi terhadap budaya-budaya luar pesantren yang berpotensi baik atau berpotensi tidak baik bagi pesantren. 3. Persetujuan kiai merupakan puncak perencanaan yang mana dalam tradisi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo diputuskan melalui istikharah yang melibatkan pengurus pesantren. 4. Adanya tradisi dan ritual yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan tujuan tentang budaya pesantren yang pada awalnya diinisiasi oleh pengasuh dengan berlandaskan pada nilai-nilai dan norma islam kemudian dikembangkan oleh pengurus pesantren; dari penentuan ini lahir falsafah SATLOGI santri. 2. Pemilihan SDM memiliki 2 model; <ol style="list-style-type: none"> a) dipilih oleh majlis keluarga dengan pertimbangan perilaku SDM dan pendekatan istikharah; b) dilakukan oleh pengurus atau biro kepesantenan yang dipilih berdasarkan mufakat dan persetujuan pengasuh. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan di pesantren dalam analisis kebutuhan dan penentuan tujuan didasarkan pada nilai-nilai dari kitab kuning dan falsafah pendiri; 2. Peran kiai sebagai puncak pimpinan lebih dominan dalam penentuan budaya yang dilakukan melalui pendekatan istikharah; 3. Dalam perencanaan ada upaya filterisasi terhadap budaya-budaya luar pesantren yang tidak memberikan manfaat yang lebih baik.

	dilakukan sebagai kunci suksesnya santri serta memegang teguh falsafah trilogi toko pesantren dan konsep pendidikan segitiga emas.		
Implementasi Budaya Organisasi Pesantren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dari seluruh pimpinan penting dalam pesantren terutama kiai sebagai sentral power kepemimpinan 2. Budaya organisasi pesantren yang diformalkan. 3. Penyediaan SDM yang mumpuni, kompeten dan berkomitmen dengan melakukan seleksi yang ketat dengan istikharah. Selanjutnya penyediaan sumber daya keuangan yang memiliki prosedur dan pola yang sangat formal melalui badan anggaran pesantren yang disebut dengan lembaga APBM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dan motivasi kiai yang menjadi panutan dan motivator dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh pesantren. Power kiai di dalam pesantren yang didukung oleh budaya dan nilai-nilai pesantren yakni misalnya nilai-nilai <i>Sami'na Wa'ata'na</i> (kami mendengar dan kami patuh) dan juga barokah. 2. Penyediaan Sumber daya manusia santri yang dipilih oleh kiai atau pesantren untuk menjalankan amanah mengemban tugas sebagai pengurus yang akan melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan sebagai bentuk khidmah pada pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo. 3. Pendampingan dilakukan pada pengurus-pengurus baru yang belum banyak memiliki pengalaman dan wawasan mengenai kegiatan dan budaya kepesantrenan; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan/kiai menjadi kunci utama implementasi budaya pesantren; baik dalam bentuk dukungan, komunikasi, monitoring dan pemilihan SDM; 2. Budaya organisasi pesantren yang diformalkan sebagai wujud upaya yang kuat untuk mengatur perilaku santri dan seluruh anggota pesantren.
Evaluasi Budaya Organisasi Pesantren	1. Memeriksa keberlangsungan proses budaya	1. Dalam hal pencapaian ini pondok pesantren Zainul Hasan Genggong	1. Pemeriksaan proses budaya pesantren, antara diditeruskan,

	<p>pesantren; antara diteruskan, diperbaiki atau diubah. Pada tahapan ini sekaligus memfilter budaya yang baik bagi keberlangsungan eksistensi pesantren sesuai visi;</p> <p>2. Inventarisasi sumber daya dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan pesantren dalam menjamin lancarnya budaya pesantren; Pesantren memiliki SDM yang berlatar belakang akademisi yang tetap memegang teguh nilai-nilai pesantren;</p> <p>3. Mencari solusi dari setiap kendala yang dihadapi melalui forum rapat pimpinan sebagai bentuk khidmah untuk mendapatkan barokah.</p>	<p>juga membagi dengan dua model: 1) model Jangka Pendek 2) model jangka panjang. Capaian model jangka pendek adalah diukur keberhasilannya selama masih di pesantren sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, namun untuk penilaian jangka panjang dapat dilihat saat mereka terjun dan kembali ke masyarakat untuk mengabdikan. Keberhasilan jangka panjang dapat dilihat dari peran santri yang tetap mampu memegang teguh nilai-nilai dan identitas kesantrian ala satlogi santri meski dengan latar belakang profesi yang bermacam-macam.</p>	<p>diubah atau diperbaiki.</p> <p>2. Menilai capaian jangka pendek dan panjang;</p> <p>3. Melakukan diagnosis kendala, kelemahan dan kekuatan pesantren untuk menyelesaikan persoalan dan mencari solusi.</p>
--	---	--	---

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini disajikan gagasan peneliti terkait hasil temuan dengan teori yang ada pada kajian pustaka (bab II). Pembahasan pada bagian ini sesuai dengan fokus penelitian mengenai: 1) Perencanaan Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo; 2) Implementasi Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo; dan, 3) Evaluasi Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo;. Dari ketiga pembahasan fokus penelitian, selanjutnya disimpulkan dalam bangunan konseptual temuan penelitian.

A. Perencanaan Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Secara konseptual, manajemen pendidikan adalah upaya terorganisir melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan kontrol mengenai sumber daya organisasi yang dikenal dengan istilah 7 M + 1I, yakni: Man, Money, Method, Mechine, Marketing, Material, Minuet dan Information. Fungsi-fungsi manajemen tersebut memiliki posisi yang sangat penting dalam manajemen sehingga seluruh fungsi tersebut harus dikonsep secara maksimal.

Perencanaan sebagai fungsi pertama dalam manajemen sangat menentukan terhadap fungsi-fungsi selanjutnya. Menurut Robbins and Mary bahwa perencanaan meliputi bagaimana memperjelas sasaran dan tujuan organisasi; menetapkan strategi untuk mencapai sasaran tersebut dengan menyusun rangkaian rencana yang komprehensif, integratif dan koordinatif yang menyangkut hasil dan bagaimana cara melakukannya.²⁸⁶ Sementara menurut Richard Gorton, perencanaan adalah kegiatan yang dirancang dan disusun untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.²⁸⁷ Dari beberapa paparan definisi perencanaan tokoh manajemen tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berfungsi sebagai pedoman rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan merupakan sebuah hal yang seharusnya dilakukan oleh setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan secara terorganisir. Begitu juga pesantren sebagai organisasi keagamaan.

Pesantren, sebagaimana yang didefinisikan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 30 tahun 2020 pasal 1 bahwa pesantren merupakan lembaga berbasis masyarakat yang didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat islam atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan pada Allah SWT. Menyemaikan akhlak mulia serta

²⁸⁶ Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management*, Eleventh E (New Jersey: Prentice Hall, 2012)174.

²⁸⁷ Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edit ion (Wm. C. Brown, 2001), 64.

memegang teguh ajaran islam *rahmatat lil alamin* yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat dan nilai luhur bangsa indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah islam dan keteladanan dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka negara kesatuan republik indonesia.²⁸⁸ Pesantren sampai saat ini telah mengalami transformasi yang luar biasa dalam mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga berbasis kemasyarakatan terutama pada salah fungsinya sebagai lembaga pendidikan keislaman yang konsisten dan istiqomah dalam mengakomodasi kebutuhan masyarakat tentang pendidikan khususnya kebutuhan masyarakat modern.

Sebagaimana yang telah dikatakan oleh Azyumardi Azra bahwa sejak modernisasi pendidikan islam digencarkan di berbagai kawasan dunia muslim beberapa lembaga pendidikan islam banyak yang tergusur dan tergerus oleh ekspansi pendidikan sekuler yang makin menjadi rujukan. Sehingga pesantren memberikan sikap dan respon yang berbeda. Ada pesantren yang bersikap untuk mengembangkan pendidikan dan mengakomodasi pendidikan modern sebagai bagian dari pendidikan pesantren namun tetap menjaga tradisi dan ciri khasnya sebagai pesantren; ada pula pesantren yang tetap bertahan dengan model sistem pendidikan klasiknya.²⁸⁹ Modernitas yang telah masuk dalam dunia pesantren turut terlibat dalam pengembangan pesantren dari berbagai aspek, khususnya pada bidang pengelolaan pesantren atau manajemen pesantren. Meski pesantren dalam bidang manajemen tidak mengadopsi secara total teori manajemen sekuler namun teori-teori

²⁸⁸ Peraturan Menteri Agama nomor 30 tahun 2020 pasal 1.

²⁸⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju melenium baru*, (Jakarta:Logos Wacana Ilmu, 2002), 95.

manajemen sekuler dapat dijadikan sebuah sudut pandang terhadap manajemen pesantren yang kian maju dan berkembang. Pada aspek perencanaan pesantren telah melaksanakan terutama model pesantren terpadu yang mengintegrasikan antara lembaga pendidikan formal dan pendidikan non-formal. Namun sejauh ini metode-metodenya masih tergolong sederhana dan cenderung menghindari kerumitan sistematika dan pola perencanaan yang baku dan modern.

Pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan memiliki konsep perencanaan sebagai berikut:

1. Analisa kebutuhan didasarkan pada kebutuhan jasmani dan rohani santri dan juga didasarkan pada 4 kitab elementer yang menjadi wasiat pendiri pesantren;
2. Evaluasi yang dilakukan dalam dua tahapan; oleh kabag evaluasi dan pada tingkat kapid. Jajaran Kapid adalah para santri senior yang banyak mengetahui tentang nilai-nilai dan falsafah pesantren. Tujuannya adalah untuk melakukan filterisasi terhadap budaya-budaya luar pesantren yang berpotensi baik atau berpotensi tidak baik bagi pesantren;
3. Persetujuan kiai merupakan puncak perencanaan yang mana dalam tradisi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo diputuskan melalui istikharah yang melibatkan pengurus pesantren.

Analisa kebutuhan sebagai langkah awal dalam perencanaan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo. Analisa

Kebutuhan ini dilakukan untuk melihat kebutuhan apa yang diperlukan oleh santri dan masyarakat terhadap pesantren khususnya sebagai lembaga pendidikan islam sehingga nantinya pesantren dapat mengakomodir semua kebutuhan masyarakat dalam kurikulum pendidikan dan budaya pesantren, sebab pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo sebagai lembaga pendidikan berorientasi pada lulusan yang memiliki mutu pada pengetahuan (Kognitif), keterampilan (Psikomotorik) dan Afektif yang berkaitan dengan sikap, perilaku, nilai dan lain sebagainya. Untuk menguatkan perilaku santri maka perlu dibangun budaya organisasi sebagai pedoman sehingga perilaku santri tearahkan pada visi yang ingin dicapai. Temuan ini sesuai dengan teori Robbins and Coulter yang menyatakan bahwa salah satu tahapan dalam perencanaan adalah menentukan tujuan atau analisis kebutuhan yang akan dicapai organisasi di masa yang akan datang.

Teori perencanaan menurut Robbins and Coulter adalah sebagai berikut:

- 1) Review visi dan tujuan;
 - 2) Evaluasi terhadap sumber daya organisasi yang dimiliki;
 - 3) Menentukan tujuan yang akan dicapai;
 - 4) Mendeskripsikan tujuan dan mengkomunikasikannya kepada anggota organisasi lainnya; dan
 - 5) melakukan riviue pada hasil rencana yang dicapai.²⁹⁰ Teori Robbins ini kamudian juga diperkuat oleh teori perencanaan James Stoner yang dalam teorinya menyebutkan bahwa perencanaan melalui tahapan tahapan berikut:
- 1) Menentukan tujuan;
 - 2) menentukan situasi sekarang;
 - 3) menentukan

²⁹⁰ Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management*, Eleventh E (New Jersey: Prentice Hall, 2012)210-211.

bantuan dan rintangan; 4) Mengembangkan tindakan.²⁹¹ Dengan demikian, bahwa analisis kebutuhan dan penentuan tujuan sebagai tahap awal perencanaan di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo sangat sesuai dengan teori yang ada.

Tahapan selanjutnya adalah evaluasi. Semua hasil analisis kebutuhan dan tujuan dideskripsikan dengan detail dan jelas untuk dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi pesantren. Temuan ini sesuai dengan teori perencanaan dari Gorton yang menjelaskan bahwa deskripsi tugas (task definition) sangat diperlukan dalam organisasi sebagai wujud untuk memperjelas perencanaan yang akan dilakukan dan dicapai organisasi.

Berikut adalah teori perencanaan Gorton:

1. Mendefinisikan tugas;
2. Mendefinisikan kebutuhan Sumber daya dan parameter waktu;
3. Pemilihan personil;
4. Mendefinisikan tanggungjawab;
5. Mengidentifikasi kebutuhan koordinasi;
6. Spesifikasi hubungan otoritas;
7. Spesifikasi hubungan kepengawasan;
8. Spesifikasi hubungan komunikasi;
9. Penetapan kriteria evaluasi.²⁹²

²⁹¹ James AF Stoner, *Management*, (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 2006), 92

²⁹² Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 64.

Apa yang dijelaskan oleh Gorton juga didukung oleh Daft bahwa dalam perencanaan sangat penting dan perlunya sebuah deskripsi untuk mengoperasionalkan perencanaan yang telah disusun. Hal ini menurut daft supaya dihasilkan rujukan-tujuan yang konkrit sesuai yang telah direncanakan. Menurut Daft proses perencanaan dapat dilakukan melalui beberapa tahap:

1. Pengembangan perencanaan melalui proses penetapan visi dan misi serta penetapan tujuan;
2. Merencanakan perencanaan dengan menjelaskan rencana dan tujuan taktis, mengembangkan peta strategi, menjelaskan perencanaan dan skenario kontinjensi dan mengidentifikasi tim pintar;
3. Mengoperasionalkan perencanaan dengan mendefinisikan tujuan dan rencana operasional, mendefinisikan metrik dan tujuan, menentukan pengembangan tujuan dan mengidentifikasi krisis perencanaan;
4. Jalankan rencana dengan penargetan, tolok ukur kinerja, desentralisasi tanggung jawab; dan,
5. Pemantauan dan pembelajaran dilakukan dengan melakukan tinjauan perencanaan dan tinjauan operasional.

Dalam deskripsi ini, sebagai tahapan perencanaan di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dituangkan dalam bentuk proposal yang secara jelas mendeskripsikan perencanaan; baik bentuk budaya, tujuan budaya, sasaran budaya, penentuan pelaksana dan tanggungjawab pelaksana.

Kemudian sebagai tindak lanjut dari deskripsi tugas dari sebuah perencanaan dilakukan evaluasi dalam bentuk diskusi dan sharing untuk

memvalidasi perencanaan supaya lebih sempurna dan terorganisir. Robbins dan Mary Coulter juga menyebutkan bahwa dalam perencanaan sendiri perlu ada upaya evaluasi terhadap sumber daya yang ada.²⁹³ Sementara di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo evaluasi dilakukan untuk melakukan penilaian apakah budaya organisasi di pesantren sesuai dengan nilai-nilai yang ditanamkan oleh pendiri atau tidak. Pada akhirnya konsep perencanaan tersebut wajib disetujui oleh pengasuh sebagai pemimpin pesantren untuk melakukan pengarahannya dan penyesuaian dengan visi pesantren yang telah dibuat sebelumnya. Dengan demikian, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo melakukan perencanaan dengan langkah-langkah sistematis sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya. Perencanaan ini sebagaimana yang ditegaskan oleh Daft adalah berfungsi sebagai pedoman dan rujukan yang diimplementasikan untuk mencapai tujuan secara terorganisir.

Sementara temuan penelitian perencanaan budaya organisasi di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong dilakukan dengan alur dan pola sebagai berikut:

1. Penentuan tujuan tentang budaya pesantren yang pada awalnya diinisiasi oleh pengasuh dengan berlandaskan pada nilai-nilai dan norma Islam kemudian dikembangkan oleh pengurus pesantren; dari penentuan ini lahir falsafah SATLOGI santri;

²⁹³ Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management*, Eleventh E (New Jersey: Prentice Hall, 2012)210-211.

2. Penetapan tujuan dilakukan oleh majlis keluarga dan biro kepesantrenan yang merujuk pada Falsafah SATLOGI santri;
3. Pemilihan SDM memiliki 2 model; a) dipilih oleh majlis keluarga dengan pertimbangan perilaku SDM dan pendekatan istikharah; b) dilakukan oleh pengurus atau biro kepesantrenan yang dipilih berdasarkan mufakat dan persetujuan pengasuh.

Penentuan tujuan sebagai langkah awal perencanaan di pondok pesantren Zainul Hasan Geggong Probolinggo dilakukan dengan basis nilai-nilai pesantren. Penentuan tujuan ini sesuai dengan teori perencanaan hampir seluruh tokoh manajemen; baik Robbins, Gorton, Daft dan James Stoner²⁹⁴ sebagaimana yang dijelaskan pada paparan sebelumnya. Dari penentuan tujuan ini, maka segala program dan kegiatan agar lebih terarah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Penentuan tujuan pondok pesantren Zainul Hasan Geggong yang dilakukan secara sistematis dengan langkah-langkah ilmiah sederhana dipengaruhi oleh lingkungan pesantren yang sudah bertransformasi dari sisi manajemen pesantren dengan manajemen modern. Namun tentu dalam perencanaan yang telah dibuat dengan langkah awal penentuan tujuan tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai lingkungan religius pesantren.

Setelah tujuan ditetapkan dan ditentukan maka langkah selanjutnya adalah penyusunan budaya dan kegiatan dengan mengacu pada tujuan sebagai rujukan. Penyusunan budaya ini dibuat oleh kiai dan biro kepesantrenan; baik

²⁹⁴ James AF Stoner, *Management*, (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 2006), 92

disusun dalam rapat secara formal maupun secara non formal dengan cara keteladanan dari pemimpin puncak atau berupa sosialisasi dari pengurus terhadap santri dengan berbagai kegiatan. Fakta ini sejalan dengan teori Robbins tentang pemeliharaan budaya organisasi.

Masing-masing komponen pemeliharaan budaya organisasi dipaparkan sebagai berikut:

1) Seleksi

Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dari proses seleksi adalah menemukan dan mempekerjakan individu yg memiliki pengetahuan, kecerdasan, dan kemampuan untuk unggul dalam pekerjaan di dalam organisasi.

Dalam proses seleksi ini, ketika banyak kandidat memenuhi kriteria, pengambil keputusan menentukan siapa yang dipekerjakan berdasarkan sejauh mana kandidat tersebut cocok dengan organisasi. Selain itu, proses seleksi ini juga menginformasikan pelamar tentang organisasi, dan jika mereka merasa ada konflik antara nilai-nilai mereka dan nilai-nilai organisasi, mereka dapat mundur dari pencalonannya. Jadi proses seleksi menyaring mereka yang cenderung menyerang atau mendistorsi nilai-nilai inti.

2) Manajemen Puncak

Manajemen puncak menunjukkan bahwa perilaku dan tindakan manajemen puncak akan mempengaruhi budaya organisasi. Karyawan memperhatikan perilaku manajerial di mana peristiwa yang diamati oleh karyawan selama periode waktu tertentu dapat menetapkan standar yang kemudian meresap ke dalam organisasi. Keberadaan figur kepemimpinan sebagai model tindakan merupakan salah satu cara untuk mempertahankan budaya organisasi yang ada

3) Sosialisasi

Proses sosialisasi merupakan langkah yang tepat untuk menjaga budaya organisasi, terutama sosialisasi yang bertujuan untuk menyesuaikan anggota baru dengan budayanya. Semua anggota organisasi harus mengetahui dan memahami pembentukan budaya organisasi, pentingnya bagi kemajuan organisasi, juga bagi perkembangannya. Suatu organisasi akan selalu mensosialisasikan setiap karyawan selama karirnya. Tetapi sosialisasi yang paling eksplisit adalah ketika organisasi mencoba melatih orang luar/orang baru untuk menjadi karyawan yang baik”.

Dengan demikian, penyusunan budaya organisasi yang disusun oleh pesantren Zainul Hasan Genggong secara umum merupakan bagian dari upaya pemeliharaan terhadap budaya pesantren juga sebagai filter dan seleksi untuk mengadopsi budaya-budaya dari luar pesantren. Maka penyusunan budaya pesantren ini menjadi hal penting dilakukan sebagai bagian dari konsep perencanaan. Dalam tahap penyusunan budaya ini juga dikembangkan rencana-rencana taktis untuk efektivitas tujuan, hal ini

sesuai dengan teori perencanaan Daft bahwa perlu dikembangkannya rencana taktis, mengembangkan peta strategi supaya tepat sasaran dan dapat mencapai tujuan.²⁹⁵

Pada tahap selanjutnya, setelah disusun budaya-budaya organisasi untuk mencapai tujuan, maka dilakukan pemilihan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM ini dipilih untuk tujuan siapa yang bertanggungjawab mengawasi (monitoring), membimbing, melakukan kontrol dan evaluasi terhadap program-program budaya organisasi pesantren. Setelah itu dideskripsikan tugas-tugas dan program budaya agar mudah dipahami oleh seluruh santri yang disampaikan melalui komunikasi penanggungjawab atau SDM yang telah dipilih. Tahapan ini merupakan tahapan akhir konsep perencanaan yang dilakukan oleh pondok pesantren Zainul Hasan Genggong.

Pola dan konsep perencanaan budaya organisasi yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo sesuai dengan beberapa teori tokoh manajemen sekaliber Robbins, Daft dan Richard Gorton sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya. Meskipun tidak selengkap teori tokoh tokoh tersebut namun dari berbagai langkah-langkah perencanaan; baik di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo maupun di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo semuanya telah memenuhi unsur unsur perencanaan.

²⁹⁵ Richard L. Daft, *Management* (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010). 162

Budaya Organisasi sebagaimana yang jelaskan oleh Hoy and Miskel adalah “...a system of shared orientations that hold the unit together and give it a distinctive identity”. yakni bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem orientasi bersama yang mempersatukan unitnya dan memberikan identitas yang berbeda (khusus).²⁹⁶ Sementara menurut Owens bahwa budaya organisasi adalah “...refers to the behavioral norms, assumptions, and beliefs of an organization, whereas climate refers to perceptions of person in the organization that reflect those norms, assumptions, and beliefs”. Opini Owens menekankan pada budaya organisasi yang mengacu pada norma-norma perilaku, asumsi dan keyakinan suatu organisasi sedangkan iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang mencerminkan norma-norma, asumsi dan keyakinan tersebut.²⁹⁷ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah paham bersama yang dianut anggota organisasi dan dapat mengatur anggota tentang cara bagaimana mereka berperilaku di dalam organisasi.

Budaya organisasi memiliki Tipologi dan elemen. Menurut Cameron and Quinn bahwa tipologi budaya organisasi memiliki empat (4) tipe, yakni : *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*.²⁹⁸ Sementara elemen budaya organisasi menurut menurut Hoy and Miskel memiliki 3 elemen,

²⁹⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Mc Graw-Hill: North America, 2013), 180.

²⁹⁷ Robert G. Owens. *Organizational Behavior in Education*. Fifth Edition (Allyn and Bacon. 1995), 81.

²⁹⁸ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 16.

yakni: Norma, Keyakinan dan nilai bersama, dan asumsi tak langsung.²⁹⁹

Sedangkan menurut Schien, elemen budaya organisasi juga terdiri dari tiga (3) tingkat, yakni: Artefak, keyakinan dan nilai, Asumsi dasar.³⁰⁰

Budaya organisasi pesantren memiliki budaya yang unik dari budaya organisasi di luar pesantren karena beberapa budaya didesain berdasarkan emosional subyektif pimpinan atau kiai dengan pendekatan religius. Sebagaimana kesimpulan definisi budaya organisasi yang telah peneliti simpulkan sebelumnya bahwa budaya organisasi adalah faham makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan mengatur bagaimana anggota organisasi berperilaku dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi pesantren adalah makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi pesantren; baik pimpinan, pengurus dan santri sehingga makna bersama tersebut dapat mengatur bagaimana cara kiai, pengurus dan santri berperilaku. Dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana budaya belajar santri dan cara mereka sukses sesuai yang diharapkan oleh pendiri pesantren; baik dari yang terlihat (artefak), maupun yang kasat mata seperti norma dan asumsi dasar pesantren.

Budaya organisasi pesantren di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong termasuk dalam tipe budaya organisasi Clan karena budaya organisasi di kedua pesantren tersebut jalinan interaksinya lebih bersifat kekeluargaan. Dalam hal ini

²⁹⁹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Mc Graw-Hill: North America, 2013), 182.

³⁰⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 24

pimpinan pesantren atau kiai dalam pesantren adalah seorang pembimbing atau pendidik bukan hanya kepada jasmani santri tetapi juga kepada rohani santri (*murabbi ruhina*). Kiai, baik di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo maupun di pesantren Zainul Hasan Genggong dianggap sebagai orang tua asuh dalam keilmuan dan akhlak sehingga beberapa santri diperkenankan untuk memanggil *abah* atau *abuya*. Hal ini menjadi sebuah bukti bahwa hubungan yang dibangun antara kiai dan santri tidak hanya sebatas hubungan jasmani tetapi juga rohani. Disamping itu, bentuk kohesivitas kedua pesantren ini juga sangat terlihat sehingga kiai mengumpamakan bahwa antara santri dengan santri lainnya ibarat satu tubuh yang tidak boleh bercerai-cerai dan harus saling membantu.

Perhatian besar pimpinan pesantren atau kiai tidak hanya pada kebutuhan jasmani santri tetapi juga kebutuhan rohani sehingga kiai mengajak para santri untuk doa bersama, melakukan riyadlah bahkan sholat berjamaah sebagai sebuah bentuk kebersamaan dan kohesivitas pesantren. Pada tingkatan kamar, para ketua kamar didaulat sebagai kepanjangan tangan dari wewenang dan tanggungjawab kiai bahkan juga berstatus sebagai orang tua asuh bagi santri sehingga ada asumsi yang terbangun bahwa melawan ketua kamar sama saja dengan melawan kiai. Dengan gambaran budaya pesantren seperti ini maka pesantren tak ubahnya seperti seperti keluarga besar yang terdiri dari kiai dan pengurus sebagai bapak; dan, santri sebagai anak asuh.

Tipe budaya organisasi pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pesantren Zainul Hasan Genggong seperti seperti yang telah dipaparkan di atas termasuk tipe budaya organisasi klan seperti yang diungkapkan dalam teorinya Cameron and Quinn.³⁰¹

Menurut Cameron dan Quinn, disebut "Klan" karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan bersama, kohesi, kepribadian, partisipasi, dan semangat komunitas adalah jenis organisasi dengan budaya. Organisasi dengan budaya klan adalah tempat kerja dengan suasana yang sangat ramah seperti keluarga besar. Pemimpin dipandang sebagai mentor, bahkan mungkin figur ayah. Perikat dari organisasi ini adalah adanya loyalitas bersama dan adanya tradisi yang lestari. Organisasi memberikan perhatian besar pada pengembangan anggotanya dan sangat mementingkan kohesi dan moralitas. Menurut mereka, sukses adalah ketika organisasi dapat peka terhadap pelanggan dan ketika karyawan merasa nyaman menjadi anggota.³⁰² Budaya klan ini memang cocok dengan pesantren yang mengutamakan kekeluargaan karena pesantren berciri khas mengayomi para santri dari berbagai latar belakang sosial dan kultur.

Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan Zainul Hasan Genggong Probolinggo memiliki budaya organisasi yang khas ala pesantren salaf meski menerima dan mengadopsi budaya modern sebagai bagian dari pada

³⁰¹ Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 41.

³⁰² Kim S Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006), 42.

budaya organisasi pesantren. Kedua pesantren tersebut memiliki budaya unik dan anti mainstream sebagaimana tujuan pondok pesantren secara umum didirikan.

Jika mengacu pada teori elemen budaya organisasi dari Schien di mana elemen budaya organisasi dibagi menjadi 3 bagian, yakni: artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar. Schein menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika kita bertemu dengan kelompok baru yang tidak biasa. Artefak yang berisi hasil yang terlihat dari suatu organisasi, seperti: 1) *Architecture*; 2) *Physical environment*; 3) *Language*; 4) *Technology and products*; 5) *Artistic creations*; 6) *Style*; 7) *As embodied in clothing*; 8) *Manners of address*; 9) *Emotional displays*; 10) *Myths and stories about organization*; dan, 11) *Published list of values*;

Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi Schein.³⁰³

Budaya organisasi pesantren pada manifestasi fisik seperti cara berpakaian; baik di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo dan pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo tetap mempertahankan pakaian ala pesantren, yakni dengan memakai peci, pakaian koko atau pakaian lengan panjang dan memakai sarung. Bahkan peci atau kopyah di kedua pesantren ini menjadi sebuah keharusan bagi santri karena berpeci dan berkopyah

³⁰³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), 23.

saat melakukan kegiatan di pondok pesantren dapat mendatangkan barokah. Bahkan kiai dan pesantren menganjurkan santri untuk tetap memakai kopyah meski berada di luar atau berada di rumah masing-masing.

Adapun budaya organisasi yang berkaitan dengan budaya belajar sebagaimana yang menjadi fokus dalam penelitian ini seperti upacara dan ritual-ritual yang dilakukan oleh santri sebelum memulai belajar merupakan hal yang sangat khas dan anti *mainstream*. Budaya inilah yang kemudian menjadi distingsi dan titik pembeda antara lembaga pesantren dan organisasi di luar pesantren. *Istighotsah*, sholat jamaah, dzikir dan doa-doa yang diyakini sebagai salah kunci dalam kesuksesan dalam mencari ilmu. Sebab dalam dunia pesantren dan dalam dunia Islam usaha dan ikhtiar adalah sebagai bentuk tahapan selanjutnya dari doa dan hubungan yang dibangun dengan sang pencipta. Meskipun ritual-ritual atau doa belajar seringkali dilakukan oleh siswa di luar pesantren namun tidak se-instan dilakukan dalam pesantren yang hampir dilakukan tiap waktu dengan bimbingan kiai atau ustaz.

Budaya pesantren di samping melakukan sebuah ikhtiar yang sungguh-sungguh seperti belajar, sekolah dan mengaji namun yang paling utama adalah ritual yang dilakukan secara istiqamah karena ritual inilah yang akan membawa ilmu menjadi barokah dan manfaat sebagaimana yang menjadi keyakinan kiai dan santri.

Adapun tradisi yang berkaitan dengan budaya belajar santri di pondok pesantren juga terbilang unik. Seperti tradisi metode belajar santri yang cukup klasik namun diyakini sebagai cara yang efektif dan merupakan warisan ulama, yakni metode *sorogan* dan *bandongan*. Metode ini cukup efektif jika dilihat dari kualitas dan mutu santri dalam bidang membaca kitab kuning.

B. Implementasi Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Ide untuk membentuk budaya organisasi bisa berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi.³⁰⁴ Akan tetapi, secara umum gagasan ini tidak bisa dilepaskan dari sosok pendiri atau pemimpin pertama yang mewarnai penciptaan visi, strategi, filosofi.

Kotter dan Heskett juga menyatakan, budaya organisasi yang diciptakan oleh puncak tersebut kemudian diimplementasikan menjadi visi/filosofi atau strategi organisasi. Berikutnya, visi dan strategi dilaksanakan anggota organisasi. Sehingga, menjadi perilaku organisasi kepada anggota organisasi yang baru, bisa diajarkan gaya kelompok secara *eksplisit*.³⁰⁵ Manajer atau anggota senior kelompok organisasi

³⁰⁴ John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (The Free Press, New York. 1992), 140.

³⁰⁵ John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (The Free Press, New York. 1992), 140.

mengkomunikasikan nilai-nilai inti mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan percakapan khusus.

Sebagaimana temuan penelitian tentang implementasi budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo yang memiliki dukungan penuh dari seluruh unsur pengurus dan dari semua elemen struktur terhadap adanya budaya organisasi. Selain itu, budaya organisasi pesantren telah diformalkan dalam aturan pesantren yang memudahkan dalam pelaksanaan dan kontrol terhadap kegiatan yang dilakukan. Beberapa temuan penelitian implementasi budaya organisasi di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut:

1. Dukungan dari seluruh pimpinan penting dalam pesantren; baik kabag, kabid hingga pengasuh/kiai. Upaya lain adalah adanya budaya pesantren yang diformalkan;
2. Penyediaan SDM yang mumpuni, kompeten dan berkomitmen dengan melakukan seleksi yang ketat dengan istikharah. Selanjutnya penyediaan sumber daya keuangan yang memiliki prosedur dan pola yang sangat formal melalui badan anggaran pesantren yang disebut dengan lembaga APBM.

Temuan penelitian terkait pelaksanaan budaya organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah di atas, memiliki kesesuaian dengan teori yang dikembangkan oleh William Pink meskipun tidak secara keseluruhan sebagaimana dikutip oleh Gorton and Schneider bahwa pelbagai faktor

penting dalam upaya terlaksananya implementasi yang mengharuskan pelbagai persoalan diatasi terlebih dahulu antara lain berikut; 1). *Leadership*, Seorang individu harus memiliki tanggung jawab atas program dan waktu yang cukup untuk memberikan kepemimpinan yang memadai. 2). *Support*, Program tersebut harus mendapat dukungan dari orang-orang penting di dalam organisasi. 3). *Technical assistance*, Anggota organisasi harus menerima bantuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang diusulkan. 4). *Staff Development*, Pengembangan staf yang terfokus dan berkelanjutan yang memungkinkan mereka untuk mempelajari perilaku yang diinginkan. 5). *Materials*, organisasi atau sekolah harus dilengkapi dengan bahan-bahan yang dibutuhkan sebelum mereka perlu menggunakannya dalam program. 6). *Monitoring and Evaluation*, Rencana pemantauan pelaksanaan program, serta evaluasi sumatif program harus dibuat sebelum program dimulai. 7). *Time*, Waktu yang memadai harus disediakan untuk guru dan administrator untuk mempelajari dan mengimplementasikan program. Untuk mendapatkan pengaruh yang besar maka kegiatan harus dilakukan selama hari efektif. 8). *Governance*, Melibatkan aktor utama di tingkat sekolah saat pengambilan keputusan terprogram yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa implementasi akan berhasil. 9). *Funding*, Menyediakan dana yang cukup untuk personel dan biaya dukungan inisiatif program sangat penting untuk dampak upaya selanjutnya.³⁰⁶

³⁰⁶ Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and*

Teori yang dikembangkan William Pink yang memiliki kesesuaian dengan temuan implementasi budaya organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah pada sisi *leadership, support, staff development, monitoring and evaluation*, serta *governanc*. Pada sisi *leadership* tergambar dari dukungan pengasuh pesantren untuk melakukan pemantauan langsung terhadap pelbagai kegiatan yang ada di pesantren. Pengasuh sebagai pemimpin tertinggi di pesantren tidak segan untuk memberi wewenang pengurus pesantren khususnya bidang kepesantrenan untuk ikut serta memantau aktifitas kegiatan di pesantren secara langsung. Sementara pada bagian *support* terlihat dari adanya dukungan penuh semua pihak di pesantren dari pelbagai tingkatan struktur untuk pelaksanaan budaya pesantren. Untuk *staff development* pesantren juga melakukan proses memilih personil yang akan menempati pelbagai posisi sekaligus memberikan pengetahuan tentang budaya organisasi saat mulai berkhidmah di pesantren melalui mekanisme rapat. Akan tetapi, ada sisi menarik dan keunikan yang membedakan dengan teori yang dikembangkan william pink pada sisi penentuan akhir dari proses pemilihan personil yakni adanya prosesn *istikhoroh* yang dilakukan oleh pengasuh pesantren. Siapapun yang akan mengisi pelbagai posisi di pesantren wajib lolos proses seleksi *istikharah* yang dilakukan pengasuh pesantren.

Selanjutnya *monitoring and evaluation* dilakukan oleh pesantren dengan cara menformilkan budaya organisasi pesantren untuk memudahkan pengasuh dan pengurus pesantren melakukan pemantauan yang kemudian dijadikan bahan evaluasi dalam forum rapat bulanan yang dihadiri seluruh komponen pengurus pesantren sebelum nantinya dibahas kembali pada musyawarah tingkat pusat.

Temuan penelitian tentang budaya organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dengan teori yang ada membuktikan bahwa ada keseriusan dalam menciptakan budaya organisasi pesantren dari pelbagai upaya yang dilakukan. Pesantren bisa mengantisipasi pelbagai kesulitan yang bisa saja muncul dengan persiapan yang cukup matang dan baik melalui pemantauan secara langsung oleh pengasuh pesantren. Problem yang cukup banyak muncul dalam implementasi budaya organisasi disebabkan masalah kontrol dari pimpinan. Kesulitan dalam implementasi budaya organisasi yang disebabkan oleh pemantauan yang tidak memadai atas kemajuan dan masalah setelah program diperkenalkan, diagnosis masalah yang tidak benar, dan upaya yang tidak memadai untuk menyelesaikan masalah. Namun sebagian besar kesulitan ini dapat dihindari atau dikurangi jika administrator mengantisipasinya dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah menjadi besar.³⁰⁷

Sementara temuan penelitian tentang budaya organisasi di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong meliputi; *Pertama*, Pelaksanaan yang

³⁰⁷Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 66.

dilakukan di pondok pesantren Zainul Hasan Genggong adalah dengan adanya unsur kepemimpinan/kiai yang menjadi panutan dan motivator dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh pesantren. Power kiai di dalam pesantren yang didukung oleh budaya dan nilai-nilai pesantren yakni misalnya nilai-nilai *Sami'na Wa'ata'na* (kami mendengar dan kami patuh) dan juga barokah; *Kedua*, Penyediaan Sumber daya manusia santri yang dipilih oleh kiai atau pesantren untuk menjalankan amanah mengemban tugas sebagai pengurus yang akan melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan sebagai bentuk khidmah pada pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo; *Ketiga*, pendampingan dilakukan pada pengurus-pengurus baru yang belum banyak memiliki pengalaman dan wawasan mengenai kegiatan dan budaya kepesantrenan; *Keempat*, pengawasan dilakukan terhadap pengurus yang menjalankan tugas maupun terhadap santri yang dipantau dan diawasi. Jadi, dalam pemantauan ini ada dua obyek yang menjadi target, yakni pengurus dan santri..

Temuan penelitian di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong, di dominasi masalah penyediaan sumber daya manusia yang akan menempati posisi tertentu. Hal ini, sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Richard Gorton dan Gail Thierbach Schneider yang menyatakan bahwa, setelah rencana atau program dirancang, maka semua rencana tersebut harus dilaksanakan, implementasi melibatkan administrator dalam proses memastikan bahwa rencana tersebut dilakukan sebagaimana dimaksud.

Hal Ini, termasuk menyediakan sumber daya, bantuan, dan memantau kemajuan.³⁰⁸

Di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong dalam melakukan proses penentuan personil yang akan menempati pelbagai posisi di pesantren, selain memberi upah atau *bisyaroh* pengasuh terlebih dahulu memberi wejangan tentang nilai-nilai kepesantrenan yang nilainya jauh lebih penting dari lainnya termasuk masalah *bisyaroh*. Hal ini, menjadi sesuatu yang unik dan menarik. Persamaan dengan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah penentuan akhir dari personil yang akan menempati posisi tertentu melalui proses *istikhoroh*.

Proses pemberian wejangan oleh pengasuh pesantren bagi individu yang akan menempati posisi tertentu di pesantren pada dasarnya memiliki kesesuaian dengan fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Hersey and Blanchard berikut; fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi peningkatan semangat (*motivating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*).

Masing-masing fungsi secara lebih spesifik akan dijelaskan sebagai berikut; Perencanaan (*Planning*). Perencanaan adalah kegiatan-kegiatan yang dirancang akan dilaksanakan pada waktu yang datang guna mencapai tujuan organisasi yang disepakati bersama.³⁰⁹ Sedangkan menurut Koontz

O'Donell berpendapat bahwa perencanaan adalah fungsi manajemen yang

³⁰⁸Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 65.

³⁰⁹Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, cet. Ke-1 (Jakarta: bumi Aksara, 2006), 49.

paling dasar karena manajemen meliputi penyeleksian di antara bagian pilihan dari sebuah tindakan.³¹⁰ Sementara menurut George R. Terry sendiri dalam bukunya *Principles of Management* yang dikutip sukarna memaparkan:³¹¹

Perencanaan adalah tentang memilih fakta dan menghubungkan fakta dan membuat dan menggunakan perkiraan atau asumsi untuk masa depan dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Proses perencanaan harus dimulai dengan definisi tugas-tugas atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya dan harus menyimpulkan dengan penentuan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana tujuan tercapai, atau keputusan berhasil dilaksanakan. Dengan demikian, perencanaan dapat berjalan secara efektif dan efisien bila diawali dengan persiapan yang matang.

Implementing, setelah rencana atau program dirancang, maka semua rencana tersebut harus dilaksanakan. Pada dasarnya, implementasi melibatkan administrator dalam proses memastikan bahwa rencana tersebut dilakukan sebagaimana dimaksud.

Organizing, perorganisasian menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh sukarna, adalah.³¹²

Identifikasi, pengelompokan dan persiapan berbagai jenis kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Penugasan orang untuk kegiatan ini, penyediaan faktor fisik yang disesuaikan dengan

³¹⁰Koontz O'Donell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (Kogakhusa, Mc Grawhill), 111.

³¹¹ Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (bandung: CV. Mandar Maju, 2011), 10.

³¹² Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (bandung: CV. Mandar Maju, 2011), 38.

kebutuhan pekerjaan, dan penunjukan hubungan wewenang yang didelegasikan kepada setiap orang sehubungan dengan setiap kegiatan yang diharapkan.

Secara lebih rinci Terry menetapkan asas-asas pengorganisasian sebagaimana berikut:³¹³ *The Objective* (Tujuan); *Departementation* (pembagian kerja); *Assign the personel* (penempatan tenaga kerja); *Authority and Responsibility* (wewenang dan tanggungjawab); *Delegation of Authority* (Pelimpahan wewenang); Sementara Robbins, kegiatan yang dilakukan dalam *organizing* meliputi; Menetapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, Menentukan siapa yang akan melakukan tugas, bagaimana tugas tersebut akan dikelompokkan, menentukan orang yang bertugas melapor; dan, di mana keputusan akan diambil.³¹⁴

Dengan demikian, pengorganisasian merupakan satu bentuk kegiatan membangun hubungan-hubungan antar tugas-tugas dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta mendesain struktur yang nantinya akan diarahkan atau digerakkan untuk pencapaian arah tujuan.

Actuating, fungsi yang ketiga menurut Terry adalah *Actuating*, yakni:

“...Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok untuk memiliki kemauan dan usaha untuk mencapai tujuan dengan tulus dan selaras dengan perencanaan dan organisasi manajemen”.

Penggerakan adalah bagian dari fungsi manajemen yang berguna untuk menggerakan struktur yang telah dibentuk sebelumnya ke arah

³¹³ George R. Terry, *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968), 46

³¹⁴ Stephen Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Edition 159*.(New Jersey: Pearson Education, 2013), 5.

rencana yang telah ditetapkan. Pengerakan ini menggunakan motivasi kepada karyawan agar senang dan semangat dalam melaksanakan tugas dan kegiatan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Implementasi adalah pelaksanaan dari rencana yang dikembangkan. Implementasi terjadi ketika fungsi perencanaan telah matang, implementasi manajemen lebih dikenal sebagai bahasa implementasi program.

C. Evaluasi Budaya Organisasi di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pondok pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.

Evaluasi merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang terus mengalami perkembangan dari awal kemunculannya sebagai sebuah teori keilmuan. Perkembangan evaluasi yang kemudian menjadi disiplin ilmu tersendiri telah memberi kontribusi yang bermanfaat untuk memberikan informasi maupun data, khususnya mengenai pelaksanaan suatu program yang menghasilkan suatu rekomendasi untuk digunakan pelaksana program membuat keputusan dalam rangka melakukan langkah korektif.

Kinerja penilaian atau evaluasi dapat berbeda, tergantung pada maksud dan tujuan penilaian. Misalnya, mengevaluasi program pembelajaran tidak sama dengan mengevaluasi kinerja karyawan.

Seperti temuan penelitian tentang evaluasi budaya organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah berikut; pesantren melakukan evaluasi secara menyeluruh yang menghasilkan bahwa faktor keberhasilan

tidak hanya dengan metode dan teknik evaluasi secara rasional ilmiah akan tetapi juga melalui ritual (*riyadlah*). Kegiatan evaluasi juga dijadikan sebagai cara untuk memelihara budaya pesantren dengan melakukan *filterisasi* terhadap budaya-budaya belajar dari luar pesantren. Pemenuhan kebutuhan santri yang bersifat spirit dan non-materi dengan doa-doa khusus yang disusun oleh pesantren.

Evaluasi budaya organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah memiliki kemiripan dengan evaluasi model CIPP, model evaluasi yang berorientasi pada suatu keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*). Seperti keputusan yang diambil Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dalam melakukan filter budaya belajar dari luar pesantren. Model evaluasi CIPP dalam pelaksanaannya lebih banyak digunakan oleh para evaluator, hal ini dikarenakan model evaluasi ini lebih komprehensif jika dibandingkan dengan model evaluasi lainnya.

Model penilaian CIPP dikembangkan oleh Daniel *Stufflebeam* et al. (1967) di Universitas Negeri Ohio. Model penilaian ini pada awalnya digunakan untuk menilai ESEA (*Elementary and Secondary Schools Act*). CIPP adalah singkatan dari evaluasi konteks: evaluasi konteks, evaluasi masukan: evaluasi masukan, evaluasi proses: evaluasi proses, dan evaluasi produk: evaluasi hasil. Keempat singkatan dari CIPP tersebut merupakan komponen pemeringkatan. Secara sederhana, komponen atau dimensi model CIPP meliputi konteks, input, proses, produk.

Model CIPP dijelaskan di bawah ini; Penilaian Konteks *Stufflebeam* dalam Hamid Hasan menjelaskan bahwa tujuan utama penilaian konteks adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan penilai. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Sebagaimana yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah yang kemudian menemukan solusi bagi keberhasilan santri yang tidak selalu menggunakan cara-cara rasional akan tetapi melalui ritual (*riyadlah*).

Evaluasi masuk Tahap kedua dari model CIPP adalah evaluasi masuk atau entry evaluation. Menurut Eko Putro Widoyoko, evaluasi input membantu untuk mengatur keputusan, menentukan sumber yang tersedia, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan apa prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen penilaian masukan meliputi: 1) Sumber daya manusia, 2) Struktur dan peralatan pendukung, 3) Dana atau anggaran, dan 4) Diperlukan berbagai prosedur dan aturan.

Process Evaluation (Evaluasi Proses), Worthen dan Sanders (1981 : 137) dalam Eko Putro Widoyoko menjelaskan bahwa, evaluasi proses menekankan pada tiga tujuan : “ 1) *do detect or predict in procedural design or its implementation during implementation stage*, 2) *to provide information for programmed decision*, and 3) *to maintain a record of the procedure as it occurs* “. Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama

tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi.

Product Evaluation (Evaluasi Produk/Hasil) Sax (1980 : 598) dalam Eko Putro Widoyoko memberikan pengertian evaluasi produk/hasil adalah “ *to allow to project director (or teacher) to make decision of program* “. ³¹⁵ Dari evaluasi proses diharapkan dapat membantu pimpinan proyek atau guru untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan kelanjutan, akhir, maupun modifikasi program. Sementara menurut Farida Yusuf Tayibnapi (2000 : 14) dalam Eko Putro Widoyoko menerangkan, evaluasi produk untuk membantu membuat keputusan selanjutnya, baik mengenai hasil yang telah dicapai maupun apa yang dilakukan setelah program itu berjalan. ³¹⁶

Dari pendapat sebelumnya dapat disimpulkan bahwa evaluasi produk merupakan evaluasi yang dilakukan untuk melihat pencapaian/keberhasilan suatu program dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Pada tahap evaluasi ini, seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluator apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau dimodifikasi, atau bahkan dihentikan.

Sementara temuan penelitian tentang evaluasi budaya organisasi yang dilakukan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong memiliki

³¹⁵ Eko Putro Widoyoko. *Evaluasi Program Pembelajaran*. (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), 67

³¹⁶ Eko Putro Widoyoko. *Evaluasi Program Pembelajaran*. (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), 68

perbedaan dengan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dalam melakukan evaluasi budaya organisasi. Temuan penelitian di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong lebih ke proses evaluasi yang lebih intens kerjasama antar biro pesantren dalam melakukan evaluasi dan capaian keberhasilan menjadi tolak ukur sukses tidaknya sebuah program melalui indikasi yang dapat dilihat dari lulusan santri yang tetap memegang nilai-nilai identitas kesantrian atau satlogi santri dalam kondisi apapun dan latar belakang profesi.

Evaluasi budaya organisasi yang dilakukan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong menguatkan teori yang dikembangkan oleh Gorton dan Schneider yang menyatakan, *Evaluasi sebagai proses penilaian dengan seksama, lengkap, dan objektif terhadap kelompok, produk, atau program untuk memastikan kekuatan dan kelemahannya.*³¹⁷ Sebagaimana, yang telah dilakukan oleh Popndok Pesantren Zainul Hasan Genggong yang melihat sejauh mana lulusannya tetap memegang nilai-nilai kesantrian yang telah ditanamkan selama proses di pesantren yakni satlogi santri. Ukuran santri sukses bukan masalah profesinya, akan tetapi kedisiplinan dalam mengamalkan satlogi santri dalam kehidupan sehari-harinya.

Pengukuran dan evaluasi bersifat hierarkis. Evaluasi didahului dengan penilaian, sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria, evaluasi adalah kegiatan menafsirkan dan menggambarkan

³¹⁷Richard Gorton and Gail Thierbach Schneider, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001), 65.

hasil pengukuran, sedangkan evaluasi adalah penetapan nilai atau implikasi perilaku sebagai atologi dari siswa menjadi tolak ukur keberhasilan siswa. jika mereka sudah ada di perusahaan.

Evaluasi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong merupakan kegiatan yang dilakukan sehari-hari untuk mengetahui keberhasilan kegiatan. Penilaian yang didasarkan pada satlogi santri sesuai dengan pola evaluasi yang sudah lumrah seperti mengukur (*measurement*) dan membandingkan (*compare*) hasil pengukurannya dengan kriteria/standart yang ditetapkan. Hasil membandingkan ini berupa informasi penting sebagai dasar mengambil kebijakan ke depan. Warthen dan Sanders memberikan pengertian evaluasi yaitu:³¹⁸

“Evaluation is the include obtaining information for use in judging the worth program, product, procedure or objective, or the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objective”.

Pendapat ini, menegaskan bahwa dalam evaluasi terkandung penetapan sebuah nilai (*worth*) sebagai kriteria sebagaimana satlogi santri. Di samping itu terdapat juga hal yang dinilai yaitu program-produk dan prosedur.

Roger Kaufan dan Susan Thomas,³¹⁹*“Evaluation may determine what is working, what is not working, what to change and what to keep.*

Evolution is process to assecc the quality of what is going on. Evaluasi

³¹⁸Worthen, B.R and Sanders, J.R. *Educational Evaluation : Theory andPractice.*(Indiana University: Wadsworth Publishing, 1973), 19.

³¹⁹Roger Kaufman dan Susan Thomas, *Evaluation without Fear.* (New York: New Viewpointsre, 1980), 4.

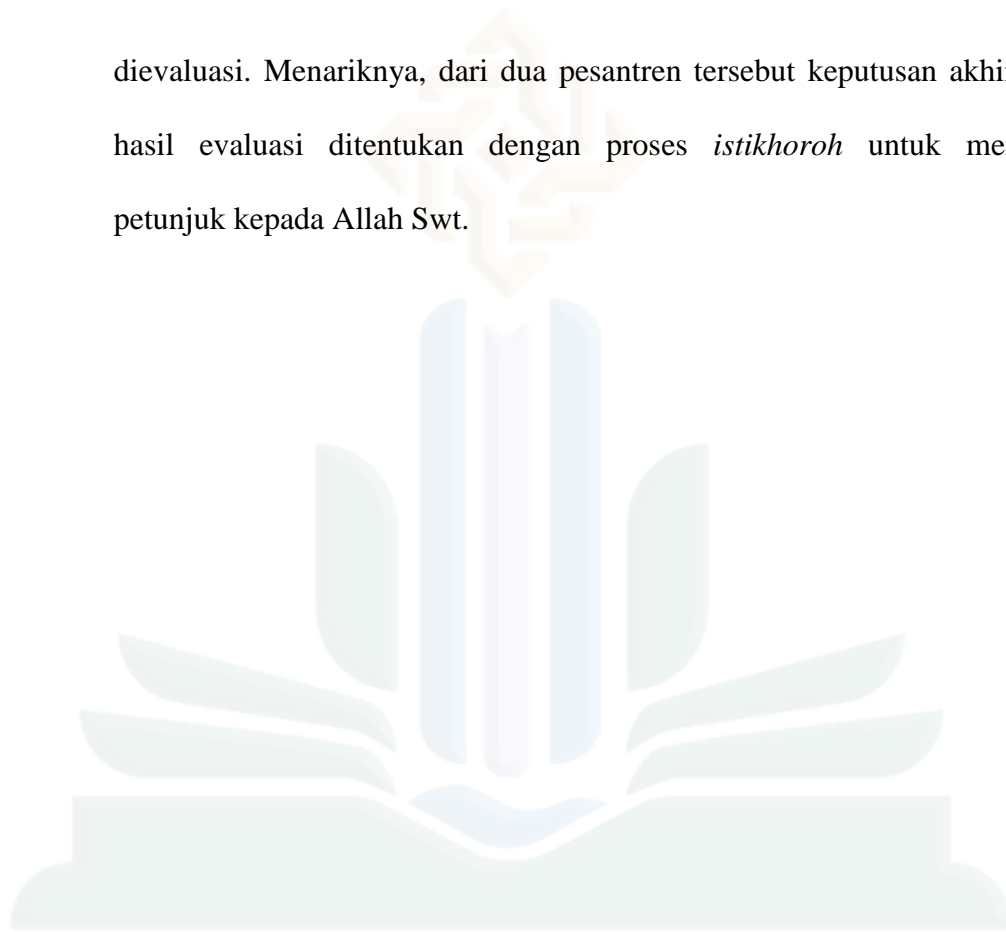
akan menentukan apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus ditinggalkan, apa yang harus diganti dan apa yang harus disimpan.

Brikerhoff menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan diklat dapat dicapai. Menurutnya dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu (1) penentuan fokus yang akan di evaluasi (*focusing the evaluation*); (2) penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*); (3) pengumpulan informasi (*collecting Information*); (4) analisis dan interpretasi informasi (*analyzing and interpreting*); (5) pembuatan laporan (*reporting information*); (6) pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*); dan (7) evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluation*).³²⁰ Tujuh langkah evaluasi yang dikembangkan oleh Brikerhoff telah dilakukan oleh dua pesantren yang menjadi lokasi penelitian, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong.

Dua pesantren yang menjadi lokasi penelitian ini, dalam temuan penelitian menunjukkan adanya perbedaan memiliki model evaluasi yang satu dengan yang lainnya tampak bervariasi, akan tetapi maksud dan tujuannya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi. Selanjutnya informasi yang didapatkan diberikan kepada pengasuh sebagai pemimpin tertinggi di pesantren untuk dilakukan pengambilan keputusan supaya tepat dalam menentukan tindak lanjut tentang kegiatan yang sudah

³²⁰Brinkerhoff, R.O., et.al., *Program Evaluation A Practitioner' Guide For Trainers and educators*. (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff, 1983). ix

dievaluasi. Menariknya, dari dua pesantren tersebut keputusan akhir dari hasil evaluasi ditentukan dengan proses *istikhoroh* untuk meminta petunjuk kepada Allah Swt.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

Bab ini menyetengahkan kesimpulan dari penelitian serta dua implikasi teoritis maupun praktis dan saran-saran.

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, telah melalui beberapa tahapan. Dari tahap paparan data, analisis data dan pembahasan sesuai dengan fokus penelitian, kesimpulannya sebagai berikut:

Pertama, Perencanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dilakukan oleh empat unsur, kiai, pengurus dan santri serta wali santri atau masyarakat. Perencanaan kiai bersifat emosional subkyektif melalui pendekatan *istikharah* serta analisis kebutuhannya didasarkan pada nilai-nilai yang termaktub dalam empat kitab elementer sebagai identitas kesantrian yang ingin dicapai serta melalui penyusunan falsafah satlogi santri dan rencana kurikulum pesantren sebagai kurikulum induk.

Kedua, Pelaksanaan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo meliputi dukungan penuh dari seluruh unsur pengurus dan struktur pesantren terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi pesantren diformalkan dalam aturan pesantren dan penyediaan sumber daya manusia dengan seleksi *istikharah* serta melalui seleksi ketat berdasarkan nilai-nilai kepesantrenan.

Ketiga, Evaluasi Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo ditemukannya faktor keberhasilan melalui metode dan teknik evaluasi secara rasional ilmiah dan ritual (*riyadlah*). evaluasi sebagai sarana memelihara budaya pesantren melalaui filterisasi budaya-budaya belajar dari luar pesantren. Memenuhi kebutuhan santri yang bersifat spirit dan non materi dengan doa-doa khusus yang disusun pesantren. Selain itu kerjasama antar biro dan bidang pesantren dalam melakukan evaluasi serta mengukur keberhasilan lulusan santri yang tetap memegang nilai-nilai identitas kesantrian dengan latar belakang profesi.

B. Implikasi Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki dua implikasi berupa implikasi secara teoritis dan secara praktis yang didasarkan pada hasil dari paparan data penelitian dan analisis data penelitian sebagaimana berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi teoritis yang di antaranya adalah:

a) Memperkuat teori Robbins and Coulter

Teori perencanaan menurut Robbins and Coulter adalah sebagai berikut: 1) Review visi dan tujuan; 2) Evaluasi pada sumber daya organisasi yang dimiliki; 3) Menentukan tujuan yang akan dicapai; 4) Mendeskripsikan tujuan dan mengkomunikasikannya kepada anggota

organisasi lainnya; dan 5) melakukan riviw pada hasil rencana yang dicapai.¹

Dengan demikian, bahwa penetapan ide dan penentuan tujuan sebagai tahap awal perencanaan di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo sangat sesuai dengan teori yang ada sekaligus memperkuat teori tersebut.

b) Memperkuat Teori James AF Stoner dan Richard Gorton.

Teori perencanaan James Stoner yang dalam teorinya menyebutkan bahwa perencanaan melalui tahapan tahapan berikut: 1) Menentukan dan menetapkan tujuan; 2) menentukan situasi yang dihadapi sekarang; 3) menentukan bantuan dan rintangan; 4) Mengembangkan tindakan. Dengan demikian, bahwa analisis kebutuhan dan penentuan tujuan sebagai tahap awal perencanaan di pondok pesantren Salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo sesuai dengan teori yang ada. Di samping itu, temuan ini penelitian di kedua pesantren juga memperkuat teori perencanaan Richard Gorton bahwa perlu adanya deskripsi tugas dan wewenang yang memperjelas rencana kegiatan sehingga mudah dilaksanakan.

c) Memperkuat teori William Pink

Menurut William Pink bahwa kesuksesan implementasi rencana disebabkan faktor-faktor berikut: 1). Leadership, Seorang individu harus memiliki tanggung jawab atas program dan waktu yang cukup untuk memberikan kepemimpinan yang memadai. 2). Support, Program tersebut harus mendapat dukungan dari orang-orang penting di dalam organisasi. 3). Technical assistance, Anggota organisasi harus menerima bantuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang diusulkan. 4). Staff Development, Pengembangan staf yang terfokus dan berkelanjutan yang memungkinkan mereka untuk mempelajari perilaku yang diinginkan. 5). Materials, organisasi atau sekolah harus dilengkapi dengan bahan-bahan yang dibutuhkan sebelum mereka perlu menggunakannya dalam program. 6). Monitoring and Evaluation, Rencana pemantauan pelaksanaan program, serta evaluasi sumatif program harus dibuat sebelum program dimulai. 7). Time, Waktu yang memadai harus disediakan untuk guru dan administrator untuk mempelajari dan mengimplementasikan program. Untuk mendapatkan pengaruh yang besar maka kegiatan harus dilakukan selama hari efektif. 8). Governance, Melibatkan aktor utama di tingkat sekolah saat pengambilan keputusan terprogram yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa implementasi akan berhasil. 9). Funding, Menyediakan dana yang cukup untuk personel dan biaya dukungan inisiatif program sangat penting untuk dampak upaya selanjutnya. Keterlibatan aktor yang dalam hal ini adalah pimpinan pesantren/kiai di

pesantren menjadi faktor penentu pelaksana yang didukung oleh kepala bidang dan biro yang memiliki wewenang terhadap kegiatan dan budaya kepesantrenan.

d) Memperkuat teori Daniel Stufflebeam

Daniel Stufflebeam memiliki 4 faktor yang harus dievaluasi, yakni Context (konteks), Input, Process, dan produk. Meski temuan penelitian di pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dan pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo tidak secara jelas membuat kategori tertentu yang akan dievaluasi tetapi dari konten-konten yang dievaluasi mencakup aspek-aspek sebagaimana teorinya Daniel Stufflebeam.

2. Implikasi Praktis

Pimpinan pesantren atau kiai dalam pesantren adalah seorang pembimbing atau pendidik bukan hanya kepada jasmani santri tetapi juga kepada rohani santri (*murabbi ruhina*). Kiai hampir di seluruh pesantren nusantara dianggap sebagai orang tua asuh dalam keilmuan dan akhlak sehingga beberapa santri diperkenankan untuk memanggil *abah* atau *abuya*. Hal ini, menjadi sebuah bukti bahwa hubungan yang dibangun antara kiai dan santri tidak hanya sebatas hubungan jasmani tetapi juga rohani.

Dengan demikian, perhatian besar pimpinan pesantren atau kiai tidak hanya pada kebutuhan jasmani santri tetapi juga kebutuhan rohani. Sehingga, kiai mengajak para santri untuk doa bersama, melakukan

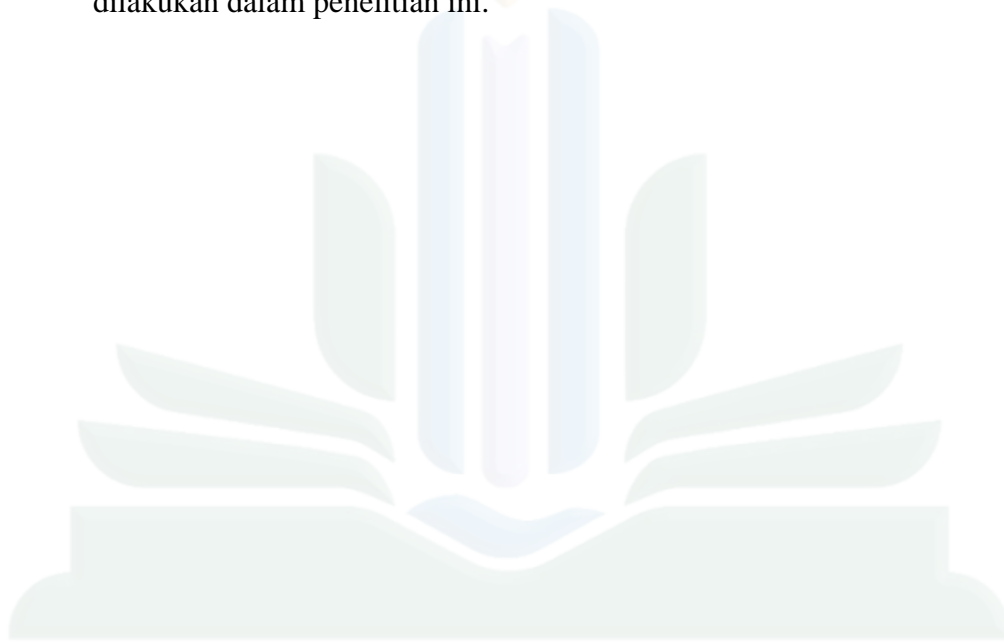
riyadlah bahkan sholat berjamaah sebagai sebuah bentuk kebersamaan di pesantren. Pada tingkatan kamar, para ketua kamar didaulat sebagai kepanjangan tangan dari wewenang dan tanggungjawab kiai bahkan juga berstatus sebagai orang tua asuh bagi santri sehingga ada asumsi yang terbangun bahwa melawan ketua kamar sama saja dengan melawan kiai. Dengan gambaran budaya pesantren seperti ini maka pesantren tak ubahnya seperti seperti keluarga besar yang terdiri dari kiai dan pengurus sebagai bapak; dan, santri sebagai anak asuh.

C. Saran-Saran

Hasil penelitian ini, terkait manajemen budaya organisasi pesantren, ada pelbagai saran-saran peneliti sebagaimana berikut:

1. Bagi Pondok Pesantren Salafiyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo diharapkan kiai dan setiap individu yang ada di dalamnya mempertahankan dan menambahkan nilai-nilai modernisasi yang relevan dengan lingkungan pondok pesantren untuk kemajuan pondok pesantren.
2. Bagi pimpinan pondok pesantren atau pimpinan lembaga pendidikan, bahwa upaya mempertahankan budaya organisasi yang menjadi ciri khas pesantren dalam melaksanakan setiap kegiatan menjadi *role model* bagi pesantren lainnya di nusantara. Sebagai upaya menjaga nilai kepesantrenan sebagai lembaga yang asli nusantara.
3. Bagi peneliti berikutnya, supaya melaksanakan penelitian selanjutnya tentang manajemen budaya organisasi pesantren pada aspek lain secara

meluas dan mendalam, seperti pada aspek sosio kultur pesantren yang lebih luas, tidak berhenti di pada masalah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi semata. akan tetapi keragaman budaya, etnis, gender, dan usia belum dilakukan dalam penelitian ini.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- Amarullah, Muhamad Matin Shopwan, Mulyani dan Prayoga, Ari, *Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi di Pesantren Salafiyah*, *Jurnal DIRASAH Volume 3, Number 2, Agustus 2020 p-ISSN: 2615-0212 / e-ISSN: 2621-2838*
- Anwar, Ali, “*pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007)
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998)
- Azra, Azyumardi, *Esai-Esai Intelektual Muslim Pendidikan Islam*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999)
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju melenium baru*, (Jakarta:Logos Wacana Ilmu, 2002)
- Bakhtiar, W., *Laporan Penelitian Perkembangan Pesantren di Jawa Barat*, (bandung: Balai Penelitian IAIN Sunan Gunung Jati, 1990)
- Barnawi, Imam, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlash, 1993)
- Bruinessen, Martin, van, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 2012)
- Bull, Ronald, Alan, Lukens, *A Peacefull Jihad: Javanese Education and religion Identity Construction* (Michigan: Arizona State University, 1997)
- Cameron, Kim, S. and Quinn, Robert, E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework* (San Francisco: JosseyBass, 2006)
- Choiron, Ah, *Budaya organisasi pesantren dalam Membentuk santri putri yang peduli Konservasi lingkungan*, *Jurnal Palastren Volume 10 Nomor 2, Desember 2017*.

- Creswell, John, W., *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches)* Third Edition, California: @SAGE Publications. 2009)
- Daft, Richard L., *Management* (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010)
- Dawam, Ainurrafiq, *Manajemen Madrasah berbasis Pesantren*, (Yogyakarta: Lista Fariska Putra, 2005)
- Dedik, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan*”, *Analytica Islamica*, Vol. 4, No. 2, 2015: 323-350
- Departemen Agama RI, *Pola Pembelajaran Di Pesantren*, (Jakarta: Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2003)
- Dhofier, Zamakhsari, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1994)
- Donell, Koontz, O’, *Principles of Management: An Analisis of Managerial Functions*, (Kogakhusa, Mc Grawhill)
- E., Gronlund, N., & L., Robert, L. *Measurement and evaluation in teaching* (6th ed.). (New York: Macmillan, 1990.)
- Efendi, Nur, *Manajemen Perubahan di pondok Pesantren; Kontruksi teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014)
- Fajar, Salni, *Tradisi Pesantren di Dunia Melayu antara Tradisionalis dan Modernis: Studi kasus kepemimpinan Kiai di pesantren Sumatera Selatan*, (Disertasi, Unirvasitas Islam Negeri Raden Fatah, Palembang, 2018)
- Fatah, Rohadi, Abdul, Taufik, M.Tata Taufik, Bisri, Abdul, Mukti, *Rekontruksi Pesantren Masa Depan* (Jakarta Utara: PT. Listafariska Putra, 2005)
- Gorton, Richard and Schneider, Gail, Thierbach, *School Based Leadership Challenges and Opportunities*, Third Edition (Wm. C. Brown, 2001)
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Penelitian Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1990)
- Haedari, Amin, *Peran Strategis Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, dalam *Jurnal Pondok Pesantren Mihrab* (2007)

- Hakim, Lukman, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, (Jakarta: Departemen Agama Ditpekanpontren Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2003)
- Hanafi, M. Sadheli, *Budaya Pesantren Salafi: Studi Ketahanan Pondok Pesantren Salafi di Propinsi Banten Al Qalam*, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 103-126, june 2018. ISSN 2620-598X.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan islam di Indonesia: Lintasan sejarah pertumbuhan dan perkembangan*, Cet. Ke-2 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996)
- Hasibuan, Malayu, S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan masalah*, Cet. VI (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara 2001)
- Heli dan Zaqiyah, Qiqi Yuliati, *Manajemen Organisasi Santri Di Pondok Pesantren*, Jurnal ISEMA Vol 1, No 2 (2016).
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (5th Edition). Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice Hall, 1988)
- Herujito, Yayat, M., *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta :Grafindo Persada, 2001)
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., *Educational Administration: Theory, Research and Practice*(Mc Graw-Hill: North America, 2013)
- Huberman, Miles, M.B, ,A.M, dan J., Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. (Jakarta: UI-Press, 2014)
- Ibrahim, Rustam, *Eksistensi Pesantren Salaf di Tengah Arus Pendidikan Moderen*. Jurnal Analisa Volume 21 nomor 02 desember 2014.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*.(San Fransisco: Jossey-Bass, 1981)
- Jumadan, *Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Shautut Tarbiyah, Ed. Ke-36 Th. XXIII, Mei 2017.
- Kaufman, Roger dan Thomas, Susan, *Evaluation without Fear*. (New York: New Viewpointsre, 1980)

- Khafidin, Zaenal, *Model Pendidikan Pesantren Madrasah dalam Jurnal Penelitian 2*, (2008)
- Kirkpatrick, Donal L., Kirkpatrick, James D., *Evaluating Training Program; The Four Levels, 3rd Edition*. (San Fransisco: Berrett Koehler, Inc, 2006)
- Kolb, David A., *Organizational Behavior: An Experimental Approach*, (Prentice-Hall International, Inc, 1991)
- Kotter, John, P., and Heskett, James, L., *Corporate Culture and Performance*, (The Free Press, New York. 1992)
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9. Buku 1. (Jakarta: Salemba Empat, 2014)
- Lako, Andreas, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: isu teori dan solusi* (Yogyakarta: Amara Books, 2004)
- Madjid, Nurcholish, *bilik-bilik Pesantren*, (Jakarta: P3M, 2985)
- Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah (Suatu Telaah Historis Kritis)*, (Jakarta: Restu Ilahi, 2004)
- Mansur, Fadlil, Munawwar, “Kekayaan Budaya Pesantren,” dalam *Jurnal Humaniora 16*,(2004)
- Mardiyah, “*Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi: studi multisitus di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri dan Tebuireng Jombang*”, (Disertasi, Universitas Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010)
- Marno dan Supriyanto, Trio, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (bandung: PT.Refika Aditama, 2008)
- Mas’ud dan Abdurrahman, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta: Gama Media, 2003)
- Masrokan, Mutohar, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*.(Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2013)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994)
- Masyhud, Sulthon dan Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*”, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003)

- Meleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakrya, 2001)
- Millah, Nur Ita A'ini Qudwatal dan Sari, Nove Kurniati, *Birokrasi dan Perilaku Budaya Organisasi Di Pesantren*, 2019 *Jurnal Pendidikan Islam* Volume 2 No. 01 2019, p. 45-65 ISSN: 2338-4131 (Print) 2715-4793 (Online)
- Moleong, J. Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004)
- Mukhibat, “*Meneguhkan Kembali Budaya Pesantren dalam Merajut Lokalitas, Nasionalitas dan Globalitas*” *Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* Vol. 23 No. 2, Desember 2015: 177-19
- Mustajab, Dadang, *Membangun Pendidikan Pesantren Berbasis Sains dan Tehnologi: Pencarian Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*. 2007)
- Mutohar, Ahmad dan Anam, Nurul, *Manifesto: Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013)
- Nafi', MD., *Praktis Pembelajaran Pesantren* (Yogyakarta: Institute For Training and Development Amherst, MA Forum Pesantren dan yayasan Selasih, 2007)
- Najd, E.S, *Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren, Pergulatan dunia Pesantren: membangun dari Bawah*”, Rahardjo. Ed. (Jakarta: P3M, 1985)
- Ndraha, Taliziduhu, *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1997)
- Noorhayati, Salamah, *Perspektif Pendidikan Islam dari Klasik-Modern, Refleksi Persoalan Pendidikan Islam Kontemporer*, *Jurnal Ilmiah Tarbiyah*, Volume 22, nomor 6 Juni 2001.
- O, Brinkerhoff, R., et.al., *Program Evaluation A Practitioner' Guide For Trainers and educators*. (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff, 1983)
- Owens, Robert G., *Organizational Behavior in Education*. Fifth Edition (Allyn and Bacon.1995)
- Peraturan Menteri Agama nomor 30 tahun 2020 pasal 1.

- Qadam, Izah Ulya, *Budaya Organisasi Dalam Membentuk Karakter Generasi Khaira Ummah Di Pesantren*, Jurnal Konseling Edukasi Vol 3, No 2 (2019)
- Qamar, Mujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*(Jakarta : Erlangga, 2005)
- Quinn, Patton, Michael, *Qualitative Evaluation and Research Methode*, Newbury Park: Sage Publication, 1990)
- R., Worthen, B. and R., Sanders, J., *Educational Evaluation : Theory and Practice*.(Indiana University: Wadsworth Publishing, 1973)
- Raehani, *Islam dan Kemajemukan Indonesia: Studi Kasus Pesantren dan Pendidikan Multikultural*, dalam, *Annual Conference on Islamic Studies (ACIS) ke-10* (Banjarmasin: 2011)
- Rahardjo, Dawam, *Mozaik Pesantren*, dalam *Jurnal Modernisasi Manajemen Pendidikan Pesantren*, Eds. 02 (2005)
- Risdiana, Aris, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat*, Jurnal APLIKASIA Vol 16, No 2 (2016)
- Robbins, Stephen, P. and Coulter, Mary K., *Management*, Eleventh E (New Jersey: Prentice Hall, 2012)
- Robbins, Stephen, P. and Judge, Timothy A., *Organizational Behavior Edition 159*.(New Jersey: Pearson Education, 2013)
- Robbins, Stephen, P. *Organizational Behavior*, 9th Edition (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001)
- Rokhlinasari, Sri, *Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon*, Jurnal Holistik Volume 15 Nomor 02, 2014
- Rokhlinasari, Sri, *Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon*, Jurnal Holistik Volume 15 Nomor 02, 2014
- Royani, Ahmad, *Internalisasi Budaya pesantren di perguruan tinggi islam dalam melahirkan akademisi religius moderat: Studi Mutisitus Universitas Nurul*

- Jadid Paiton Probolinggo dan Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang*, (Disertasi, Institut Agama Islam Negeri, Jember 2020)
- S., Stark, J. and A., Thomas, *Assessment and program evaluation*. Needham Heights: Simon and Schuster Custom Publishing, 1994
- Sanjaya, Wina, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, Jakarta: Prenada Media Group, 2014)
- Sax., *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*, (Belmont California: Wads Worth Pub. Co., 1980)
- Schien, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004)
- Schwartz, Howard and Davis, Stanley, *Matching Corporate Culture and Business Strategy (Organizational Dynamic, 1983)*
- Shaleh, A. Rosyad, *Management Da'wah*. (Jakarta: Bulan Bintang, 1977)
- Sobirin, Ahmad, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan Organisasi* (Yogyakarta: IBPP STIM YKPN, 2007)
- Steenbrink, Karel, A., *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam Kurun Modern*(Jakarta: LP3ES, 1986)
- Stoner, James A.F., et.al. *Management*, sixth edition, (New Jersey: Prentice hell, 2005)
- Stufflebeam, David, L. and Shinkfield, Antony J., *Systemic Evaluation, A Self Intructional Guide To Theory and Parctice*, Massachusetts: (Kluwer-Nijhoff Publising,, 1985)
- Sugiyono, *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung : Alfabeta, 2010)
- Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (bandung: CV. Mandar Maju, 2011)
- Sulaiman, Abul, Qasim bin Ahmad al-Lakhmiy ath-Thabrani, *Mu'jam Al-Ausath, Juz I* (Kairo: Dar-Al Haramain,1415 H)
- Surtisno, Edy, "*Budaya Organisasi*", (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013)
- Syihabuddin, Muhammad Arif, *Budaya Organisasi lembaga pendidikan dalam perspektif islam*, Jurnal At-Ta'dib Vol. 11 No. 2, Desember 2019.

- Syihabuddin, Muhammad Arif, *Budaya Organisasi lembaga pendidikan dalam perspektif islam*, Jurnal At-Ta'dib Vol. 11 No. 2, Desember 2019.
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012)
- Taftazani, Hafidz, *Sumbangsih pada Negara, Ponpes cetak santri-santri berakhlak mulia*, Republika Online, 11 Agustus 2005.
<https://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/khazanah/15/08/11/nswbnk313-sumbangsih-pada-negara-ponpes-cetak-santrisantri-berakhlak-mulia>.
- Terry, George, R., *Principles Of Management*, (Richards D. Irwin, Illionis, 1968)
- Terry, George, R., *Principles of Management*. (Erlangga Jakarta 2013)
- Undang-undang Republik Indonesia tentang Pesantren Nomor 18 tahun 2019 pasal 1
- Undang-undang Republik Indonesia tentang Pesantren Nomor 18 tahun 2019 pasal 5 ayat 2.
- Usman, Husaini, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, cet. Ke-1 (Jakarta: bumi Aksara, 2006)
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKIS, 2001)
- Wahid, Abdurrahman, *Prospek Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan" Dalam Sonhaji Shaleh (terj); Dinamika Pesantren, Kumpuln Makalah Seminar Internasional, The Role of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia"* (Jakarta : P3M. 1988)
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Cet pertama; Jakarta: Gema Insani Press, 1997)
- Widoyoko, Eko, Putro. *Evaluasi Program Pembelajaran*.(Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009)
- Winardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran dalam Bidang Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 2002)
- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi; Teori Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*.(Yogyakarta: Multi Presindo. 2013)

Y., Valadez, Y. and M., Bamberger, *Monitoring and evaluating social program in developing countries: a handbook for policymaker, manager and research*.(Economic Development Institute of World Bank, 1994)

Yamadi, *Modernisasi pesantren: kritik Nur Cholis Majid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002)

Zainal, Veithzal, Rivai, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,(Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014)

Ziemek, M., *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, diterjemahkan oleh Butche B. Soedjodjo, (Jakarta: P3M, 1986)



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



Rapat Perencanaan program Pengurus Salafiyah Syafi'iyah



Rapat Evaluasi program oleh pengurus Salafiyah Syafi'iyah



Rapat Perencanaan Pengurus Putri Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo



Rapat Pengurus Salafiyah Syafi'iyah



Rapat Pengurus Pesantren Zainul Hasan Genggong bersama wali santri



Pertemuan Pengasuh, pengurus pesantren Zainul Hasan Genggong dan wali santri



Pertemuan dengan wali santri (silaturahmi)



Rapat Pengurus pesantren Zainul Hasan Genggong



Rapat Pengurus Pesantren Zainul Hasan Genggong.



Kegiatan Ngaji Kitab di Pesantren Zainul Hasan Genggong

INSTRUMEN BUDAYA MUTU SATUAN PENDIDIKAN
PESANTREN ZAINUL HASAN GENGGONG

No.	Input santri baru	Analisis potensi santri baru	Tahun pertama	Tahun kedua	Tahun ketiga	Lulusan
1	Belum beretika (dengan mengamati, melihat, mendengar)	a. Seleksi potensi akademik				Santri lulus memiliki kepribadian akhlakul karimah dan keilmuan basic pesantren menjadi identitas serta memenuhi kebutuhan global bahasa dan teknologi.
2	Belum bisa baca tulis	b. Pengelompokan belajar sesuai potensi				
3	Belum mahir berbahasa inggris	c. Peminatan bakat minat				
4	Belum mahir berbahasa arab	d. Melakukan rekapitulasi prestasi santri	Masuk ke kelas 1	Capaian hasil belajar triwulan	Capaian hasil belajar triwulan	
5	Belum bisa baca kitab	e. Menentukan kebijakan kelompok belajar berdasarkan masalah santri	Capaian hasil belajar triwulan	LEBIH MENINGKAT, LEBIH TERUKUR DAN LEBIH PRESTASI	SANGAT MENINGKAT, SANGAT TERUKUR DAN SANGAT PRESTASI	
6	Belum menjadi juara regional	f. Hasil belajar santri triwulan	MENINGKAT, TERUKUR DAN PRESTASI	TERUKUR DAN LEBIH PRESTASI	TERUKUR DAN SANGAT PRESTASI	
7	Belum menjadi juara nasional	g. Ketercapaian hasil belajar satu tahun				
8	Belum menjadi juara internasional	h. Ketercapaian hasil belajar satu semester				

**INSTRUMEN MEMBANGUN LANGKAH-LANGKAH
SEKOLAH INTEGRITAS BERBUDAYA MUTU PENDIDIKAN
SATUAN PENDIDIKAN ZAINUL HASAN GENGGONG**

No.	PERNYATAAN	Skor Nilai				
		1	2	3	4	5
1	KEGIATAN PRASEKOLAH					
	1.1 Lingkungan sekolah nuansa al-qur'ani dengan membunyikan ayat-ayat al-qur'an, asmaul husna					
	1.2 memberi ucapan selamat datang, lagu Indonesia raya, hubbul wathon, mars pesantren					
	1.3 menyambut kedatangan santri di sekolah dengan senyum, ucapkan salam dan berjabat tangan					
	1.4 memberikan keteladanan pendidikan ramah anak					
	1.5 lingkungan sekolah bersih, rindang					
	1.6 ruang belajar kelas bersih, suasana menyenangkan					
2	SUASANA BELAJAR MENYENANGKAN					
	2.1 membaca do'a bersama					
	2.2 memberikan motivasi semangat belajar, meraih prestasi belajar					
	2.3 proses pembelajaran multimetode, multistrategi, active learning, multimedia					
	2.4 akhir pembelajaran terukur hasil kesimpulan pembelajaran					
	2.5 akhir pembelajaran ditutup dengan do'a					
3	BUDAYA BELAJAR					
	3.1 budaya baca santri dilingkungan sekolah					
	3.2 budaya baca santri dilingkungan pesantren					
	3.3 budaya menulis santri dilingkungan sekolah					
	3.4 budaya menulis santri dilingkungan pesantren					
	3.5 budaya menghafal santri dilingkungan sekolah					
	3.6 budaya menghafal santri dilingkungan pesantren					
	3.7 budaya guru membaca					
	3.8 budaya guru menulis					

	3.9 budaya guru menghafal					
4	BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH					
	4.1 budaya disiplin waktu					
	4.2 budaya disiplin tugas					
	4.3 kerja tuntas, jujur					
	4.4 semangat belajar bagi santri					
	4.5 semangat mengajar bagi guru					
	4.6 berpakaian rapi					
	4.7 peduli					
4.8 saling menghormati						
5	KARAKTER AKADEMIK					
	5.1 Satlogi santri					
	5.2 9 budi utama santri					
5.3 Pendidikan ramah anak						
6	HASIL BELAJAR SATUAN PENDIDIKAN					
	6.1 Kepribadian Berakhlakul karimah					
	6.2 Prestasi hasil belajar disekolah memuaskan					
	6.3 Prestasi hasil belajar santri dipondok memuaskan					
	6.4 Prestasi hasil belajar santri bahasa inggris sangat memuaskan				√	
	6.5 Prestasi hasil belajar santri bahasa arab memuaskan					
	6.6 Prestasi hasil belajar santri kemampuan kitab sangat memuaskan					
6.7 Santri lulus mandiri dengan bekal ilmu pengetahuan yang cukup, pendidikan tuntas, berakhlakul karimah membawa barokah para masyayekh.						
7	ACARA CEREMONIAL PADA RAPAT GURU/ RAPAT WALI MURID/RAPAT PEMBINAAN SISWA					
	7.1 Pembacaan ayat suci alqur'an					
	7.2 Lagu Indonesia raya					
	7.3 Lagu Hubbul wathon					
	7.4 Himne guru					
	7.5 Mars pesantren/ Mars sekolah					

**INSTRUMEN LAPORAN TRIWULAN PENDIDIKAN
SATUAN PENDIDIKAN ZAINUL HASAN GENGGONG**

No.	PERNYATAAN	Skor Nilai				
		1	2	3	4	5
1	AKADEMIK					
	A. Capaian Visi Misi					
	B. Capaian Target Kurikulum					
	C. Capaian Hasil Belajar Tertinggi					
	D. Capaian Hasil Belajar Terendah					
	D. Capaian Prestasi Akademik					
	a. bahasa arab					
	b. bahasa inggris					
	c. tahfidz al-qur'an juz 30					
	d. baca kitab kuning					
2	KESISWAAN					
	A. Capaian Pembinaan Pengurus IPNU IPPNU					
	B. Capaian Program Pembinaan Pengurus IPNU IPPNU					
	C. Capaian Pembinaan Kreatifitas Santri					
	D. Capaian Pembinaan Duta Madrasah					
	E. Capaian Prestasi Non Akademik					
	a. juara regional					
	b. juara nasional					
	c. juara internasional					
3	HUMAS					
	A. Capaian Perluasan Akses Informasi Sekolah					
	B. Capaian Pendaftar Santri Baru					

	C. Capaian Seleksi Santri Baru					
	D. Capaian Promosi Sekolah					
	E. Website Medsos					
4	SARANA DAN PRASARANA					
	A. Perbaikan Sarana dan Prasarana					
	B. Pengadaan Sarana dan Prasarana					
	C. Pengadaan Sarana Pembelajaran					
	D. Pengadaan Sarana di Lingkungan Sekolah					
	E. Program Perindungan Halaman					
5	KEUANGAN					
	A. Manajemen Keuangan					
	B. Pendapatan					
	C. Pengeluaran					
	D. Pelaporan Keuangan					
	E. Penyimpanan Dokumen					

Genggong, 08 Maret 2021
Ka. Biro Kepesantrenan,

TTD

Dr. Muhammad Haris, M.Kes

BIODATA PENULIS



Ahmad Musaddad lahir di desa Pesanggrahan kecamatan Jangkar Kabupaten Situbondo Jawa Timur pada tanggal 27 Maret 1981. Jenjang pendidikan dasar ia tempuh di SDN 1 Pesanggrahan (tahun 1988-1993) dan di SMP Ibrahimy Sukorejo Situbondo (tahun 1993-1996). Adapun jenjang Pendidikan menengahnya ditempuh di Madrasah Aliyah Ibrahimy di pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo (tahun 1997-2000). Kemudian, ia melanjutkan kuliah di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo yang pada saat itu masih berstatus Institut (tahun 2006-2010) mengambil program studi Pendidikan Bahasa Arab (PBA). Setelah dikukuhkan sebagai sarjana strata satu ia kemudian melanjutkan ke jenjang S2 di perguruan tinggi yang sama, yakni Pascasarjana Institut Agama Islam Ibrahimy Sukorejo (saat ini menjadi Universitas Ibrahimy) dengan mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2013-2015. Setelah wisuda, ia berkonsultasi pada dosen tamu pascasarjana Universitas Ibrahimy, Prof. Dr. Abdul Muhid, M.Si., beliau merupakan dosen tetap Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Beliau mengarahkan untuk menjadi dosen agar dapat mengembangkan ilmu pengetahuan sebagaimana yang menjadi tuntutan tridarma perguruan tinggi.

Pada tahun 2015 ia memutuskan untuk menjadi dosen di salah satu perguruan tinggi di Situbondo, yakni STAI Cendekia Insani. Dalam upaya mengembangkan ilmu pengetahuan yang ia miliki, ia mengikuti seleksi Program 5000 Doktor pada tahun 2017 dan dinyatakan lulus dengan perguruan tinggi tujuan IAIN Jember (sekarang Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq) dengan mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam dan lulus pada juni 2022. Ia saat ini aktif mengajar di perguruan tinggi STAI Cendekia Insani. Di samping berkhidmah sebagai dosen, ia juga merupakan pengelola pendidikan di yayasan swasta yang ia miliki, yakni yayasan pendidikan Al-Falah yang terletak di desa Pesanggrahan kecamatan Jangkar kabupaten Situbondo.