

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pesantren saat ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan eksistensinya dan mengembangkan kapasitasnya di tengah perubahan zaman.¹ Pesantren memiliki posisi historis yang sangat penting dalam perkembangan pendidikan Islam di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan tertua, pesantren telah berperan besar dalam membentuk karakter, keilmuan, dan kehidupan sosial keagamaan masyarakat. Namun di tengah arus modernisasi dan global seperti saat ini muncul kesenjangan antara peran strategis pesantren secara historis dengan kondisi aktual sebagian besar pesantren saat ini yang belum berkembang secara optimal.

Data dari EMIS Kementerian Agama menunjukkan bahwa jumlah pesantren terus meningkat. Pada tahun 2023-2024 jumlah pesantren adalah 41.286 sedangkan pada tahun 2024-2025 naik menjadi 42.300.² Data ini menunjukkan bahwa terjadi penambahan jumlah pesantren sebanyak 1.014 dalam waktu satu tahun. Meskipun demikian pertumbuhan kuantitatif ini tidak selalu diikuti oleh peningkatan kualitas. Banyak pesantren masih menghadapi persoalan mendasar seperti lemahnya budaya sistem manajemen, belum terakreditasinya lembaga secara formal, rendahnya pengakuan terhadap lulusan, serta minimnya daya saing di tingkat nasional maupun global. Masalah lain yang sering ditemukan meliputi ketidakjelasan sistem kaderisasi kepemimpinan, keterbatasan inovasi, serta rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan zaman. Pesantren harus melakukan perubahan format, bentuk, orientasi dan metode pendidikan dengan catatan tidak sampai mengubah visi, misi dan orientasi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, agar tetap eksis dan berkembang.³

¹ Diana Handayani, "Pesantren, Dinamika, Dan Tantangan Global: Analisis UU Pesantren No.18 Tahun 2019," *EL-HIKMAH: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam* 16, no. 1 (2022): 31–48, <https://doi.org/10.20414/elhikmah.v16i1.6193>.

² EMIS Kemenag, "Jumlah Pesantren," 2025, <https://emis.kemenag.go.id/pontren/statistik/pontren?secure=pQ5q0ZPf12uFz1onu8szJdUKxHQt9LrEbCLygygzj3E%3D>.

³ Sayyid Sabiq, "Eksistensi Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam," *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2020): 13.

Namun di balik persoalan manajemen dan inovasi tersebut, budaya organisasi pesantren belum banyak disentuh secara mendalam dalam kajian akademik. Padahal, budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang membentuk cara kerja, pola pikir, dan arah pengembangan lembaga. Lemahnya budaya organisasi dapat menjadi penyebab tidak efektifnya sistem kepemimpinan, tidak jelasnya visi kelembagaan, hingga lambatnya inovasi yang seharusnya mendorong keberlanjutan pesantren.

Permasalahan ini tampak dalam sejumlah aspek seperti lemahnya komunikasi internal, resistensi terhadap perubahan, sistem pengambilan keputusan yang tidak partisipatif, serta ketiadaan sistem nilai bersama yang mampu menjadi rujukan perilaku seluruh warga pesantren. Belum adanya perhatian serius terhadap pembentukan, pemeliharaan, dan revitalisasi budaya organisasi menyebabkan banyak pesantren kehilangan arah dalam pengembangan jangka panjangnya.

Seiring perkembangan zaman problem yang dihadapi oleh pesantren semakin kompleks. Pesantren dituntut untuk bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang lebih modern. Jumlah pesantren di Indonesia terus mengalami peningkatan yang sangat pesat. Sayangnya, peningkatan jumlah tersebut tidak diiringi dengan peningkatan kualitas dan mutu pesantren.⁴ Kualitas pesantren masih harus mendapatkan perhatian serius agar mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi masyarakat.

Mutu sarana dan prasarana kebanyakan pesantren masih banyak yang belum sesuai harapan. Pengaturan tata letak bangunan yang tidak terencana dengan baik. Pembangunan terkesan sporadic dan kurang pertimbangan dari ahlinya. Kamar-kamar asramanya sempit, terlalu pendek, jendela terlalu kecil, dan pengaturannya pun semrawut. Selain itu minim peralatan, seperti dipan, meja kursi, dan tempat untuk menyimpan pakaian. Jumlah kamar mandi dan kakus (WC) tidak sebanding dengan banyaknya jumlah santri yang ada. Atau malah ada pesantren yang tidak menyediakan

⁴ Alaika M Bagus Kurnia PS, "Problematika Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2019): 5–10, <https://doi.org/10.32832/tawazun.v12i2.2554>.

fasilitas ini sehingga para santrinya mandi dan buang air di sungai. Walaupun ada kondisinya tidak memenuhi syarat sistem sanitasi yang sehat.⁵

Problem berikutnya adalah terkait dengan kurikulum. Kebanyakan pesantren terutama yang salaf kurikulumnya masih tetap menggunakan kurikulum tradisional sehingga lulusannya kurang maksimal. Guru mengaji atau penceramah sebagian ada yang tidak memiliki keahlian manajemen. Manajemen dan perencanaan pesantren banyak yang tidak terencana, pokoknya yang penting jalan sehingga pesantren ini tidak ada perkembangan dan kemajuan.⁶

Selain itu pesantren juga memiliki permasalahan seputar sumber daya manusia, pendanaan, keterbatasan sarana, akses komunikasi ke dunia luar, dan kurangnya inovasi.⁷ Berbagai permasalahan terkait pesantren perlu diperhatikan oleh pengelola pesantren maupun akademisi khususnya dalam bidang Pendidikan Islam. Jika tantangan yang ada ini mampu diselesaikan maka di masa mendatang pesantren akan mampu berkembang dengan maksimal dan memberikan layanan Pendidikan yang lebih baik.

Metode pengajaran yang ada di pesantren juga perlu mendapatkan variasi agar tidak monoton. Seringkali metode yang digunakan cocok bagi sebagian santri namun kurang sesuai dengan karakter santri yang lainnya. Sehingga ketika dipaksakan, sebagian santri mampu berkembang dengan baik dan sebagian lainnya belum maksimal. Pesantren juga mesti melakukan pembaharuan atas metode pengajaran yang sudah ada. Setidaknya pesantren mampu mengadopsi metode pendidikan lain dengan melakukan modifikasi yang tidak keluar dari tatanan tradisi pesantren yang telah ada.⁸

⁵ Lisdaleni Lisdaleni et al., "Problematika Pendidikan Islam Di Pesantren Dan Madrasah Di Era Globalisasi," *PUSTAKA: Jurnal Bahasa Dan Pendidikan* 2, no. 4 (2022): 190–205, <https://doi.org/10.56910/pustaka.v2i4.359>.

⁶ M Yusri, Ali Akbar, and Agus Basri, "Problematika Pendidikan Agama Islam Di Era Modern," *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 5, no. 2 (2024): 83–91, <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.331>.

⁷ Dafri Harweli and Wedra Aprison, "Pesantren: Problematika Dan Solusi Pengembangannya," *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 12058–68.

⁸ M Wardi et al., "Problematika Pendidikan Pesantren Dan Solusi Alternatifnya Perspektif KH. Zamakhsyari Dhoifir," *Edupreneur: Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 7–14, <https://www.ejournal.idia.ac.id/index.php/edupreneur/article/view/705%0Ahttps://www.ejournal.idia.ac.id/index.php/edupreneur/article/download/705/631>.

Meskipun ada berbagai tantangan dalam pengelolaan pesantren, di sisi lain terdapat beberapa pesantren yang mampu menunjukkan keberlanjutan dan ketahanan kelembagaan secara luar biasa. Pesantren seperti Gontor, Lirboyo, dan Mojosari. Pesantren tersebut tidak hanya tetap eksis tetapi juga berkembang dan memiliki pengaruh luas hingga lintas generasi. Mereka mampu menjaga relevansi sekaligus mempertahankan nilai-nilai inti yang menjadi ciri khas masing-masing pesantren.

Salah satu faktor yang diduga menjadi pembeda utama antara pesantren yang stagnan dengan yang berkelanjutan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai dasar, pola kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, rutinitas kelembagaan, serta simbol-simbol yang melekat dalam kehidupan pesantren. Elemen-elemen ini membentuk kerangka perilaku dan cara berpikir seluruh elemen pesantren, yang pada akhirnya berkontribusi pada arah dan daya tahan lembaga.

Hingga saat ini belum banyak kajian yang secara mendalam mengungkap bagaimana budaya organisasi di pesantren terbentuk, dipelihara, dan dimanfaatkan sebagai strategi keberlanjutan lembaga. Pemahaman yang komprehensif terhadap aspek ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan model manajemen pesantren yang kontekstual dan berkelanjutan.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menggali peran budaya organisasi dalam mendukung keberlangsungan pesantren. Selain itu studi ini juga diharapkan dapat menyumbangkan model pengelolaan yang berbasis nilai-nilai Islam dan kearifan lokal serta menghasilkan rekomendasi praktis yang relevan bagi pengelolaan pesantren di era modern.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah ada sejak berabad-abad lalu dan memiliki peran penting dalam menyebarkan ajaran Islam dan mempertahankan identitas keagamaan di tengah masyarakat Indonesia yang mayoritas Muslim.⁹ Pesantren memiliki peran dalam bidang keagamaan maupun pembentukan karakter masyarakat muslim di Indonesia bahkan sebelum proklamasi kemerdekaan.

⁹ Hasnida Hasnida, "Sejarah Perkembangan Pendidikan Islam Di Indonesia Pada Masa Pra Kolonialisme Dan Masa Kolonialisme (Belanda, Jepang, Sekutu)," *Kordinat: Jurnal Komunikasi Antar Perguruan Tinggi Agama Islam* 16, no. 2 (2017): 237–56, <https://doi.org/10.15408/kordinat.v16i2.6442>.

Pesantren turut menjadi lembaga pendidikan yang menjaga dan melestarikan ajaran Islam serta membentuk generasi yang memiliki pemahaman tentang ajaran Islam.

Pesantren tidak hanya menjadi simbol keislaman tetapi juga mengandung unsur keaslian budaya Indonesia. Secara pedagogis pesantren bertujuan untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan moralitas Islam sebagai pedoman hidup sehari-hari. Sejak zaman penjajahan, pesantren telah menjadi bagian integral dari masyarakat dan memberikan sumbangsih yang signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan serta mencerdaskan kehidupan bangsa.¹⁰ Terdapat satu kesepakatan dari beberapa pakar, khususnya dari tinjauan historis bahwa pesantren merupakan salah satu bentuk kebudayaan asli (*indigenous culture*) Indonesia.¹¹

Pesantren merupakan lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang dengan pesat bersamaan dengan transformasi kekuatan politik yang ada di nusantara.¹² Sebagai lembaga yang berorientasi pada pengajaran agama, pesantren memiliki fungsi sebagai lembaga yang menjadi pusat penanaman akhlak dan moral. Pendidikan karakter yang diajarkan di pondok pesantren lebih terfokus untuk menanamkan jiwa religius, akhlakul hasanah, disiplin, kesederhanaan, menghormati orang yang lebih tua, dan memberikan pemahaman tentang makna hidup.¹³

Pengelolaan lembaga pesantren tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi yang ada di dalamnya. Budaya organisasi memegang peranan penting dan strategis dalam perkembangan dan kemajuan organisasi baik dalam bisnis, manajemen, lembaga pendidikan maupun organisasi sosial lainnya¹⁴. Permasalahan pesantren dapat bermula dari aktivitas keuangan pesantren baik yang berkaitan dengan anggaran,

¹⁰ Jurnal Hukum et al., "Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Pesantren Melalui Inovasi Kurikulum Rahmad Fuad Universitas Islam Negeri Sjech M . Djamil Djambek Bukittinggi Di Dunia Dan Akhirat . Al-Qur ' an Juga Menekankan Pentingnya Pendidikan , Terutama Bagi Orang-" 3, no. 2 (2024).

¹¹ Yayat Hidayat et al., "Tantangan Pesantren Salaf Dan Khalaf Di Era Global," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 8, no. 1 (2022): 391–401, <https://doi.org/10.5281/zenodo.5862131>.

¹² Agus Agus Susilo and Ratna Wulansari, "Sejarah Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Tamaddun: Jurnal Kebudayaan Dan Sastra Islam* 20, no. 2 (2020): 83–96, <https://doi.org/10.19109/tamaddun.v20i2.6676>.

¹³ Rahmah Zainatur, "Pendidikan Karakter Di Pondok Pesantren Modern Palangkaraya," *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Kearifan Lokal (JIPKL)* 2, no. 6 (2022): 282–89, <https://www.jipkl.com/index.php/JIPKL/article/view/32>.

¹⁴ Hendra Wahyudin, "Budaya Organisasi," *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 2022, <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>.

akuntansi, penataan administrasi, alokasi serta kebutuhan pengembangan pesantren maupun dalam proses aktivitas keseharian pesantren.

Tidak sedikit pesantren yang memiliki sumber daya baik manusia maupun alamnya tidak tertata dengan rapi, dan tidak sedikit pula proses pendidikan pesantren berjalan lambat karena kesalahan dalam penataan manajemen keuangannya.¹⁵ Oleh karena itu pesantren sebagai salah satu representasi lembaga pendidikan Islam penting untuk memperhatikan budaya organisasi.

Kajian terhadap keserasian budaya organisasi juga menjamin peran budaya organisasi sebagai sarana untuk menentukan arah organisasi, menginstruksikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengelola alokasi sumber daya organisasi serta sebagai sarana untuk menghadapi peluang dan masalah yang masuk dari lingkungan organisasi, terutama kekuatan yang berasal dari nilai-nilai dasar organisasi¹⁶. Adanya budaya organisasi yang baik akan membuat pesantren tidak hanya eksis namun dapat berinovasi sehingga memberikan manfaat yang lebih besar melalui dunia pendidikan Islam.

Penguatan budaya organisasi pesantren dilakukan dalam upaya menjaga karakteristik pendidikannya yang unik dan diyakini sebagai salah unsur fundamental dalam mencetak lulusan yang bermutu¹⁷. Budaya organisasi juga memiliki andil dalam menentukan lulusan serta identitas pesantren. Identitas yang dianut dapat membentuk karakter santri dan juga seluruh pengelola pesantren sehingga budaya organisasi yang terbentuk akan sangat menentukan arah pendidikan pesantren.

Budaya organisasi adalah sebagaimana dinyatakan oleh Niek Kok bahwa “*The organizational culture comprises of the values, behaviors, goals, attitudes, practices and beliefs shared across all*”.¹⁸ Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, perilaku,

¹⁵ Etty Gurendrawati, Yunika Murdayanti, and Susi Indriani, “Pengembangan Potensi SDM Pesantren Melalui Pelatihan Pemahaman Dan Pengetahuan Pengelolaan Keuangan,” *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 4, no. 1 (2019): 20, <https://doi.org/10.30651/aks.v4i1.2513>.

¹⁶ Hasnan Nafis, “MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI,” *Jurnal Tunas Pendidikan*, 2021, <https://doi.org/10.52060/pgsd.v3i1.492>.

¹⁷ Ahmad Musaddad and Badrun Fawaidi, “Budaya Organisasi Pesantren Sebagai Upaya Memperkuat Perilaku Santri Dalam Belajar,” *Nusantara Journal of Islamic Studies*, 2023, <https://doi.org/10.54471/njis.2023.4.1.81-92>.

¹⁸ Niek Kok et al., “The Interplay between Organizational Culture and Burnout among ICU Professionals: A Cross-Sectional Multicenter Study,” *Journal of Critical Care* 85, no. November 2024 (2025), <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2024.154981>.

tujuan, sikap, praktik dan keyakinan yang dianut oleh semua anggota organisasi. Semua hal ini menjadi satu kesatuan yang berdampak signifikan dalam perjalanan suatu organisasi.

Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan¹⁹. Tujuan yang tercapai membuat anggota organisasi merasa lebih termotivasi dan mendapatkan kepuasan atas hal yang diraihinya. Hal ini akan menimbulkan semangat kerja serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Keberhasilan pesantren dalam mencapai tujuannya dapat meningkatkan reputasi organisasi yang bermanfaat secara internal maupun eksternal pesantren. Dengan demikian organ eksternal akan tertarik sehingga meningkatkan tingkat partisipasi terhadap organisasi. Relawan maupun simpatisan akan bertambah ketika sebuah organisasi mampu memberikan nilai kebermanfaatan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pencapaian yang telah diraih oleh organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan program lain yang sesuai dengan nilai organisasi. Visi maupun misi yang sudah disusun dapat dikembangkan sesuai dengan sebagai pengembangan dari keberhasilan yang telah dicapai. Jika hal ini dilakukan secara konsisten maka akan membuat organisasi tidak hanya eksis saja namun dapat membuat inovasi yang terus lebih baik.

Inovasi yang dilakukan organisasi dapat memberi motivasi para pengelola dan juga organisasi yang lainnya. Hubungan antar organisasi dapat diperkuat dengan kerjasama yang saling menguntungkan semua pihak. Pihak luar sebagai mitra dapat diajak untuk berkolaborasi untuk meningkatkan kepuasan para pengguna layanan pendidikan.

Ketercapaian tujuan pendidikan akan meningkatkan wawasan seluruh stakeholder organisasi pesantren. Hal ini dapat digunakan untuk membuat evaluasi

¹⁹ Djokosantoso Moeljono, *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2005).

terhadap program yang telah disusun dan dilaksanakan. Ketika evaluasi dilaksanakan secara konsisten maka dapat membantu pengelola dalam menetapkan rencana strategis baru untuk menggapai keberhasilan tujuan pesantren yang lebih besar di masa yang akan datang.

Pada sisi lain, sebetulnya keberadaan pesantren yang sudah lama eksis berbanding terbalik dengan kemajuan yang dialami baik secara kualitas maupun kuantitas. Secara kuantitas, berdasarkan data Kemenag, setidaknya ada 39.043 pesantren pada 2022/2023, dengan total jumlah santri sebanyak 4,08 juta²⁰. Jumlah ini masih jauh dibanding sekolah di Indonesia yang berjumlah 443.605 (dapo.kemdikbud.go.id) dengan jumlah peserta didik sebanyak 52,5 juta²¹. Dapat dikatakan bahwa perkembangan kuantitas pesantren masih kalah dengan jumlah lembaga pendidikan non pesantren.

Selain kuantitas, mutu atau kualitas pesantren belum mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum yang ada. Pesantren yang menjadi pelopor Lembaga Pendidikan Islam saat ini sudah dalam tahap yang baik karena mampu mempertahankan eksistensinya namun masih memiliki permasalahan. Permasalahan yang dihadapi pendidikan di Indonesia secara umum ini, adalah kualitas, relevansi, elitisme, dan manajemen. Permasalahan ini terjadi pada pendidikan secara umum di Indonesia, termasuk pendidikan islam yang di nilai justru lebih besar problematiknya²².

Lembaga Pendidikan Islam berupa pesantren memiliki satu pemimpin yang disebut dengan kiai maupun sebutan lain yang semisalnya. Kiai memiliki peran yang sangat besar dalam pembentukan budaya pesantren. Budaya ini mempengaruhi pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya untuk mencapai visi serta misi yang sudah dibuat. Kemajuan pesantren baik dalam kuantitas maupun kualitas dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada di dalamnya.

²⁰ Majelis Permusyawaratan Rakyat, "Untuk Makin Memajukan Pesantren, HNW Dukung Usulan Pembentukan Direktorat Jenderal Pesantren Di Kemenag," Mpr Ri, 2023.

²¹ KEMENDIKBUDRISTEK, "Data Sekolah," 2024.

²² Ismi Adelia and Oki Mitra, "Permasalahan Pendidikan Islam Di Lembaga Pendidikan Madrasah," *Islamika: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 21, no. 01 (2021): 32–45, <https://doi.org/10.32939/islamika.v21i01.832>.

Zamakhshari Dhafier mengemukakan bahwa pondok, masjid, santri, pengajian kitab Islam klasik dan kiai merupakan lima elemen dasar dari tradisi pesantren.²³ Pondok dan masjid merupakan fisik bangunan yang dalam Pendidikan saat ini juga bisa dengan disebut sarana dan prasarana. Adapun santri adalah sebagai peserta didik yang sedang dalam menuntut ilmu di pesantren.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua dengan system yang khas di Indonesia²⁴. Sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pesantren merupakan warisan luhur para pencyi'ar ajaran dan nilai Islam di bumi nusantara²⁵. Pesantren telah aktif memperjuangkan pendidikan bagi rakyat Indonesia disaat penjajah tidak memberikan pengajaran yang memadai bagi rakyat jelata. Peran nyata kiai dan santri sudah dibuktikan tidak hanya dalam dunia pendidikan namun juga perlawanan dalam mengusir penjajah.

Eksistensi pesantren untuk mendukung keberlangsungan negara Indonesia sudah tidak diragukan lagi. Sejak pra kemerdekaan para aktifis pesantren telah terbukti memberikan kontribusi nyata bagi perjuangan melawan penjajahan. Putra-putri terbaik bangsa turut andil dalam perumusan dasar negara serta berbagai komponen pendukungnya. Hingga akhirnya, atas berkat rahmat Allah Yang Maha Kuasa dan dengan didorongkan oleh keinginan luhur supaya berkehidupan kebangsaan yang bebas, maka rakyat Indonesia menyatakan kemerdekaannya.

Sebelum terbentuk lembaga resmi negara yang mengurus tentang pendidikan nasional Indonesia, pesantren telah eksis di tengah masyarakat. Pesantren hadir memberikan pelayanan pendidikan yang tidak hanya diperuntukkan bagi orang yang berkecukupan finansial akan tetapi juga masyarakat pada umumnya. Semua dipandang sama dalam pandangan pendidikan pesantren. Pada prinsipnya pendidikan pesantren menjunjung tinggi kesetaraan, laki-laki maupun perempuan, semuanya berhak mendapatkan pendidikan yang layak.

Para Tokoh pesantren pun terlibat dalam memperjuangkan kemerdekaan, merumuskan ideologi Pancasila dan Undang-undang Dasar 45, serta menjaga

²³ Sangkot Nasution, *Pesantren: Karakteristik dan Unsur-unsur Kelembagaan*, Jurnal Pendidikan Islam Vol. VIII No.2, 2019, h.130

²⁴ Susanti Agustina, *Pesantren Penjaga Nilai Kebangsaan* (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2022).

²⁵ Desi Fahriani Nur, "Selamat Hari Santri," 2023.

komitmen NKRI sampai saat ini.²⁶ Kiprah pesantren dan umat Islam cukup besar dalam membangun jiwa nasionalisme dalam merebut kemerdekaan, seperti yang telah disampaikan Douwes Dakker mengatakan “jika tidak karena pengaruh dan didikan agama Islam, maka patriotisme bangsa Indonesia tidak akan sehebat seperti yang diperlihatkan oleh sejaranya sehingga mencapai kemerdekaan”.²⁷

Selain kontribusi dalam mendukung kemerdekaan, pesantren juga turut serta dalam bidang pendidikan. Pengajaran materi keislaman menjadi inti pengajaran dalam lembaga pendidikan pesantren. Sejumlah manuskrip tentang pelajaran Islam di Asia Tenggara kebanyakan berasal dari lembaga-lembaga pesantren. Manuskrip manuskrip tersebut tersedia secara terbatas, dan dikumpulkan oleh pengembara awal dari perusahaan dagang Belanda dan Inggris sejak akhir abad ke-16.²⁸

Besarnya kontribusi pesantren terhadap Indonesia serta kekuatan budaya pesantren merupakan aset bangsa yang perlu dijaga. Budaya pesantren perlu mendapatkan perhatian umat islam, khususnya para akademisi bidang Pendidikan Islam. Perlu adanya kajian sejauh mana budaya tersebut mampu membuat pesantren tetap eksis di nusantara dan memberikan warna dalam pendidikan Islam. Dengan demikian diharapkan pesantren tetap menjadi lembaga pendidikan Islam yang unik dan khas Indonesia namun dimasa mendatang mampu terus berinovasi menyesuaikan terhadap perubahan zaman.

Salah satu pesantren yang sudah dikenal masyarakat adalah Pondok Modern Darussalam Gontor. Selain itu juga terdapat pesantren yang berada di Kediri dan sudah familiar di kalangan umat Islam yaitu pesantren Lirboyoy. Ada satu lagi pesantren yang sudah berusia ratusan tahun yang terletak di Nganjuk, Jawa Timur. Pesantren tersebut dikenal dengan pesantren Mojokerto Loceret.

Pondok Modern Darussalam Gontor adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki sejarah panjang di Indonesia. Ppesantren ini menjadi salah satu pesantren terbesar dan terkemuka di tanah air. Lokasinya yang berada di Ponorogo, Jawa Timur,

²⁶ Abd. Basit, *Rekonstruksi Manajemen Pendidikan Pesantren Menuju Pelayanan Lebih Baik*, (Banjar: Ruang Karya Bersama, 2023), h.5

²⁷Ahmad Royani, “PESANTREN DALAM BINGKAI SEJARAH PERJUANGAN KEMERDEKAAN INDONESIA,” *JURNAL ISLAM NUSANTARA*, 2018, <https://doi.org/10.33852/jurnalin.v2i1.75>.

²⁸ Ali Jadid Al Idrus, *Baa Alawy di Lombok (Gerakan Dakwah, Pendidikan, dan Sosial*, 2021), h.4

menjadikannya pusat pendidikan yang menarik perhatian banyak santri dari berbagai daerah. Pesantren ini dikenal dengan sistem pendidikan yang inovatif dan modern, namun tetap berpegang pada prinsip-prinsip ajaran Islam.

Pondok Modern Gontor berdiri pada tahun 1926 dan sejak awal berdirinya Pesantren Gontor bertujuan untuk mencetak generasi muda yang tidak hanya cerdas dalam bidang agama namun juga memiliki keterampilan dalam bidang sosial dan akademik. Pondok Pesantren Gontor adalah salah satu pesantren yang tergolong lebih awal dalam ber-reformasi menjadi pondok modern. Modernisasi pendidikan pesantren dapat diartikan sebagai upaya untuk memecahkan masalah pendidikan pesantren.²⁹ Gontor mengusung konsep pendidikan yang memadukan ilmu agama dengan ilmu umum. Tujuannya adalah untuk menyiapkan santri agar dapat berperan aktif dalam masyarakat dengan sikap yang profesional dan islami.

Pesantren ini memiliki beberapa keunikan dalam metode pengajarannya. Salah satu yang paling menonjol adalah penggunaan bahasa Arab dan Inggris sebagai bahasa pengantar dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menjadi ciri khas yang membedakan Gontor dari pesantren lainnya. Para santri diharapkan mampu menguasai kedua bahasa tersebut dengan baik, sebagai bekal untuk menghadapi tantangan global.

Gontor juga dikenal dengan sistem pendidikan yang terbuka dan demokratis. Semua santri diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, baik di tingkat pesantren maupun dalam berbagai kegiatan sosial. Dengan demikian, mereka diajarkan untuk mandiri, memiliki rasa tanggung jawab, serta mampu bekerja sama dalam tim.

Selain itu Pondok Modern Darussalam Gontor juga menerapkan sistem boarding school yang mengharuskan santri tinggal di pesantren selama masa pendidikan. Sistem ini dirancang untuk menanamkan kedisiplinan dan kemandirian. Setiap santri dibimbing untuk menjaga etika, tata tertib, serta menjunjung tinggi nilai-nilai ukhuwah Islamiyah di tengah-tengah kehidupan pesantren.

Dalam hal kurikulum, Pesantren Gontor menawarkan pendidikan yang seimbang antara pengajaran agama dan ilmu umum. Peran kurikulum sangat krusial

²⁹ Ramadhan Lubis et al., "Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran, Volume 7 Nomor 3, 2024," *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7, no. 3 (2024): 7899–7906.

dalam mencapai kesuksesan suatu sistem pendidikan.³⁰ Program pendidikan agama yang diajarkan mencakup studi Al-Qur'an, hadis, fiqh, dan ilmu agama lainnya. Sementara itu, untuk ilmu umum, santri juga diajarkan pelajaran seperti matematika, bahasa, ilmu pengetahuan sosial, serta keterampilan yang mendukung perkembangan mereka di dunia modern.

Pesantren Gontor memiliki visi yang jelas dalam mencetak pemimpin masa depan. Banyak alumni dari pesantren ini yang kini menduduki posisi penting di berbagai sektor, baik di pemerintahan, pendidikan, bisnis, maupun organisasi sosial. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pendidikan yang diterapkan di Gontor mampu membekali santrinya dengan berbagai kemampuan yang berguna di berbagai bidang.

Keberhasilan Pondok Modern Darussalam Gontor tidak terlepas dari pengelolaan dan kepemimpinan yang baik. Para pengasuh pesantren memiliki komitmen yang tinggi dalam menjaga kualitas pendidikan dan membimbing santri untuk menjadi pribadi yang unggul. Dengan adanya sistem pengasuhan yang terstruktur dan bimbingan yang intens, santri mendapatkan perhatian yang maksimal dalam perkembangan pribadi dan intelektualnya.

Pesantren ini juga aktif dalam berbagai kegiatan dakwah dan sosial. Gontor tidak hanya berfokus pada pendidikan formal, tetapi juga turut berkontribusi dalam pengembangan masyarakat melalui berbagai program sosial dan dakwah. Hal ini mencerminkan bahwa Gontor tidak hanya mencetak individu yang cerdas, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar. Selain itu, Pondok Pesantren Gontor juga aktif dalam berbagai program pemberdayaan ekonomi dan sosial, seperti pelatihan kewirausahaan, pembangunan infrastruktur desa maupun masyarakat, dan bantuan modal usaha bagi warga sekitar.³¹

Penelitian tentang Pondok Modern Darussalam Gontor sangat penting untuk memahami lebih dalam tentang kontribusinya dalam dunia pendidikan Islam di Indonesia. Dengan sejarah panjang dan berbagai keunikan yang dimiliki, Gontor

³⁰ Muhammad Khafid Jenur Hafiz and Rohmatun Lukluk, "Hambatan Penerapan Kurikulum Kulliyatu Al- Mu'allimin Al- Islâmiyyah Pada Pembelajaran Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Raudhotus Salâm Yogyakarta," *Kalamuna: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban* 5, no. 1 (2024): 59–75, <https://doi.org/10.52593/klm.05.1.05>.

³¹ Muhammad Agus Setiawan, Sheema Haseena Armina, and Achmad Jalaludin, "Halaman 161-172 Volume 2 Nomor 2 Tahun," *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research* 161 (2024): 161–72.

memberikan pelajaran berharga dalam menciptakan pendidikan yang holistik dan berbasis nilai-nilai agama. Dalam penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan berbagai faktor yang menjadikan Gontor sebagai lembaga pendidikan yang sukses dan berpengaruh.

Selain Pondok Modern Darussalam Gontor juga ada yang telah dikenal oleh banyak masyarakat, yaitu Pesantren Lirboyo Kediri. Pesantren Lirboyo Kediri adalah salah satu pesantren tertua dan terkemuka di Indonesia yang memiliki peran penting dalam perkembangan pendidikan agama Islam di tanah air. Pesantren ini didirikan pada tahun 1910 oleh KH. Abdul Karim. Sejak awal berdirinya Lirboyo telah berkomitmen untuk mencetak generasi yang memahami ilmu agama secara mendalam.³²

Pesantren Lirboyo terkenal dengan tradisi dan cara pengajaran yang khas. Sebagian besar kegiatan belajar mengajar di pesantren ini dilakukan dengan metode salaf yang mengutamakan pengajaran kitab kuning (kitab klasik). Kitab-kitab tersebut berisi ajaran-ajaran dasar Islam, seperti fiqh, hadis, tafsir, dan ilmu-ilmu agama lainnya. Metode ini telah menjadi ciri khas Lirboyo yang membedakan dengan pesantren-pesantren modern lainnya.

Salah satu ciri khas dari Pesantren Lirboyo adalah pengajaran yang berbasis pada kajian kitab kuning yang diajarkan dengan cara mendalam. Kitab-kitab yang dipelajari sering kali berisi penjelasan mendetail mengenai berbagai aspek kehidupan Islam. Selain itu, pengajaran di Lirboyo tidak hanya terbatas pada kajian teori tetapi juga diikuti dengan pengamalan dalam kehidupan sehari-hari.

Pesantren ini juga memiliki pola pengajaran yang sangat disiplin. Dalam membentuk sebuah kedisiplinan, diperlukan adanya sebuah kebiasaan.³³ Para santri dibimbing untuk memiliki adab yang baik bukan hanya dalam belajar tetapi juga dalam interaksi sosial dan agama. Keberadaan pondok pesantren sebagai tempat tinggal santri menjadikan mereka tidak hanya mendapatkan pendidikan formal tetapi juga pengalaman hidup bersama dalam komunitas yang saling mendukung.

³² Iain Kediri and Iain Kediri, "Spiritualitas Kiai Abdul Karim-Lirboyo," 2019, 137–62.

³³ Iqbal Karim and Ahmad Masrukin, "Program Wali Asuh Dalam Kedisiplinan" 1, no. November (2020): 165–72.

Kehidupan di Pesantren Lirboyoy juga sangat menekankan pada pembentukan karakter dan akhlak mulia.³⁴ Melalui berbagai kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, dan pengajian rutin, para santri dilatih untuk menjadi pribadi yang taat dan bertanggung jawab. Pesantren ini tidak hanya berfokus pada pencapaian akademis, tetapi juga pada pembentukan kepribadian yang berlandaskan pada ajaran Islam.

Sebagai salah satu pesantren terbesar di Jawa Timur, Lirboyoy memiliki jumlah santri yang sangat banyak baik dari dalam maupun luar daerah. Keberadaan pesantren ini semakin dikenal di kalangan masyarakat karena kualitas pendidikan yang baik dan tradisi keilmuan yang terjaga. Hal ini menjadikan Lirboyoy sebagai tujuan utama bagi mereka yang ingin mendalami ilmu agama secara serius.

Pesantren Lirboyoy juga aktif dalam melakukan berbagai kegiatan sosial dan dakwah. Mereka tidak hanya mengajarkan ilmu agama tetapi juga mengajak masyarakat untuk lebih dekat dengan nilai-nilai Islam melalui berbagai program pengajian, seminar, dan kegiatan sosial lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa Lirboyoy tidak hanya berperan dalam dunia pendidikan tetapi juga dalam menyebarkan dakwah Islam di masyarakat.

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang sudah berusia lebih dari seratus tahun, Pesantren Lirboyoy Kediri memiliki kontribusi yang sangat besar dalam dunia pendidikan agama di Indonesia.³⁵ Banyak alumni dari pesantren ini yang berhasil meraih posisi penting di berbagai bidang, baik di pemerintahan, pendidikan, maupun organisasi sosial. Ini membuktikan bahwa Lirboyoy berhasil mencetak generasi yang tidak hanya unggul dalam ilmu agama tetapi juga dalam kehidupan bermasyarakat.

Penelitian tentang Pesantren Lirboyoy Kediri sangat penting untuk mengetahui lebih dalam tentang sistem pendidikan yang diterapkan serta kontribusinya dalam perkembangan dunia pendidikan Islam di Indonesia. Dengan tradisi dan metode pengajaran yang unik, pesantren ini tetap relevan dan menjadi salah satu ikon pendidikan Islam di tanah air.

³⁴ M I Plus and Darussaadah Lirboyoy, "4 1, 3, 4" 11 (2026): 641–51.

³⁵ Muhamad Yasin, Muhammad Nabil Khasbulloh, and Titis Thoriquattyas, "Preserving and Transmitting for Religious Moderation through Pesantren: A Case Study of Pesantren Lirboyoy, East Java, Indonesia," *International Journal of Religion and Social Community* 3, no. 1 (2025): 1–18, <https://doi.org/10.30762/ijoresco.v3i1.3583>.

Selain itu ada Pesantren yang dikenal dengan Pesantren Mojosari Nganjuk. Pondok Pesantren Mojosari adalah salah satu pondok tertua di Kabupaten Nganjuk.³⁶ Pesantren ini adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang telah berperan penting dalam mencetak generasi muda yang berakhlak mulia dan memiliki pemahaman agama yang mendalam. Sejak awal berdirinya Pesantren Mojosari memiliki komitmen untuk memberikan pendidikan agama yang berkualitas kepada masyarakat, khususnya di wilayah Jawa Timur.

Pesantren Mojosari dikenal dengan metode pendidikan yang mengedepankan sistem pendidikan tradisional yang menggabungkan ilmu agama dan ilmu umum.³⁷ Metode ini bertujuan untuk mempersiapkan para santri tidak hanya menguasai ilmu agama tetapi juga siap menghadapi tantangan dunia modern.

Memiliki dua jenis pada sistem pendidikan yang antara lain ialah formal serta informal. Pendidikan formalnya yaitu: TK Muslimat NU Khodijah, MTs NU Mojosari, MA NU Mojosari, SMK Al-Basthomi Mojosari, dan Institut Teknologi Mojosari. Sedangkan pendidikan informalnya yaitu: MADIN Roudlotut Tholibin dan MADIN Roudlotut Tholibat.³⁸

Dalam pengajaran agama pesantren ini mengajarkan berbagai kitab kuning, yang merupakan warisan keilmuan Islam yang sudah teruji sepanjang zaman. Selain pengajaran agama Pesantren Mojosari juga mengajarkan berbagai pelajaran umum, seperti matematika, bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan ilmu pengetahuan sosial. Pendidikan umum ini bertujuan untuk memberikan bekal kepada santri agar mereka mampu bersaing di dunia luar tanpa mengabaikan nilai-nilai agama yang telah diajarkan. Dengan begitu pesantren ini memiliki kurikulum yang seimbang antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum.

Salah satu ciri khas dari Pesantren Mojosari adalah disiplin yang sangat ketat dalam kehidupan sehari-hari para santri. Setiap santri diajarkan untuk menjaga adab,

³⁶ Faiqotus Silvia, "PONDOK PESANTREN MOJOSARI DAN KONTRIBUSINYA NGANJUK" 6, no. 2 (2022).

³⁷ Ahmad Al Karim, KONVERGENSI PONDOK PESANTREN DAN MULTI LEMBAGA PENDIDIKAN SEBAGAI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS YAYASAN: STUDI KASUS DI YAYASAN PONDOK PESANTREN AL MARDLIYAH (YPPA) MOJOSARI, LOCERET, NGANJUK, STAIZA: Comprehensive Journal of Islamic Studies, Vol. 2, No.1, November 2024 ,(29-45)

³⁸ Silvia, "PONDOK PESANTREN MOJOSARI DAN KONTRIBUSINYA NGANJUK."

tata krama, serta etika dalam berinteraksi dengan sesama. Pembentukan karakter dan akhlak mulia menjadi fokus utama dalam pengajaran di pesantren ini. Selain itu kehidupan di pesantren juga mengajarkan kemandirian, tanggung jawab, dan kerja keras.

Pesantren ini memiliki sistem pendidikan yang berbasis boarding school di mana para santri tinggal di pesantren selama masa pendidikan. Kehidupan asrama yang disiplin membantu para santri untuk lebih fokus dalam belajar dan menghindari gangguan dari luar. Selain itu mereka juga dilatih untuk mengelola waktu dengan baik sehingga dapat menjalankan berbagai kegiatan akademik dan keagamaan secara seimbang. Pesantren dengan pola hidup bersama antara santri dengan kiai dan masjid sebagai pusat aktifitas merupakan suatu sistem pendidikan yang khas yang tidak ada dalam lembaga pendidikan lain.³⁹

Sebagai salah satu pesantren yang cukup besar di Nganjuk, Pesantren Mojosari memiliki jumlah santri yang cukup banyak. Banyak santri yang datang dari berbagai daerah bahkan luar provinsi Jawa Timur untuk menimba ilmu di pesantren ini. Keberagaman ini menciptakan lingkungan yang dinamis di mana para santri dapat belajar dari pengalaman dan budaya yang berbeda-beda.

Selain kegiatan belajar mengajar Pesantren Mojosari juga aktif dalam kegiatan dakwah dan sosial. Mereka sering mengadakan pengajian rutin, seminar, dan acara keagamaan lainnya baik untuk kalangan santri maupun masyarakat sekitar. Pesantren ini juga terlibat dalam program-program sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan umat seperti bantuan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat.

Pesantren Mojosari juga memiliki jaringan alumni yang sangat solid. Banyak alumni yang berhasil meraih kesuksesan di berbagai bidang mulai dari pendidikan, pemerintahan, hingga dunia bisnis. Keberhasilan para alumni ini menunjukkan bahwa Pesantren Mojosari tidak hanya fokus pada pencapaian akademis tetapi juga mempersiapkan santri untuk menjadi pribadi yang berguna bagi agama dan bangsa.

Dalam pengelolaan Pesantren Mojosari mengutamakan kualitas pengajaran dan pengasuhan. Para pengasuh dan pengajar di pesantren ini adalah individu yang

³⁹ Dedik Muksinun Nafi and Wasito, "Integrasi Model Pembelajaran Pesantren Di Sekolah Formal: Studi Kasus Di SMP Islam As-Syafiah Mojosari Kec. Loceret Nganjuk," *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman* 9, no. 01 (2019): 79–90, <https://doi.org/10.33367/ji.v9i01.969>.

kompeten dan berpengalaman di bidangnya. Mereka tidak hanya mengajar dengan teori tetapi juga memberikan contoh teladan bagi santri dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian para santri mendapatkan perhatian yang optimal dalam perkembangan ilmu dan kepribadiannya.

Pendidikan yang diberikan di Pesantren Mojosari juga menekankan pada pentingnya kerja sama dan ukhuwah Islamiyah. Para santri diajarkan untuk saling menghargai dan bekerja sama dalam berbagai aktivitas. Nilai-nilai kekeluargaan dan kebersamaan menjadi dasar dari interaksi antar santri yang mendukung terciptanya suasana yang harmonis di pesantren.

Pondok pesantren ialah lembaga keagamaan yang memberikan pengajaran, pendidikan serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.⁴⁰ Sebagai lembaga pendidikan Islam yang sudah memiliki reputasi yang baik, Pesantren Mojosari Nganjuk memiliki kontribusi yang besar terhadap perkembangan pendidikan Islam di Indonesia. Melalui berbagai program pendidikan dan dakwah yang dijalankan pesantren ini tidak hanya mencetak generasi yang cerdas, tetapi juga memiliki karakter yang kuat dan siap berkontribusi bagi masyarakat. Penelitian tentang Pesantren Mojosari ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana sistem pendidikan tradisional ini masih relevan dan memberikan manfaat besar bagi umat.

Pondok Modern Darussalam Gontor, Lirboyo Kediri, dan Mojosari Nganjuk sudah terbukti mampu menunjukkan eksistensinya di Indonesia. Prestasi ini tidak dapat lepas dari keunikan maupun kekuatan budaya organisasi di dalamnya. Dengan demikian penelitian tentang budaya organisasi pesantren dalam inovasi dan keberlanjutan pesantren penting untuk diteliti. Hal ini karena pesantren merupakan Lembaga Pendidikan Islam khas yang berasal dari Indonesia dan sudah memiliki sejarah ratusan tahun di nusantara.

Diharapkan ada temuan-temuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas pesantren. Sebisa mungkin pesantren tidak hanya mampu membuktikan eksistensinya saja, namun juga bisa menjadi Lembaga pendidikan Islam

⁴⁰ Salman Hasan, Rofiatul Hasanah, and Siti Wasifatul Jannah, "Peran Dan Kontribusi Masyarakat Pesantren Dalam Berbangsa Dan Bernegara," *Tabsyir: Jurnal Dakwah Dan Sosial Humaniora* 4, no. 1 (2022): 19–32, <https://doi.org/10.59059/tabsyir.v4i1.58>.

yang unggul dan terus berinovasi serta mampu memberikan kontribusi dalam kancah nasional maupun internasional.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan diteliti dapat diidentifikasi menjadi beberapa poin sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik model budaya organisasi yang diterapkan di pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari dalam membentuk sistem pendidikan dan kehidupan sosial di dalam pesantren?
2. Bagaimana dampak dari implementasi budaya organisasi pesantren terhadap keberlanjutan pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari?
3. Bagaimana tantangan utama yang dihadapi pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan pesantren di tengah perkembangan zaman dan tekanan eksternal seperti modernisasi dan tantangan global?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis karakteristik model budaya organisasi yang diterapkan di pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari serta bagaimana budaya tersebut membentuk sistem pendidikan dan kehidupan sosial di dalam pesantren.
2. Menganalisis dampak dari implementasi budaya organisasi pesantren terhadap keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan kurikulum di pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari.
3. Mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan pesantren di tengah perkembangan zaman dan tekanan eksternal seperti modernisasi dan globalisasi.

D. Kegunaan Penelitian

Penulis melakukan penelitian dengan harapan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Secara teoretis dapat digunakan sebagai penambah khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan Islam dan terlebih khususnya dalam budaya organisasi pesantren. Selain itu juga dapat memberikan kontribusi mengenai bagaimana budaya organisasi dapat diterapkan untuk mendukung keberlanjutan Pendidikan Islam. Penelitian ini juga akan menyumbangkan perspektif baru dalam teori keberlanjutan Pendidikan Islam terutama dalam menghadapi tantangan zaman.
2. Secara praktis penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi lembaga yang diteliti, lembaga pendidikan Islam yang lain, dan juga bagi peneliti. Bagi Pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari, penelitian dapat digunakan sebagai media untuk mendokumentasikan pembahasan budaya organisasi pesantren. Sedangkan lembaga pendidikan lain dapat mengambil hasil penelitian sebagai bahan perbandingan dalam penerapan budaya organisasi pesantren. Adapun bagi penulis bermanfaat untuk pemenuhan tugas dalam menyelesaikan program doktor pada Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.



E. Kerangka Berpikir



Gambar 1.1 Kerangka Berfikir

Pesantren di Indonesia dapat dibagi menjadi tiga jenis berdasarkan pendekatannya. Bahri Ghazali, mengemukakan beberapa tipe pondok pesantren terbagi kedalam tiga tipe yaitu tradisional, modern, dan komprehensif.⁴¹ Namun dapat juga disebut salaf, khalaf, dan kombinasi. Pesantren salaf lebih tradisional, pesantren modern lebih menggunakan pendekatan kekinian, dan pesantren kombinasi yang menggabungkan keduanya.

Pesantren salaf fokus pada pengajaran kitab kuning dan pengajaran agama Islam secara mendalam. Sementara pesantren modern juga mengajarkan ilmu pengetahuan umum dan teknologi. Pesantren kombinasi berusaha menggabungkan pendidikan agama dengan pendidikan umum untuk mempersiapkan santri menghadapi dunia yang terus berkembang.

Pesantren salaf lebih menekankan pengajaran agama dengan cara yang konvensional. Di pesantren ini santri mempelajari kitab-kitab klasik atau kitab kuning yang ditulis oleh ulama terdahulu. Metode pengajaran dilakukan dengan dipimpin oleh kiai. Pesantren salaf berfokus pada pengembangan akhlak dan ilmu agama sebagai dasar kehidupan. Santri dilatih untuk memahami ajaran Islam secara mendalam dan murni tanpa banyak pengaruh modernisasi.

Pesantren modern berbeda dengan pesantren salaf.⁴² Pesantren ini mengadopsi sistem pendidikan yang lebih terstruktur dan mencakup ilmu pengetahuan umum. Selain mempelajari agama, santri di pesantren modern juga mempelajari mata

⁴¹ M Sahrawi Saimima and Elfridawati Mai Dhuhani, "Kajian Seputar Model Pondok Pesantren Dan Tinjauan Jenis Santri Pada Pondok Pesantren Darul Qur'an Al Anwariyah Tulehu," *Al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 6, no. 1 (2021): 1–15, <https://doi.org/10.33477/alt.v6i1.1858>.

⁴² Dr. Abdul Tolib, "Pendidikan Di Pondok Pesantren Modern," *Pendidikan Di Pondok Pesantren Modern* 1, no. 1 (2015): 60–66.

pelajaran seperti matematika, sains, dan komputer. Pesantren modern dilengkapi dengan fasilitas yang lebih lengkap seperti laboratorium dan perpustakaan untuk mendukung proses pembelajaran. Tujuan utama pesantren modern adalah mencetak santri yang siap menghadapi dunia luar dengan pengetahuan agama dan ilmu pengetahuan umum.

Pesantren kombinasi menggabungkan dua pendekatan ini. Pesantren ini tidak hanya mengajarkan agama tetapi juga ilmu pengetahuan umum. Santri di pesantren kombinasi diajarkan untuk seimbang dalam mempelajari agama dan ilmu lainnya. Model pesantren kombinasi ini bertujuan untuk menghasilkan santri yang kompeten di bidang agama dan juga siap menghadapi perkembangan zaman. Dengan pendekatan ini, pesantren dapat mencetak individu yang memiliki kemampuan luas dan siap untuk beradaptasi dengan dunia global. Adanya integrasi model pondok pesantren salaf dan khalaf merupakan upaya menjawab kebutuhan masyarakat di era globalisasi saat ini.⁴³

Pesantren kombinasi juga menekankan pentingnya memahami masalah kontemporer. Santri diajarkan untuk berpikir kritis dan menggunakan ilmu pengetahuan untuk menyelesaikan masalah di masyarakat. Pendidikan agama tidak hanya mencakup ajaran teks klasik tetapi juga membahas masalah-masalah sosial dan teknologi yang ada saat ini. Pesantren kombinasi berusaha memadukan pendidikan agama dengan pengajaran yang relevan dengan dunia modern. Hal ini berbeda dengan pesantren salaf yang lebih fokus pada pengajaran agama yang sudah ada sejak lama.

Perbedaan utama antara pesantren salaf dan pesantren modern terletak pada filosofi pendidikan. Pesantren salaf lebih menekankan pada pengembangan karakter melalui ilmu agama dan kedalaman pemahaman terhadap kitab-kitab klasik. Sedangkan pesantren modern lebih mengutamakan pencapaian akademik dan keterampilan praktis. Pesantren modern juga memberikan ruang bagi santri untuk mempelajari teknologi dan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Meskipun demikian pesantren modern tetap mengajarkan nilai-nilai agama sebagai dasar dalam kehidupan santri.

⁴³ Luar Biasa et al., "Tarbi : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Tarbi : Jurnal Ilmiah Mahasiswa" 3, no. 55 (2024): 281–87.

Contoh pesantren modern seperti Gontor telah berhasil menggabungkan pendidikan agama dengan pendidikan umum. Di Gontor santri mempelajari agama dan ilmu pengetahuan dalam kurikulum yang terstruktur dengan baik. Sebaliknya, pesantren seperti Lirboyo masih mempertahankan pendidikan agama tradisional dengan menekankan pengajaran kitab kuning. Meskipun demikian Lirboyo juga membuka ruang bagi pengembangan ilmu pengetahuan kontemporer. Pesantren kombinasi seperti Al-Azhar di Jakarta juga mengintegrasikan pendidikan agama dengan pelajaran umum dan keterampilan praktis untuk menghadapi tantangan global.

Kedepan pesantren kombinasi memiliki potensi besar untuk berkembang.⁴⁴ Dengan menggabungkan pendidikan agama dan ilmu pengetahuan umum, pesantren ini dapat melahirkan generasi yang siap menghadapi dunia modern. Pesantren kombinasi dapat mencetak santri yang cerdas secara akademik dan memiliki pemahaman agama yang kuat. Dengan mengembangkan model ini pesantren dapat tetap relevan di masa depan dan berperan penting dalam mencetak generasi yang mampu bersaing di tingkat global. Pesantren kombinasi juga dapat memberikan contoh bagaimana pendidikan Islam yang holistik dapat memberikan manfaat di dunia modern. Semua pesantren ini tidak dapat dilepaskan dengan budaya organisasi dan komponen yang ada di dalamnya, termasuk figur utama pesantren yang biasa disebut dengan kiai.

Kiai merupakan unsur sentral dalam kehidupan pesantren. Sebagai figur spiritual dan pemimpin pendidikan, kiai memiliki peran yang sangat penting dalam membimbing santri serta menjaga nilai-nilai keagamaan di pesantren. Kiai bukan hanya sebagai pengajar tetapi juga sebagai pembimbing moral dan spiritual bagi seluruh warga pesantren.

Kiai biasanya dihormati oleh santri dan masyarakat sekitar karena ilmunya yang mendalam serta peranannya dalam menjaga tradisi dan nilai-nilai Islam. Kiai berfungsi sebagai pusat otoritas dalam hal keagamaan, memberikan arahan dan keputusan terkait ajaran agama, dan kehidupan pesantren secara keseluruhan. Masjid menjadi salah satu tempat bagi Kiai untuk membimbing para santri.

⁴⁴ A Fitriani et al., "Model Pendidikan Formal Di Lingkungan Pesantren: Studi Di SMK Syubbanul Wathon Magelang," *Al-Tarbawi Al ...* 8, no. 2 (2023): 324–39, <https://www.jurnal.syekhnuurjati.ac.id/index.php/tarbawi/article/view/14992>.

Masjid adalah tempat ibadah yang sangat vital dalam pesantren. Selain berfungsi sebagai tempat untuk melaksanakan shalat berjamaah, masjid juga menjadi pusat kegiatan keagamaan lainnya seperti pengajian, tadarus Al-Qur'an, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Di masjid pesantren, santri sering kali menghabiskan waktu untuk mendalami ilmu agama melalui halaqah-halaqah kecil yang dipimpin oleh kiai atau ustaz. Masjid menjadi simbol dari kehidupan spiritual yang terus berkembang dalam lingkungan pesantren yang menjadi pusat kehidupan sosial dan rohani bagi para santri. Pembimbingan santri mengacu pada kurikulum dan juga kitab kuning yang telah ditentukan oleh pesantren.

Kitab kuning adalah bahan ajar utama di pesantren salaf yang merupakan koleksi karya-karya klasik dalam bahasa Arab yang berisi kajian fiqh, tauhid, akhlak, tafsir, dan ilmu-ilmu agama lainnya.⁴⁵ Kitab kuning menjadi sarana untuk mengajarkan ilmu agama secara mendalam dan murni. Santri belajar membaca, menulis, dan memahami isi kitab kuning dengan menggunakan metode tradisional. Pada fase ini biasanya mengharuskan mereka untuk mempelajari bahasa Arab secara intensif.

Kitab kuning adalah unsur yang sangat melekat pada pesantren karena merupakan warisan intelektual yang telah diteruskan selama berabad-abad. Kitab ini mencerminkan intelektual pesantren dalam membentuk pemahaman agama yang mendalam. Selain kitab kuning, unsur yang sangat penting berikutnya adalah santri. Santri merupakan individu yang menjalani pendidikan di pesantren dan menjadi subjek utama dari proses pembelajaran. Santri datang dari berbagai latar belakang dan usia untuk memperdalam ilmu agama, serta mempelajari nilai-nilai moral dan sosial yang terkandung dalam ajaran Islam.

Selain mempelajari ilmu agama para santri juga dilatih untuk memiliki karakter yang baik, disiplin, dan mandiri. Keberadaan santri di pesantren juga mendukung terciptanya suasana keilmuan yang dinamis dengan saling berbagi pengetahuan antara sesama santri dan dengan pengajarnya. Santri memiliki peran

⁴⁵ Abdul Adib, "Metode Pembelajaran Kitab Kuning Di Pondok Pesantren," *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 1 (2021): 2021.

besar dalam keberlangsungan tradisi pesantren yang sudah ada sejak lama. Para santri biasanya tinggal di dalam bangunan yang dinamakan pondokan atau asrama.

Pondok adalah tempat tinggal bagi santri di pesantren.⁴⁶ Pondok pesantren biasanya berupa bangunan yang sederhana, namun cukup memadai untuk menampung para santri yang datang untuk belajar. Setiap pondok bisa dihuni oleh beberapa santri dan biasanya diatur sesuai dengan kelompok belajar atau kelasnya. Di dalam pondok tersebut santri diajarkan untuk hidup secara mandiri, menjaga kebersihan, mengatur waktu, dan beradaptasi dengan kehidupan sosial yang ada di pesantren. Pondok juga menjadi tempat di mana santri saling berinteraksi, bertukar pengalaman, serta membentuk ikatan persaudaraan yang kuat di antara mereka. Para santri belajar Bersama dibawah bimbingan para pengajar dan juga Kiai.

Kiai dan masjid memiliki hubungan yang sangat erat dalam menjalankan roda kehidupan pesantren. Kiai sebagai pemimpin spiritual juga sering kali memimpin kegiatan ibadah di masjid, memberikan tausiyah, serta mengajarkan ilmu agama di masjid kepada santri. Kegiatan di masjid ini tidak hanya terbatas pada ibadah tetapi juga mencakup pengajaran ilmu agama yang sangat penting bagi para santri. Masjid di pesantren menjadi ruang yang sangat penting untuk pengembangan spiritual dan intelektual santri, yang dipandu oleh kiai sebagai tokoh utama yang berkompeten dalam agama.

Santri dan kitab kuning memiliki hubungan yang sangat erat dalam proses pembelajaran di pesantren.⁴⁷ Santri diwajibkan untuk mempelajari kitab kuning sebagai bahan ajar utama. Pembelajaran kitab kuning mengajarkan mereka untuk menguasai teks-teks agama Islam yang mendalam dan rumit. Proses ini melibatkan tidak hanya pemahaman teks, tetapi juga kemampuan untuk menginterpretasikan ajaran-ajaran Islam sesuai dengan konteks zaman. Kitab kuning juga mengajarkan santri tentang sejarah, budaya, dan kebijaksanaan Islam yang dapat mereka aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

⁴⁶ Riskal Fitri and Syarifuddin Ondeng, "Pesantren Di Indonesia: Lembaga Pembentukan Karakter," *Al Urwatul Wutsqa: Kajian Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2022): 42–54, <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/alurwatul>.

⁴⁷ A. Rosi, F., & Azisi, "Pembelajaran Kitab Kuning Di Pondok Pesantren Sebagai Upaya Pengembangan Kompetensi Santri," *At-Turost: Journal of Islamic Studies* 8, no. 2 (2020).

Pondok sebagai tempat tinggal santri juga memiliki peran penting dalam proses pendidikan di pesantren. Selain sebagai tempat istirahat, pondok menjadi ruang untuk para santri belajar dan berdiskusi. Di pondok, santri sering kali melaksanakan kegiatan belajar secara kelompok, mengulang pelajaran yang telah diberikan oleh kiai atau pengajar, serta mendalami kajian-kajian agama. Kehidupan di pondok juga mengajarkan santri tentang kedisiplinan, tanggung jawab, dan kehidupan sosial yang harmonis dengan sesama santri. Meskipun sederhana, pondok menjadi fondasi kehidupan pesantren yang sangat penting dalam mendukung proses pendidikan dan pembentukan karakter santri.

Semua unsur tersebut, yaitu kiai, masjid, kitab kuning, santri, dan pondok, saling mendukung dalam menciptakan sistem pendidikan yang holistik di pesantren. Setiap elemen memiliki peran yang saling melengkapi untuk membentuk kepribadian santri yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga kuat dalam aspek spiritual dan moral.

Dalam pesantren, pendidikan agama Islam bukan hanya dilihat sebagai upaya untuk memperoleh ilmu tetapi juga sebagai proses pembentukan karakter yang lebih baik. Dengan adanya kiai sebagai pembimbing, masjid sebagai tempat ibadah, kitab kuning sebagai bahan ajar, pondok sebagai tempat tinggal, dan santri sebagai subjek pendidikan, pesantren tetap menjadi lembaga yang relevan dalam mendidik generasi penerus yang memiliki ilmu dan akhlak yang baik. Setiap pesantren selalu memiliki budaya organisasi yang diterapkan di dalamnya.

Budaya organisasi adalah dasar utama yang membentuk karakter dan identitas sebuah lembaga pendidikan.⁴⁸ Budaya ini memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak semua anggota lembaga. Dalam pendidikan, budaya organisasi terlihat dari bagaimana guru mengajar, siswa belajar, dan semua pihak bekerja sama. Nilai-nilai yang ada di dalamnya juga ikut menentukan arah kebijakan dan langkah lembaga ke depan. Jika budaya ini sudah menyatu dalam kegiatan sehari-hari, maka identitas lembaga akan mudah dikenali dan terasa kuat.

⁴⁸ Hendra Wahyuddin, "Budaya Organisasi Hendra Wahyudin," *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 2022, 51–56.

Menurut Edgar Schein, budaya organisasi terbentuk dalam tiga lapisan utama. Lapisan pertama adalah artefak, yaitu hal-hal yang bisa dilihat secara langsung seperti seragam, aturan, atau bangunan. Lapisan kedua adalah nilai-nilai yang dianut, yaitu prinsip yang dianggap penting oleh anggota organisasi dan dijadikan pedoman dalam bertindak. Nilai-nilai ini sering diajarkan secara langsung atau melalui kebiasaan yang terus diulang. Lapisan ketiga adalah asumsi dasar, yaitu keyakinan yang sudah begitu dalam sehingga jarang dipertanyakan lagi. Ketiga lapisan ini saling berkaitan dan membentuk dasar cara hidup dan bekerja di dalam organisasi.

Artefak adalah bagian paling terlihat dari budaya organisasi.⁴⁹ Artefak mencakup hal-hal fisik yang bisa diamati langsung oleh orang luar maupun anggota baru. Contohnya adalah aturan yang tertulis, pola pakaian yang digunakan, tata ruang kelas, hingga bangunan dan simbol lembaga. Meskipun terlihat jelas, artefak tidak selalu mudah dipahami maknanya tanpa mengenal nilai-nilai di baliknya.

Dalam lembaga pendidikan seperti pesantren, artefak bisa mencerminkan kedisiplinan, kesederhanaan, atau semangat kebersamaan. Artefak juga menjadi media untuk memperkuat identitas dan karakter lembaga secara visual dan simbolik. Dengan memahami artefak maka akan menjadi langkah awal dalam mengenali budaya organisasi secara menyeluruh.

Nilai-nilai yang dianut dalam sebuah organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan tindakan dan keputusan. Nilai-nilai ini merupakan hasil kesepakatan bersama yang sudah tertanam dalam budaya organisasi dan mempengaruhi cara anggota berinteraksi serta menjalankan tugas. Di lembaga pendidikan, nilai-nilai ini mencakup prinsip-prinsip seperti kejujuran, disiplin, kerja keras, dan rasa hormat terhadap orang lain.⁵⁰

Nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan, hubungan antara guru dan siswa, serta interaksi antar sesama anggota organisasi. Selain itu, nilai-nilai ini juga berperan dalam menciptakan iklim yang kondusif untuk proses belajar mengajar. Dalam jangka panjang, nilai-nilai yang kuat dan dijalankan konsisten dapat

⁴⁹ A. Kusdi, *Budaya Organisasi: Konsep Dan Aplikasinya Dalam Dunia Kerja*. (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2011).

⁵⁰ Dharmawan Lubis et al., "Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan Islam," *POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan* 4, no. 1 (2024): 66–76, <https://doi.org/10.24127/poace.v4i1.5284>.

memperkuat integritas dan keberlanjutan lembaga. Nilai-nilai yang jelas dan konsisten sangat penting dalam menjaga identitas dan keberhasilan organisasi.

Asumsi dasar merupakan lapisan terdalam dari budaya organisasi yang sulit untuk dilihat, tetapi sangat mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Asumsi ini biasanya bersifat tak terucapkan dan sering kali tidak disadari oleh anggota, karena sudah menjadi bagian dari pola pikir yang diterima begitu saja.

Dalam konteks lembaga pendidikan, asumsi dasar bisa mencakup keyakinan tentang tujuan pendidikan, pandangan terhadap dunia luar, atau bahkan cara pandang terhadap ilmu pengetahuan. Asumsi dasar ini berfungsi sebagai landasan yang mengarahkan sikap dan keputusan dalam setiap aspek operasional lembaga. Oleh karena itu, meskipun tidak tampak jelas seperti artefak atau nilai, asumsi dasar menjadi fondasi yang menentukan cara lembaga berfungsi secara keseluruhan.

Pentingnya memahami ketiga lapisan budaya organisasi ini adalah untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana sebuah lembaga beroperasi. Dengan mengetahui artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasar, kita dapat memahami motivasi di balik keputusan dan tindakan yang diambil dalam organisasi. Masing-masing lapisan ini saling mendukung dan membentuk kesatuan yang konsisten, sehingga menciptakan stabilitas dalam lingkungan pendidikan. Pemahaman terhadap lapisan-lapisan budaya ini sangat penting dalam menganalisis bagaimana suatu lembaga pendidikan bisa berkembang dan bertahan dalam jangka panjang.

Budaya organisasi yang terstruktur dengan baik dan memiliki keseimbangan antara ketiga lapisan ini akan menghasilkan sebuah sistem pendidikan yang solid dan efektif.⁵¹ Dalam konteks pesantren, keseimbangan ini sangat krusial untuk menjaga nilai-nilai tradisional sekaligus membuka ruang bagi adaptasi terhadap perkembangan zaman.

Sebuah pesantren yang mampu mengelola dan memadukan ketiga lapisan budaya organisasi dengan baik akan mampu menjaga identitasnya sambil tetap relevan dengan kebutuhan pendidikan modern. Selain itu, budaya yang kuat ini juga mendukung integrasi sosial yang positif antara santri, pengurus, dan masyarakat

⁵¹ Khairunnisa Khairunnisa et al., "Budaya Organisasi Dan Faktor-Faktor Yang Membentuknya Di Sekolah," *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 2, no. 3 (2024): 267–74.

sekitar. Ketahanan budaya ini menjadi kunci utama dalam memastikan keberlanjutan lembaga pendidikan pesantren di tengah dinamika sosial dan budaya yang terus berubah. Dengan demikian, pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi pesantren adalah langkah awal dalam mengembangkan model keberlanjutan yang adaptif dan berkelanjutan.

Pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari masing-masing memiliki budaya organisasi yang unik, namun tetap berakar pada prinsip-prinsip dasar Islam. Gontor, misalnya, dikenal dengan pendekatan modern dan sistem pendidikan yang sangat terstruktur. Di sisi lain Lirboyo menekankan pada tradisi keilmuan dan pengajaran kitab kuning sebagai pusat pendidikan. Sementara itu, Mojosari menggabungkan nilai-nilai spiritual dengan pendidikan yang lebih fleksibel, mencerminkan respons terhadap kebutuhan zaman. Meskipun berbeda dalam pendekatan, ketiga pesantren ini memiliki tujuan yang sama, yaitu membentuk generasi yang kuat secara spiritual dan intelektual. Perbedaan ini menunjukkan bagaimana budaya organisasi pesantren berkembang sesuai dengan visi dan misi masing-masing lembaga.

Artefak di ketiga pesantren mencerminkan karakteristik budaya yang berbeda. Di Gontor misalnya, aturan yang ketat dan sistem pengajaran yang sistematis menjadi simbol utama budaya yang terbangun. Seragam dan tata tertib yang disiplin mencerminkan nilai kemandirian dan kedisiplinan yang dijunjung tinggi.

Sementara itu Lirboyo lebih menekankan pada suasana yang lebih terbuka dalam interaksi antara guru dan santri dengan simbol-simbol tradisional yang kuat.⁵² Bangunan dan desain pesantren di Lirboyo lebih sederhana dan fungsional, mendukung pengajaran berbasis tradisi. Di Mojosari, artefak-artefak seperti struktur kelas yang lebih bebas dan penggunaan teknologi dalam pembelajaran mencerminkan upaya adaptasi terhadap tuntutan zaman.

Nilai-nilai yang dianut oleh pesantren-pesantren ini juga berperan penting dalam pembentukan karakter santri. Di Gontor nilai-nilai seperti kemandirian, kedisiplinan, dan kerja keras ditegakkan secara konsisten melalui berbagai program pendidikan yang terstruktur. Di Lirboyo nilai keikhlasan dan pengabdian kepada ilmu

⁵² Wiyonggo Putih, *Sejarah Akan Terus Jadi Inspirasi: Peran Pesantren Lirboyo Dari Masa Ke Masa*, 2015.

lebih ditekankan, mengingatkan pada pentingnya kesetiaan terhadap tradisi keilmuan. Sementara Mojosari menanamkan nilai-nilai kebersamaan dan fleksibilitas yang menekankan pentingnya keseimbangan antara duniawi dan ukhrawi. Semua pesantren ini menanamkan pentingnya ketulusan dalam mengajar dan belajar, yang menjadi landasan bagi pengembangan pribadi yang lebih baik.

Asumsi dasar yang mendasari budaya organisasi pesantren juga bervariasi meskipun tetap berlandaskan pada ajaran Islam. Di Gontor, asumsi dasar terkait dengan pentingnya pendidikan yang berorientasi pada kemandirian dan kemampuan beradaptasi dengan dunia luar. Di Lirboyo, asumsi dasarnya berfokus pada keyakinan bahwa ilmu pengetahuan adalah jalan menuju keselamatan, dengan pengajaran yang berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap kitab-kitab klasik. Sementara di Mojosari, asumsi dasar lebih kepada keseimbangan antara pendidikan agama dan ilmu pengetahuan umum. Hal ini menciptakan pemahaman yang lebih luas dan holistik. Perbedaan ini menunjukkan bagaimana asumsi dasar dapat membentuk pola pendidikan yang berbeda meskipun tujuannya tetap sama.

Keberlanjutan pesantren sangat dipengaruhi oleh bagaimana budaya organisasi yang telah terbentuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.⁵³ Dalam hal ini, pendekatan keberlanjutan institusi pendidikan sangat relevan untuk menganalisis bagaimana pesantren dapat bertahan dan berkembang. Pesantren yang mampu mengelola dan menjaga budaya organisasi dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan eksternal, seperti globalisasi dan perkembangan teknologi.

Budaya yang fleksibel namun tetap setia pada nilai inti memungkinkan pesantren untuk tetap relevan tanpa kehilangan identitasnya. Oleh karena itu keberlanjutan pesantren bukan hanya bergantung pada aspek fisik, tetapi juga pada kekuatan budaya yang mendasari operasional lembaga.

Pendekatan sistem sosial Parsons membantu memahami bagaimana pesantren sebagai sistem sosial mampu mempertahankan integrasi internal meskipun harus beradaptasi dengan dinamika eksternal. Menurut Parsons, suatu sistem sosial yang

⁵³ Ahmad Choiron, "Budaya Organisasi Pesantren Dalam Membentuk Santri Putri Yang Peduli Konservasi Lingkungan," *PALASTREN Jurnal Studi Gender* 10, no. 1 (2017): 171, <https://doi.org/10.21043/palastren.v10i1.2338>.

sehat harus mampu menjaga keseimbangan antara struktur internal dan tekanan dari luar.⁵⁴

Dalam konteks pesantren hal ini tercermin dalam cara pesantren menjaga hubungan yang harmonis antara santri, pengurus, dan masyarakat sekitar. Meskipun terdapat tantangan dari luar pesantren tetap mampu menjaga stabilitas dan integritas internalnya melalui penguatan budaya organisasi yang telah terbangun.

Pesantren yang berhasil dalam mempertahankan integrasi internal juga akan memiliki daya adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan zaman. Misalnya, pesantren yang dapat menggabungkan tradisi dengan teknologi informasi akan mampu memberikan pendidikan yang lebih relevan dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai dasar yang mereka anut.

Oleh karena itu adaptasi terhadap perubahan eksternal tidak selalu berarti mengorbankan nilai-nilai inti. Penguatan nilai-nilai dasar justru akan memberikan fondasi yang lebih kokoh untuk menghadapi tantangan globalisasi dan modernisasi.⁵⁵ Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk membangun model budaya organisasi pesantren yang dapat menjaga keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di tengah perubahan sosial dan budaya yang terus berkembang.

Model ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pesantren lainnya dalam mengelola budaya organisasi mereka agar tetap relevan dan efektif dalam memberikan pendidikan. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya literatur tentang manajemen budaya organisasi di pesantren dengan memberikan perspektif baru. Hal ini adalah tentang bagaimana budaya tersebut berperan dalam keberlanjutan institusi pendidikan. Melalui analisis mendalam terhadap ketiga pesantren tersebut diharapkan dapat ditemukan strategi-strategi yang dapat diterapkan secara lebih luas di pesantren-pesantren lainnya di Indonesia.

Dalam penelitian ini, keberlanjutan pesantren dilihat bukan hanya dari segi fisik dan administrative. Keberlanjutan juga dilihat dari kemampuannya untuk mempertahankan nilai-nilai budaya yang telah ditanamkan sejak lama. Keberlanjutan

⁵⁴ Muhammad Shodiq, "Pondok Pesantren Sebagai Sistem Sosial Dalam Perspektif Talcott Parsons," *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2023): 43–52, <https://doi.org/10.26594/dirasat.v9i1.3233>.

⁵⁵ Juabdin Heru Sada, "Jurnal Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. September (2016): 2086–9118.

budaya organisasi pesantren sangat tergantung pada sejauh mana nilai-nilai tersebut dapat bertahan dalam menghadapi tekanan eksternal, seperti perubahan sosial dan kemajuan teknologi.⁵⁶

Oleh karena itu penelitian ini mencoba menggali bagaimana pesantren tetap mempertahankan nilai-nilai inti mereka sekaligus melakukan adaptasi terhadap perkembangan zaman. Pemahaman yang mendalam tentang hal ini akan sangat penting untuk mengembangkan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya relevan di masa kini, tetapi juga di masa depan.

Pesantren Gontor, Lirboyo, dan Mojosari dapat dijadikan contoh dalam hal ini karena mereka memiliki cara masing-masing dalam menjaga keseimbangan antara tradisi dan inovasi. Gontor dengan sistem pendidikannya yang lebih modern telah berhasil menyesuaikan dirinya dengan tuntutan globalisasi tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar pesantren. Sementara itu Lirboyo lebih fokus pada penguatan tradisi keilmuan Islam klasik namun tetap membuka diri terhadap perkembangan pemikiran kontemporer.

Mojosari dengan pendekatan yang lebih fleksibel mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan kurikulum yang adaptif terhadap perubahan sosial. Masing-masing pesantren ini memiliki strategi yang berbeda namun semuanya berupaya untuk memastikan kelangsungan nilai-nilai mereka di tengah perubahan zaman.⁵⁷

Proses adaptasi terhadap perubahan zaman ini tidak hanya mencakup pembaruan dalam kurikulum, tetapi juga dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Pesantren yang dapat mengembangkan SDM yang kompeten, baik di bidang keilmuan agama maupun ilmu pengetahuan umum, akan lebih mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Pengembangan kurikulum yang lebih dinamis yang menggabungkan pengetahuan agama dan pengetahuan umum sangat penting dalam mempersiapkan santri menghadapi tantangan dunia yang semakin kompleks. Oleh karena itu pesantren perlu membuka ruang bagi pengembangan kompetensi personal dan

⁵⁶ Ahmad Musaddad and Badrun Fawaidi, "Budaya Organisasi Pesantren Sebagai Upaya Memperkuat Perilaku Santri Dalam Belajar," *Nusantara Journal of Islamic Studies* 4, no. 1 (2023): 81–92, <https://doi.org/10.54471/njis.2023.4.1.81-92>.

⁵⁷ Azhar Kholifah, "Strategi Pendidikan Pesantren Menjawab Tantangan Sosial Di Era Digital," *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (2022): 4967–78, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2811>.

profesional para pengajarnya agar mereka bisa mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang lebih luas.

Selain itu adaptasi terhadap perkembangan teknologi juga menjadi tantangan besar bagi pesantren. Dengan semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi, pesantren harus mampu memanfaatkan teknologi ini untuk mendukung proses belajar mengajar. Misalnya penggunaan platform pembelajaran daring dapat menjadi alternatif dalam menjangkau lebih banyak santri, terutama di daerah-daerah yang sulit dijangkau secara fisik. Namun adaptasi teknologi harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak mengurangi esensi pembelajaran yang berbasis pada interaksi langsung dan pembinaan karakter yang menjadi ciri khas pesantren.

Di pondok pesantren sendiri, sumber daya manusia merupakan semua unsur pelaku yang secara organisatoris mengurus dan bertanggung jawab atas kemajuan pesantren.⁵⁸ Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks keberlanjutan pesantren tidak dapat dipandang sebelah mata. Pesantren yang memiliki pengelola yang memiliki visi yang jelas dan komitmen terhadap pengembangan lembaga akan lebih mudah menjalani proses transformasi dan adaptasi. Oleh karena itu penting bagi pesantren untuk terus mengembangkan kapasitas pengelola melalui pelatihan-pelatihan. Pengelola yang memiliki wawasan yang luas tentang tantangan dan peluang yang dihadapi pesantren akan mampu merumuskan kebijakan yang mendukung kelangsungan hidup pesantren di masa depan.

Faktor eksternal seperti dukungan dari masyarakat sekitar dan pemerintah juga sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan pesantren. Pesantren yang mampu menjalin hubungan baik dengan masyarakat baik dalam hal sosial maupun ekonomi akan lebih mampu bertahan dalam menghadapi perubahan yang terjadi.⁵⁹ Selain itu dukungan dari pemerintah dalam bentuk kebijakan yang mendukung pendidikan pesantren, juga sangat penting untuk menjaga keberlangsungan pesantren. Oleh

⁵⁸ Ira Trisnawati, Ardhina Nur Aflaha, and Miratul Hasanah, "Peningkatan Sumber Daya Manusia Sebagai Landasan Pengembangan Berkelanjutan Di Pondok Pesantren," *Al-Munazzam : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Manajemen Dakwah* 4, no. 1 (2024): 1, <https://doi.org/10.31332/munazzam.v4i1.9789>.

⁵⁹ Maskuri, "Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik," *Jurnal MEDTEK* 2, no. 1 (2017): 14.

karena itu penting bagi pesantren untuk memiliki strategi komunikasi yang efektif agar pesantren tetap mendapatkan perhatian yang layak dari pihak luar.

Selanjutnya penting untuk melihat bagaimana pesantren mampu mengembangkan kapasitas adaptasi sosial dan budaya mereka dalam menghadapi globalisasi. Globalisasi membawa dampak besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam pendidikan. Pesantren perlu memiliki daya tahan budaya yang kuat agar bisa mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya di tengah derasnya pengaruh budaya luar. Dengan mengembangkan nilai-nilai lokal yang kuat dan relevan, pesantren dapat menjadi benteng dalam menjaga identitas budaya Islam.

Budaya organisasi pesantren juga sangat dipengaruhi oleh hubungan antara nilai agama dan nilai sosial yang berkembang di masyarakat.⁶⁰ Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tidak hanya berfungsi untuk mencetak generasi yang religius, tetapi juga generasi yang mampu berperan aktif dalam masyarakat.

Oleh karena itu pesantren perlu menjaga keseimbangan antara pengajaran nilai-nilai agama dan kemampuan untuk menanggapi isu-isu sosial yang berkembang di sekitar mereka. Pemahaman terhadap perubahan sosial yang terjadi di tingkat global dan lokal akan memperkaya wawasan para santri, sehingga mereka dapat lebih mudah beradaptasi dengan berbagai dinamika kehidupan sosial.⁶¹

Keberlanjutan pesantren juga akan sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk menciptakan inovasi dalam pendidikan. Inovasi tidak selalu berarti perubahan besar, tetapi juga mencakup perbaikan kecil yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Pesantren perlu terus mengevaluasi dan memperbaharui kurikulum mereka agar tetap relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu, inovasi dalam metode pengajaran, seperti pembelajaran berbasis proyek atau diskusi kelompok, juga dapat meningkatkan keterampilan kritis dan analitis santri, yang sangat dibutuhkan di era modern ini.

⁶⁰ Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kiai, Dan Tradisi," *Jurnal Kebudayaan Islam* 12, no. 2 (2014): 109–18.

⁶¹ Tantan Hermansah, "Keberlanjutan Dan Kebertahanan Kajian Pesantren Di Indonesia," *MASYARAKAT: Jurnal Sosiologi* 21, no. 1 (2016), <https://doi.org/10.7454/mjs.v21i1.6071>.

Untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang pesantren, penting untuk mengembangkan model budaya organisasi yang inklusif dan adaptif. Model ini harus mampu mengakomodasi perubahan tanpa mengorbankan nilai-nilai dasar yang menjadi identitas pesantren. Dengan demikian pesantren akan tetap relevan sebagai lembaga pendidikan yang tidak hanya melahirkan generasi yang berilmu dan berakhlak mulia, tetapi juga generasi yang siap menghadapi tantangan zaman. Model ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi pesantren lainnya dalam merumuskan kebijakan yang mendukung keberlanjutan lembaga mereka dalam jangka panjang.

Keberlanjutan pesantren tidak hanya ditentukan oleh kebijakan internal, tetapi juga oleh keterlibatan aktif alumni dalam mendukung perkembangan pesantren. Alumni yang sukses dalam berbagai bidang dapat menjadi sumber daya yang sangat berharga untuk pesantren, baik dalam bentuk finansial, pengembangan kurikulum, atau memberikan jaringan profesional yang luas. Dalam hal ini, pesantren yang mampu menjaga hubungan baik dengan alumni dapat menciptakan ekosistem yang mendukung keberlanjutan lembaga secara keseluruhan. Keterlibatan alumni juga dapat memperkuat citra pesantren sebagai lembaga yang berpengaruh dalam dunia pendidikan.

Selain itu pesantren perlu memperhatikan pengembangan jejaring dan kerjasama dengan lembaga pendidikan lain, baik dalam negeri maupun luar negeri. Kerjasama ini dapat memperkaya pengalaman dan wawasan yang dimiliki oleh santri, sekaligus membuka kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan diri dalam berbagai bidang.

Era seperti saat ini jaringan internasional menjadi penting untuk mempersiapkan santri menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, pesantren perlu membangun kemitraan strategis yang dapat mendukung tujuan pendidikan dan meningkatkan daya saing pesantren di tingkat internasional. Keterbukaan pesantren terhadap kemajuan teknologi juga menjadi faktor yang menentukan keberlanjutannya.⁶²

⁶² dkk Nuryani, "Jurnal Contemplate Jurnal Contemplate," *Jurnal Contemplate Jurnal Studi-Studi Kesilaman* 4, no. 01 (2023): 52–64.

Pesantren yang dapat memanfaatkan teknologi untuk menunjang pembelajaran, misalnya dengan menggunakan platform e-learning, dapat membuka akses pendidikan yang lebih luas bagi santri, termasuk mereka yang berada di daerah terpencil. Selain itu teknologi juga dapat digunakan untuk mempermudah administrasi pesantren, meningkatkan kualitas pengajaran, serta memperkenalkan pesantren kepada masyarakat yang lebih luas. Dengan memanfaatkan teknologi secara bijak, pesantren dapat mengimbangi perkembangan zaman tanpa mengurangi kualitas pendidikan yang diberikan.

Penting untuk dicatat bahwa keberlanjutan pesantren juga sangat bergantung pada kemampuannya dalam menjaga integritas internal. Integritas ini mencakup aspek moral, etika, dan profesionalisme dalam pengelolaan pesantren. Pesantren yang memiliki pengelola dan pengajar yang jujur, berkompeten, serta berkomitmen terhadap visi dan misi lembaga akan lebih mampu menjaga kualitas pendidikan dan tetap relevan dengan tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi pesantren untuk terus mengembangkan dan memperkuat kapasitas manajerial serta menjaga komitmen terhadap prinsip-prinsip etika yang berlaku.

Selain itu, pesantren harus memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan pribadi santri secara holistik. Pendidikan yang diberikan di pesantren harus tidak hanya mencakup aspek akademis, tetapi juga aspek sosial, emosional, dan spiritual. Pendekatan pendidikan yang menyeluruh akan mempersiapkan santri untuk menghadapi kehidupan yang lebih luas, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. Dengan demikian, pesantren tidak hanya mencetak individu yang cerdas, tetapi juga individu yang berbudi pekerti luhur dan siap memberi kontribusi positif bagi masyarakat.

Salah satu tantangan besar bagi pesantren dalam menjaga keberlanjutan adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara mempertahankan tradisi dan beradaptasi dengan perubahan zaman. Terkadang, tekanan untuk mengikuti tren pendidikan modern dapat mengarah pada pengabaian nilai-nilai tradisional yang menjadi dasar dari pendidikan pesantren itu sendiri.⁶³

⁶³ Anton Mukarrom and Ibn Thoyib, "Moderasi Beragama Pesantren Dalam Setiap Modernisasi Pendidikan Keywords Abstract," *Jurnal Dampar: Dirasat Asriyah Mutahadirah*, no. 2 (2023): 273.

Oleh karena itu pesantren perlu mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka untuk menggabungkan kedua aspek ini secara harmonis. Dengan menjaga keseimbangan tersebut, pesantren akan tetap relevan sebagai lembaga pendidikan yang mengakar kuat pada nilai-nilai agama, namun tetap mampu menanggapi perubahan zaman dengan bijaksana.

Dalam perspektif keberlanjutan, manajemen pesantren juga harus mempertimbangkan aspek keberagaman. Pesantren yang mampu menerima dan menghargai keberagaman di antara santri, baik dalam hal latar belakang sosial, budaya, maupun pemikiran, akan lebih mampu mengembangkan lingkungan yang inklusif dan produktif.

Keberagaman ini tidak hanya memperkaya proses pembelajaran, tetapi juga memperkuat rasa saling menghormati dan kerja sama antar sesama santri. Oleh karena itu, penting bagi pesantren untuk menciptakan atmosfer yang mendukung keberagaman, sehingga santri dapat belajar untuk hidup dalam harmoni dengan perbedaan.

Pengelolaan keuangan yang sehat juga menjadi faktor penentu dalam keberlanjutan pesantren.⁶⁴ Pesantren perlu memiliki sistem manajemen keuangan yang transparan dan efisien, agar dapat mengelola dana secara optimal dan memastikan penggunaan sumber daya yang ada benar-benar memberikan manfaat maksimal bagi pengembangan lembaga.

Selain itu pesantren juga harus mengembangkan sumber-sumber pendanaan yang berkelanjutan, baik melalui penggalangan dana, kerjasama dengan pihak luar, atau pemanfaatan potensi ekonomi lokal. Dengan pengelolaan keuangan yang baik, pesantren akan lebih stabil dan mampu menghadapi tantangan finansial yang mungkin muncul di masa depan.

Penting juga bagi pesantren untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkala terhadap program-program yang telah dijalankan. Evaluasi ini tidak hanya mencakup aspek kurikulum, tetapi juga kualitas pengajaran, manajemen, dan pelayanan kepada santri. Melalui evaluasi yang konstruktif, pesantren dapat

⁶⁴ Penerapan Teori et al., "Epistemic : Jurnal Ilmiah Pendidikan Epistemic : Jurnal Ilmiah Pendidikan" 3, no. 3 (2024): 462–81.

mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan yang tepat. Proses evaluasi yang terus menerus akan memastikan bahwa pesantren selalu bergerak maju dan mampu menghadapi tantangan yang datang dengan lebih siap.

Akhirnya, dengan memadukan semua aspek tersebut budaya organisasi, keberlanjutan lembaga, adaptasi terhadap perubahan zaman, pengelolaan SDM dan keuangan, serta evaluasi yang berkelanjutan pesantren dapat menciptakan sebuah model pendidikan yang kokoh dan berkelanjutan.⁶⁵

Dengan begitu pesantren tidak hanya akan tetap relevan dalam memberikan pendidikan agama yang berkualitas, tetapi juga mampu menghasilkan generasi yang siap menghadapi tantangan global. Melalui penerapan model budaya organisasi yang tepat, pesantren akan terus berperan sebagai lembaga pendidikan yang berdaya saing tinggi dan mampu memberikan kontribusi besar bagi pembangunan umat dan bangsa.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang budaya organisasi dalam Lembaga Pendidikan Islam tentu sudah sering diteliti oleh para praktisi maupun akademisi. Banyak ditemukan berbagai karya ilmiah tentang budaya organisasi, baik berupa skripsi, tesis, disertasi, buku, maupun berbagai jurnal penelitian. Agar hasil penelitian ini memiliki kebermanfaatan yang saling melengkapi dengan penelitian sudah ada maka peneliti akan menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi, terutama dalam Lembaga Pendidikan pesantren. Penelitian yang sudah dikumpulkan adalah sebagai berikut:

1. Ade Pifianti (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kesejahteraan di Tempat Kerja Terhadap Keterikatan Dosen Universitas Swasta di Jakarta Selatan*.⁶⁶ Disertasi pada program pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Penelitian ini membahas tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan

⁶⁵ Jurnal Tarbawi and Stai Al, "Budaya Pesantren Sebagai Budaya Islam Dama," n.d., 77–103.

⁶⁶ Ade Pifianti, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kesejahteraan di Tempat Kerja Terhadap Keterikatan Dosen Universitas Swasta di Jakarta Selatan*, 2023

kerja melalui kesejahteraan di tempat kerja sebagai variabel wawancara di Universitas Swasta di Jakarta Selatan. Sedangkan penelitian penulis membahas tentang budaya organisasi yang spesifik di pesantren serta keterkaitannya dengan inovasi dan keberlanjutan pesantren. Kesamaan terletak pada bagian budaya organisasi. Adapun perbedaannya penulis akan meneliti tentang budaya organisasi pesantren sedangkan karya tersebut meneliti budaya organisasi di sebuah universitas swasta di Jakarta Selatan.

2. Mariam (2021). *Penguatan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kecerdasan Emosional Dalam Upaya Meningkatkan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Guru (Studi Analisis Korelasional dan SITOREM/Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Manajemen pada Guru Tetap Raudhatul Athfal se Kota Bogor*⁶⁷. Disertasi di Universitas Pakuan Bogor. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menghasilkan cara dan strategi untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk dijadikan masukan dan rekomendasi kepada kepala sekolah dan guru. Karya tersebut merupakan penelitian kualitatif yang membahas tentang hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu juga membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB serta hubungan antara kecerdasan emosional dengan OCB. Kesimpulan penelitian ini adalah 1) Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara budaya organisasi dengan OCB, sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan OCB., 2) Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB, sehingga penguatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB., 3) Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan OCB, sehingga kecerdasan emosional dapat meningkatkan OCB.

Kesamaan penelitian terdapat pada variabel penelitian berupa budaya organisasi. Adapun perbedaan penelitian yang mendasar adalah pendekatan penelitian antara

⁶⁷ Mariam, *Penguatan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kecerdasan Emosional Dalam Upaya Meningkatkan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Guru (Studi Analisis Korelasional dan SITOREM/Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Manajemen pada Guru Tetap Raudhatul Athfal se Kota Bogor, 2021*

kualitatif dengan kuantitatif. Selain itu perbedaan terletak pada variabel lainnya, yaitu penulis akan menghubungkan budaya organisasi dengan inovasi dan keberlanjutan pesantren.

3. Seriwati Ginting (2013). *Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Cimahi*.⁶⁸ Disertasi di Universitas Padjajaran Bandung. Penelitian ini membahas tentang budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi. Kajian penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik budaya organisasi dikaitkan dengan teori Tan yang terdiri dari sepuluh karakteristik yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, toleransi terhadap konflik, sistem penghargaan, dan pola komunikasi. Penelitian termasuk ke dalam penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif dan diakhiri dengan kesimpulan. Peneliti menyimpulkan bahwa ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi yaitu integrasi, identitas, kejelasan sasaran/direction, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Sedangkan lima karakteristik primer lainnya yang berupa inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen, dan sistem penghargaan masih belum nampak menjadi perilaku anggota organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu budaya organisasi pada lokus penelitian tersebut masih lemah sebab secara teoritis belum menerapkan sepuluh karakteristik primer sesuai teori Tan. Persamaan dengan penelitian yang akan penulis teliti terletak pada bagian budaya organisasi dan perbedaan yang paling mendasar terdapat pada lokus penelitian, dimana peneliti akan meneliti tiga pesantren yang berada di Provinsi Jawa Timur sedangkan pada penelitian ini meneliti DISDIKPORA kota Cimahi.
4. Guzin Kiyik Kicir and Asu Alunoglu (2023).⁶⁹ *The Investigation Of Organizational Culture Elements and Typologies in a Giga Open University:*

⁶⁸ Seriwati Ginting, *Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Cimahi*, 2013

⁶⁹ Guzin Kiyik Kicir and Asu Alunoglu (2023). *The Investigation Of Organizational Culture Elements and Typologies in a Giga Open University: Anadolu University Open Education Faculty 40th Year Research*. Turkish Online Journal of Distance Education Volume: 25 Number: 2 Article: 3

Anadolu University Open Education Faculty 40th Year Research. Turkish Online Journal of Distance Education Volume: 25 Number: 2 Article: 3. Penelitian ini termuat dalam jurnal yang sudah terindeks scopus yang difokuskan pada pengklasifikasian konsep budaya organisasi menurut jenisnya dan difokuskan pada studi situasional. Penelitian tersebut dilakukan di Fakultas Pendidikan Terbuka Universitas Anadolu Turki. Persamaan penelitian terdapat pada budaya organisasi dan perbedaan yang utama terletak pada lokus penelitian.

5. Jovita Starkute (2023). *The Involvement as a Trait of the Organizational Culture in Lithuanian General Education Schools*. Pedagogika/Pedagogy Vol. 152, No. 4, pp.133-157.⁷⁰ Penelitian ini bertujuan menentukan ekspresi keterlibatan sebagai ciri budaya organisasi dan indikator penyusunnya (pemberdayaan, orientasi tim, dan pengembangan kemampuan) di sekolah pendidikan umum Lithuania. Partisipan berjumlah total 1817 guru, kepala sekolah dan wakilnya, staf administrasi, dan pekerja lainnya. Survei Budaya Organisasi Denison digunakan sebagai ukuran ciri keterlibatan sebagai komponen budaya organisasi. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada pembahasan budaya organisasi. Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada objek yang diteliti.

Melihat pada hasil penelitian terdahulu tersebut maka penulis menyatakan bahwa penelitian yang akan penulis lakukan memiliki persamaan dan perbedaan sehingga penelitian ini penting untuk dilanjutkan. Selain itu penulis akan melakukan penelitian yang memiliki lokus berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian diharapkan mampu melengkapi penelitian yang telah ada, khususnya untuk bidang Pendidikan Islam.

⁷⁰ Jovita Starkute (2023). *The Involvement as a Trait of the Organizational Culture in Lithuanian General Education Schools*.