

**BUDAYA ORGANISASI DI PONDOK PESANTREN AL KAMAL
TAMBAKSARI KUWARASAN GOMBONG KEBUMEN TAHUN 2022**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Disusun oleh:

**Royvan Nur Amar
NIM 18102040115**

Dosen Pembimbing:

**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si
19670104 199303 1 003**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2023

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-248/Un.02/DD/PP.00.9/01/2023

Tugas Akhir dengan judul : BUDAYA ORGANISASI DI PONDOK PESANTREN AL KAMAL TAMBAKSARI
KUWARASAN GOMBONG KEBUMEN TAHUN 2022

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ROYYAN NUR AMAR
Nomor Induk Mahasiswa : 18102040115
Telah diujikan pada : Kamis, 26 Januari 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
SIGNED

Valid ID: 63d88f377edd1



Penguji I

Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 63d7b81137cc8



Penguji II

Aris Risdiana, S.Sos.I., MM
SIGNED

Valid ID: 63d752fa8da9d



Yogyakarta, 26 Januari 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 63d8944956f5e

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 5158556
Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Royyan Nur Amar

NIM : 18102040115

Judul : Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari,
Kuwarasan, Gombong, Kebumen Tahun 2022

Telah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.


Yogyakarta, 20 Januari 2023

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Dakwah

Pembimbing


H. M. Toriq Nurhidiansyah, S.Ag., M.Si
NIP. 19690227 200312 1 001


Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si
NIP.19670104 199303 1 003

SURAT KEASLIAN SKRIPSI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Royyan Nur Amar
NIM : 18102040115
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwan dan Komuikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari, Kuwarasan, Gombong, Kebumen Tahun 2022 adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggung jawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 20 Januari 2023

Yang Menyatakan



Royyan Nur Amar

NIM. 18102040115

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk:

Almamater

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا
إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa.

(Q.S Al-hujuraat; {49}.13)¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ <https://quran.kemenag.go.id/surah/49>, diakses pada hari jum'at tanggal 30 Desember 2022, pukul 13.50 WIB.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah Robbil'alamin. Puji syukur masalah kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen Tahun 2022”**. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah limpahkan kepada tauladan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman. Aamiin

Skripsi ini disusun sebagai syarat pemenuhan tugas akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata satu pada Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan diharapkan bermanfaat bagi tempat penelitian dan khususnya bagi kalangan akademisi manajemen dakwah.

Akhirnya dengan penuh kerendahan hati dan kesadaran, peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti berterimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., Selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

3. H. M. Thoriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si., Selaku Ketua Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Muhammad Irfai Muslim, M.Si., selaku Sekertaris Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Maryono, S.Ag., M.Pd., Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan motivasi selama menempuh proses perkuliahan.
6. Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, motivasi, semangat, kritik, saran dan membimbing dari awal pengerjaan hingga selesainya skripsi ini.
7. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Dakwah dan Komunikasi khususnya Program Studi Manajemen Dakwah.
8. Seluruh civitas akademik Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah membantu dan menunjang kelancaran penyusunan skripsi ini.
9. Dr. Azam Syukur Rahmatullah, S.H.I, M.S.I, M.A yang telah memberikan bantuan dan perizinan, Ustadz M. Sanusi Muhtar, S.Ag. dan ustadz Nasrudin, S.s. selaku selaku pengurus bidang pendidikan berasrama Pondok Pesantren Al Kamal yang telah memberikan bantuan, serta semua narasumber yang telah membantu dalam proses penelitian dan penulisan skripsi ini.
10. Orang tua tercinta dan terhebat Bapak Admin dan Ibu Yatini yang selalu memberikan dukungan moral maupun material secara ikhlas, dukungan lahir

batin, kekuatan do'a yang terus dipanjatkan tiada henti untuk semua kesuksesan yang telah dicapai.

11. Keluarga KKN 105 Semilir Yaitu Saeful Amri, Bayu Purnomo, Muhammad Furqon Aziz, Zul fach Nishfu, Nur Aeni, Arifia wafdan Silmi, Aisyah Vivie Jeneiro Millenia, Atik Chandra Setya Arum, Alifah Qonitah Imtinan, Makhilatul Sa'adah, yang telah kebersamai dan memberikan semangat serta motivasi dalam penyelesaian skripsi.
12. Teman-teman seperjuangan Manajemen Dakwah 2018 yang sudah kebersamai saling mendukung, dan saling memberikan bantuan dalam menuntut ilmu di Yogyakarta.

Peneliti menyadari terdapat kekurangan dalam skripsi ini. Kritik dan saran yang membangun selalu dibutuhkan demi perbaikan dimasa mendatang. Semoga skripsi ini mampu menjadi media dalam memperluas ilmu pengetahuan dan menjadikan ilmu yang bermanfaat.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 20 Januari 2023

Peneliti,



Royyan Nur Amar
NIM 18102040115

ABSTRAK

Royyan Nur Amar (18102040115), Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Kuwarasan, Tambaksari, Gombang, Kebumen Tahun 2022, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Latar belakang dari penelitian ini yaitu budaya organisasi merupakan sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok ataupun organisasi lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari, Kuwarasan, Kebumen Tahun 2022. penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif. Prosedur penelitian di lapangan ini menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis dan lisan narasumber yang dijadikan bahan penelitian atau perilaku yang di amati. Sumber data yang digunakan yakni sumber data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini melalui proses reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Teknik keabsahan data yang digunakan adalah uji kredibilitas dengan triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber data.

Setelah melakukan penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Pondok Pesantren Al Kamal dalam praktiknya menerapkan budaya organisasi dengan baik. Hal ini karena Pondok Pesantren Al-Kamal telah memenuhi ketiga level dalam budaya organisasi yang dipaparkan oleh Edgar Schein yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak dapat dilihat melalui perwujudan fisik dan perwujudan perilaku, seperti masjid, bangunan pesantren, dan gaya penampilan para santri penggunaa bahasa asing berupa bahasa Arab dan Inggris. Nilai yang terbentuk melalui perwujudan realisasi visi misi yang tertuang dalam nilai perjuangan, keistiqomahan, kesabaran, keikhlasan, nilai kesopanan, rendah hati tapi kita tetap tegas, nilai kejujuran, dan nilai humanis. Asumsi dasar dalam direpresentasikan melalui panca jiwa pondok yang berbunyi keikhlasan, kesederhanaan, *ukhuwah islamiyah*, berdikari, dan kebebasan.

Kata Kunci : Budaya organisasi, Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Kebumen.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Tinjauan Pustaka	8
F. Kerangka Teori.....	13
G. Metode Penelitian.....	25
1. Jenis penelitian	26
2. Ruang Lingkup Penelitian	26
3. Sumber Data	27

4. Metode Pengumpulan Data	28
5. Metode Analisis Data	30
6. Teknik Uji Keabsahan Data.....	31
H. Sistematika Pembahasan	34
BAB II GAMBARAN UMUM	35
A. Profil dan Letak Geografis Pondok Pesantren Al Kamal.....	35
B. Sejarah Singkat Perkembangan Pondok Pesantren Al-Kamal	36
C. Visi dan Misi, Tujuan Pondok Pesantren Al Kamal	40
D. Arti Logo Pondok Pesantren Al Kamal.....	42
E. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al Kamal	43
F. Fasilitas Pondok Pesantren Al Kamal	47
G. Kegiatan Rutinan Santri Pondok Pesantren Al Kamal	49
H. Bentuk Kegiatan dan Jenis Program Kerja Pondok Pesantren Al Kamal	51
I. Tata Tertib Santri Pondok Pesantren Al Kamal	57
BAB III PEMBAHASAN	61
A. Artefak.....	62
B. Nilai.....	76
C. Asumsi Dasar	83
BAB IV PENUTUP	90
A. Kesimpulan.....	90
B. Saran.....	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Artefak-Artefak Budaya Organisasi.....	16
Tabel 2.1 Pengurus Pondok Pesantren Al Kamal	44
Tabel 2.2 Kegiatan Harian Santri Pondok Pesantren Al Kamal	50
Tabel 2.3 Kegiatan Mingguan Santri Pondok Pesantren Al Kamal.....	51



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Triangulasi Sumber Data.....	32
Gambar 1. 2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	33
Gambar 2. 1 Peta Pondok Pesantren Al Kamal.....	36
Gambar 2. 2 Logo Pondok Pesantren Al Kamal.....	42
Gambar 2. 3 Pengurus Pondok Pesantren Al Kamal.....	46
Gambar 3. 1 Gedung Muftadi'	66
Gambar 3. 2 Logo Pondok Pesantren Al-Kamal.....	70



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Budaya organisasi yang kita pahami bersama merupakan sistem nilai yang sudah diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan juga dikembangkan secara terus menerus dalam sebuah organisasi, oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Budaya yang ada dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta mencerminkan penampilan dari suatu organisasi itu sendiri. Bagaimana organisasi dapat dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya yang positif akan menunjukkan citra positif juga bagi organisasi, demikian juga sebaliknya jika budaya organisasi tidak berjalan dengan baik, maka akan memberikan penilaian yang negatif juga bagi organisasi.

Budaya organisasi adalah sesuatu yang selalu ada di setiap organisasi salah satunya lembaga pendidikan islam pondok pesantren.² Menurut Robbins budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain, sistem makna Bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsiakan karakteristik dari

² Moh. Imam Khaudli dan Ikhsan Mubarak, "Budaya Organisasi Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 2, 2020, hlm. 295.

suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah karyawan menyukai budaya atau tidak.³

Budaya organisasi dalam realitanya seringkali hanya menjadi simbol maupun slogan saja di sebuah organisasi. Mengingat bahwa budaya ini juga harus selaras dengan visi dan misi maka seharusnya setiap organisasi mampu menjadikan budaya organisasi sebagai acuan dalam kerja untuk menjadikan kinerja karyawan atau pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Penerapan budaya organisasi memiliki tujuan agar seluruh individu dalam sebuah kelompok organisasi dapat mematuhi dan berpedoman pada nilai, keyakinan dan persepsi bersama yang telah disepakati dan dilaksanakan oleh suatu organisasi, perilaku individual atau kelompok dalam suatu organisasi sangat berpengaruh bagi pencapaian prestasi organisasi serta juga dapat berpengaruh pada efektivitas kemajuan organisasi tersebut. Sehingga budaya organisasi yang dikelola dengan manajemen yang baik maka pastinya akan berpengaruh pada perilaku organisasi yang positif dan produktif bagi organisasi.⁴

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan islam yang tertua di Indonesia. Lembaga pondok pesantren memainkan peranan penting dalam usaha memberikan pendidikan bagi bangsa Indonesia terutama pendidikan agama. Kehadiran pondok pesantren ditengah-tengah masyarakat tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai lembaga penyiaran agama dan sosial

³ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Sleman: Budi Utama, 2015), hlm. 2.

⁴ Moh. Imam Khaudli dan Ikhsan Mubarak, *Budaya Organisasi*, hlm. 295.

keagamaan. Sebagai lembaga sosial pesantren ikut terlibat dalam menangani masalah-masalah sosial yang dihadapi masyarakat. Pondok pesantren dalam perkembangannya mengalami dinamika sesuai dengan situasi dan kondisi bangsa Indonesia.⁵

Pada awal perkembangan pondok pesantren hanya mendalami ilmu-ilmu agama, seperti Al-Qur'an, tasawuf, tauhid, fiqih dan bahasa namun seiring perkembangan zaman, pondok pesantren terus melakukan inovasi baik dari segi infrastruktur maupun kurikulumnya. Segi kurikulum pondok pesantren tidak hanya lagi memberikan pembekalan pendidikan agama, akan tetapi pondok pesantren saat ini memberikan mata pelajaran tambahan seperti pramuka, pencak silat, maupun bidang *entrepreneurship*. Pembekalan ilmu agama dan ilmu umum diharapkan siswa siap untuk menghadapi tuntutan kehidupan di masyarakat.⁶

Program-program pengembangan budaya organisasi yang dilakukan oleh pondok pesantren, semestinya mampu mengatasi persoalan-persoalan adaptasi pondok pesantren terhadap lingkungan eksternalnya yang seiring berjalannya waktu ke waktu terus berubah sebagai dampak dari perkembangan zaman modern yang begitu pesat. Program pengembangan budaya organisasi sebagai bentuk usaha untuk menciptakan budaya organisasi kuat dan adaptif juga semestinya mampu mengatasi persoalan-persoalan dalam mengintragaskan lingkungan internal Pesantren. Sehingga pondok pesantren mampu

⁵ Zulhimma, "Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren Di Indonesia", *Jurnal Darul 'Ilmi*, Vol. 01. No. 02, (2016), hlm. 166.

⁶ Nur Komariah, "Pondok Pesantren Sebagai Role Model Pendidikan Berbasis Full Day School", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 2, (2016), hlm. 184.

mempertahankan eksistensinya meskipun dihadapkan pada berbagai macam tantangan yang ada di tengah arus globalisasi dan zaman modern.

Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kwarasan Kebumen ini di naungi oleh Yayasan Nurul Ihsan, adanya Pondok Pesantren Al Kamal diawali dengan didirikannya Yayasan Nurul Ihsan. Pondok Pesantren Al Kamal bermula dari Kyai Hayat Ihsan yang bercita-cita ingin mendirikan pondok pesantren suatu saat nanti setelah keluar dari pondok pesantren. Cita-cita mendirikan Pondok Pesantren di daerah Jaraksari Tambaksari ini sejatinya sudah sangat diinginkan oleh Kyai Hayat Ihsan sejak beliau masih mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren, sebagai wasilah untuk melanjutkan cita-cita luhur bapak dan ibunya, dengan perjuangannya akhirnya Pondok Pesantren Al-Kamal pun akhirnya bisa berkembang sampai saat ini. Pondok Pesantren Al Kamal merupakan pondok pesantren yang bercorak semi modern. Satu hal yang menjadi prinsip Pondok Pesantren Al Kamal ini adalah tidak berafiliasi pada suatu golongan apapun. Pondok ini berdiri diatas segala golongan milik semua golongan. Pondok ini bukan milik dari salah satu golongan saja, namun berbagai golongan semua memiliki Pondok Pesantren ini. Harapan dengan prinsip tersebut jangan sampai disalahgunakan, sekalipun dari pihak keluarga nantinya akan aktif di organisasi keislaman apapun. Namun Pondok Pesantren Al Kamal tetap harus bersifat netral tidak diarahkan ke sana ke satu organisasi-golongan.

Seperti pada umumnya pondok modern, Pondok Pesantren Al Kamal juga menggunakan sistem dimana penekanan pada bahasa Arab percakapan, memakai buku-buku literatur bahasa Arab kontemporer, memiliki sekolah

formal dibawah kurikulum Diknas dan Kemenag, tidak lagi memakai system pengajian tradisional seperti sorogan, wetonan, dan bandongan. Program pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Al Kamal ini meliputi Madrasah Diniyyah (Madin), Madrasah Tsanawiyah (MTS) plus, Madrasah Aliyah dan Sekolah menengah kejuruan. Selain di bidang pendidikan, Pondok Pesantren Al Kamal juga kerap mengadakan program sosial dan dakwah seperti Majelis Ta'lim, pemberian santunan pada fakir miskin, pelayanan kesehatan, dll.⁷

Pondok Pesantren Al Kamal bisa dibilang pondok pesantren yang menggunakan sistem pengajaran seperti pondok modern lainnya, akan tetapi yang sedikit membuat Pondok Pesantren Al Kamal mempunyai ciri khas tersendiri yaitu pondok Pesantren Al Kamal memadukan pesantren modern dan pesantren salafiyah, yang dalam teori disebut dengan pesantren kombinasi. Sebagai contoh Pondok Pesantren Al Kamal mengedepankan kepada santri tentang pengembangan bahasa arab dan inggris, penguatan *leadership* dan *manajerial*, kedisiplinan dan kebersihan, tetapi Pondok Pesantren Al Kamal juga membimbing santri dalam kajian kitab kuning (sorogan), khataman, dzikrul ghofilin, manakiban, istighosah, sholawatan dan albarjanji.⁸

Di dalam Pondok Pesantren Al Kamal terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam, yang mana nantinya akan melaksanakan sistem budaya organisasi yang sudah disepakati bersama.

⁷<https://alkamalkebumen.blogspot.com/p/historisitasayayaan-nurul-ihsan.html>, diakses pada hari kamis, tanggal 18 Agustus 2022, pukul 22.03 WIB.

⁸ Wawancara dengan Ustadz Sanusi, sebagai pengurus Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombong Kebumen, 31 Agustus 2022.

Hal tersebut akan menjadi salah satu tantangan pada suatu lembaga khususnya pada Pondok Pesantren Al Kamal. Sebab dengan adanya kepribadian masing-masing santri/santriwati yang berbeda, nantinya dapat disatukan dengan budaya organisasi yang dibentuk bersama. Adanya panca jiwa pondok yang ada di Pondok Pesantren Al Kamal diharapkan dapat menciptakan jiwa santri yang berkarakter sesuai panca jiwa pondok. Masalah sosial masyarakat sekitar Pondok Pesantren Al Kamal juga menjadi tugas tersendiri bagi pondok untuk bisa menjadi pembina dalam mencerdaskan kehidupan bermasyarakat agar nantinya masyarakat sekitar juga bisa menjadi manusia yang bertaqwa dan berkepribadian, sehingga mampu menunaikan tugas dan kewajiban dalam beragama berbangsa dan bernegara secara islami.

Peneliti tertarik dengan kajian budaya organisasi, karena budaya organisasi merupakan konsep yang banyak dibahas sebagai bagian dari ilmu manajemen. Maka diperlukan sebuah kajian khusus mengenai budaya organisasi di dalam bidang ilmu manajemen dan untuk memfokuskan penelitian ini, Pondok Pesantren Al Kamal di pilih sebagai subjek penelitian karena dianggap ada beberapa hal yang perlu diteliti terkait tolak ukur kualifikasi budaya organisasi berdasarkan kekuatannya, budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang dipegang semakin intensif, semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan serta diwariskan.⁹

⁹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005) hlm. 108.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Kebumen”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen ?.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen Tahun 2022.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan budaya organisasi, terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi Pondok Pesantren.
 - b. Berguna pula untuk mahasiswa dan umum, untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang Manajemen Dakwah khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Secara Praktis

- a. Memberi gambaran tentang budaya organisasi pondok pesantren serta model pengembangannya, sehingga dapat menjadi acuan bagi para penyelenggara dan pengelola pondok pesantren.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai sumber referensi yang dapat memperkaya data penelitian mengenai budaya organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen.

E. Tinjauan Pustaka

Sebagai acuan dalam penulisan skripsi ini peneliti meninjau serta mencari informasi tentang penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan pembahasan peneliti guna sebagai bahan perbandingan maupun sebagai acuan, adapun karya ilmiah yang peneliti peroleh antara lain:

Pertama, skripsi yang disusun oleh Syamsul Arifin Mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul judul "*Budaya Organisasi Pondok Pesantren Waria Al Fatah Jagalan, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta*". Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan bersifat deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 yang hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang dibangun Pondok Pesantren Waria Al Fatah bertujuan untuk membangun asumsi yang sama antar anggota pondok waria tersebut untuk menghapuskan persepsi warga masyarakat bahwa waria merupakan patologi masyarakat. Usaha

dalam menghapuskan anggapan tersenut melalui usaha membuka catering pesanan makanan, mengadakan kegiatan-kegiatan didalam pondok tersebut yang bernuansa keagamaan. Anggapan masyarakat juga terbantahkan terbukti dengan terdapat satu anggota Pondok Pesantren Waria Al Fatah yang menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan beberapa kali diundang di beberapa kampus untuk mengisi acara seminar atau mata kuliah tentang gender untuk menghapuskan persepsi negative tentang waria. Eksistensi Pondok Pesantren Waria Al Fatah dilindung oleh Lembaga Badan Hukum (LBH), sehingga pesantren tersebut tetap bertahan hingga sekarang. Karena beberapa kegiatan didalam pondok tersebut bernilai positif.¹⁰

Kedua, skripsi yang disusun oleh Eka Kurniawati Mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul judul “*Budaya Organisasi di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Bantul*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 yang hasil penelitiannya bisa disimpulkan bahwa Kantor Kementrian Agama Kabupaten Bantul dalam praktiknya menerapkan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi yaitu artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasar. Artefak yang ada di Kantor Kementrian Agama Bantul meliputi dekorasi

¹⁰ Syamsul Arifin, *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Waria Al Falah Jagalan, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta*, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019).

bangunan, seragam pegawai, dan logo. Kemudian nilai-nilai yang ada di Kantor Kementerian Agama Bantul mengacu pada Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Unsur yang ketiga yaitu asumsi dasar, asumsi dasar yang diberikan atau ditekankan kepada pegawai Kantor Kementerian Agama Bantul ialah seluruh pegawai harus bekerja sesuai aturan yang berlaku karena selain ada pihak-pihak yang selalu mengawasi pegawai ketika di kantor, masyarakat Bantul pun ikut berpartisipasi dalam hal pengawasan terhadap kinerja pegawai tersebut.¹¹

Ketiga, skripsi yang disusun oleh Darmawan Julianto Mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul judul "*Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Terpadu Al Mumtaz, Gunungkidul, Yogyakarta Pada tahun 2020/2021*". Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field reserch*) yang bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2021 yang hasil penelitiannya bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi mengarah pada budaya *entrepreneurship* yang ada di Pondok Pesantren Al Mumtaz. Pada unsur lingkungan pondok pesantren, di tunjukan dengan adanya 10 ide dasar yang dijadikan acuan dalam segala aktifitas yang ada di Pondok yang kemudian ini mendukung terciptanya lingkungan organisasi yang baik, nilai-niai yang ditanamkan sudah sesuai dengan konsep yang menjadi andalan

¹¹ Eka Kurniawati, *Budaya Organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul*, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019).

oleh Pondok Pesantren terpadu Al Mumtaz seperti halnya nilai kedisiplinan, mampu menghadirkan sosok pahlawan yakni pengasuh sebagai teladan bagi para santri, memiliki jadwal kegiatan yang didasarkan pada agenda baik harian, mingguan, bulanan dan lainnya, dan secara baik mampu membangun budaya dan jaringan baik kepada para santri maupun masyarakat setempat lewat kegiatan yang disediakan lewat pengajian rutin warga, hingga pasar ahad pahing dan beberapa kegiatan lainnya.¹²

Keempat, jurnal penelitian yang berjudul *Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat* oleh Aris Risdiana, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan historis sosiologis. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016 yang hasil dari penelitian ini menemukan bahwa pondok pesantren Sukamanah dan pondok pesantren Persis Benda 67 telah memiliki nilai-nilai budaya organisasi dalam bentuk peraturan-peraturan, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan serta iklim organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi pada Pondok Pesantren Sukamanah tertuang dalam visi dakwahnya, yakni membentuk pribadi muslim yang berakhlak al-karimah dan ilmiah berlandasa aqidah ahlusunnah wal jama'ah, bersikap disiplin, berdzikir, berjamaah, bermusyawarah, berdakwah dan menekankan

¹² Darmawan Julianto, *Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Terpadu Al Mumtaz Gunung Kidul Yogyakarta Pada Tahun 2020/2021*, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2021).

pendidikan pada penguatan aqidah. Sedangkan nilai-nilai budaya organisasi di Pondok Pesantren Benda 67 tampak lewat visi yang berbunyi hayatul naqluha ibada dan wa'tasimu bihabibillah, yakni bersikap disiplin, memegang erat komitmen organisasi, memperkuat ulumul qur'an dan hadis, menentang bid'ah dan berjihad di jalan Allah. Dalam menyikapi perbedaan visi kegiatan dakwahnya, kedua pondok pesantren tersebut mengambil sikap yang berbeda. Pondok Pesantren sukamanah memprioritaskan perdamaian dan toleransi, sedangkan Pondok Pesantren Persis Benda 67 memprioritaskan prinsip keharusan kembali kepada al-quran dan hadis.¹³

Meninjau dari penelitian-penelitian yang terdahulu, bila dilihat secara obyek penelitian, walaupun ada beberapa skripsi yang membahas tentang budaya organisasi tetapi belum ada penelitian yang membahas terkait dengan Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Gombang Kebumen belum pernah diangkat sebagai penelitian, sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen.

¹³ Aris Risdiana, "Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat", *Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama*, vol 16, no 2, (2016), hlm. 73.

F. Kerangka Teori

1. Tinjauan tentang budaya organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Sebelum mengetahui terkait pengertian secara menyeluruh tentang Budaya Organisasi. Ada beberapa pendapat oleh para tokoh ahli yang mendefinisikan tentang budaya organisasi, antara lain adalah:

Edgar H. Schein berpendapat bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang di ciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu budaya diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.¹⁴

Dari definisi para ahli dapat dikatakan bahwa budaya merupakan asset yang berharga dan dapat digunakan sebagai modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan yang sejahtera, adil, dan bermartabat. Karena dengan budaya, kita bisa dikenal, bisa hidup, berdampingan secara sehat dan harmonis.

Organisasi adalah tempat atau wadah orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi,

¹⁴ Juliensyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Prenada Group, 2013), hlm. 155.

terpimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁵

Adapun untuk pendapat lain tentang organisasi adalah entitas social yang dapat dikoordinasikan secara sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif dapat dikenal, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencaoai seperangkat sasaran atau tujuan Bersama.

Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, di terima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, serta bereaksi terhadap lingkungannya.¹⁶ Budaya organisasi banyak didefinisikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

- 1) Menurut Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational in Education* yang dikutip oleh Muh. Pabundu Tika, menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada amggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.¹⁷

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 126.

¹⁶ Robert Kreitner dan Angelo KInichi, *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm. 79.

¹⁷ Muh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 4.

2) Menurut Phiti Sithi Amnuai Dalam tulisannya *How to Build a Comperation Culture* dalam majalah Asian Manajer mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang di anut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah- masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.¹⁸

Dari pengertian beberapa ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu system nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi yang berpengaruh terhadap manajemen organisasi yang ada, kemudian cara tersebut diwariskan kepada anggota-anggota baru sehingga terbentuklah nilai dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi.

b. Unsur-unsur budaya organisasi

Untuk memahami budaya atau kultur, mengingat amat luasnya fenomena yang mencakup didalamnya, Edgar H. Schein seperti di kutip oleh kusdi menyederhanakan kultur menjadi tiga lapisan berdasarkan tingkat “kedalamannya”, yaitu artefak yang meliputi unsur unsur yang paling kasat mata dan berada pada lapisan tersebar, nilai-nilai yang sifatnya lebih abstrak, tetapi masih berada dalam ruang lingkup kesadaran pelaku, asumsi-asumsi, yang bersifat kalaziman dan berada diluar.¹⁹

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 4.

¹⁹ Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*, (Jakarta: Salemba, 2011), hlm. 52.

1) Artefak

Artefak merupakan hasil manifestasi dari karakteristik budaya yang nyata, didalamnya terdapat tingkah laku, dan perlakuan individu, struktur, sistem, prosedur, peraturan, dan aspek fisik yang ada dalam sebuah organisasi.²⁰

Pada tingkat unsur ini budaya bersifat kasat mata atau dapat dilihat, tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya pengertian artefak adalah benda-benda hasil buatan manusia. Artinya kita dapat mengamati suatu budaya dalam artefak yang diciptakannya berupa kata-kata yang di gunakan, tindakan, dan objek yang ada dalam organisasi.²¹

Tabel 1. 1 Artefak-Artefak Budaya Organisasi²²

No	Jenis Artefak	Contoh
1.	Perwujudan-perwujudan fisik	<ul style="list-style-type: none"> - Seni, desain, logo - Gaya bangunan dekor - Pakaian/penampilan - Objek material - Tata letak fisik
2.	Perwujudan-perwujudan perilaku	<ul style="list-style-type: none"> - Upacara/ritual - Pola komunikatif - Tradisi adat istiadat - Ganjaran hukum
3.	Perwujudan-perwujudan bahasa-bahasa	<ul style="list-style-type: none"> - Jargon - Penjelasan-penjelasan - Kisah/mitos/sejarah - pahlawan

²⁰ Erni R. Ernawan, *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 19.

²¹ Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai meliputi (Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi diri)*, (Yogyakarta: Elmatara, 2017), hlm. 32.

²² Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*, hlm. 53.

Sumber: Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik

2) Nilai

Nilai-nilai adalah suatu kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.²³

Nilai mempunyai tingkat kesadaran yang lebih tinggi dibandingkan artefak. Nilai ini sulit diamati secara langsung sehingga menyimpulkannya sering diperlukan wawancara dengan berbagai pihak, sumber utama, *values* adalah pimpinan. Adapun nilai-nilai dan norma yang benar-benar dipertunjukkan oleh karyawan dalam berperilaku.²⁴

3) Asumsi dasar

Asumsi dasar dapat diartikan sebagai suatu keyakinan, pemikiran, persepsi, dan perasaan yang sifatnya tidak disadari atau selalu dianggap benar oleh pelaku, serta merupakan sumber dari nilai-nilai dan perilaku

²³ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 45.

²⁴ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Prenada Group, 2013), hlm. 157.

para anggota organisasi. Inilah asumsi kultural yang merupakan dasar terdalam dari kultur sebuah organisasi. Menurut Edgar Shein yang dikutip Kusdi menyatakan bahwa asumsi-asumsi inilah yang paling penting jika asumsi-asumsi dapat dipahami maka kedua level lainnya akan dapat dijelaskan lebih mudah.²⁵

Asumsi dasar merupakan bagian dari budaya organisasi yang utama dan menjadi jaminan dalam pemecahan masalah. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang harus di pahami, dipikirkan, dan dirasakan.²⁶

Secara tidak sadar asumsi dasar di dalam organisasi ini dapat mempengaruhi bagaimana seluruh pegawai mampu merasakan lingkungan sekitar organisasinya, dan asumsi dasar ini mengarah kepada bagaimana organisasi memberlakukan para pegawai dan menyediakan pelayanan pada masyarakat.

Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya, dalam hal ini budaya di internalisasikan oleh pimpinan berhubungan erat terhadap perilaku para pemimpin dan staff dibawahnya baik didalam maupun diluar organisasi.

²⁵ Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakaya, 1993), hlm. 53.

²⁶ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Prenada Group, 2013), hlm. 156.

2. Tinjauan Tentang Pondok Pesantren

a. Pengertian pondok pesantren

Pondok pesantren berasal dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok berasal dari bahasa arab *funduq* yang berarti tempat menginap, atau asrama. Sedangkan pesantren berasal dari bahasa Tamil, dari kata santri, diimbuhi awalan pe dan akhiran -an yang berarti para penuntut ilmu.²⁷

Menurut istilah pondok pesantren adalah “Lembaga Pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran islam dengan menekankan pentingnya moral agama sebagai pedoman sehari-hari.”²⁸ Sedangkan pengertian dari pondok pesantren menurut para ahli ialah:

- 1) Menurut Halim, pondok pesantren merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu keislaman, dipimpin oleh kyai sebagai pemangku/pemilik pondok pesantren yang dibantu oleh ustadz/guru yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman kepada santri, melalui metode dan teknik yang khas.²⁹

²⁷ Zulhimma, “Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia”, hlm. 166.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 166.

²⁹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Gramedia Group, 2018), hlm. 2.

- 2) Menurut M. Arifin, pondok pesantren merupakan suatu Lembaga Pendidikan agama islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan system asrama (komplek) dimana para santrinya menerima pendidikan agama melalui system pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leadership* seseorang atau beberapa orang kyai dengan ciri khas yang bersifat karismatik dan independent dalam segala hal.³⁰
- 3) Menurut Imam Zarkasyi, secara definitif mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan system asrama atau pondok dimana kyai sebagai figure sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran agama islam dibawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.³¹

Dari pengertian yang telah dijelaskan diatas peneliti memberi kesimpulan bahwa pondok pesantren adalah suatu Lembaga yang mempelajari tentang agama islam dibawah bimbingan seorang pimpinan yang dikenal dengan sebutan kyai sebagai figure sentralnya dan siswa/santi tinggal bersama di asrama yang disebut pondok.

b. Elemen pondok pesantren

Sebagai sebuah organisasi Pendidikan Islam, secara fisik pondok pesantren terdiri dari empat komponen yakni (a) kyai sebagai pemimpin,

³⁰ Hadimulyo, *Dua Pesantren Dua Wajah Budaya Dalam M. Dawam Rahardjo (ed), Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*, (Jakarta: LP3ES, 1994), hlm. 99.

³¹ Amir Hamzah Wirosukarto, *et.al, KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), hlm. 5.

pendidik, guru, dan penuntun (b) santri sebagai peserta didik atau siswa, (c) masjid sebagai tempat penyelenggara Pendidikan, pengajaran, dan peribadatan, dan (d) pondok sebagai asrama untuk mukim santri.

1) Kiai

Menurut Zamakhsyari Dhofier dalam Abd. Halim Soebahar menyebutkan bahwa Kyai merupakan guru atau pendidik utama dalam pesantren, disebut demikian karena kyailah yang bertugas memberikan bimbingan, pengarahan, dan pendidikan kepada para santri. Kyailah yang dijadikan figure ideal santri dalam proses pengembangan diri, meskipun pada umumnya kyai juga memiliki beberapa orang asisten atau yang lebih dikenal dengan istilah “ustadz” atau “santri senior”. Kyai dalam pengertian umum, adalah pendiri dan pimpinan pesantren. Ia dikenal sebagai seorang muslim terpelajar yang membaktikan hidupnya semata-mata di jalan Allah dengan mendalami dan menyebarluaskan ajaran-ajaran Islam melalui kegiatan Pendidikan.

2) Santri

Santri adalah peserta didik yang belajar atau menuntut ilmu di pondok pesantren. Jumlah santri biasanya sebagai tolak ukur sejauh mana sebuah pesantren berkembang. Santri dapat dibedakan menjadi dua yakni santri yang mukim di pondok atau asrama yang sudah disediakan santri maupun santri yang tidak mukim dipondok, santri ini disebut juga dengan santri laju dalam istilah jawa tengah atau ada juga yang menyebutnya dengan istilah santri kalong. Disebut demikian

karena santri datang kepesantren pada saat-saat tertentu seperti halnya pada saat belajar dan setelah itu pulang kerumah asalnya. Biasanya santri yang model seperti ini rumahnya berdekatan dengan pondok pesantren.

3) Masjid

Masjid merupakan salah satu komponen yang tidak bias dipisahkan dengan pesantren. Karena masjid merupakan salah satu tempat berlangsungnya proses belajar dan mengajar santri. Masjid merupakan salah satu tempat belajar yang dianggap paling strategis untuk kegiatan belajar mengajar seperti belajar sholat berjamaah, pengajian kitab kuning, belajar berpidato, belajar sholat jumat, sholat mayit dan lain sebagainya.

4) Pondok

Pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu atau merupakan tempat menginap para santri.³² Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah Lembaga Islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang guru yang lebih dikenal dengan sebutan "kyai". Asrama untuk para santri berada dalam lingkungan kompleks pesantren dimana kyai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruangan untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan

³² Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 138.

lainnya. Komplek pesantren ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pentingnya pondok pesantren sebagai asrama bagi para santri tergantung kepada jumlah santri yang datang dari daerah-daerah yang jauh. Untuk pesantren yang kecil misalnya, para santri banyak pula yang tinggal di rumah-rumah penduduk disekitar pesantren, mereka menggunakan pondok hanya untuk keperluan-keperluan tertentu saja. Sedangkan untuk pesantren yang besar, para santri bisa untuk tinggal bersama-sama dalam satu ruangan atau ruangan.³³

Ada tiga alasan utama mengapa pesantren menyediakan asrama bagi para santri yaitu:

- 1) Kemasyhuran seorang kyai dan kedalaman ilmu pengetahuan tentang islam yang dapat menarik minat para santri yang berasal dari daerah yang jauh.
- 2) Pesantren hampir semua tinggal dipedesaan, yang pada umumnya tempat tinggalnya sederhana mungkin, pesantren tidak menyediakan asrama seperti kos-kosan ataupun perumahan.
- 3) Adanya sikap timbal balik antara seorang kyai dan santri, dimana para santri menganggap kyainya sebagai bapaknya sendiri, dan kyai

³³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 79.

menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi.³⁴

5) Pengajaran Kitab Islam Klasik

Elemen atau unsur pokok lain yang cukup membedakan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya adalah bahwa pada pesantren diajarkan kitab-kitab klasik yang dikarang oleh para ulama terdahulu, mengenai berbagai macam ilmu pengetahuan agama Islam dan bahasa Arab.³⁵ Pondok pesantren saat ini sudah berkembang mulai dari perkotaan hingga ke berbagai pelosok, mulai dari pesantren yang salafi, modern maupun gabungan di antara keduanya. Perkembangan ini khususnya berkenaan dengan kurikulum pesantren. Kurikulum yang sebelumnya hanya mengajarkan ilmu agama, sekarang sudah harus dikembangkan khususnya ilmu-ilmu yang non wahyu.

Atas dasar tersebut, pondok pesantren tidak cukup untuk mentransferkan ilmu agama, tetapi lebih dari itu, yakni meningkatkan kemampuan belajar (*learning capacity*). Kurikulum harus disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan masa kini dan masa depan. Menurut Haidar Putra Daulay, ada empat pilar ilmu yang mesti diberikan kepada peserta didik yakni pengetahuan keagamaan, kealaman, pengetahuan social, dan humaniora. Keempat ilmu itu harus

³⁴ Haidar Putra Dauliyah, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 22.

³⁵ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, hlm. 144.

diberikan para santri kedalam bentuk intrakurikuler, dan ekstrakurikuler.³⁶

c. Tujuan pondok pesantren

Menurut H.M. Arifin dikutip Kompri dalam bukunya yang berjudul manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren, terbentuknya suatu pondok pesantren dapat dilihat pada dua tujuan, yaitu:

1) Tujuan umum

Membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam. Anak didik dengan ilmu agamanya, sanggup menjadi mubaligh dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan agamanya.

2) Tujuan khusus

Mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang dianjurkan oleh kyai yang bersangkutan serta mengamalkan dalam masyarakat.³⁷

G. Metode Penelitian

Penggunaan metode yang tepat akan memberikan hasil yang lebih akurat dibandingkan metode yang benar tetapi kurang tepat. Oleh karena itu, metode penelitian berhubungan erat dengan prosedur dan alat yang di gunakan.³⁸

³⁶ Nur Komariah, "Pondok Pesantren Sebagai Role Model Pendidikan Berbasis Full Day School", hlm. 187-189.

³⁷ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 2-3.

³⁸ I Made Wirata, *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*, Yogyakarta: Adi Offset, 2005), hlm. 92.

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan tujuan dan kegunaan.³⁹ Adapun metode penelitian yang di gunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Jenis penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang di gunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) peneliti adalah sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁴⁰ Metode kualitatif di gunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap permasalahan yang diteliti.

2. Ruang Lingkup Penelitian

a. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah orang yang berhubungan langsung dalam memberikan informasi tentang situasi dan kondisi atau objek penelitian.⁴¹

Subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian itulah data tentang variable yang peneliti amati.

³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV. Alfabeta, 2009), hlm.3.

⁴⁰ *Ibid*, hlm.1.

⁴¹ Patton dalam Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakaya, 1993), hlm. 132.

Pada penelitian kualitatif, responden atau subjek penelitian disebut dengan informan, yaitu orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Subjek dalam penelitian ini ditunjukkan kepada individu atau seseorang maupun kelompok untuk dijadikan sasaran peneliti. Adapun yang dijadikan subjek dalam penelitian ini adalah Pimpinan Pondok Pesantren Al Kamal, ustaz, ustazah atau karyawan pondok, serta santriwan santriwati Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari, Kuwarasan, Gombang, Kebumen.

b. Objek penelitian

Objek penelitian adalah fenomena yang menjadi topik dalam penelitian.⁴² Adapun yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi pondok pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen.

3. Sumber Data

Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan instrumen yang telah dipilih. Data primer dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun yang menjadi data primer berupa hasil observasi dan hasil wawancara dengan seluruh subjek penelitian yaitu 1 orang Pimpinan Pondok Pesantren Al Kamal atau yang mewakili, Ustaz dan Ustazah yang berada dalam naungan Pondok

⁴² *Ibid.*, hlm. 91.

Pesantren Al Kamal, serta santriwan dan santriwati Pondok Pesantren Al kamal Tambaksari, Kuwarasan, Gombang, Kebumen.

Sedangkan data sekunder merupakan data atau informasi yang didapatkan tidak secara langsung dari objek penelitian yang bersifat publik, terdiri atas struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan, dokumentasi, serta catatan-catatan yang relevan di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang kebumen.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dibutuhkan pada penelitian ini peneliti menggunakan Teknik-teknik pengumpuluan data sebagai baerikut:

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data wawancara adalah salah satu Teknik pengumpulan data dan informasi, wawancara yang digunakan adalah metode wawancara kualitatif dimana peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa tanpa terikat oleh sesuatu pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.⁴³ Dengan metode ini peneliti akan bertatap muka dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mendalam yang arahnya terbuka, metode ini juga menggunakan panduan wawancara dengan menyiapkan butir-butir pertanyaan yang diajukan pada Pimpinan Pondok Pesantren Al Kamal atau yang mewakili, Ustaz dan Ustazah yang berada dalam naungan Pondok Pesantren Al Kamal, serta

⁴³ *Ibid.*, hlm. 165.

santriwan dan santriwati Pondok Pesantren Al kamal Tambaksari, Gombang, Kebumen. Alat yang digunakan untuk mendukung kemudahan dalam wawancara dengan narasumber adalah alat perekam suara dari *handphone*. Buku catatan, dan alat tulis.

b. Observasi

Metode selanjutnya yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data adalah observasi. Metode observasi merupakan sebuah Teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun kelapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang tempat setiap kegiatan. Pelaku, yaitu mengamati ciri-ciri pelaku yang ada diruang atau tempat. Kegiatan, pengamatan dilakukan pelaku-pelaku yang melakukan kegiatan di ruang atau tempat. Benda-benda, peneliti mencatat semua alat yang digunakan oleh pelaku untuk berhubungan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan pelaku. Waktu, peneliti mencatat setiap tahapan waktu dari sebuah kegiatan. Peristiwa, yaitu mencatat semua peristiwa yang terjadi selama kegiatan penelitian. Tujuan, peneliti mencatat tujuan yang ada. Dan perasaan, peneliti juga perlu mencatat perubahan yang terjadi pada setiap pelaku kegiatan, baik dalam Bahasa verbal maupun non yang berkaitan dengan perasaan dan emosi.⁴⁴

Pada metode ini peneliti akan melakukan pengamatan terhadap objek secara langsung termasuk dengan berada dalam aktivitas pondok

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 165.

pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen yang berkaitan dengan budaya organisasi.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah Teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.⁴⁵ Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang tidak diperoleh dari metode sebelumnya yaitu observasi dan wawancara yang terkait dengan Budaya Organisasi Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Gombang Kebumen.

5. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari hasil wawancara, observasi, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan sehingga udah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁴⁶

Pada penelitian ini, peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan analisis kualitatif, yaitu dari data yang telah dikumpulkan dan di cek keabsahannya serta dinyatakan valid, lalu diproses mengikuti langkah-

⁴⁵ Nana Saodiah Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 221.

⁴⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 402.

langkah yang bersifat umum, yakni *reduksi data (Data Reduction)*, *display data (Data Display)*, *conclusion drawing* atau *verivication*.

- a. Reduksi Data (*Data Reduction*) yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.
- b. Penyajian Data (*Data Display*) yaitu penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.
- c. *Conclusion Drawing* atau *Verification* adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.⁴⁷

Setelah data semua terkumpul kemudian peneliti mengatur sistematis data-data yang diperoleh, sehingga dapat menghasilkan sebuah kesimpulan penelitian.

6. Teknik Uji Keabsahan Data

Teknik keabsahan data tujuannya yaitu untuk menguji kredibilitas data, uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan *member check*. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *kredibility* (validitas internal, transferability (validitas eksternal), dependability (reliabilitas), dan confirmability (obyektivitas)).⁴⁸

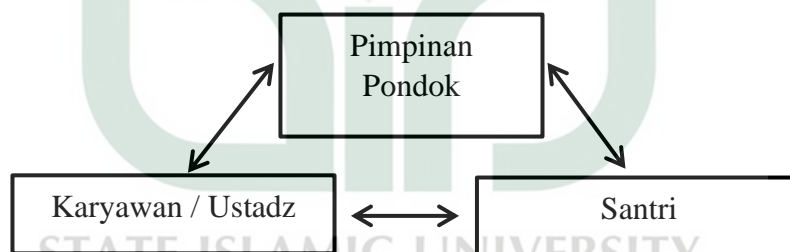
⁴⁷ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, hlm. 92.

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 433.

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan *member check*.⁴⁹

Pada uji kredibilitas data ini peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.⁵⁰ Dalam uji validitas data- data dan informasi yang diperoleh dari lapangan, peneliti menggunakan dua jenis triangulasi dalam mengukur tingkat keabsahan data yang diperoleh yaitu triangulasi Teknik dan triangulasi sumber data. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:

Gambar 1. 3 Triangulasi Sumber Data



Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen

Triangulasi sumber ini digunakan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh melalui beberapa sumber.⁵¹ Tujuan dari triangulasi sumber yaitu berguna untuk mengecek derajat kepercayaan beberapa sumber data

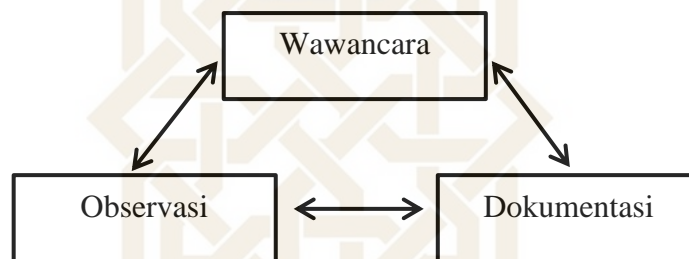
⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 435.

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 439.

⁵¹ Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif, hlm. 189-191.

kemudian dikomparasikan untuk memperoleh data yang valid dan dapat di pertanggung jawabkan. Dalam tahap ini peneliti membandingkan, informasi yang diperoleh dari Pimpinan Pondok Pesantren, Karyawan atau Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren Alkamal Tambaksari, Kuwarasan, Gombang, Kebumen.

Gambar 1. 4 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen

Data yang diperoleh dari hasil wawancara diuji kebenarannya menggunakan observasi dan dokumentasi, begitupun sebaliknya. Tujuan dari triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan untuk menyingkonkan data yang telah di peroleh dari cara yang berbeda. Jika terdapat data yang berbeda maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data untuk mendapatkan hasil yang dianggap benar dari sudut pandang berbeda-beda

H. Sistematika Pembahasan

sistematika pembahasan disusun agar pembaca mudah dalam membaca skripsi ini. Peneliti akan menyusun skripsi ini dengan membaginya menjadi empat bagian, yaitu:

BAB I, berisi pendahuluan yang didalamnya mencakup tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II, berisi tentang gambaran umum Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Gombang Kebumen. Gambaran umum ini berisi tentang profil, sejarah singkat, dan struktur organisasi, sarana dan prasarana, jenis santriwan/wati, dan beberapa program yang ada di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Gombang Kebumen.

BAB III, berisi pembahasan yang menjelaskan tentang hasil temuan-temuan dilapangan mengenai gambaran pelaksanaan penelitian dengan menyajikan dan menganalisa data mengenai Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Gombang Kebumen Tahun 2022.

BAB IV, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran yang dikemukakan peneliti sebagai jawaban dari rumusan masalah dan diakhiri dengan saran peneliti untuk peneliti-peneliti yang akan datang, serta kata penutup, dan pada akhir karya ilmiah ini dimuat daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang dianggap perlu.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil data dan analisis yang telah dipaparkan, maka penulis bermaksud memberikan kesimpulan sebagai berikut:

Budaya organisasi yang terdapat pada Pondok Pesantren Al-Kamal telah berjalan dengan baik. Hal ini karena Pondok Pesantren Al-Kamal telah memenuhi ketiga level dalam budaya organisasi yang dipaparkan oleh Edgar Schein. Keterbukaan terhadap perubahan realitas dimana tidak berpusat pada satu sistem pesantren saja menjadi kunci keberhasilan budaya organisasi yang ada pada Pondok Pesantren Al-Kamal. Kendati terdapat kesulitan tersendiri dalam penerapan kegiatan yang berasal dari perpaduan dua kutub sistem pesantren, yang mana berdampak pada kemampuan bahasa asing para santri, namun hal itu tidak menjadikan budaya organisasi menjadi terhalang sepenuhnya dalam penerapannya.

Adapun level budaya organisasi yang terdapat pada Pondok Pesantren Al-Kamal adalah sebagai berikut.

Pertama, dari segi artefak, dapat dilihat melalui perwujudan fisik dan perwujudan perilaku. Perwujudan fisik berupa bangunan yang ada. Yaitu, masjid, bangunan pesantren, dan gaya penampilan para santri. Adapun perwujudan perilaku melalui pola komunikasi berupa penggunaan bahasa asing

berupa bahasa Arab dan Inggris yang diterapkan seluruh elemen yang ada dalam Pesantren Al-Kamal dan kegiatan yang diterapkan.

Kedua, dari segi nilai, nilai yang dianut dalam dalam Pondok Pesantren Al-Kamal merupakan perwujudan realisasi lima panca jiwa pondok. Pedoman panca jiwa pondok keikhlasan yang berbuat tanpa ada niat keuntungan sesuatu, kesederhanaan yang berarti sederhana tidak berarti pasif tidak juga berarti miskin dan melarat, berdikari yang berarti kesanggupan menolong diri sendiri, ukhuwah islamiyah yang berarti menjaga persaudaraan yang akrab, kemudian kebebasan yang berarti bebas dalam berpikir, berbuat dan bebas dalam menentukan masa depan. Adanya panca jiwa pondok dalam penerapan nilai tidak melalui sistem pendidikan saja melainkan juga dengan pengadaan sosialisasi antara ustadz dengan santri, dan santri dengan santri. Secara tersirat pengasuh hendak menanamkan nilai yang terdapat di Pondok Pesantren AL Kamal masih di dasari atas dasar ketuhanan dimana setiap nilai harus memiliki orientasi dan proyeksi atas dasar Allah SWT dengan melihat pada sisi kemanusiaan. Sisi kemanusiaan ini menjadi sangat penting mengingat pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan, harus mampu mencerminkan karakter peserta didik yang baik (*akhlaq al-karimah*). Keseluruhan nilai tersebut, merupakan tonggak utama dalam perjalanan budaya organisasi Pondok Pesantren Al-Kamal.

Ketiga, dari segi asumsi dasar, dalam budaya organisasi Pondok Pesantren Al-Kamal, direpresentasikan melalui sosok kiai sebagai pemimpin dan pendidik dalam pesantren memiliki kapabilitas dalam mengelola sekaligus

mengajarkan nilai-nilai pondok pesantren dan kiai dengan intelektualitasnya, mampu mengkontekstualisasikan ajaran agama Islam menjadi relevan dalam masyarakat di sekitarnya sesuai visi dan misi tujuan pondok pesantren Al Kamal.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka peneliti bermaksud memberikan saran sebagai berikut:

1. Peneliti merekomendasikan kepada Pengasuh Pondok Pesantren Al Kamal dan seluruh keluarga pondok pesantren, supaya dapat tetap menjaga, dan juga mempertahankan serta mengembangkan nilai-nilai yang telah ditanamkan kepada seluruh anggotanya, agar nantinya Pondok Pesantren Al Kamal dapat menghasilkan santri dan santriwati terbaik sesuai dengan visi dan misi pondok. Dan juga menekankan kepada santri dan santriwati Pondok Pesantren Al Kamal tetap mempertahankan pedoman nilai-nilai panca jiwa pondok dalam kehidupannya baik untuk pribadi maupun dalam bermasyarakat nantinya.
2. Lebih banyak menciptakan Budaya Organisasi dengan inovasi yang dilakukan secara berkesinambungan di lingkungan pondok sebagai alat menjawab persoalan internal dan eksternal yang sering terjadi di dalam organisasi.
3. Pengadaan artefak sarana dan prasarana budaya organisasi di lingkungan Pondok Pesantren Al Kamal berupa fasilitas, tulisan atau produk visual serta budaya kerja yang diterapkan.

4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam mengenai budaya organisasi di Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Kebumen. Diharapkan penelitian ini digunakan sebagai acuan agar dapat meneliti lebih lanjut terkait budaya organisasi terutama dalam lingkup manajemen dakwah dan bidang kepesantrenan.



Daftar Pustaka

- Amir Hamzah Wirosukarto, et.al, *KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, Ponorogo: Gontor Press, 1996.
- Aris Risdiana, “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat”, *Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama*, volume 16, no 2, 2016.
- Azam Syukur Rahmatullah, dan Bambang Soetadji, *Profil Yayasan Nurul Ihsan Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari Kuwarasan Kebumen*, Gombong: CV. Putera, 2016.
- Choiron, Ahmad “Budaya Organisasi Dalam Pesantren,” *Studi Gender* volume 10, no. 2 2017.
- Darmawan Julianto, *Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Terpadu Al Mumtaz Gunung Kidul Yogyakarta Pada Tahun 2020/2021*, Skripsi, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2021.
- Dedik, “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan,” *Jurnal Analytica Islamica* volume 4, no. 2, 2015.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Al Kamal Tambaksari, Kuwarasan, Kebumen, 03 september 2022.
- Eka Kurniawati, *Budaya Organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul*, Skripsi, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019.
- Erni R. Ernawan, *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, Sleman: Budi Utama, 2015.
- Hadimulyo, *Dua Pesantren Dua Wajah Budaya Dalam M. Dawam Rahardjo (ed), Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*, Jakarta: LP3ES, 1994.
- Haidar Putra Dauliyah, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.

- Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai meliputi (Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi diri)*, Yogyakarta: Elmatara, 2017.
- I Made Wirata, *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*, Yogyakarta: Adi Offset, 2005
- Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, Jakarta: Prenada Group, 2013.
- Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia: Bandung, 2010.
- Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Jakarta: Gramedia Group, 2018.
- Kusdi, *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta: Salemba, 2011.
- Lexy J. Moleong, *Motodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Mardiyah, “Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi Di Pondok Modern Gontor , Lirboyo Kediri, Dan Pesantren Tebuireng Jombang,” *Tsaqafah* 8, no. 1, 2012.
- Moh. Imam Khaudli dan Ikhsan Mubarak, “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan islam*, Vol. 2 No. 2, 2020.
- Muh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Musaddad, Ahmad. “Manajemen Budaya Organisasi Pesantren (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo Dan Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.)” Disertasi: Universitas Islam Negeri KH. Achmad Siddiq, 2022.
- Nur Komariah, “Pondok Pesantren Sebagai Role Model Pendidikan Berbasis Full Day School”, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 2, 2016.
- Nana Saodiah Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Patton dalam Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.
- Raharjo, M. Dawan et, all, *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES, 1995.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinichi, *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*, Jakarta: Salemba Empat, 2003.

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

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R & D*, cet ke-22 Bandung: Alfabet, 2015.

Sobirin, Achmad. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: IBPP STIM YKPN, 2007.

Syamsul Arifin, "Budaya Organisasi Pondok Pesantren Waria Al Falah Jagalan, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta", *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2019.

Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.

Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 2011.

Zulhimma, "Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren di Indonesia", *Jurnal Darul 'Ilmi*, Vol. 01 No. 02, 2013.

<https://www.google.co.id/maps/place/Pondok+Pesantren+Al-Kamal/@-7.6803653,109.489798,17z/data=!4m5!3m4!1s0x2e6535f19fd1f179:0x398fdf52572453f5!8m2!3d-7.6813128!4d109.490448>, diakses pada tanggal 23 November 2022, pukul 15.19 WIB.

SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA