

**KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN KYAI PADA PONDOK
PESANTREN
(Studi pada Pondok Pesantren Salafiyah di Provinsi Banten)**

Siti Muhibah

Dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
sitimuhibbah@gmail.com

Abstract

This research was motivated by many criticisms emerged that leadership applied to the Islamic boarding school in Banten province are often unable to keep pace with the times. The perpetuation of charismatic character in leadership at Islamic boarding school became one of the main causes of the ebb and flow patterns during this at Islamic boarding school leadership. On the other hand, the problem of management system is very simple and traditional.

This research focused on searching information to the question "What model of leadership development is effective for Islamic boarding school in Banten?". This research aims to produce a conceptual model of effective leadership at the Islamic boarding school clerics in Banten province. The research method used is a qualitative approach with descriptive methods. In this case, the researcher did data collection, data processing, and analyzing data through a narrative.

The results of this research include: (1) Profile of Islamic boarding school in Banten province in general is good enough (2) Type of leadership of kyais in Islamic boarding school in Banten is the charismatic-authoritative (3) The impact of leadership applied by kyai in Islamic boarding school at Banten province, have not negatif effect on performance and student's activities. This is because of believe the student, fulfilling kyai's orde is forming homage to kyai , but the leadership of kyai's model still hereditary singer, sometimes resulting in reduced development of Islamic boarding school. (4) Supporting factor of Islamic boarding school in Banten province is a public interest to the religious knowledge-based applied was very high, meanwhile, the inhibiting factor was inadequate infrastructure and immature management. (5) The effectiveness of kyai's leadership Islamic boarding school at Banten province, indicating that the leadership was variative, there's also already effective leadership and not effective.

Keywords: *The effectiveness of Kyai leadership, Islamic boarding School*

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh banyaknya kritik yang bermunculan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan pada pesantren di propinsi Banten sering kali tidak mampu mengimbangi perkembangan zaman. Langgengnya watak kharismatik dalam kepemimpinan pesantren menjadi salah satu penyebab dari pasang surutnya pola kepemimpinan pesantren selama ini. Di sisi lain masalah system manajemennya masih sangat sederhana dan tradisional.

Penelitian ini difokuskan pada ditemukannya jawaban atas pertanyaan “Bagaimanakah model pengembangan kepemimpinan kyai efektif pada pondok pesantren di propinsi Banten?”. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah model konseptual kepemimpinan kyai efektif pada pondok pesantren salafiyah di propinsi Banten. Pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang kemudian dideskripsikan secara naratif.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Profil pondok pesantren di propinsi Banten secara umum sudah cukup baik (2) Tipe kepemimpinan kyai pondok pesantren di propinsi Banten bersifat kharismatik-otoritatif. (3) Dampak kepemimpinan yang diterapkan oleh kyai pondok pesantren di propinsi Banten tidak berpengaruh negatif terhadap kinerja dan aktivitas santri, hal ini karena santri menganggap menjalankan perintah kyai merupakan *ta'dzim* kepada kyai. Namun model kepemimpinan kyai yang masih bersifat turun temurun inilah yang terkadang mengakibatkan menurunnya perkembangan pondok pesantren tersebut (4) Faktor pendukung pelaksanaan kepemimpinan kyai pondok pesantren di provinsi Banten adalah minat masyarakat terhadap pengetahuan agama berbasis terapan sangat tinggi, sedangkan faktor penghambatnya ialah sarana prasarana yang masih kurang memadai dan manajemen yang belum matang. (5) Tingkat efektifitas kepemimpinan Kyai pondok pesantren di propinsi Banten menunjukkan kepemimpinan yang bervariasi, ada yang sudah berkepemimpinan efektif dan ada yang belum berkepemimpinan efektif.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kyai efektif, Pondok Pesantren*

A. Pendahuluan

Berdasarkan data Kantor Depag Provinsi Banten tahun 2009, jumlah pondok pesantren yang terdaftar sebanyak 2.514 lembaga dengan jumlah santri sebanyak 228.132 orang; sungguh potensi pendidikan yang sangat besar dan strategis bagi pengembangan sumber daya manusia di Provinsi Banten. Sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia, pesantren telah berperan nyata baik sebagai lembaga pendidikan yang berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, maupun sebagai lembaga sosial, basis perlawanan rakyat terhadap penjajahan untuk meraih kemerdekaan Indonesia. Kiprah pesantren di Indonesia memang sangat kuat dan mengakar pada masyarakat Indonesia sehingga dapat dikatakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berasal dari masyarakat, diselenggarakan oleh masyarakat, dan untuk masyarakat.

Eksistensi pesantren memang telah tumbuh jauh sebelum kemerdekaan Indonesia. Pertumbuhan dan perkembangan pesantren sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan Agama Islam di Indonesia. Perjalanan pesantren sebagai lembaga pendidikan sangat menakjubkan. Pada era berdirinya kerajaan Islam, pesantren memperoleh tempat utama sebagai tempat masyarakat belajar berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi serta ilmu agama Islam. Selanjutnya di jaman penjajahan, Belanda memperkenalkan sistem pendidikan barat yang dinamakan sekolah. Sekolah ini yang kemudian dipandang masyarakat sebagai sarana untuk menuju masyarakat modern, sedangkan pesantren dianggap mempertahankan tradisi kolot. Kondisi ini sengaja diciptakan untuk menggerus pengaruh pesantren, karena pesantren oleh penjajah dianggap sebagai basis para pejuang kemerdekaan.

Pada era kemerdekaan, pesantren tetap termajinalkan. Pemerintah lebih fokus mengembangkan persekolahan sebagai satu satunya lembaga pendidikan yang dapat membawa kemajuan rakyat Indonesia. Kondisi ini menyadarkan tokoh-tokoh pendidikan Islam bahwa pesantren perlu melakukan reformasi dan modernisasi pesantren agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman. Akan tetapi beberapa pesantren tetap eksis dengan pola dan sistem pendidikan lama yang diwariskan secara turun temurun kepada keluarganya yang kemudian dikenal sebagai pesantren salafiyah.

Pesantren salafiyah atau disingkat menjadi salaf atau salafi merupakan lembaga pesantren yang masih mempertahankan pola-pola pendidikan pesantren tradisional yang tercermin pada kurikulum yang mengajarkan kitab-kitab klasik (kitab kuning) saja, model pembelajaran yang terpusat pada kiai, dan juga hal-hal lain yang masih mempertahankan tradisi pesantren jaman dulu. Dengan kondisi pendidikan yang sederhana dan tradisional tersebut, ia hidup ditengah-

tengah masyarakat yang bertambah maju dengan pilihan layanan pendidikan yang beragam dan modern. Tidak hanya itu saja, secara sistemik, media barat membuat berita negatif bahwa pesantren ini dianggap sebagai lembaga pengkaderan Islam militan dan radikal. Dengan beragam tantangan tersebut di atas, pesantren salafi tetap eksis dengan budayanya yang spesifik. Hipotesisnya, ketahanan pesantren salafi berakar pada budayanya yang kuat dan mengakar hingga ke masyarakat. Tentu sangat menarik untuk meneliti ketahanan pesantren salafi dalam menghadapi gelombang modernisasi pendidikan, khususnya pesantren modern ditinjau dari budaya organisasinya.

B. Masalah Penelitian

Secara detil masalah penelitian ini meliputi: (1) bagaimana proses pembentukan norma, keyakinan, nilai, dan kebiasaan yang ada dalam pesantren salafi; (2) apa dan bagaimana filosofi pesantren salafi; (3) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas pencapaian tujuan pesantren salafi, dan (4) bagaimana budaya itu dimaknai oleh santri dan dampak budaya terhadap eksistensi pesantren salafi.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ketahanan pesantren salafi ditinjau dari budayanya. Secara rinci, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui proses pembentukan norma, keyakinan, nilai, dan kebiasaan yang ada dalam pesantren salafi; (2) mengetahui filosofi pesantren salafi; (3) mengetahui pengaruh budaya organisasi pesantren salafi terhadap efektifitas pencapaian tujuan; dan (4) mengetahui makna dan dampak budaya organisasi pesantren salafi terhadap eksistensi organisasi.

D. Tinjauan Pustaka

1. Budaya Organisasi

Pembicaraan tentang budaya organisasi sangat menarik perhatian para ahli manajemen, beberapa malah berpendapat bahwa keberhasilan perusahaan (organisasi) disebabkan oleh budayanya yang kuat.¹ Schein mendefinisikan *organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*² Demikian juga pandangan

O'Reilly mengatakan *organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees.*³

Setiap organisasi tentu memiliki budaya organisasi yang berfungsi sebagai perekat anggota organisasi untuk loyal dan konsisten terhadap nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), norma (*norms*), dan asumsi-asumsi (*assumptions*) yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggotanya sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.⁴ Nilai (*values*) yang dimaksud adalah *guidelines and beliefs that a person uses when confronted with a situation in which a choice must be made.*⁵ Nilai ini berbentuk konsepsi tentang keadaan yang diinginkan dan digunakan sebagai kriteria dalam memilih tingkah laku atau sebagai justifikasi tujuan dan perilaku aktual.

Dalam setiap budaya organisasi memiliki tiga komponen besar, yaitu: (1) *observable artifacts* yang meliputi *symbols, physical structures, language, stories, rituals, and ceremonies*; (2) *espoused values*; (3) *Basic Underlying Assumptions*.⁶ Sedangkan Luthans mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi: (1) aturan perilaku yang diamati, (2) norma, (3) nilai dominan, (4) filosofi, (5) aturan, (6) iklim organisasi.⁷

Organisasi yang memiliki budaya kuat akan dapat mengarahkan anggota organisasi menuju tujuan yang ditetapkan dan dapat meningkatkan konsistensi perilaku anggotanya. Perilaku organisasi ini berdasarkan atas nilai organisasi yang dapat berupa kebebasan, demokrasi, tradisi, loyalitas, kejujuran dan tanggung jawab. Sedangkan wujud konkrit dari nilai yang diaplikasikan sehari-hari berbentuk norma yang mengatur perilaku anggota organisasi. Norma ini kadang tidak tertulis tapi dipedomani oleh anggotanya.

Budaya organisasi pada awalnya merupakan pengalaman-pengalaman atau praktik-praktik dalam memecahkan persoalan organisasi dan berhasil membawa organisasi berkembang. Pengalaman dan praktik yang berhasil ini kemudian melembaga (*institutionalization*). Upaya pertama yang melakukan pelebagaan ini tentu saja para Pendirinya.⁸

Edgar H. Schein menggambarkan bagaimana budaya organisasi dimulai. Pertama, seorang pendiri punya ide untuk perusahaan; kedua,

pendiri menerima orang-orang kunci dan menciptakan kelompok inti yang memiliki persamaan visi dengan pendirinya. Ketiga, kelompok inti mulai bertindak secara konkrit menciptakan organisasi. Keempat, pada titik ini, orang lain masuk organisasi, dan sejarah pun dimulai.⁹

Setelah budaya organisasi terbentuk, dilakukan upaya-upaya untuk mempertahankannya melalui berbagai kegiatan pengalaman serupa kepada anggota organisasi. **Pertama**, proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik pemberian imbalan, kegiatan pelatihan dan pengembangan karir, dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka cocok dengan budaya itu, menghargai mereka yang mendukungnya, dan menghukum (dan bahkan memecat) mereka yang menentangnya.¹⁰ Upaya mempertahankan budaya organisasi sama pentingnya dengan membentuk budaya itu. Para pendiri organisasi akan melakukan seleksi yang ketat dalam penerimaan anggota organisasi untuk meminimalisir kemungkinan penentangan-penentangan terhadap nilai-nilai inti organisasi. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.¹¹ Jadi, seleksi pada hakekatnya mencari individu yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan organisasi, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Berkaitan dengan sikap, maka pimpinan memilih individu yang cocok dengan budaya organisasi atau sebaliknya individu itu sendiri yang akan mengundurkan diri jika terjadi konflik nilai dengan organisasi. **Kedua**, Manajemen Puncak (pemimpin) menerapkan budaya organisasi melalui perintah dan perilaku nyata yang dapat dicontoh oleh anggota. Misalnya pemimpin memerintahkan hidup sederhana kepada bawahannya, demikian pula perilaku pemimpin tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, perintah dan perilaku pemimpin organisasi harus selaras agar menjadi model perilaku bagi anggotanya. Perilaku pemimpin yang konsisten akan menjadi budaya organisasi yang dianut oleh anggotanya. **Ketiga**, anggota organisasi melakukan penyesuaian dan perubahan terhadap keterampilan, perannya, dan melakukan penyesuaian terhadap nilai dan norma kelompok kerjanya sehingga individu itu berubah sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Proses ini disebut **tahap metamorfosis**.¹²

Eksistensi organisasi sangat tergantung pada kuat dan lemahnya budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasinya, maka akan terlihat perbedaannya dengan organisasi lain yang sejenis; demikian pula

sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya organisasi lemah akan mati karena orang-orangnya kehilangan identitas sebagai anggota organisasi tersebut. Robbins menggunakan istilah budaya kuat untuk menunjuk pada budaya yang dianut bersama secara mendalam dan meluas. Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Selanjutnya budaya kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku anggota. Budaya kuat ini memiliki pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya sehingga dapat meningkatkan komitmen, loyalitas dan kesetiaan anggota.

Dengan pembahasan di atas, terlihat budaya melakukan beberapa fungsi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins yaitu: budaya berperan menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. memberikan rasa identitas ke anggota organisasi; mempermudah timbulnya komitmen yang kuat; meningkatkan kemantapan sistem sosial; menjadi perekat sosial yang mempersatukan anggota organisasi, dan budaya berfungsi juga sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali sikap dan perilaku anggota.¹³

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan unik. Keunikan budaya pada masing-masing organisasi ditunjukkan dalam norma dan nilai yang memandu perilaku anggota organisasi. Manifestasi budaya organisasi misalnya, norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa, dan lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam.¹⁴

Pembahasan di atas menunjukkan betapa pentingnya peran budaya dalam mempengaruhi perilaku anggota. Akan tetapi, kemapanan budaya menyebabkan organisasi sulit menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan masyarakat atau lingkungan global. Kondisi organisasi ini disebut disfungsional, yaitu mengganggu keefektifan organisasi. **Pertama**, hambatan perubahan. Budaya menjadi beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu. **Kedua**, hambatan terhadap keanekaragaman. Pada budaya kuat, keanekaragaman nilai yang dibawa anggota baru merupakan ancaman dan cenderung ditolak. Pada hal, organisasi membutuhkan perilaku dan keanekaragaman kekuatan unik yang dimiliki anggota organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan organisasi. dan **Ketiga** hambatan terhadap merger atau akuisisi.¹⁵

2. Pondok Pesantren Salafiyah

Kata “pesantren” memiliki pengertian sebagai tempat belajar para santri. Sedangkan pondok berasal dari bahasa Arab “*funduq*” yang artinya hotel atau asrama.¹⁶ Salafiyah atau salaf mengandung arti “yang dulu atau yang sudah lewat”, ini menunjuk pada metode dalam agama Islam yang mengajarkan syariat Islam secara murni, yakni periode sahabat Nabi Muhammad SAW dan Tabi'in senior. Anehnya istilah salaf juga digunakan kalangan pesantren yang berkonotasi “pesantren tradisional”.¹⁷

Pesantren salafi dipandang sebagai *indigenous education* di Indonesia. Pesantren ini didirikan oleh para wali untuk mengajarkan ajaran Islam kepada para pengikutnya yang datang dari berbagai daerah yang selanjutnya setelah mereka selesai menuntut ilmu agama Islam, mereka kembali ke tempat asalnya untuk mengajarkan kembali apa yang telah mereka pelajari kepada murid-muridnya, sehingga berkembanglah pesantren ini sebagai lembaga pendidikan yang khusus mengajarkan ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fiddin*) hingga sekarang.

Pesantren salafi ini memiliki keunikan yang sepertinya dipertahankan oleh kiainya sebagaimana ia pernah alami sewaktu ia mesantren dulu. Beberapa keunikan yang dapat diidentifikasi antara lain: (1) Kobong yaitu tempat tinggal santri. (2) mesjid sebagai pusat ibadah dan belajar mengajar termasuk juga berfungsi sebagai tempat i'tikaf dan melakukan latihan-latihan, suluk dan dzikir, maupun amalan-amalan lainnya dalam kehidupan tarekat dan sufi.¹⁸ juga (3) Santri, yang terdiri dari santri *muqim*(mondok) dan santri kalong (tidak mondok). (4) Kiai sebagai tokoh sentral dibidang ilmu agama, guru yang mengajarkan kitab-kitab klasik atau kitab kuning dan sekaligus juga pemilik pesantren. (5) Kitab-kitab klasik (kuno) yaitu kitab yang dikarang para ulama terdahulu.(6) metode pembelajaran tradisional yaitu pengajian sorogan dan bandungan (wetonan).

Pesantren memenuhi unsur-unsur sebagai sebuah organisasi, yaitu kumpulan orang yang saling berinteraksi, ada norma yang mengaturnya dan memiliki tujuan bersama. Walaupun demikian, pesantren ini merupakan organisasi yang unik dan kompleks. Keunikan pesantren karena ia lembaga pendidikan yang mengajarkan secara khusus ilmu agama dan ilmu alat untuk menafsirkan ajaran-ajaran agama Islam yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadist, selain itu juga mempelajari teks-teks arab klasik secara mendalam yang dikenal dengan sebutan kitab

kuning. Nurcholis Madjid menyebutkan mata pelajaran pesantren meliputi tauhid, akhlak, Nahwu dan sorof, fikih, hadist, dan bahasa arab.¹⁹ Sedangkan kompleksitas pesantren sebagai organisasi dapat diketahui dari tata kelola yang berpusat pada kiai sebagai pemilik pesantren, guru, dan juga figure utama panutan para santri. Peran kiai dalam pesantren sangat dominan sehingga dapat dikatakan bahwa nilai-nilai kehidupan pesantren atau dengan istilah saya budaya pesantren dibangun dan ditetapkan oleh kiai sebagai figure sentral santri.

Dahulu, Pesantren bagi masyarakat pedesaan adalah satu-satunya lembaga pendidikan bagi anak-anaknya menuntut ilmu. Sekolah maupun madrasah masih jarang. Kondisi ini menjadikan pesantren sebagai tujuan orang tua mendidik anaknya dalam menuntut ilmu agama. Oleh karena itu, lulusan pesantren salafiah pada umumnya menjadi ustadz atau mubaligh dan pada saatnya mereka mendirikan pesantren, masyarakat menilainya layak untuk disebut kiai.

Kiai merupakan sebutan yang berkembang di pesantren salafi. Makna kiai sulit ditelusuri secara etimologi. Mungkin kiai sama dengan sebutan “Sheikh” dalam bahasa Arab yang artinya “man balagha rutbatal fadli”, yaitu orang-orang yang telah sampai pada derajat keutamaan, karena selain pandai (alim) dalam masalah agama, mereka mengamalkan ilmu itu untuk dirinya dan muridnya. Kata Santri berarti “orang yang mendalami agama Islam”. kedua sebutan tersebut (kiai dan santri) merupakan peristilahan yang umum digunakan di lingkungan pesantren, khususnya pesantren salafi (tradisional).

Sebutan Kiai terkadang berkonotasi “Ulama” yang memiliki derajat “*warasatul anbiyaa*” (pewaris para nabi). Mereka disebut demikian karena mewarisi di atas rata-rata ummat mereka, yaitu ilmu, ketakwaan, kekuatan iman, akhlak mulia, rasa tidak tahan melihat penderitaan ummat, pengayoman, keberanian dalam menegakkan kebenaran dan keadilan, dan keikhlasan serta keuletan dalam mengajak kepada kebaikan. Kiai ini sebutan yang bersifat budaya dalam masyarakat. Bila disebut kiai maka teringat ulama. Masyarakat memandang kiai mewarisi sifat-sifat keteladanan mulia dan pengayoman yang teduh. Mereka membangun surau dan pesantren untuk kepentingan masyarakat. Mendarmakan hidupnya untuk Allah melalui khidmah (pelayanan)nya kepada ummat.²⁰

Posisi kiai dalam masyarakat sangat kharismatik. Ia menjadi tempat bertanya, meminta tolong baik berbentuk material maupun spiritual, dan tokoh panutan, sehingga tidak jarang kiai digunakan sebagai alat

propaganda pemerintah ataupun organisasi politik untuk tujuan tertentu yang bersifat politis.

3. Budaya Organisasi Pada Pesantren Salafiyah

Pada pesantren salafi (konvensional), memiliki budaya organisasi yang nyaris seragam karena dibangun oleh kiai yang alumni pesantren salafi juga, sehingga mungkin saja keseragaman ini merupakan upaya untuk mempertahankan eksistensi dan originalitas pesantren salafidan sekaligus memelihara kewibawaan kiai di mata santri dan masyarakat sekitar.

Budaya organisasi pesantren salafi dapat diartikan sebagai pemaknaan bersama seluruh anggotayang berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, tradisi, dan cara berfikir unik yang dianutnya yang tampak dalam perilaku mereka, sehingga membedakannya dari lembaga pesantren modern.

Nilai yang dimaksud didefinisikan sebagai *the guidelines and beliefs that a person uses when confronted with a situation in which a choice must be made.*²¹ Pada pesantren salafi, nilai yang dibangun oleh kiai adalah nilai-nilai perilaku yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadist serta literatur-literatur Islam klasik.

Nilai-nilai yang diajarkan kiai kepada para santrinya ini telah membangun kepercayaan, komitmen dan loyalitas tinggi terhadap kiai dan pesantren, selain itu juga karena kemampuan pesantren melakukan akomodasi dan konsesi tertentu untuk menemukan pola yang dipandanginya cukup tepat guna menghadapi modernisasi dan perubahan yang kian cepat dan berdampak luas tanpa mengorbankan esensi dan hal dasariah lainnya dalam eksistensi pesantren,²² sehingga pesantren salafi tetap eksis ditengah-tengah hingar bingar modernisasi pendidikan Islam dan juga tantangan pendidikan umum yang sangat menjanjikan kesuksesan masa depan anak.

Budaya organisasi pesantren salafi dapat dilihat dari suasana psikologis yang meliputi pola-pola kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama, yang pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota pesantren salafi itu dan bagaimana para anggota harus berperilaku. Dengan budaya organisasi yang kuat maka pesantren salafi dapat tetap eksis karena (1) ia mampu membedakan dirinya dengan lembaga pendidikan lainnya, (2) meningkatkan komitmen para anggota pesantren, (3) menciptakan stabilitas sistem sosial, dan (4) membangun mekanisme sistem kontrol

untuk mengendalikan dan membentuk sikap dan perilaku santri menjadi “*warasatul anbiyaa*” (pewaris ajaran Nabi).

Kemampuan budaya pesantren salafi dari satu sisi penting untuk mempertahankan eksistensi pesantren itu sendiri tetapi pada sisi yang lain menjadikan pesantren ini tidak mampu menyesuaikan dengan perkembangan modernisasi pendidikan. Pesantren salafi dewasa ini berada dalam persimpangan jalan untuk memilih menjadi pesantren modern dengan mengakomodir kurikulum nasional dan menjadi jalur pendidikan formal atau tetap menjadi pesantren salafi yang mengajarkan ilmu agama dengan bentuknya sebagai lembaga pendidikan nonformal.

E. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan etnografi dan fenomenologis. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Sumber data meliputi informan, peristiwa yang dapat diamati, dan dokumen. Jumlah sumber data tidak ditentukan sebelumnya melainkan berdasarkan *snowball sampling*. Subyek penelitian terdiri (1) Kiai, (2) Ustadz, dan (3) santri. Analisis data meliputi (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, dan (3) kategorisasi. Validasi data dilakukan dengan cara (1) triangulasi, (2) member check, (3) audit trail, dan (4) pendapat para ahli. Lokasi penelitian di Provinsi Banten yang meliputi (1) Kabupaten Serang “Pesantren Salafi Al-Ikhlash”; (2) Kota Serang “Pesantren Salafi Ma`hadu Thalabah”; (3) Kota Cilegon “Pesantren Salafi Bani Ma`mun”; (4) Kabupaten Pandeglang “Pesantren Salafi Nurul Huda Al-Hasani”; (5) Kabupaten Lebak “Pesantren Salafi Massarotul Muta`alimin”; (6) Kabupaten Tangerang “Pesantren Salafi Nurul Hidayah”

F. Hasil Penelitian Dan Pembahasan.

1. Terbentuknya Budaya Organisasi

Nilai, keyakinan, kebiasaan atau tradisi, dan filosofi pada pesantren salafi tidak muncul begitu saja dari kehampaan, tetapi diciptakan dan dikembangkan secara sistematis dan terorganisir. Budaya organisasi yang meliputi nilai, keyakinan, kebiasaan, dan filosofi tersebut dipengaruhi oleh apa yang telah dilakukannya sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang diperoleh melalui usaha keras tersebut. Aktor intelektual dibalik pembentukan budaya organisasi pada pesantren salafi tidak lain adalah pendiri dan pemilik pesantren salafi yaitu kiai. Para pendiri (kiai) ini biasanya mempunyai dampak besar pada pembentukan budaya awal pesantren tersebut. Mereka yang pertama menanamkan nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan, dan filosofi pesantren secara otoriter kepada

santrinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins bahwa para Pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada pembentukan budaya awal organisasi itu.²³

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa proses penciptaan budaya berupa nilai, keyakinan, kebiasaan dan filosofi ditanamkan oleh kiai melalui beberapa aktivitas, antara lain:

- 1) Proses penerimaan santri baru. Kiai memiliki otonomi penuh untuk menseleksi calon santri yang bertujuan untuk belajar ilmu agama secara total (*tafaqquh fi al-din*). Selain niat santri belajar tersebut, juga dilihat ketaatan dan keikhlasan calon santri dalam menerima nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan, dan filosofi kiai yang tertanam dalam budaya pesantrennya. Tahap ini sangat ketat, oleh karena itu wawancara dilakukan langsung oleh kiai.
- 2) Proses Sosialisasi. Para santri baru selain langsung dibimbing oleh kiai, mereka dibimbing secara ketat oleh santri seniornya, bukan hanya dalam mempelajari berbagai mata pelajaran agama, tetapi juga mengindoktrinasi dan mensosialisasikan nilai, keyakinan, kebiasaan, dan filosofi pesantren. Sistem ini dikenal sebagai proses sosialisasi. Ada tiga tahap dalam proses sosialisasi ini. Pertama, saat orang tua mengantar anaknya datang menghadap kiai untuk menjadi muridnya. Secara tidak langsung budaya pesantren diperkenalkan melalui nasihat, apa yang boleh dan tidak boleh, apa yang harus dilakukan tentang nilai-nilai kehidupan pesantren. Kedua, melalui pergaulan sesama santri. Santri baru berusaha melakukan penyesuaian nilai-nilai pribadinya dengan nilai-nilai pesantren. Pada tahap ini, harapan-harapan yang dimiliki santri akan berhadapan dengan realitas pesantren. Jika tingkat kesenjangan harapan santri dengan realitas pesantren sangat lebar, besar kemungkinan, santri tersebut keluar atau sebaliknya pesantren tersebut memecatnya. Ketiga, proses asimilasi, dimana santri menerima nilai pesantren dan meleburkannya dalam nilai diri, sehingga ia menjadi santri yang sesungguhnya (*tafaqquh fi al-din*).
- 3) Kiai sebagai model santri. Dalam pandangan santri, tokoh sentral dan panutan santri, baik dalam cara berpikir dan berperilaku adalah kiai. Ia sebagai model peran yang mendorong santri mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, kebiasaan dan filosofi mereka. Dengan ketiga cara pembentukan budaya tersebut, maka keseluruhan kepribadian pendiri (dalam hal ini

kiai) menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi (pesantren salafi).²⁴

Hasil penelitian selanjutnya mengungkapkan bahwa ada tiga nilai utama yang dijadikan pegangan oleh santri yaitu bersumber dari Al-Qur'an, Al-Hadist, dan Ijtihad. Pemahaman terhadap sumber-sumber ajaran Islam tersebut kemudian melahirkan disiplin ilmu fiqih, tauhid, dan tasawuf. Ketiga sumber tersebut sangat mengakar dalam kultur pesantren salafi yang selanjutnya dilihat sebagai suatu bangunan sistem nilai yang dikenal dengan *Ahl al-Sunnah waal-Jama'ah*.²⁵ Hal inilah yang menelurkan nilai-nilai *tawazun* (keseimbangan dan harmoni masyarakat), *al'adalah* (berkeadilan), *tawasuth* (moderat), dan *tasammuh* (menjaga perbedaan dan pluralisme dengan penuh toleransi).

Nilai-nilai kehidupan yang ditanamkan kepada santri tersebut selaras dengan filosofi pesantren salafi yang tercermin dalam pola kehidupan dalam pondok yang disebut "Kobong". Sebuah gubug sederhana tempat tinggal santri secara bersama-sama, nilai kekeluargaan, gotong royong, tolong menolong, sikap ikhlas dan tawaqal kepada Allah SWT mewarnai perilaku santri sehari-hari. Nilai kehidupan pesantren ini memberi nilai keunggulan yang menarik konsumen (santri) selain juga karena ketenaran (popularitas) sang kiai di masyarakat.

Pola terbentuknya budaya tersebut diawali dengan kepopuleran ilmu kiai yang mendorong masyarakat ingin berguru kepadanya. Keinginan ini memotivasi kiai mendirikan pesantren untuk menampung murid-muridnya. Sejarah pesantrenpun dimulai. Pada perkembangan selanjutnya, maka kiai mengelola pesantren sesuai dengan nilai-nilai pesantren yang pernah dialaminya dulu. Ini merupakan warisan nilai pesantren yang diterus menerus dibudayakan. Dengan demikian, pesantren salafi memiliki budaya yang hampir serupa.

Temuan penelitian di atas, menyimpulkan: (a) budaya pesantren salafi terbentuk atas peran kiai sebagai pendiri pesantren. (b) pembentukan budaya dimulai pada saat penerimaan santri baru, proses sosialisasi, dan percontohan atau ketauladanan kiai. (c) nilai budaya inti didasarkan pada Al-Qur'an, Al-Hadist, dan Ijtihad, sehingga menghasilkan nilai *tawazun*, *al'adalah*, *tawasuth*, dan *tasammuh*.

2. Wujud Budaya Organisasi Pesantren Salafi

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa wujud budaya organisasi pesantren salafi ada empat nilai utama yang dijadikan norma pergaulan, yaitu kekeluargaan, kebersamaan dan suka menolong, kualitas,

kejujuran dan tanggung jawab. Keempat wujud budaya organisasi pesantren tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Budaya Kekeluargaan

Nilai kekeluargaan dalam kehidupan pesantren salafi sangat kuat. Kiai bertempat tinggal dalam lingkungan yang sama dengan santri. Para santri bertempat tinggal dikobong-kobong yang berisi dua hingga lima orang tanpa dipungut uang sewa (kecuali iuran biaya listrik perbulan bagi pondok pesantren yang telah memiliki fasilitas listrik). Demikian pula bila dilihat hubungan kiai dengan santri sangat akrab dan penuh kekeluargaan tanpa melanggar batas-batas kesopanan dan kewibawaan kiai sebagai pemilik pesantren, guru, tokoh masyarakat, dan panutan para santri.

Wujud budaya kekeluargaan ini dapat dilihat juga pada sikap kiai terhadap santrinya. Ia tidak segan-segan menolong santri yang kehabisan beras untuk memasak. Demikian pula pada beberapa pesantren salafi yang memiliki lahan sawah, maka santri ikut serta bekerja disawah yang hasilnya untuk memenuhi kebutuhan semua anggota pesantren. Nilai kekeluargaan ini juga dapat dilihat pada saat pembangunan pondok atau kobong dengan melibatkan partisipasi santri dan masyarakat sekitar serta menggunakan bahan-bahan bangunan yang ada disekitar lingkungan pondok misalnya bambu, pohon kelapa, dan sebagainya.

Nilai kekeluargaan ini tercermin pada sikap kiai. Ia berfungsi sebagai guru dan juga orang tua asuh santri. Pendidikan di pesantren salafi tidak mengenal batas waktu yang pasti. Setiap santri dinyatakan selesai jika ia dinyatakan telah menguasai seluruh ilmu sang kiai. Dengan demikian, lama belajar santri dapat berlangsung bertahun-tahun, sehingga interaksi santri dengan kiai layaknya hubungan keluarga.

Dalam budaya organisasi, nilai kekeluargaan ini menjadi perekat budaya organisasi. dengan nilai kekeluargaan akan terbangun loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap organisasi. para santri taat dan setia terhadap pesantren sehingga meminimalisir kemungkinan santri keluar atau berpindah pesantren sebelum lulus.

b. Budaya kebersamaan dan Suka Menolong

Budaya kebersamaan dan suka menolong sangat kental di lingkungan pesantren salafi. Kesan tersebut dapat dibuktikan melalui kehidupan di kobong (pondok) di mana santri hidup bersama, memasak secara bergiliran, dan bahan makanan ditanggung bersama. Kehidupan seperti ini telah membangun nilai-nilai kehidupan santri yang penuh kesederhanaan dan keikhlasan sebagai bagian dari ibadah.

Nilai kebersamaan dan suka menolong ini ditanamkan oleh kiai melalui sikap dan perilaku nyata sehari-hari. Ia adalah panutan bagi para

santri, maka sikap dan perilakunya akan ditiru oleh para santri. Kiai bertempat tinggal dilingkungan pesantren sebagai perwujudan nilai kebersamaan itu dan juga perwujudan nilai suka menolong, karenanya bukan hanya berperan sebagai guru baginya tetapi juga sebagai pengganti orang tua santri sebagaimana dijelaskan di atas.

Nilai kebersamaan dan suka menolong ini menjadi tali pengikat yang kuat diantara para santri. Mereka merasa senasib sepenanggungan, memiliki ideologi ke-Islaman yang fanatik menuju ajaran Islam. Azra menyebutnya “Islam murni” yang bebas dari bid`ah, khurafat, dan takhayul.²⁶ Bahkan pada beberapa pesantren salafi terjebak pada isu-isu radikalisme, seruan jihad, implementasi hukum syariah, aksi sweeping, gaya dan corak berpakaian, telah menempatkannya pada golongan Islam konservatif.²⁷

Budaya kebersamaan ini juga dilakukan di lingkungan masyarakat sekitar. Kiai dan santri selalu terlibat dalam setiap aktivitas sosial yang diselenggarakan oleh masyarakat. sikap tersebut dapat dipandang sebagai wujud balas jasa atas penerimaan, partisipasi, dan bantuan masyarakat terhadap pesantren, sehingga pesantren dapat tetap eksis dan berkembang maju.

c. Budaya Kualitas

Budaya kualitas sebagai sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas ini meliputi nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman yang berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi.

Kiai sebagai pemilik pesantren sangat sadar pentingnya kualitas pendidikan bagi para santrinya. Hal ini dapat dilihat dari sikap kiai yang secara langsung mengajarkan ilmu agama kepada para santrinya. Kiai dalam mengajar menggunakan metode “sorogan”, yaitu metode pembelajaran dimana kiai mendengarkan dan santri membaca kitab, jika terdapat kekeliruan, kiai akan langsung memperbaikinya. Metode ini sangat efektif karena pembelajaran ini bersifat individual sehingga kualitas pendidikan dapat dikontrol langsung oleh kiai. Selain metode di atas, juga digunakan metode “Bandungan” dimana kiai yang membaca, menterjemahkan, dan menerangkan kitab kemudian santri mencatat atau memberi keterangan pada kitab yang sama yang dibaca oleh kiai. Metode lain adalah Muhafadzah (menghapal) sebagai model pembelajaran inti. Setiap santri wajib menghafal kitab-kitab yang terbagi dalam tiga pokok

utama. (1) Ilmu Nahu; (2) Ilmu Shorof, dan (3) Ilmu Fiqih. Tingkat kualitas pembelajaran ditekankan pada hapalan. Selanjutnya metode Mudzakah atau disebut juga bahtsul masaa`il. Metode ini mirip dengan metode diskusi membahas mengenai masalah ibadah, aqidah, dan masalah keagamaan pada umumnya.

Kualitas santri merupakan tolok ukur keberhasilan pesantren salafiah karena setelah menyelesaikan pendidikan di satu pondok, maka ia akan berpindah ke pesantren salafiah yang lain untuk melanjutkan mempelajari kitab-kitab lainnya yang belum dipelajarinya. Demikian seterusnya hingga santri merasa telah cukup menguasai seluruh kitab-kitab yang diperlukan. Perlu diketahui bahwa antara satu kitab dengan kitab yang lainnya saling berhubungan dan melengkapi, inilah yang menyebabkan santri berpindah-pindah pesantren, karena setiap pesantren salafi (kiai) memiliki kekhususan kitab yang dikuasainya. Dengan proses pendidikan sebagaimana digambar di atas, dapat dipastikan kualitas santri sangat tinggi.

Demikian pula pandangan masyarakat terhadap kualitas santri sangat tinggi. Mereka dipandang sebagai kelompok masyarakat terpelajar (dalam ilmu agama), sholih(ta`at beribadah), serta terpercaya (perilakunya terpelihara). Ekspektasi masyarakat terhadap pesantren bertambah kuat ketika lulusan santri banyak yang menjadi ustadz, ulama, ataupun kiai terkenal.

Budaya kualitas sebagaimana digambarkan di atas itulah yang selama ini dipertahankan oleh pesantren salafi secara turun temurun di keluarga kiai maupun diadopsi oleh pesantren salafi lainnya.

d. Budaya kejujuran dan tanggung jawab.

Kejujuran dan tanggung jawab ini sangat ditekankan oleh kiai karena ini berkaitan dengan pengembangan watak Islami. Dengan kejujuran dan tanggung jawab yang kuat diharapkan para santri setelah lulus akan menjadi pribadi muslim/muslimah sejati sebagaimana tujuan dari pesantren salafi itu sendiri yaitu *tafaqqub fi al-din* yaitu mempersiapkan calon-calon ulama²⁸

Integritas mengacu kepada adanya kejujuran dan upaya menjelaskan keadaan sebenarnya kepada orang lain. Integritas merupakan dimensi utama dalam kepercayaan, karena integritas adalah karakter moral dan kejujuran dasar, tanpa keduanya maka dimensi kepercayaan tidak bermakna.

Berdasarkan penjelasan di atas, pesantren salafi sangat memperhatikan dan menekankan kepada nilai kejujuran dan moral

sebagai bagian dari nilai yang berlaku dalam organisasi, sebab nilai kejujuran dan tanggung jawab merupakan dasar menumbuhkan kepercayaan umat.

Tanggung jawab santri adalah belajar dengan sungguh-sungguh untuk menguasai ilmu yang diajarkan oleh kiai. Tanggung jawab menuntut ilmu agama ini sesuai dengan tujuan di dirikannya pesantren adalah mengajarkan ilmu agama, menyebarluaskan ajaran dan mencetak calon ulama. Tujuan itu tidak akan terwujud tanpa kejujuran dan tanggung jawab sebagai aspek moralitas dasar santri.

Sikap ketaatan santri terhadap kiai dipercaya sebagai bagian dari mengharapkan keberkahan dari ilmu kiai sehingga akan membawa kebaikan di dunia dan di akhirat. Sikap ini mendorong santri untuk jujur dan bertanggung jawab terhadap setiap apapun yang diperintahkan kiai kepada santri. Mereka khawatir bahwa sikap tidak jujur dan tidak bertanggung jawab akan membawa keburukan dalam hidupnya kelak.

Nilai kejujuran dan bertanggung jawab menjadi nilai moral yang melekat pada setiap santri, sehingga masyarakat sekitar sangat menghormati sikap dan perilaku santri ini dan menempatkan mereka pada status sosial yang tinggi.

3. Perekat Budaya Organisasi Pesantren

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perekat budaya organisasi pesantren salafi yaitu kepatuhan kepada kiai, keakraban, kejujuran dan tanggung jawab.

Kepatuhan kepada kiai dilandasi oleh keyakinan santri bahwa sikap patuh itu bagian dari ibadah sedangkan sikap melawan atau menolak pikiran, perintah, dan nasihat kiai merupakan tindakan tidak terpuji (pamali). Kepatuhan terhadap kiai juga merupakan bagian dari sikap ikhlas para santri dalam menuntut ilmu agama secara total. Ini adalah nilai-nilai luhur yang secara turun temurun diajarkan oleh kiai kepada murid-muridnya (santri) yang pada saatnya kelak mereka membuat pesantren dan mereka ini juga akan mengajarkan sikap tersebut kepada santrinya. Demikianlah nilai-nilai budaya pesantren salafi diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya.

Kepatuhan terhadap kiai telah meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi atau diperdebatkan. Sikap ini mungkin saja tidak mendorong kemajuan, tetapi sikap patuh ini telah memelihara pesantren salafi untuk tetap eksis ditengah-tengah gelombang modernisasi pesantren.

Keakraban atau keintiman antara kiai dengan santri, santri dengan ustadz, dan santri dengan santri dibangun melalui hubungan

interpersonal. Ketika santri pertama kali datang, maka orang tua santri mengantarkan dan menitipkan anaknya kepada kiai untuk didik sebagai calon ulama. Kiai menerimanya bukan semata-mata hanya sebagai anak didik saja tetapi menempatkannya seperti anak kandung. Sikap inilah yang kemudian mengkristal menjadi kepatuhan kepada orang tua. Keintiman antar santri dengan ustadz atau santri senior juga demikian kuat melekat, sehingga sikap ta'at(patuh) secara total diperlihatkan dalam hubungan interpersonal di pesantren salafiah. Hampir tidak ditemukan perbedaan paham dan pemikiran diantara mereka karena mereka meyakini kebenaran yang diajarkan oleh kiai (kiai sentris). Sikap inilah yang memunculkan pandangan barat bahwa pesantren sebagai tempat pertumbuhan radikalisme dan militansi Islam.²⁹

Kejujuran dan tanggung jawab merupakan nilai dasar bagi seorang muslim. Oleh karenanya kiai sangat menekankan pentingnya menanamkan sikap jujur dan bertanggung jawab ini dalam kehidupan di pesantren salafi. Sikap jujur dan bertanggung jawab ditanamkan melalui kehidupan bersama di pondok. Melakukan pekerjaan bertani/bercocok tanam, memasak, membersihkan lingkungan, membangun kobong, belajar, beribadah, dan sebagainya dilakukan secara bersama-sama, saling tolong menolong, mandiri, dan penuh tanggung jawab. Kehidupan sederhana dan bersahaja (*zuhud*) merupakan ciri khas pesantren salafi. Mereka di didik untuk hidup dalam kesusahan dan keterbatasan dengan tujuan agar mereka siap menghadapi berbagai persoalan hidup di masyarakat kelak.

4. Kendala Budaya Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kendala budaya organisasi pesantren salafi dapat diidentifikasi pada dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal melekat pada diri kiai sebagai pendiri, pemilik, dan sekaligus juga pengelola. Popularitas Kiai mendorongnya mendirikan pesantren dengan tujuan mencetak calon-calon ulama. Kiai adalah pewaris perjuangan Nabi Muhammad SAW dalam menyebarkan dan mengembangkan agama Islam berkewajiban mewariskan ilmunya tersebut kepada generasi selanjutnya. Sebagai pemilik pesantren tentu saja kiai adalah investor tunggal yang membiayai berdirinya pondok pesantren tersebut. Ia menyediakan tanah, sarana dan prasarana pesantren. Sebagaimana pesantren salafi pada umumnya, santri tidak dipungut bayaran tertentu untuk tinggal dan memperoleh pendidikan, oleh karenanya pesantren salafi harus mampu menghidupi kegiatan pendidikannya sendiri.

Upaya pesantren salafi mengumpulkan dana bagi penyelenggaraan pendidikannya adalah melalui kegiatan para santri bertani di tanah milik pesantren dan hasilnya untuk kebutuhan hidup sehari-hari, untuk membangun dan memperbaiki kobong, serta kebutuhan bersama lainnya. Dengan demikian, pesantren salafi sebenarnya telah menerapkan lembaga pendidikan yang berbasis kewirausahaan.

Eksistensi pesantren salafi tidak hanya dipengaruhi oleh popularitas keilmuan kiai di masyarakat tetapi juga karena pesantren ini hidup ditengah-tengah masyarakat dan merupakan milik masyarakat. Kenyataan ini bisa dilihat pada keikutsertaan masyarakat dalam memelihara eksistensi pesantren melalui pemberian wakaf, sedekah, Hibah. Dan sebaliknya, pesantren umumnya “membalas jasa” komunitas lingkungannya dengan bermacam cara; tidak hanya dalam bentuk memberikan pelayanan pendidikan dan keagamaan, tetapi juga bimbingan sosial, kultural, dan ekonomi bagi masyarakat lingkungannya.³⁰ Dengan demikian, pesantren salafi mampu bertahan dari kepunahan.

Faktor eksternal yang menjadi kendala pengembangan pesantren salafi adalah pandangan media barat yang menggambarkan pesantren salafi sebagai tempat pertumbuhan radikalisme dan militansi Islam.³¹ Pandangan ini telah menyadarkan Pemerintah untuk ikut serta membina dan mengawasi kegiatan pesantren salafi melalui berbagai regulasi tentang pendidikan Islam, khususnya pesantren salafi. Hal ini tentu saja telah membatasi pergerakan kiai dalam membangun budaya pesantren salafi yang independen, mandiri, kurikulum disusun berdasarkan pengalaman kiai, dan sebagainya. Semua hal tersebut telah mempengaruhi persepsi orang tua dan masyarakat yang menyebabkan orang tua khawatir untuk memasukkan anaknya ke pesantren salafi. Kondisi ini menurunkan calon santri, yang pada akhirnya dapat menyebabkan bubarnya pesantren salafi.

Budaya pesantren yang kuat ikut menjadi kendala perkembangan pesantren itu sendiri. Keengganan kiai untuk memasukkan kurikulum umum dalam pembelajaran di pesantren telah menghilangkan kesempatan memperoleh pembinaan dan bantuan material dari Pemerintah. Keengganan ini didasarkan atas nilai-nilai sakral yang dijunjung oleh pesantren salafi bahwa lembaga ini mengkhususkan diri pada pembelajaran kitab-kitab klasik serta ilmu-ilmu yang berhubungan dengannya. Nilai budaya ini menghambat proses akulturasi pada pesantren salafi. Jadi konsistensi ini penting untuk mempertahankan

budaya tetapi merugikan bagi perkembangan organisasi, karena hanya organisasi yang dinamis saja yang setiap saat dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan yang cepat.³²

G. KESIMPULAN

Budaya organisasi pesantren salafi adalah pemaknaan bersama mengenai nilai, kepercayaan, kebiasaan, dan cara berpikir unik dari anggotanya yang tampak pada perilaku mereka sehingga membedakannya dari organisasi pesantren modern.

Budaya organisasi pesantren salafi dibangun oleh kiai sebagai pendiri, pemilik, dan sekaligus juga pengelola pesantren. Kiai dipandang sebagai pewaris Nabi Muhammad SWT dalam melanjutkan dan mengembangkan ajaran agama Islam, oleh karena itu para santri menempatkan kiai sebagai pusat pembelajaran (kiai sentris) dan juga panutan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku sehari-hari. Nilai-nilai kehidupan pesantrensalafi ditanamkan pada saat kiai menerima santri baru, disosialisasikan oleh santri senior, dan juga dicontohkan dalam kehidupan sehari-hari oleh kiai, ustadz, dan santri senior.

Nilai-nilai budaya kekeluargaan, kebersamaan dan suka menolong, budaya kualitas, serta kejujuran dan tanggung jawab merupakan wujud budaya organisasi pesantren salafi. Nilai-nilai tersebut terbangun dan tetap lestari karena sikap tawadzu yaitu kepatuhan total para santri kepada kiai sebagai figure sentral dan panutan hidup santri. Keakraban dan kejujuran serta tanggung jawab santri menjadi perekat budaya organisasi pesantren salafi. Dengan demikian, eksistensi pesantren salafi dapat tetap terjaga serta tidak tergerus oleh kemajuan dan modernisasi. Selain itu, pesantren salafi dapat tetap eksis karena figure kiai yang populer menjadi tokoh panutan masyarakat dalam belajar agama Islam, partisipasi masyarakat sebagai pengguna sekaligus ikut serta memiliki pesantren itu melalui hibah tanah, wakaf, infaq, shodaqoh, dan gotong royong. Kepercayaan masyarakat terhadap kiai tidak sebatas keluasan ilmu agama, terkadang juga kepercayaan terhadap kemampuan kiai dalam memberikan bantuan spiritual(do`a) untuk menyembuhkan penyakit rohani dan jasmani serta kebutuhan-kebutuhan masyarakat lainnya. Semua itu menjadi perekat budaya organisasi pesantren salafi.

Walaupun demikian, pesantren salafi menghadapi tantangan dan ancaman yang sangat kuat, baik dari internal maupun eksternal pesantren. Banyak pesantren kehilangan popularitas hingga bubar ketika kiai sebagai sentral pembelajaran meninggal dunia. Nilai-nilai yang dibangun oleh kiai tidak mampu dipertahankan oleh pewaris pesantren

tersebut karena ketokohan kiai melekat dalam diri kiai. Demikian pula faktor eksternal ikut serta menjadi kendala eksistensi pesantren. Stigma yang disematkan pada pesantren salafi sebagai tempat pengkaderan Islam militan dan radikal, telah mendorong Pemerintah ikut serta mengatur dengan membuat regulasi-regulasi, misalnya mengharuskan pesantren memiliki nomor register pesantren. Ini sebagai salah satu upaya untuk mengontrol dan sekaligus membina pesantren salafi agar pendidikan yang dilaksanakan menuju pendidikan yang komprehensif, dalam arti mengajarkan ilmu agama dan umum.

Dengan berbagai tantangan dan hambatan tersebut, realitas memperlihatkan ketangguhan pesantren salafi untuk tetap eksis dan berkembang di masyarakat. Ketangguhan ini didukung oleh nilai-nilai luhur yang dijunjung pesantren salafi, yaitu nilai kekeluargaan, kebersamaan dan suka menolong, budaya kualitas, serta kejujuran dan tanggung jawab. Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai yang hidup di masyarakat setempat. Dengan demikian, tidak terjadi konflik nilai antara pesantren salafi dengan masyarakat. Dan yang terjadi adalah saling memperkuat dan melindungi.

Budaya pesantren salafi sebagaimana digambarkan di atas, dapat menjadi strategi dalam membina dan mengembangkan pesantren salafi menuju pesantren modern tanpa menghilangkan kurikulum inti, metode, peran sentralistik kiai yang menjadi ciri khas pesantren salafi. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini bila dikuasai dan diamalkan dengan baik oleh generasi muda Islam akan menjadikan dirinya sebagai pemimpin agama dan sekaligus negara, sehingga dapat mewujudkan "*Baldatun toyyibatun warobbun goffuur*".

Catatan akhir:

¹Kolb A. David, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, (Prentice-Hall International, Inc., 1991) p. 330

²Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 9

³Colquitt A. Jason, Lepine A. Jeffery, and Wesson J. Michael., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitmen in the Workplace*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), p 557.

⁴Sutrisno Edy, *Budaya Organisasi*. (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), p.2

⁵Ivancevich M. John, Konopaske Robert, and Matteson T. Michael., *Organizational Behavior and Management*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008), p. 569

⁶Colquitt et.al., *op.cit.*, pp. 558-561

⁷Luthans, Fred., *Perilaku Organisasi*, edisi 10 (terjemahan), (Yogyakarta: ANDI, 2006), p.125

- ⁸Robbins, S.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 9th edition. (New Jersey: Prentice-Hall, 2001), p. 729
- ⁹Schein, H. Edgar., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bas, 1985), p. 9
- ¹⁰Robbins, *op.cit.*, p. 730
- ¹¹*Ibid.*, p.724
- ¹²*Ibid.*, p. 733
- ¹³*Ibid.*, p. 725
- ¹⁴ Luthans, *op.cit.*, p. 124
- ¹⁵ Robbins., *op.cit.*, p. 727
- ¹⁶ *Ibid.*, p.
- ¹⁷Colquitt, et.al., *op.cit.*, pp. 558-561
- ¹⁸ Luthans, *op.cit.*, p. 125
- ¹⁹Dhofier, Zamaksari, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1983), p. 18
- ²⁰ Bisri, A. Mustofa., *Ulama, Kiai, Mubaligh, Artis*.www.gusmus.net. Accessed: 15/05/2016 10:26
- ²¹ Ivancevich, et.al., *Loc.cit.*, p. 569
- ²²Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millenium III*, (Jakarta: Kencana-Prenadamedia Group, 2014), p. 130
- ²³ Robbins, *Loc.cit.*, p. 729
- ²³ Azra, *op.cit.*, p. 129
- ²⁴ Dhofier., *op.cit.*, p. 136.
- ²⁵ Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), pp. 7-11
- ²⁶ Ivancevich, konopaske, Matteson. *Loc.cit.*, p. 569.
- ²⁷Azra, Azyumardi, *loc.cit.*, p. 130
- ²⁸ Robbins, *loc.cit.*, p. 729
- ²⁹Robbins, *Ibid.*, p. 729
- ³⁰Yasmadi, *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. (Jakarta: Quantum Teaching, 2005). P. 92
- ³¹ Azra, *loc.cit.*, p. 130
- ³² Azra, *loc.cit.*, p. 727
- ³³Ghufron, Zaki, "Pesantren; Akar Tradisi Dan Modernisasi", *Jurnal Al-Qalam*, Vol. 31, No. 1, (Januari-Juni 2014), p. 140.
- ³⁴Azra, *Op.cit.*, p. 131
- ³⁵Ghufron, Zaki., *op.cit.*, 139.
- ³⁶Azra, *op.cit.*, p. 127
- ³⁷Ghufron, *loc.cit.*, p. 139

DAFTAR PUSTAKA

- Azra, Azyumardi, Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Millenium III, Jakarta: Kencana-Prenadamedia Group, 2014.
- Bisri. A. Mustofa., Ulama, Kiai, Mubaligh, Artis., www.gusmus.net(Accessed: 15/05/2016) 10:26
- Colquitt A. Jason, Lepine A. Jeffery, and Wesson J. Michael., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitmen in the Workplace*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Dhofier, Zamaksari, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1983.
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Evers, C.W., & Lakomski, G., *Knowing Educational Administration: Contemporary Methodological Contoversies in Educational Administration Research*. Oxford: Pergamon Press, 1992.
- Ghufron, Zaki, "Pesantren; Akar Tradisi Dan Modernisasi", *Jurnal Al-Qalam*, Vol. 31, No. 1, (Januari-Juni) 2014.
- Hatch, M.J., *Organizational Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press, 1997.
- Ivancevich M. John, Konopaske Robert, and Matteson T. Michael., *Organizational Behavior and Management*. New York: MicGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, (terjemahan Shekar Purwanti). Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Kolb A. David, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.

Robbins, S.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.*, 9rd edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

Schein H. Edgar., *Organizational Culture and Leadership.*, San Fransisco: Jossey-Bas, 1985.

Sutrisno Edy, *Budaya Organisasi.* Jakarta: Prenadamedia Group, 2013.

Yasmadi, *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional.* Jakarta: Quantum Teaching, 2005.