

# Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat

**Aris Risdiana**

Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia

Email: [aris\\_zahro82@yahoo.com](mailto:aris_zahro82@yahoo.com)

**Abstrak.** Penelitian ini terfokus pada implementasi nilai-nilai budaya organisasi dalam kegiatan dakwah di pesantren Sukamanah dan Persis Benda 67. Jenis penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan historis sosiologis. Pengumpulan data dilaksanakan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. 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 berlandaskan aqidah ahlussunnah wal jama'ah, bersikap disiplin, berdzikir, berjamaah, bermusyawarah, berdakwah dan menekankan pendidikan pada penguatan aqidah. Sedangkan nilai-nilai budaya organisasi di Pondok Pesantren Benda 67 tampak lewat visinya yang berbunyi hayatul naqluha ibada dan wa'tasimu bihablillah, 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.

**Kata kunci:** budaya organisasi, dakwah, pondok pesantren

## A. Pendahuluan

Pesantren sebagai lembaga pendidikan telah eksis di tengah masyarakat selama sekitar enam abad (mulai abad ke-15 hingga sekarang). Pesantren pernah menjadi satu-satunya institusi pendidikan milik masyarakat pribumi yang memberikan kontribusi sangat besar dalam membentuk masyarakat melek huruf (*literacy*). Pesantren merupakan produk sejarah yang telah berdialog dengan zamannya masing-masing yang memiliki karakteristik berlainan baik menyangkut sosio-politik, sosio-kultural, sosio-ekonomi maupun sosio-religius. Antara pesantren dan masyarakat sekitar telah terjalin interaksi yang haarmonis, bahkan keterlibatan mereka cukup besar dalam mendidikan pesantren. Sebaliknya, kontribusi yang relatif besar sering dihadiahkan pesantren untuk pembangunan masyarakat desa.

Pondok pesantren dapat didefinisikan sebagai suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama

melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kepemimpinan kiai dengan ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.<sup>1</sup>

Seiring dengan dinamika umat Islam Indonesia, memasuki era tahun 1970-an, pesantren mengalami perubahan signifikan. Pesantren mengalami perkembangan kuantitas yang sangat menakjubkan, baik di wilayah pedesaan (rural), pinggiran kota (sub urban) maupun perkotaan (urban). Karena itu, tidak berlebihan bila Azyumardi Azra mengatakan pesantren mengalami ekspansi yang semula hanya rural based institution, kemudian berkembang menjadi lembaga pendidikan urban.<sup>2</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sangat unik, karena di dalamnya telah tercakup tiga sistem pendidikan sekaligus, yakni pendidikan formal, informal dan non formal. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang hingga kini masih *survive*.<sup>3</sup> *Survive*-nya pesantren ini telah menarik banyak peneliti untuk melakukan studi terhadap pesantren. *Survive*-nya pesantren juga menjadi sebuah realitas yang luar biasa sebab dengan coraknya yang tradisional, ternyata pesantren mampu mempertahankan eksistensinya di tengah gelombang modernisasi yang begitu besar. Pada masa penjajahan, pesantren harus bertarung dengan bentuk pengajaran umum dari pemerintah kolonial. Pasca kemerdekaan, pesantren harus bergulat dengan tradisi pendidikan ala barat modern yang dijadikan *mainstream* sistem pendidikan di Indonesia yang berlaku hingga saat ini.<sup>4</sup>

Saat ini pesantren harus berjuang untuk membersihkan diri dari tuduhan sebagai tempat yang mengajarkan terorisme. Hingga saat ini, pesantren telah mengalami perubahan dan pengembangan format mulai dari langgar/surau dengan sarana minim hingga bentuk pesantren modern dengan fasilitas yang serba lengkap untuk mendukung kegiatan pendidikan.

Di Indonesia, pondok pesantren telah berkembang secara signifikan di berbagai kota, tidak terkecuali di Tasikmalaya. Salah satu pondok pesantren yang terkenal di Tasikmalaya adalah pondok pesantren Sukamanah. Pondok pesantren Sukamanah merupakan pesantren berbasis Nahdliyin dan merupakan salah satu pesantren yang dirintis sejak masa sebelum kemerdekaan.

Selain pondok pesantren berbasis Nahdlatul Ulama, kota Tasikmalaya merupakan basis organisasi Persis (Persatuan Islam) Benda 67 yang cukup besar. Salah satu lembaga pendidikan keagamaan yang telah cukup lama berdiri adalah pondok pesantren Persis Benda 67. Kedua pondok pesantren tersebut telah menghasilkan lulusan yang tersebar ke berbagai penjuru daerah untuk melanjutkan kegiatan dakwahnya. Dalam implementasinya, kegiatan dakwah yang dilakukan oleh lulusan kedua pondok pesantren di atas sering terlihat berbeda. Hal ini disebabkan perbedaan pemahaman yang mereka peroleh selama berada di pesantren. Perbedaan pemahaman inilah yang terkadang memicu terjadinya *disharmonis* di antara kedua pengikut organisasi NU dan Persis Benda 67.

Pondok pesantren Sukamanah dan pondok pesantren Persis Benda 67 Benda telah berkembang pesat saat ini. Banyak perubahan dan pengembangan dalam sarana prasarana, infra struktur maupun metode pendidikannya. Berbagai perkembangan dan perubahan tersebut berhubungan erat dan merepresentasikan budaya organisasi yang terbangun di dalamnya. Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan cerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang dianut oleh seluruh organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai-nilai, ritual, symbol serta mitos para anggota suatu organisasi yang sebagian besar akan mempengaruhi terhadap sebagian besar

---

<sup>1</sup>M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam: Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 240.

<sup>2</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos, 1997), hlm.18.

<sup>3</sup> St. Syamsudduha, *Manajemen Pesantren; Teori dan praktek*, (Yogyakarta : Graha Guru, 2004), h. 11.

<sup>4</sup> Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, terjemahan, Butche B. Soendjojo (Jakarta: P3M, 1986) h. 1.

aspek kehidupan organisasi.<sup>5</sup> Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok dari kelompok lainnya. Meskipun budaya itu berada dalam pikiran setiap individu akan tetapi ia menjadi terkristalisasi dalam institusi dan produk (perilaku) suatu kelompok masyarakat atau organisasi.

Mengenali budaya organisasi menjadi sesuatu yang menarik sekaligus penting, sebab pemahaman terhadap budaya organisasi suatu kelompok dapat membantu mengidentifikasi karakteristik kelompok tersebut. Hal ini senada dengan pendapat Schein dikutip Achmad Sobirin bahwa budaya organisasi tidak hanya terdiri dari asumsi dasar tetapi juga elemen-elemen lain yang lebih kasat mata yang mudah diamati oleh orang-orang di luar organisasi.<sup>6</sup> Demikian juga, dengan mengenal dan memahami budaya organisasi pada pondok pesantren Sukamanah dan pondok pesantren Persis Benda 67, dapat membantu memahami karakteristik serta fokus mereka dalam kegiatan dakwah.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan historis sosiologis. Obyek kajian dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Pondok Pesantren Persis Benda 67 Benda Tasikmalaya, sedangkan subyek penelitiannya adalah pengelola/pengurus di Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Pondok Pesantren Persis Benda 67 Benda.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga cara, yakni observasi, dokumentasi dan wawancara. Kegiatan observasi dilakukan dengan mendatangi langsung lokasi Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Pondok Pesantren Persis Benda 67 Benda. Data yang dikumpulkan melalui observasi ini lebih kepada hal-hal yang bersifat fisik yaitu tentang kondisi Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Persis Benda 67 Benda, kegiatan santri dan sebagainya. Kedua, dokumentasi, yakni mengumpulkan data-data administratif seperti profil lembaga, catatan agenda kegiatan, aliran kas, jadwal kegiatan Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Persis Benda 67 Benda, data jamaah, data pengurus, data struktur organisasi, rekapitulasi keuangan Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Persis Benda 67 Benda, dan lain-lain. Ketiga, wawancara, proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan antara dua orang atau lebih yang saling bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>7</sup> Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode interview bebas terpimpin sebagai metode pokok dalam mengumpulkan data. Narasumber yang diwawancarai adalah Pimpinan Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Persis Benda 67 Benda, sekretaris dan santri Pondok Pesantren KHZ Musthofa Sukamanah dan Persis Benda 67 Benda.

## **B. Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Pondok Pesantren Sukamanah dan Pondok Pesantren Persis Benda 67**

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang khas dan unik, karena di dalamnya tercakup tiga sistem pendidikan sekaligus, yakni pendidikan formal, informal dan non formal. Dapat dikatakan bahwa pesantren telah melaksanakan sistem pendidikan 24 jam. Sistem pendidikan terpadu tersebut sangat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan proses transformasi keilmuan terhadap peserta didik/santri.

Sistem pendidikan pesantren meliputi pembentukan dan peningkatan kemampuan kognitif, afektif serta psikomotorik. Selain tiga hal tersebut, dalam suatu pesantren selalu terdapat nilai-nilai khas yang

<sup>5</sup> Erni R. Ernawan, *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Alfabeta: Bandung, 2011. Hlm.74

<sup>6</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, STIE YKPN: Yogyakarta, 2007. Hlm151.

<sup>7</sup> Cholid Narbuko dan H. Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: P.T. Bumi Aksara, 2003), hlm 83.

ditanamkan kepada setiap personil yang berperan didalamnya, baik Pengasuh pondok, pengurus pondok maupun para santri. Nilai-nilai tersebut terwujud dalam bentuk budaya atau kultur yang biasa diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari. Mengenali budaya organisasi pada sebuah pesantren akan sangat membantu dalam mengidentifikasi sistem pembelajaran serta mempermudah evaluasi terhadap lembaga yang bersangkutan.

Pondok Pesantren Sukamanah didirikan pada tahun 1927 di kampung Cikembang oleh KH. Zainal Musthafa, di atas tanah Wakaf yang diberikan oleh Siti Juariah. Pada tanggal 17 Agustus 1959, pondok pesantren ini berubah menjadi yayasan dan dilegalkan dengan Akte Notaris No.8 yang diperbaharui dengan Akte Notaris No.10 tahun 1999. Yayasan KH. Zainal Musthafa sampai saat ini telah mempunyai Pondok Pesantren Sukamanah, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Diniyah, TKA/TPA, SMP, SMA dan lembaga pelayanan masyarakat meliputi Kopontren dan Poskestren sebagai sarana kegiatan pendidikan dan dakwah. Sedangkan Pondok Pesantren Persis Benda 67 Benda berawal dari sebuah majelis ta'lim yang diselenggarakan oleh KH. Usman Aminullah di rumahnya. Secara resmi, pondok pesantren ini berdiri pada tanggal 04 Mei 1970. Pada saat ini, pondok pesantren Persis Benda 67 Benda 67 telah memiliki lembaga pendidikan mulai dari Raudhatul Athfal, madrasah diniyah ula, madrasah tsanawiyah, madrasah diniyah wustha serta madrasah mu'allimin.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat digambarkan nilai-nilai budaya organisasi pada Pondok Pesantren Sukamanah dan Pondok Pesantren Persis Benda 67 Tasikmalaya sebagai berikut:

### 1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi

Terdapat beberapa peraturan dasar yang harus dipatuhi oleh setiap personil di pondok pesantren Sukamanah. Peraturan-peraturan tersebut ditetapkan dengan tujuan membentuk perilaku positif. Pertama, peraturan yang mengarahkan pada peningkatan sikap disiplin santri, yakni kewajiban santri untuk berjamaah di masjid. Kewajiban berjamaah ini telah memakai sistem *controlling* dengan menggunakan presensi finger print. Dengan sistem tersebut, akan mudah untuk mengontrol santri yang terlambat atau tidak mengikuti shalat berjamaah, serta mengevaluasi berbagai penyebab keterlambatan atau tidak ikut sertanya santri untuk berjamaah. Setiap shalat berjamaah dilakukan, ada beberapa pengurus pondok pesantren yang bertugas mengawasi dan memberikan hukuman bagi santri yang terlambat berjamaah. Bentuk hukuman biasanya adalah lecutan di bagian kaki. Pembiasaan shalat berjamaah tersebut diasumsikan agar santri terbina menjadi seseorang yang menghargai waktu dan amanah terhadap komitmen yang telah disepakati.

Peraturan kedua adalah tentang wirid yang harus dilakukan sesudah shalat wajib maupun sunnah. Tujuan dari wirid ini adalah untuk membentuk karakter santri agar terus dekat dengan Allah. Pengurus pondok pesantren Sukamanah menjelaskan bahwa dengan kegiatan ini, diharapkan para santri akan terus ingat kepada Allah dan merasa bahwa apapun yang mereka lakukan tidak lepas dari pengawasan Allah. Lewat pembiasaan ini, diharapkan kelak mereka akan mampu menjauhkan diri dari perbuatan tercela dan bersikap amanah ketika memikul sebuah jabatan setelah terjun ke dalam masyarakat.

Tidak jauh berbeda dengan pondok pesantren Sukamanah, pondok pesantren Persis Benda 67 juga memiliki peraturan dasar. Peraturan tersebut tertuang dalam bentuk janji/baiat. Setiap santri wajib mengingat dan mengulang janji/baiat berkaitan perilaku mereka setiap satu minggu sekali, yakni pada hari kamis. Terdapat empat janji santri yang harus dipatuhi. *Pertama*, mereka berjanji untuk bersikap taat kepada guru. *Kedua*, mereka berjanji untuk berbuat baik kepada orang tua. *Ketiga*, mereka berjanji untuk membaca al Quran setiap hari. *Keempat*, mereka berjanji untuk tidak berdusta kepada siapapun. Sebagai langkah pengawasan, secara berkala pimpinan pesantren serta wali kelas akan mengecek para santri, apakah mereka menepati janjinya atau tidak, serta meminta bukti dari santri berkaitan dengan janjinya. Salah satu langkah pengawasan yang dipakai untuk membuktikan baiat yang telah dilakukan santri adalah

dengan rutin melakukan komunikasi terhadap orang tua santri. Lewat komunikasi tersebut dapat diketahui kesulitan atau pelanggaran yang dilakukan oleh santri serta dapat ditetapkan solusi pemecahannya. Lewat baiat/janji santri, para santri diharapkan menjadi seorang yang teguh memegang komitmen sebagai muslim yang baik dimanapun ia berada.

## 2. *Norma-norma*

Pada pondok pesantren Sukamanah, norma utama yang ditanamkan terhadap santri adalah berkenaan dengan ketauhidan. Setiap saat, santri mendapatkan pendalaman tentang aqidah serta pemahaman tentang kekuasaan Allah yang Maha Besar. Lewat pendalaman norma ini, para santri dapat memahami keterbatasan dan posisi mereka sebagai makhluk Tuhan, sehingga terhindar dari kesombongan yang mengakibatkan mereka lupa diri dan melakukan perbuatan yang dilarang oleh Allah.

Agak berbeda dengan pondok pesantren Sukamanah, pada pondok pesantren Persis Benda 67, norma utama ditekankan pada aspek musyawarah. Masalah apapun yang terjadi di dalam pondok pesantren, harus dibahas dan diputuskan bersama pengurus pesantren Persis Benda 67 dengan setiap personil di lingkungan pesantren. Dengan diadakannya pertemuan untuk bermusyawarah, akan diketahui kepentingan-kepentingan yang melatarbelakangi keputusan tersebut serta keputusan mana yang akan diprioritaskan.

## 3. *Nilai-nilai yang dominan*

Pondok pesantren merupakan tempat di mana orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda berkumpul. Perbedaan tersebut dapat memicu konflik jika tidak dikelola dengan baik. Untuk menjembatani perbedaan, maka perlu diambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama lewat musyawarah, yang pada akhirnya menjadi nilai dominan yang diterapkan pada pesantren Sukamanah. Setiap permasalahan yang terjadi di kalangan pesantren akan diputuskan berdasarkan musyawarah yang dilakukan antara pengasuh pondok pesantren, pengurus pondok pesantren serta orang tua santri.

Pada pondok pesantren Persis Benda 67, nilai-nilai dominan yang diterapkan kepada santri adalah pembiasaan untuk membaca dan menerjemahkan al Quran dan hadis lewat berbagai kegiatan yakni rutinitas membaca al Quran, diskusi, kuliah subuh serta pelajaran tafsir. Selain itu para santri pondok pesantren Persis Benda 67 juga dididik untuk mengenal berbagai ilmu yang menunjang kegiatan mereka dalam membahas al-Quran dan hadis seperti ilmu sharaf dan nahwu. Pengenalan ilmu tersebut menjadi dasar bagi para santri untuk mendiskusikan berbagai aspek penafsiran al Quran dan hadis serta masalah-masalah keagamaan yang terus berkembang.

Terdapat suatu proses yang diterapkan kepada santri agar nilai-nilai yang ada pada pesantren Persis Benda 67 dapat mereka fahami dengan baik. Proses tersebut berupa kegiatan pidato dalam empat bahasa, yakni bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Sunda serta bahasa Indonesia. Selain itu pesantren Persis Benda 67 menerapkan sistem setoran hafalan al Quran serta kegiatan penafsiran ayat al Quran ditinjau dari aspek bahasa dan tajwid agar mereka benar-benar memahami makna ayat tersebut. Berbagai kegiatan tersebut dimaksudkan sebagai sarana untuk membentuk santri yang kompeten dalam pemahaman al-Quran dan hadis, sehingga dapat mempergunakannya dalam kegiatan dakwah untuk menumpas tahayyul, bid'ah dan khurafat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Stephen P. Robbins yang dikutip Matondang bahwa sistem pengertian bersama yang merupakan serangkaian karakter penting sebagai nilai yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Matondang, *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), Hlm. 50.

#### 4. *Filosofi*

Filosofi dasar dari berdirinya pesantren Sukamanah adalah untuk memartabatkan agama Allah. Pengasuh pesantren menyatakan bahwa pesantren Sukamanah didirikan sebagai benteng agama yang berfungsi mendidik dan membentuk generasi muda muslim menjadi sosok yang agamis dan berkualitas tinggi. Hal ini sekaligus untuk menunjukkan kepada masyarakat betapa indah dan sempurnanya ajaran Islam.

Selain itu, pengasuh pesantren Sukamanah juga menyatakan bahwa filosofi dasar pesantren tersebut berkaitan dengan angkat senjata, namun dalam arti yang lain, yakni mempersiapkan generasi muda yang tangguh dan memahami arti berjihad secara benar dalam Islam. Pengasuh pesantren Sukamanah juga menjelaskan bahwa Islam merupakan agama praktis, artinya Islam menjadi hidup jika diamalkan dan merasuk menjadi satu bagian dari karakteristik seorang muslim.

Berbeda dengan pondok pesantren Sukamanah, filosofi dasar dari pendirian pondok pesantren Persis Benda 67 adalah untuk mengubah paradigma masyarakat yang selama ini cenderung menggambarkan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berkesan kumuh. Pesantren Persis Benda 67 tampil sebagai lembaga pendidikan Islam yang modern, namun tidak meninggalkan identitas organisasi. Tiap santri yang masuk ke pesantren Persis Benda 67 mendapat pendidikan berkaitan dengan organisasi Persatuan Islam secara menyeluruh, disamping pendidikan formal, sehingga ketika lulus mereka mendapatkan dua ijazah yakni ijazah kelulusan sekolah formal serta ijazah pendidikan keorganisasian Persatuan Islam.

#### 5. *Aturan-aturan*

Pondok pesantren Sukamanah telah memiliki aturan-aturan yang jelas berkaitan dengan kegiatan santri. Aturan tersebut mencakup sanksi yang telah dimusyawarahkan dan disepakati oleh wali santri untuk diterapkan kepada santri yang melakukan pelanggaran. Meski sudah didesain sebaik mungkin, pada dataran praktik, Pengasuh mengakui masih terdapat kelemahan di dalamnya. Salah satunya adalah sanksi yang oleh pengurus pondok terkadang diimplementasikan secara berlebihan sehingga mengarah kepada kekerasan fisik. Hal tersebut terjadi tanpa sepengetahuan Pengasuh. Beliau menjelaskan bahwa terkadang pengurus merasa sungkan jika harus melaporkan semua hal berkaitan dengan santri, sehingga mereka mengambil inisiatif dan mengambil keputusan sendiri tanpa dikomunikasikan terlebih dahulu dengan Pengasuh pesantren.

Tidak jauh berbeda dengan pondok pesantren Sukamanah, pondok pesantren Persis Benda 67 telah memiliki tata aturan baku berkaitan dengan kegiatan operasional pesantren. Aturan tersebut biasanya ditetapkan dari pimpinan Persis Benda 67 Pusat, kecuali jika terdapat situasi incidental, maka keputusan diambil dengan musyawarah bersama pengurus Pesantren.

Aturan lain yang berbeda dengan institusi pendidikan pada umumnya adalah aturan yang menetapkan bahwa pondok pesantren Persis Benda 67 meliburkan santri pada hari jum'at. Aturan tersebut berlandaskan pada pemahaman bahwa hari jumat adalah hari yang diistimewakan berdasarkan hadis Rasulullah saw. Sebenarnya, organisasi Nahdlatul Ulama juga memiliki aturan yang sama. Perbedaannya, aturan tersebut tidak mengikat, sehingga institusi dengan kultur Nahdliyin tetap memiliki otoritas sendiri untuk menetapkan hari liburnya. Sementara itu, aturan Persis bersifat mengikat dan wajib dipatuhi semua instansi yang berada di bawahnya.

#### 6. *Iklim Organisasi*

Pondok pesantren Sukamanah dan pondok pesantren Persis Benda 67 memiliki iklim organisasi yang khas dan kuat. Pada pondok pesantren Sukamanah, iklim organisasi secara dominan terlihat dalam kegiatan komunikasi yang telah berlangsung dengan baik antara pengurus dan santri. Pengurus telah

menjalankan perannya untuk memandu santri ketika menghadapi suatu masalah. Selain itu, pengurus berperan sebagai mediator antara santri dengan orang tua mereka berkaitan dengan peraturan pesantren. Peraturan-peraturan yang baru ditetapkan biasanya diumumkan kepada santri sesudah sholat berjamaah atau diumumkan lewat pertemuan khusus jika diperlukan.

Pada pondok pesantren Persis Benda 67, pola komunikasi dan koordinasi yang pada akhirnya menjadi iklim organisasi, dipegang oleh seorang tokoh kunci yaitu murobbi. Murobbi merupakan wali asuh yang bertugas membimbing santri dalam beribadah. Satu orang murobbi membawahi beberapa santri. Dalam perannya, murobbi secara terus menerus berkoordinasi dengan wali kelas yang mengawasi perilaku siswa di sekolah, sehingga murobbi dapat memantau perkembangan santri secara menyeluruh.

Pemaparan di atas menjelaskan bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi telah ada pada kedua pondok pesantren tersebut. Dimensi tersebut dipengaruhi oleh visi dan misi yang pada akhirnya menjadi perekat dan karakteristik khas dari pondok pesantren tersebut. Hal ini senada dengan pernyataan Bolman dan Deal bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai tali perekat (*social cement*) bagi kalangan internal organisasi.<sup>9</sup>

### C. Implementasi Budaya Organisasi Pesantren Sukamanah dan Persis Benda 67 dalam Kegiatan Dakwah

Dakwah merupakan sebuah kata yang lekat dengan pondok pesantren. Sebagai lembaga pendidikan keagamaan, pesantren memiliki visi untuk menghasilkan kader-kader dai yang berkualitas baik dari sisi pemikiran maupun karakter. Selama proses pendidikan tersebut, nilai-nilai budaya pesantren secara otomatis akan melebur ke dalam diri santri dan mempengaruhi perilakunya dalam kegiatan dakwah. Berkaitan dengan hal tersebut, Budaya pesantren Sukamanah dalam kegiatan dakwah adalah kesadaran untuk mencari keridhaan Allah semata, tanpa ada tendensi lain. Seringkali ditemukan, banyak kiai atau dai yang melakukan kegiatan dakwah dengan tujuan menarik simpati masyarakat atau melakukan pencitraan, sehingga sudah melenceng dari niat awal untuk berjuang di jalan Allah. Pengasuh pesantren Sukamanah juga menjelaskan, bahwa jika seorang mubaligh memiliki karakter yang baik dan benar, secara otomatis masyarakat akan memberikan respon positif kepadanya. Artinya, hal tersebut dapat dianggap sebagai bonus dari amal kebaikan seseorang, namun tidak boleh menjadi tujuan dari kegiatan dakwah yang dilakukan seorang dai.

Salah satu karakteristik yang ditekankan pesantren Sukamanah dalam kegiatan dakwah adalah penguatan aqidah. Ruh kegiatan dakwah pesantren Sukamanah adalah *jihad fi sabilillah*. Jihad tersebut bukan berarti berperang mengangkat senjata, namun lebih untuk memerangi kemusyrikan. Metode yang ditempuh oleh pesantren Sukamanah untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menyampaikan materi dakwah yang berkaitan dengan tauhid, fiqh dan tasawuf.

Terdapat alasan yang bersifat historis mengapa pesantren Sukamanah memiliki ciri dakwah dalam bidang penguatan tauhid. Pada awalnya, pondok pesantren Sukamanah didirikan sebagai lembaga yang bertujuan melawan keinginan Jepang yang memaksa rakyat menyembah matahari. Pondok pesantren Sukamanah menjadi basis perjuangan santri dan masyarakat pada saat itu. Mereka melakukan perlawanan dengan dua cara, yakni perlawanan fisik dengan menghadapi langsung tentara Jepang dan perlawanan secara mental dengan dakwah penguatan aqidah. Hingga saat ini, ciri khas tersebut telah menjadi sebuah simbol yang melekat dengan pesantren Sukamanah.

Meskipun fokus dakwahnya adalah penguatan aqidah, namun pondok pesantren Sukamanah tidak mempergunakan metode yang frontal atau bahkan radikal. Pesantren ini tumbuh dan berkembang bersama masyarakat, sehingga memahami keberadaan berbagai kultur keagamaan yang menyimpang dari aqidah

<sup>9</sup> Bolman dan Deal, *Reframing Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997, Hlm. 38.

namun melekat kuat secara turun temurun. Kultur yang telah berakar ratusan tahun tidak akan mudah diubah begitu saja, sehingga dalam dakwahnya, pondok pesantren Sukamanah menggunakan prinsip toleransi dan proses. Budaya yang dianggap salah tidak begitu saja diubah, namun diberikan nilai-nilai keislaman di dalamnya. Hal ini untuk mencegah penolakan dari masyarakat yang dapat berakibat kegagalan dakwah secara total.

Di sisi lain, pondok pesantren Persis Benda 67 menggunakan metode dakwah yang berbeda. Jika pondok pesantren Sukamanah melakukan dakwah berbasis kultural, maka pondok pesantren Persis menggunakan metode literal. Mereka mengajukan berbagai dasar yang ada dalam al-Quran dan hadis untuk menetapkan halal haram. Jika tidak ada dalam al-Quran dan hadis, maka kegiatan tersebut haram dan harus dihentikan mulai saat itu juga.

Pondok pesantren Persis Benda 67 memiliki budaya organisasi yang sangat kuat dan terikat dengan Persis di tingkat pusat. Dalam berdakwah, anggota Persis Benda 67 saling bekerjasama dengan pengurus Persis di tempat lain, baik pada tingkat Pusat, daerah maupun cabang. Koordinasi tersebut berperan untuk membantu mengembangkan kegiatan dakwah dan menguatkan eksistensi Persis Benda 67 sebagai organisasi berasaskan Islam.

Selain koordinasi di antara Pengurus Daerah dan Pengurus Cabang, pesantren Persis Benda 67 mengadakan kegiatan pengabdian bagi para santrinya untuk belajar berdakwah sebagai persiapan mereka sebelum benar-benar terjun dalam masyarakat. Kegiatan pengabdian yang dilakukan santri Persis Benda 67 terbagi ke dalam beberapa bidang. Lima bidang yang ditentukan untuk melaksanakan pengabdian, yakni bidang pendidikan, bidang dakwah, bidang kejamyahan, bidang keorganisasian dan bidang keekonomian. Pihak pesantren Persis Benda 67 memiliki wewenang untuk menentukan bidang mana yang harus dimasuki santri dalam kegiatan pengabdian. Sebelum memulai pengabdian, para santri mendapatkan pelatihan agar pengabdian yang mereka lakukan dapat berjalan sesuai standar yang diinginkan.

Terdapat perbedaan budaya organisasi yang mencolok di antara pondok pesantren Sukamanah dan pondok pesantren Persis Benda 67 dalam kegiatan dakwah. Pada pondok pesantren Sukamanah, metode berdakwah dapat disesuaikan sesuai situasi dan kondisi masyarakat. Pondok pesantren Sukamanah tidak memberikan batasan kepada santrinya, asalkan tetap sesuai dengan prinsip ahlussunnah wal jama'ah. Di sisi lain, pondok pesantren Persis Benda 67 memiliki keterikatan mutlak dengan Persis Pusat. Metode dakwah telah diatur dan ditentukan sedemikian rupa di tingkat pusat, sehingga Persis tingkat cabang dan ranting tinggal mengikuti saja. Artinya, meskipun di bawah kultur Nahdliyin, pondok pesantren Sukamanah tetap memiliki otoritas untuk menetapkan strategi dan metode dakwah, sementara pondok pesantren Persis Benda 67 tidak memiliki otoritas karena wajib mengikuti otoritas di Persis tingkat Pusat.

Sistem yang berbeda tersebut, memiliki kelebihan dan kekurangan. Pada pondok pesantren Sukamanah, otoritas yang dimiliki membuat muballigh lebih bebas mengekspresikan metode dakwah, namun kegiatan dakwah tidak terencana secara spesifik. Sementara pondok pesantren Persis Benda 67 tidak memiliki otoritas penuh, namun kegiatan dakwah yang dilakukan telah terorganisir secara matang mulai dari tingkat pusat hingga ranting. Dengan begitu, evaluasi pada pondok pesantren Persis Benda 67 lebih mudah dilakukan dan dapat segera dicari solusinya baik lewat intern pesantren maupun dengan bantuan Persis tingkat Pusat.

#### **D. Sikap Kedua Pesantren Menghadapi Perbedaan Budaya Organisasi dalam Kegiatan Dakwah**

Pesantren Sukamanah dan pesantren Persis Benda 67 merupakan lembaga pendidikan keagamaan dengan latar belakang yang berbeda. Pesantren Sukamanah didirikan dengan tujuan penegakan tauhid tanpa mengabaikan kultur yang ada pada masyarakat setempat. Sedangkan Pesantren Persis Benda 67 merupakan lembaga yang didirikan dengan tujuan membersihkan ajaran Islam dari pemahaman-



pemahaman yang menyimpang. Latar belakang tersebut terkadang menimbulkan gesekan pemahaman di antara para alumni yang telah berkecimpung di bidang dakwah.

Perbedaan merupakan realitas yang dihasilkan dari beragamnya pemahaman manusia dalam beragama. Keragaman tersebut dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan, kapasitas intelektual serta value yang menjadi keyakinan seseorang. Berkaitan sikap dalam memahami perbedaan, salah seorang alumni pondok pesantren Sukamanah memberikan pernyataan bahwa, pada dasarnya seseorang yang memahami realitas tersebut akan bersikap lapang dada dan menumbuhkan sikap toleransi menghadapi perbedaan pemahaman antar dirinya dengan orang lain. Asal memiliki landasan yang kuat dan jelas, sepatutnya perbedaan pendapat tidak menjadi alasan perpecahan umat Islam. Meskipun demikian, sejatinya karena kegiatan dakwah merupakan sebuah proses perubahan ke arah yang lebih baik, maka terjadinya juga tidak serta merta. Hal ini disebabkan karena hal-hal yang dianggap menyimpang, yang ingin diubah biasanya telah berakar pada masyarakat, sehingga tidak bisa begitu saja dilarang. Jika hal tersebut dilakukan, alih-alih menuruti ajakan dakwah, kemungkinan besar justru penolakan yang akan diterima dai, karena dia dianggap menggurui atau berusaha mengubah tatanan masyarakat yang telah ada sejak lama. Dengan alasan itulah, pondok pesantren Sukamanah menekankan pendidikan tentang toleransi disamping aqidah.

Berbeda dengan hal di atas, alumni pondok pesantren Persis Benda 67 menjelaskan sikapnya dalam kegiatan dakwah. Menurutnya, pondok pesantren Persis Benda 67 tetap akan berpegang teguh kepada al Quran dan sunnah. Jika terdapat pemahaman dan pengamalan ajaran agama yang tidak terdapat dalam al Quran dan sunnah, maka Persis Benda 67 secara tegas akan menolaknya sebagai sesuatu yang bersifat bid'ah atau khurafat. Inilah sebabnya kegiatan dakwah Persis menghadapi beberapa penolakan dari masyarakat. Meski demikian, ia menyatakan bahwa cara berdakwah pondok pesantren Persis Benda 67 saat ini lebih lembut daripada masa-masa sebelumnya. Dahulu, jika menghadapi perbedaan maka anggota pondok pesantren Persis Benda 67 akan langsung berdebat secara terbuka. Pada masa kini, pondok pesantren Persis Benda 67 lebih memfokuskan diri kepada penguatan nilai-nilai internal di antara jamaahnya. Namun jika menghadapi aliran yang dianggap sesat/menyalahi pokok-pokok ajaran Islam, maka pondok pesantren Persis Benda 67 menyatakan sikap tegasnya dan akan bergerak secara aktif melawan mereka bersama organisasi keagamaan yang lain.

Menghadapi cara dakwah yang berbeda dengan pondok pesantren Sukamanah, pondok pesantren Persis Benda 67 menyatakan bahwa itu adalah pilihan masing-masing, tapi menegakkan syariat Islam secara benar merupakan kewajiban setiap muslim. Sementara itu, pondok pesantren Sukamanah memiliki tujuan yang sama, yakni menguatkan aqidah dan menegakkan syariat Islam, namun juga mempertimbangkan aspek psikologis dari obyek dakwah, sehingga melakukan perubahan dengan gerakan yang lebih lembut. Kedua pondok pesantren tersebut menekankan, asalkan satu sama lain saling menghormati, maka konflik yang terjadi karena perbedaan cara berdakwah akan dapat dihindarkan.

## E. Kesimpulan

Secara mendasar, 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.

Keenam dimensi nilai-nilai budaya organisasi pada Pondok Pesantren Sukamanah tersebut berperan dalam mendukung visi dakwahnya, yakni membentuk pribadi muslim yang *berakhlaq al-karimah* dan ilmiah berlandaskan aqidah *ahlussunnah wal jama'ah*, bersikap disiplin, berdzikir, berjamaah, bermusyawarah, berdakwah dan menekankan pendidikan pada penguatan aqidah. Sedangkan nilai-nilai budaya organisasi di Pondok Pesantren Benda 67 tampak lewat visinya yang berbunyi *hayatul naqluha*

*ibada dan wa'tasimu bihablillah*, 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, dengan mempertimbangkan karakteristik dan kondisi masyarakat, sedangkan pondok pesantren Persis Benda 67 memprioritaskan prinsip keharusan kembali kepada al Quran dan hadis, dengan resiko menghadapi penolakan dari masyarakat. Sampai saat ini, perbedaan metode dakwah antara kedua pesantren tersebut tidak menimbulkan konflik yang berarti, karena adanya usaha untuk saling menghormati metode dakwah yang diambil masing-masing pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, STIE YKPN: Yogyakarta, 2007.
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos, 1997.
- Bolman dan Deal, *Reframing Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- Cholid Narbuko dan H. Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: P.T. Bumi Aksara, 2003.
- Erni R. Ernawan, *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Al Fabela: Bandung, 2011.
- M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam: Islam dan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, terjemahan, Butche B. Soendjojo, Jakarta: P3M, 1986.
- Matondang, *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- St. Syamsudduha, *Manajemen Pesantren; Teori dan praktek*, Yogyakarta : Graha Guru, 2004.

