
BUDAYA ORGANISASI PONDOK PESANTREN TARBIYAH ISLAMIAH AR-RAUDHATUL HASANAH PAYA BUNDUNG MEDAN

Baharuddin Rauf¹, Febiola Br Brutu², Nuri Helga Akhiriyah Samosir³, Berliana Wulan Dari⁴, Yusra Dewi Siregar⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

rbaharudin14@gmail.com¹, febiolabrbrutuolabrutu@gmail.com²,

nurisamosir02@gmail.com³, berlianaulan@gmail.com⁴, yusrasiregar73@gmail.com⁵

***ABSTRACT;** This article is a qualitative study of the organizational culture of the Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan Islamic boarding school. Through this research, it was discovered about the history of the civilization of the Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan Islamic boarding school. In the context of Islamic boarding school culture, namely tangible culture and intangible culture. Extensively, the author of this article describes these two forms of culture in the provision of education at the Tarbiyah Islamiyah Islamic Boarding School ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Through his analysis, the author of the article even argues that these two forms of culture have become the main factors in the success of education at the ar-Raudhatul Hasanah Islamic Boarding School.*

***Keywords:** Culture, Organization, Islamic Boarding School Ar-Raudhatul Hasanah.*

ABSTRAK; Artikel ini merupakan studi kualitatif terhadap budaya organisasi pondok pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Melalui penelitian ini ditemukan tentang sejarah peradaban pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Dalam konteks budaya pondok pesantren, yaitu budaya kasat mata (*tangible culture*) dan budaya tidak kasat mata (*intangible culture*). Secara ekstensif, penulis artikel ini memaparkan kedua bentuk budaya tersebut dalam penyelenggaraan pendidikan pada Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Lewat analisisnya, penulis artikel bahkan mengargumenkan bahwa kedua bentuk budaya tersebut telah menjadi factor utama keberhasilan pendidikan di Pesantren ar-Raudhatul Hasanah.

Kata Kunci: Budaya, Organisasi, Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah suatu kegiatan pengembangan potensi anak secara komprehensif yang dipercaya mampu meningkatkan kompetensi manusia, baik pengetahuan, sikap dan perilaku. Sebagaimana diungkapkan dalam UU No. 20

Tahun 2003 tentang pendidikan bahwa: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.¹

Oleh sebab itu, pendidikan memiliki fungsi strategis bagi seseorang untuk menjadi pribadi paripurna. Untuk itu peran keluarga, sekolah dan masyarakat sebagai institusi pendidikan menjadi suatu kepastian untuk membangun kebudayaan suatu bangsa menuju masa depan yang lebih baik. Hal itu sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang termaktub dalam UU No. 20 Tahun 2003 bahwasanya, “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan pengetahuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.²

Sejatinya, setiap sekolah menjadi wadah yang secara formal melaksanakan kegiatan pendidikan yang teratur, terencana dan terprogram. Sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berguna bagi kelangsungan hidup bangsa. Orang tua adalah pihak yang berkepentingan menitipkan anak-anaknya belajar di sekolah, madrasah dan pesantren agar anak menjadi pribadi paripurna.

Harapan inilah yang dinanti oleh setiap masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Namun tidak semua lembaga pendidikan mampu mengemban amanah ini, hal ini dikarenakan beberapa faktor yang ikut menjadi penentu terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari intern organisasi atau juga bisa berasal dari ekstern organisasi. Faktor yang berasal dari intern organisasi bentuknya banyak

1 UU No. 20 Tahun 2003, Bab I pasal 1 ayat 1

2. Ibid, Bab II pasal 3.

diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dalam tubuh organisasi disebut sebagai perangkat lunak organisasi (*software organization*)³. Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi, permasalahan mendasar dalam mengelola organisasi pada abad ke-21 menurut Basuki adalah budaya organisasi. Hakekat budaya organisasi adalah nilai-nilai dasar organisasi⁴. Nilai-nilai dasar ini berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku serta pola tindak dari seluruh anggota serta mampu memperkuat suatu organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan, organisasi yang memiliki budaya yang kuat, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi⁵.

Pentingnya budaya organisasi dalam mempertahankan keberadaan sebuah organisasi menarik untuk diteliti lebih lanjut, utamanya dalam dunia pendidikan Islam yang salah satunya adalah pesantren. Peneliti Clifford Geerts, Karel Steenbrink, dan yang lainnya, sepakat bahwa pesantren merupakan lembaga tradisional asli Indonesia walau berbeda pendapat dalam memandang proses lahirnya pesantren⁸. Nurcholish Madjid pernah menegaskan, pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan *Indigenous*⁶.

Kesemua itu adalah bagian dari budaya organisasi yang berjalan di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Berdasarkan fenomena tersebut peneliti mencoba untuk mengangkatnya menjadi judul penelitian: “Budaya Organisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan)”.

³. Sebagaimana diungkapkan oleh Bate bahwa budaya sebagai perangkat lunak organisasi, lihat Bate, *Strategies for Culture Change* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1994); Bate menambahkan bahwa perangkat lunak organisasi harus kompatibel dengan perangkat kerasnya, misalnya budaya harus kompatibel dengan manajemen strategi. Mc Kenzie menyebutnya dengan *The 7 S of McKenzie* terdiri dari hard system tools (strategy, structure, and system) dan soft system tools (share values, staff, skill dan style), lihat Achmad Sobiri, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2007), h. 244-247. Menurut Lim Budaya berfungsi sebagai alat untuk mendeskripsikan dan menjelaskan apa yang terjadi dalam organisasi dalam rangka memahami organisasi tersebut lebih baik dan utuh. Lihat Lim, *Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 16, no. 5, h.17.

⁴ Kata sambutan J. Basuki Guru Besar STIA-LAN, dalam Wibowo, *Budaya Organisasi*, h. x.

⁵ Ibid

⁶ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta:Paramadina, 1997), h.10

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap sejarah keberadaan Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah di Paya Bundung, Medan, khususnya dalam konteks budaya organisasi. Fokus penelitian adalah pada budaya kasat mata (*tangible culture*) dan budaya tidak kasat mata (*intangible culture*) yang menjadi bagian integral dari penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti memaparkan analisis mendalam terhadap kedua bentuk budaya tersebut dan mengargumentasikan bahwa budaya organisasi tersebut telah menjadi faktor utama keberhasilan pendidikan di pesantren tersebut. Temuan penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi proses pendidikan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, serta implikasi praktisnya dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Keberadaan Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah.

Pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan didirikan atas prakarsa dari keluarga karo beserta persatuan sarjana muslim karo yang bukan berasal dari alumni pondok pesantren yang menginginkan agar keturunan mereka memiliki ilmu pengetahuan tentang keislaman yang baik, memiliki sejarah yang panjang dengan usia 32 tahun. Menurut teori pertumbuhan organisasi (*life cycle theory*), maka pesantren ini dapat dikatakan telah berada pada tahap kematangan (*maturity*). Dalam pandangan Clark dalam Peterson⁷ organisasi yang telah lama berdiri, memiliki apa yang disebut dengan *organizational saga*, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memberikan landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. *Organizational Saga* tersebut merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi karena dibangun selama bertahun-tahun.

Dalam konteks penelitian ini, pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah memiliki *organizational saga*, yang dibangun atas sejarah keberhasilan yang pernah diraih dan telah

⁷ M.W. Peterson (Ed), *Organization and Governance in Higher Education* (3rd ed), (Lexington: Massachusetts: Ginn Press, 1987), h.153

berhasil membangun *image* yang dapat membentuk *character* lembaga, sehingga berhasil membangun *identity* yang membedakan dengan pesantren lainnya⁸.

Hal ini membuat komunitas pesantren memiliki tali perekat (*socialcement*)⁹ dan dorongan untuk terus memelihara budaya organisasi. Sebagaimana Goffe dan Jones mengatakan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempersatukan orang-orang dalam organisasi disebut sebagai *communal organization* yang ditandai dengan tingkat sosiabilitas dan solidaritas yang tinggi¹⁰, sedangkan Cameron dan Quinn menyebutnya sebagai *clan organization*¹¹, di mana organisasi seolah-olah layaknya sebuah keluarga besar di mana masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang sama, saling peduli di antara mereka, saling berbagi pengalaman, saling mengingatkan jika ada yang salah dan saling melindungi ketika ada ancaman dari luar sehingga budaya juga dapat berfungsi sebagai *social control system*¹².

Sementara menurut Laura & Al Ries bahwa organisasi yang matang dan besar (*big companies*) cenderung terbelenggu oleh kebiasaan (*the way they are*)¹³. Untuk menghindari pemikiran yang terbelenggu masa lalu, maka pemimpin pesantren dituntut untuk menjadi *great leader* yang selalu berpikir *learn from the future* (belajar menciptakan hal-hal baru dengan imajinasi) dan bukan berpikir yang hanya mendewakan pengalaman (*learn from the past*), karena pengalaman dapat menyekat organisasi¹⁴.

Berdasarkan konteks penelitian ini, ditemukan pimpinan pesantren selalu melakukan penyesuaian dengan kondisi lapangan yang ada. Pada prinsipnya pesantren ini menganut sistem pendidikan pesantren modern Gontor Ponorogo karena para pengasuh awal berasal dari para alumni PM Gontor Ponorogo. Pola yang dijalankan juga mengikuti PM Gontor, hanya

⁸Setiap organisasi pasti mempunyai identitas diri, artikulasi dari identitas tersebut tercermin dalam etos, tujuan dan nilai-nilai organisasi. Identitas diri menunjukkan sense of individuality yang bisa membantu organisasi membedakan dirinya dengan organisasi lain dalam lingkup persaingan, lihat Jhon Balmer and Alan Wilson, Corporate Identity: There is more to it than meets the eye, International Studies of Management and Organization Journal, 1998, h.12-13

⁹Linda Smircich, Concept of Culture and Organizational Analysis, Administrative science quarterly 28, 1983, h.339

¹⁰R. Goffe and G. Jones, "What holds the modern company together?," Harvard bussines review, 1996, h.133

¹¹Cameron and Quinn, Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing values Framework, Reading (Mass:Addison Wesley, 1999), h. 36

¹²Michael Thusman and Charles O'Reily, Winning through innovation (Boston, Mass: Harvard business school press, 1997), h. 107

¹³Laura & Al Ries dalam Rhenald Kasali, Re-Code, Your Change DNA (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 14

¹⁴Ibid. h. 16

saja pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melakukan penyesuaian dengan menambah kurikulum kementerian agama untuk tingkat Tsanawiyah dan Aliyah. Para pimpinan pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melakukan *learn from the future* pada akhirnya berdampak pada peningkatan jumlah santri dan santriwati setiap tahunnya¹⁵.

Berdasarkan analisis temuan pertama penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: “*Setiap Organisasi mampu bertahan bila memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas serta kemampuan kepemimpinan yang disesuaikan dengan dinamika lingkungan yang ada (internal dan eksternal)*”.

Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

Organisasi pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan memiliki isi budaya organisasi yang terdiri atas dua aspek. *Pertama*, aspek yang tampak kasat mata (*tangible*), dapat diamati dan diukur seperti: Struktur Organisasi di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Logo, Seragam Santri dan Santriwati, Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Peraturan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. *Kedua*, aspek yang tidak tampak (*Intangible*), yaitu berupa filosofi, keyakinan, dan nilai-nilai. Nilai-nilai yang termaktub Motto Pendidikan, Panca Jiwa Pesantren dan Panca Jangka Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Wirawan menyatakan bahwa inti suatu budaya organisasi yang membedakannya dengan budaya organisasi lain adalah isinya¹⁶. Intinya perbedaan isi budaya organisasi dari tiap-tiap organisasi merupakan ciri khas suatu organisasi yang menjadi sumber kekuatan agar organisasi tetap *survive* seiring perjalanan waktu.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui level budaya organisasi yang tampak berupa artefak budaya, selanjutnya menuju pada level yang kedua berupa nilai-nilai berakhir pada level yang ketiga berupa asumsi dasar. Nilai-nilai organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis,

¹⁵. Morgan, mengatakan bahwa budaya organisasi yang terlalu kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik dan inward looking, seolah-olah hanya perusahaannya yang terbaik sehingga cenderung menyepelkan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing. Dengan kenyataan ini, maka budaya organisasi sesungguhnya seperti dua sisi dari satu mata uang. Di satu sisi budaya bisa menjadi asset bagi sebuah organisasi dan satu sisi lain bisa menjadi liability (faktor penghambat dalam kehidupan organisasi). Lihat Morgan, *The Image of Organization* (London: Sage Publication, 1997).

¹⁶. *Ibid.*, h. 41

menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada¹⁷. Secara keseluruhan nilai sebagai dasar perilaku dalam temuan penelitian ini dapat dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Analisis Nilai-Nilai dalam Temuan Penelitian

NO	NILAI-NILAI	PERILAKU/PERFORMA NCE	TAMPAK
1	KEIKHLASAN	1. Ketekukan dalam Belajar Mengajar	Proses Belajar mengajar
		2. Kesiediaan membina <i>fulltime</i>	Kegiatan di Pesantren
		3. Kesertaan upaya problem solving	Rapat, Pengasuhan
2	KESEDERHANAA N	1. Pemakaian Pakaian seragam	PBM
		2. Penampilan	Keseharian Santri dan santriwati
3	KEMANDIRIAN	1. Kemampuan Mengurus Kebutuhan	Tidur, Mandi, Mencuci, Makan
		2. Memecahkan masalah	PBM, Kegiatan Ekstra
4	UKHUWAH ISLAMIAH	1. Keaktifan Kegiatan	Kegiatan Asrama, Konsulat, OPRH, Pramuka
5	KEBEBASAN	1. Berfikir	PBM
		2. Aktifitas Santri dan santriwati	Ekstra Kurikuler, Drama Arena, Panggung Gembira
6	BERBADAN SEHAT	1. Menjaga Kesehatan	Aktifitas Makan
7	BERDIKARI	1. Kegiatan Perekonomian	Koperasi, Kantin

¹⁷ Cathy Enz, Power and Shared Values in the Corporate Culture (Michigan: UMI Research Press, 1986), h. 27

8	BERBUDI TINGGI	1.Kebaikan Akhlak	PBM, Keseharian Santri dan santriwati
9	BERPENGETAHUAN LUAS	1.Aktif Kegiatan Ilmiah	PBM, Kelompok Study, Perlombaan
10	MUSYAWARAH	1. Keaktifan memutuskan bersama	Rapat
11	AMANAH	1. Menjaga sesuatu dengan baik	Kepemimpinan
12	WAKAF	1. Gemar melakukan pemberian yang baik	Akhir Tahun Pelajaran
13	DISIPLIN	1.Ketepatan Waktu	PBM, Ekstra

Budaya tertinggi dari sebuah organisasi adalah nilai-nilai. *Values* (nilainilai) adalah keyakinan abadi (*enduring belief*) yang dipilih seseorang atau sekelompok orang sebagai dasar untuk melakukan suatu kegiatan tertentu (*mode of conduct*) atau sebagai tujuan akhir tindakannya (*end state of existence*).

Berdasarkan analisis temuan kedua penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: “*Inti budaya organisasi yang membedakan dengan budaya organisasi lain adalah isinya, merupakan sumber kekuatan agar tetap survive menghadapi tantangan zaman*”.

Budaya Organisasi yang dikembangkan di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

1. Budaya Motto Pendidikan dan Panca Jiwa Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Motto pendidikan yang berisi berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas dan beramal ikhlas dilanjutkan dengan Panca Jiwa yang isinya hampir sama motto pendidikan yaitu jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwwah Islamiyah serta jiwa bebas menjadi nilai yang berjalan dalam kehidupan keseharian pesantren.

2. Budaya Musyawarah

Kegiatan musyawarah menjadi event penting dalam mengkomunikasikan seluruh kegiatan yang ada di pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Musyawarah menjadi sesuatu yang penting dalam ajaran Islam. Hal ini dapat ditelusuri dalam firman Allah Swt dalam Suroh Ali Imran ayat 159 berikut ini:

arti yang mewakafkan tanah dan *Kedua* pendiri dalam arti yang menggagas pendidikan ala pesantren salah satunya adalah Alm. Ustadz Usman Husni¹⁸.

5. Budaya Pemisahan Asrama

Pondok pesantren telah memberlakukan manajemen modern dalam tata kelola sebuah asrama sebagai bekal untuk melatih bertanggung jawab terhadap amanah untuk keberhasilan hidup mereka dimasa mendatang. Munculnya persepsi positif terhadap Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah salah satu faktor pendorongnya adalah penampilan fisik pesantren yang besar dan kondusif. Hal itu dibuktikan dengan keberadaan pesantren yang rata-rata memiliki gedung yang baik, luas pesantren berhektar-hektar, fasilitas belajar lengkap sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing, dan lingkungan nyaman untuk belajar. Keadaan ini member gambaran yang ringkas tentang pesantren yang berlingkungan kondusif dan memungkinkan bagi para santri belajar secara baik dan nyaman.

6. Budaya Sistem Belajar

Kekhasan berikutnya tentang sistem belajar di pondok pesantren arRaudhatul Hasanah ini adalah kegiatan *Muajjih* yaitu belajar malam yang puncaknya biasanya dilakukan ketika adanya ulangan umum baik untuk ujian nasional maupun ujian pesantren sendiri. Malam itu bagai pasar malam karena seluruh tempat dipenuhi oleh santri dan santriwati yang mengulang pelajaran.

Hasil kajian temuan dari pesantren ar-Raudhatul Hasanah ini dapat disimpulkan bahwa: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum serta menerapkan kurikulum nasional dari kementerian agama, hubungan madrasah dan pesantren serta pengelolaannya bersifat *integrated*. Kenyataan tersebut didasarkan bahwa santri secara otomatis menjadi murid di KMI dan juga murid madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Kebijakan di madrasah tetap di bawah otoritas penuh pengasuh/pimpinan pondok.

Temuan di atas sesuai dengan tipologi konstruksi Amien Haedar yang membaginya menjadi empat.

¹⁸. Wawancara dengan Direktur Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah diruang kerjanya pada hari Sabtu. Tgl. 23 Nopember 2013.

1. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik sekolah umum maupun sekolah keagamaan.
2. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum, tapi tidak menerapkan kurikulum nasional.
3. Pesantren yang hanya mendirikan madrasah diniyah.
4. Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.¹⁹

Adanya tipologi pesantren di atas akibat dari respons pesantren terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung dalam masyarakat Indonesia sejak awal abad ini mencakup beberapa hal sebagai berikut: *Pertama*, pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subyek-subyek umum dan *Vocational*. *Kedua*, pembaruan kelembagaan, seperti system klasikal, dan penjenjangan. *Ketiga*, pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan. *Keempat*, pembaruan fungsi, dari fungsi kependidikan untuk juga mencakup fungsi sosial-ekonomi.²⁰

Secara implisit dinyatakan bahwa pesantren perlu mengkaji ulang secara cermat dan hati-hati berbagai gagasan untuk mengorientasikan pesantren pada tantangan „kekinian“. Sebab, bukan tidak mungkin orientasi semacam itu akan menimbulkan implikasi.

7. Budaya Ritual Keagamaan

Puasa sunnah senin dilakukan oleh semua santri dan santriwati untuk melatih kesabaran. Pelaksanaan ibadah rutin lainnya Tadarrus al-Qur‘an ba‘da sholat magrib dilaksanakan setelah sholat mangrib menunggu datangnya sholat

Isya dilaksanakan di Mesjid. Pembacaan al-Qur‘an dilakukan secara bersamasama maupun mandiri. Secara mandiri digunakan sekaligus untuk menghafal dan Muroja‘ah Juz 30. Bagi santri dan santriwati yang ingin mendalami dalam menghafal maka lembaga ekstra Jam‘iyyatul Qurra‘ Wal Huffaz (JQH) merupakan sarana itu hal tersebut.

¹⁹.Amin Haedar, Transformasi Pesantren: Pengembangan aspek pendidikan Keagamaan dan Sosial (Jakarta: LeKDIS & Media Nusantara, 2006), h. 31

²⁰.Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), h. 105

Pelaksanaan Ibadah lainnya adalah sholat Tahajjud sifatnya insidentil bila ada hajat dari pondok pesantren seperti ulang tahun pondok pesantren, 1 Muharram, santri dan santriwati kelas VI akan mengikuti ujian akhir nasional mereka melaksanakan sholat Tahajjud.

8. Budaya *Life Skill* (Kecakapan Hidup)

Biasanya dilaksanakan oleh santri dan santriwati kelas V di semester genap sampai menjelang kelas VI di semester ganjil yang sedang diamankan pesantren untuk mengelola OPRH (Organisasi Pelajar Raudhatul Hasanah) termasuk didalamnya usaha pesantren diantaranya Koperasi, Toko Santri dan lain sebagainya. Menurut penuturan salah seorang ustadz bahwa keuntungan toko tersebut 5 tahun terakhir setiap tahunnya □ 1.000.000.000. Koordinasinya dibawa Kabid BUMP.²¹

Santri dan santriwati hanya menjaga tidak berhak mengambil keuntungan finansial. Keuntungan santri dan santriwati adalah ilmu *life skill* dari Pondok pesantren ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Program dari pesantren ar-Raudhatul Hasanah yang rasional dan relevansi dengan kebutuhan santri dan masyarakat ini tercermin dari tujuan pesantren yang dinyatakan secara eksplisit. *Pertama*, pesantren ini bertujuan memberi bekal kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), yang ditunjang dengan tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang memadai. *Kedua*, pesantren ar-Raudhatul Hasanah bertujuan membentuk santri yang berkepribadian, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan melalui pembelajaran keagamaan dengan disediakannya sarana ibadah dan pembinaan moral-spiritual dan kemampuan *life skill*. Kedua tujuan ini dimaksudkan sebagai pemenuhan kebutuhan (*demand-driven*) dengan menyiapkan lulusan yang *linked* dengan kebutuhan sosial masyarakat luas, terutama terbentuknya perilaku santri yang mandiri mempribadi.²²

Berdasarkan analisis temuan ketiga penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: “*Budaya yang dikembangkan didalam sebuah organisasi menjadi ciri khas setiap organisasi*”.

Budaya Organisasi Sebagai Faktor Keberhasilan Pendidikan Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

²¹.Ibid

²². Ki Hajar Dewantara, Pendidikan (Yogyakarta: Majelis Luhur Taman Siswa, 1977), h. 24-40

Kesemua yang berlaku dalam keseharian kegiatan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merupakan budaya yang telah dilakukan selama kurang lebih 32 tahun sejak pesantren ini didirikan. Data menunjukkan peningkatan signifikan dari penerimaan santri dan santriwati baru setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan budaya organisasi berperan sebagaimana uraian berikut ini:

1. Identitas Organisasi

Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan, secara jelas dan unik adalah Bumi Wakaf itu tertulis dan terpampang secara Jelas dan nyata di halaman depan ketika memasuki areal pesantren ini.

Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah terdapat keunikan sebagaimana isi dokumen berikut ini:

Besarnya respon dan animo masyarakat terhadap eksistensi dan sistem pendidikan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, menunjukkan akan perkembangan yang menjanjikan di masa yang akan datang. Untuk itu perlu dibentuk suatu Badan Hukum, yang bertugas sebagai majelis kenazhiran wakaf, sehingga pesantren dapat mengantisipasi perkembangan zaman. Saat itu pesantren menugaskan H. Abdul Mutholib Sembiring, SH untuk membuat konsep suatu badan hukum Pesantren. Pada akhirnya, disepakati nama dan bentuk badan hukum Pesantren ini dengan nama Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang diakte-notariskan pada tanggal 13 Agustus 1986 di Medan oleh notaris Djaidir, SH. Meskipun baru diakte-notariskan pada tahun 1986, namun tersirat bahwa Badan Wakaf ini didirikan terhitung sejak tanggal 1 Muharram 1403 H bertepatan dengan tanggal 18 Oktober 1982, sesuai dengan tanggal berdirinya Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.²³

Ada dua hal yang dapat diamati *pertama* Organisasi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah ini sebagai Organisasi yang bergerak di bidang Pendidikan dan *kedua*, badan hukumnya adalah Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang diakte-notariskan pada tanggal 13 Agustus 1986 di Medan oleh notaris Djaidir, SH. Konsekwensinya adalah pesantren ini milik umat Islam yang diwakili oleh institusi Badan Wakaf. Sebagaimana tulisan berikut ini:

Sejak diwakafkan, dan dengan diakte-notariskannya Badan Wakaf, berarti para pewakif telah melepaskan hak milik pribadinya secara turun temurun demi kepentingan Islam, umat Islam dan Pendidikan Islam. Dengan demikian, Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah secara resmi

²³Abdul Wahid Sulaiman, dkk, Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, h. 20

telah berpindah status dari milik pribadi menjadi milik umat yang dalam hal ini diwakili oleh institusi Badan Wakaf.²⁴

Identitas Organisasi jelas sebagai lembaga pendidikan dan milik umat dengan status badan wakaf. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dengan identitasnya sehingga membedakan dengan organisasi lain.

2. Menyatukan Organisasi

Salah satu faktor penentu keberhasilan Pesantren Tarbiyah Islamiyah ArRaudhatul Hasanah Paya Bundung Medan adalah jelasnya visi dan misi Pesantren. Visi kelembagaan pesantren adalah menjadikan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sebagai lembaga kaderisasi dan layanan masyarakat bermutu, semata-mata untuk ibadah kepada Allah SWT dan mengharap ridho-Nya serta implementasi fungsi khalifah Allah di muka bumi. Kaderisasi adalah proses pengkaderan ulama dan pemimpin umat yang diimplementasikan secara terstruktur dan simultan melalui milieu yang kondusif, serta layanan pembentukan individu yang unggul dan berkualitas baik secara akademisi maupun praktisi yang tercermin dalam sikap inovatif, kreatif dan proaktif terhadap perkembangan ilmu.

Berdasarkan visi di atas, bahwasanya yang hendak dilakukan pesantren dalam kegiatan jangka panjang adalah Kaderisasi dan Layanan Masyarakat bermutu. Pihak pesantren proaktif bersama dengan orang tua santri dan juga perwakilan mereka yaitu komite mendengarkan keinginan dan kemauan mereka. Wirawan menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu.²⁵ Norma, nilai-nilai, visi dan misi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya yang berbeda dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktivitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, visi dan misi di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan menjadi pola pikir dan perilaku anggota pesantren. Isi budaya organisasi di pondok pesantren mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh anggota pesantren.

²⁴Ibid, h. 21

²⁵Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, h. 35

3. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok.

Salah satu upaya agar anggota organisasi berkomitmen terhadap organisasinya adalah adanya keinginan yang besar dari organisasi yang disebut dengan cita-cita, sehingga dapat mengurangi munculnya keinginan yang kecilkecil dari setiap anggota organisasi sebagaimana tulisan berikut ini:

Perkembangan tanah wakaf Pesantren yang lumayan pesat, belum diikuti dengan penataan bangunan yang efisien dan rapi. Untuk itu, pada tahun 2004, Pesantren telah berencana membuat *Master Plan*. Kendala utama pembuatan master plan adalah belum sinkronya antara luas tanah yang dimiliki dengan perluasan yang diinginkan, sehingga kesulitan untuk menentukan letak bangunan, sarana dan prasarana lainnya.

Namun dengan luas tanah \pm 8 hektar, Pesantren akhirnya membuat master plan dengan luas tanah yang dimilikinya, dengan tetap menggambar alternatif beberapa fasilitas pada tanah seluas 10 hektar, seandainya benarbenar tercapai. Dengan demikian jika seandainya Pesantren tidak mampu meluaskan tanahnya seluas 10 hektar, tetap tidak mengganggu jalanya pembangunan yang direncanakan.²⁶

Saat ini Pesantren Ar-Raudhatul sudah memiliki luas areal, Alhamdulillah berkat rencana besar yang digulirkan pada tahun 2004, pada tahun 2014 ini pesantren sudah memiliki melebihi dari target awal yaitu hanya \pm 10 Ha. Semua anggota organisasi berkomitmen untuk bersama memfaktakan rencana yang dituangkan pada tahun 2004 yang lalu. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif di pesantren ini mengembangkan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi terhadap pondok pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

Berdasarkan analisis temuan keempat penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: *“Budaya organisasi mempunyai peran besar dalam mencapai tujuan organisasi karena budaya organisasi berperan untuk menunjukkan Identitas Organisasi, Menyatukan Organisasi dan menguatkan komitmen kepada organisasi dan kelompok ”*.

²⁶ Abdul Wahid Sulaiman, dkk, Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Cet. Ke-1 (Medan: Raudhah Press, 2008), h. 9

KESIMPULAN DAN SARAN

Sejarah kehadiran pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan memiliki sejarah yang panjang dengan usia 32 tahun. Keunikan pesantren ini adalah didirikan atas prakarsa dari keluarga karo beserta persatuan sarjana muslim karo yang bukan berasal dari alumni pondok pesantren yang menginginkan agar keturunan mereka memiliki ilmu pengetahuan tentang keislaman yang baik. Sampai saat ini telah menamatkan 23 angkatan, memiliki santri dan santriwati 2810 TP 2012/2013 dengan didukung oleh 203 Ustadz dan ustadzah dan 24 karyawan.

Budaya Organisasi di pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan terdiri dari hal yaitu: a) Budaya Kasat Mata (*tangible*) yang terdiri dari Struktur Organisasi di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Logo, Seragam Santri dan Santriwati, Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Peraturan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. b) Budaya tidak Kasat Mata (*intangible*) berupa nilai-nilai yang termaktub Motto Pendidikan, Panca Jiwa Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Panca Jangka Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. Budaya Organisasi yang dikembangkan pondok pesantren adalah membudayakan nilai-nilai motto pendidikan yang berisi berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas dan beramal ikhlas dilanjutkan dengan Panca Jiwa yang isinya hampir sama motto pendidikan yaitu jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwwah Islamiyah serta jiwa bebas menjadi nilai yang berjalan dalam kehidupan keseharian santri dan santriwati ditambah dengan budaya musyawarah, Budaya Amanah, Budaya Wakaf dan Budaya Disiplin, Budaya Pemisahan Asrama, Budaya Sistem Belajar, Budaya Ritual Keagamaan dan Budaya *life skill*.

Budaya Organisasi menjadi faktor utama keberhasilan pendidikan di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah karena budaya organisasi sebagai: a) identitas organisasi; b) menyatukan organisasi; dan c) komitmen kepada organisasi dan kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Musthafa Al-Maragy, (1986), *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz V*, Semarang: Toha Putra.
- Abdul Wahid Sulaiman, dkk, (2008), *Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*, Cet. Ke-1, Medan: Raudhah Press.

- A. Chaedar AlWasilah, (2003), *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-2, Bandung: Kiblat Buku Utama.
- Amin Haedar, (2006, *Transformasi Pesantren: Pengembangan aspek pendidikan Keagamaan dan Sosial*, Jakarta: LeKDIS & Media Nusantara.
- Azyumardi Azra, (2000), *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Cameron and Quinn, (1999), *Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing values Framework*, Reading, Mass:Addison Wesley.
- Egon G. Guba and Yvonna S. Lincon, (1981), *Effective Evaluation:Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, First Edition, San Francisco: California.
- Endang Saifuddin Anshari, (1969), *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Islam*. Cet. Ke1, Bandung: Pelajar.
- Faisal Ismail, (1997), *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*. Cet. Ke-2, Yogyakarta: Titian Ilahi Press.
- HM Amin Haedari & Abdullah Hanif (Ed), (2004), *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press.
- J.Verkuyl, (1966), *Etika Kristen dan Kebudayaan*, terj. Soegiarto. Cet. Ke-2, Jakarta: Badan Penerbit Kristen.
- Ki Hajar Dewantara, (1977), *Pendidikan*, Yogyakarta: Majelis Luhur Taman Siswa.
- Lexy. J. Moleong (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-27, Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Linda Smircich, (1983), *Concept of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative science quarterly*.
- M. Quraish Shihab, (2009), *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian alQur'an*, vol :1, Cet-I, Jakarta, Lentera.
- Abdul Karim, (2007), *Sejarah Pemikiran dan Peradaban Islam*,Cet-1, Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.
- Musa Asy'arie, (1992), *Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Alqur'an*, Cet-1, Yogyakarta: Lembaga Studi Filsafat Islam.
- Muhammad Sai'd Ramadhan al-Buthy, (2006), *Fiqhus Sirah:Dirasat Manhajiah*

- „*Ilmiah li Siratil-Musthafa* „, *alaihish-Shalatu was-Salam*. terj. Aunur Rafiq Shaleh Tamhid. Cet. Ke-10, Jakarta: Rabbani Press.
- Masganti Sitorus, (2010), *Metode Penelitian Pendidikan Islam*. Cet. Ke-1 (Medan: IAIN Press, 2011), h. 159. Lihat Juga Dalam Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-27, Bandung:Remaja Rosdakarya.
- M.W. Peterson (Ed), (1987), *Organization and Governmancein Higher Education* (3nd ed), Lexington: Massachusetts: Ginn Press.
- Norman K. Denzim & Yvonna S. Lincoln, (2011), *Qualitative Research I*, Terj. Dariyantno, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nurcholis Madjid, (1997), *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* ,Jakarta:Paramadina
- Robert. E Stake, (2006), *Multiple Case Study Analysis*, New York: Guilford Press.
- Robert K. Yin, (1996), *Case Study Research Design and Methods*. Terj: M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus Desain dan Metode* , Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Taliziduhu Ndraha, , (2005) *Teori Budaya Organisasi*, Cet. 1, Jakarta: Rineka Cipta. UU No. 20 Tahun 2003, Bab I pasal 1 ayat 1
- Wirawan, (2008), *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Cet-2, Jakarta: Salemba.
- Wibowo, (2010), *Budaya Organisasi:Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Cet. Ke-1, Jakarta: Rajagrafindo Persada