

PAPER NAME

**Manajemen Pesantren Dalam Upaya Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Budaya Banjaran .docx**

AUTHOR

**Agus Salim Salabi**

WORD COUNT

**4752 Words**

CHARACTER COUNT

**33877 Characters**

PAGE COUNT

**17 Pages**

FILE SIZE

**1.4MB**

SUBMISSION DATE

**Jul 20, 2022 9:33 PM GMT+7**

REPORT DATE

**Jul 20, 2022 9:34 PM GMT+7**

### ● 18% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 6% Internet database
- 3% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 16% Submitted Works database

### ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material

# The Management of Islamic Boarding School to Internalize Banjaran Cultural Character Values

## Manajemen Pesantren dalam Upaya Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Budaya Banjaran

Agus Salim Salabi, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo;  
[salimsalabi@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:salimsalabi@iainlhokseumawe.ac.id); [anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id)  
Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

### ABSTRACT

The presence of pesantren is inextricably linked to the execution of ideas through corporate culture. Banjaran culture is regarded as a knowledge of the significance of pesantren, which can alter pupils' attitudes and behaviours. With the assumption of reflective practice, this study critically investigates the conformance of Banjaran cultural values. The study employs a qualitative paradigm as well as phenomenological methodologies. The major informants were Pesantren deputy secretary, Father Mukhlis Lubis, and representatives of pesantren leaders, head caregivers, and senior students of the organization's management. The findings revealed that internalization occurred at several managerial levels. The incorporation of Banjaran culture into the character development of students is accomplished through four major qualities, Banjaran culture is a distinguishing element; a culture of mutual commitment-forming Banjaran; Banjaran culture generates a stable social structure; and Banjaran culture shapes students' views. Among the qualities created by the internalization of Banjaran culture are the value of independence, invention and creativity, entrepreneurial motivation, religiosity, communication, social interaction, mental and physical resilience, moderation and tolerance, ukhuwah (friendship and kinship).

**Keywords:** Banjaran Culture: Islamic Boarding School Culture: Islamic Boarding School Value: Al Musthafawiyah: Character Education

### ABSTRAK

Eksistensi pesantren tidak terlepas dari implementasi nilai dalam bentuk budaya organisasi. Budaya *banjaran* dimaknai sebagai pemahaman tentang nilai pesantren yang mampu membentuk sikap dan perilaku santri. Penelitian ini secara kritis mengkaji kesesuaian nilai-nilai budaya *banjaran* dengan asumsi praktik reflektif. Penelitian menggunakan paradigma kualitatif dengan metode fenomenologi. Informan kunci adalah wakil sekretaris Pesantren Musthafawiyah Purbabaru, Ayah Mukhlis Lubis sebagai perwakilan pimpinan pesantren, kepala pengasuh, dan santri senior pengurus organisasi. Hasil penelitian menunjukkan internalisasi dilakukan melalui tahapan manajerial sedangkan fungsionalisasi budaya *banjaran* dalam pengembangan karakter santri melalui empat karakteristik utama budaya *banjaran* menjadi faktor pembeda; pembentuk komitmen bersama; penciptakan sistem sosial yang stabil; pembentuk perilaku sikap santri. Nilai yang terbangun adalah nilai kemandirian, nilai inovasi dan kreativitas, nilai motivasi kewirausahaan, nilai religiusitas, nilai komunikasi, nilai sosial kemasyarakatan, nilai ketahanan mental dan fisik, nilai moderasi

yang menghargai perbedaan, nilai toleransi, nilai ukhuwah (persahabatan dan kekeluargaan).

**Kata Kunci:** Budaya Banjaran; Budaya Pesantren; Nilai Pesantren; Al Musthafawiyah; Pendidikan Karakter.

## PENDAHULUAN

Pendidikan Islam dihadapkan kepada tantangan globalisasi -berkaitan dengan budaya- yaitu rendahnya modal sosial, tantangan struktural, dan sumber daya manusia.<sup>1</sup> Anti tesis dari fenomena tersebut pendidikan Islam di Indonesia memberikan kontribusi positif dalam pembentukan karakter peserta didik yang dapat dipetakan ke dalam dua aspek, yaitu kontribusi pembentukan karakter berupa pembentukan karakter manusia yang baik; karakter spiritual dan militansi karakter.<sup>2</sup>

Tahun 2019 pemerintah menerbitkan Undang-undang Nomor 18 sebagai penghargaan terhadap pesantren dalam membangun bangsa.<sup>3</sup> Formalisasi tersebut juga memberikan peluang bagi pesantren untuk menciptakan inovasi dalam peningkatan layanan pendidikan dan sistem tata kelola kelembagaan.<sup>4</sup> Sayangnya, dengan status kelembagaan pesantren yang bersifat swasta memberikan keterbatasan dalam meningkatkan pengelolaan pesantren.

Fenomena tersebut berbeda dengan beberapa pesantren besar yang tetap eksis karena mampu mempertahankan nilai-nilai pesantren dan budaya organisasi yang dimilikinya. Urgensi tersebut menyatakan agar faktor kesuksesan pesantren tidak semata ditentukan oleh faktor materil, melainkan nilai-nilai yang tertanam dalam diri individu untuk memiliki kinerja maksimal dan optimal.<sup>5</sup>

Pesantren Musthafawiyah<sup>2</sup> yang terletak di Desa Purbabaru Kabupaten Mandailing Natal menjadi salah satu pioner pendidikan pesantren di Sumatera (didirikan tahun 1912). Pesantren yang lebih dikenal dengan nama Musthafawiyah Purbabaru memasuki usia 110 tahun telah banyak melahirkan tokoh besar bagi kemajuan bangsa. Hal tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai dan budaya yang membentuk karakter santrinya. Secara institusional karakteristik yang melekat pada pesantren Musthafawiyah adalah *banjaran*, atau rumah pondokan tempat para santri bermukim. Selain mengajarkan ilmu-ilmu agama, pesantren dikenal unggul dalam penerapan pendidikan karakter. Pada kasus pesantren Musthafawiyah, budaya *banjaran* menjadi *key determinan factor* dalam

---

<sup>1</sup> Silahuddin Silahuddin, "Transformasi Budaya Pendidikan Dayah di Aceh," *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 5, no. 2 (2015): 377-416.

<sup>2</sup> Moch Tolchah and Muhammad Arfan Mu'ammam, "Islamic Education in the Globalization Era," *Humanities & Social Sciences Reviews* 7, no. 4 (2019): 1031-37.

<sup>3</sup> Dhian Wahana Putra, "Pesantren dan Pemberdayaan Masyarakat (Analisis terhadap Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019)," *PROCEEDING IAIN Batusangkar* 1, no. 1 (2021): 71-80.

<sup>4</sup> Bashori, "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra," *Nadwa* 11, no. 2 (2017): 269, <https://doi.org/10.21580/nw.2017.11.2.1881>.

<sup>5</sup> Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Agus Salim Salabi, and Akhmad Muadin, "Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi," *FENOMENA* 13, no. 1 (2021): 41-62, <https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>.

pembentukan karakter para santrinya sehingga mampu berkontribusi maksimal di masyarakat.

Peningkatan jumlah pesantren menjadi bukti empiris meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan pesantren.<sup>6</sup> Melalui pendidikan karakter pesantren mampu menciptakan lulusan yang unggul dalam akhlak dan ilmu-ilmu agama.<sup>7</sup> Ranah dan tujuan pendidikan mencakup tiga aspek: kognitif, afektif, dan psikomotorik. Pendidikan pesantren bertujuan kepada ranah afektif dengan menyajikan pendidikan moral dan karakter, aktualisasi sifat semangat, penghargaan terhadap nilai spiritual keagamaan dan kemanusiaan, pengajaran sikap adil, bermoral, dan pelajaran dengan atribut berkenaan dengan etika dan nilai-nilai keislaman.<sup>8</sup>

Artikulasi tujuan tersebut secara praktik diarahkan pada pembentukan nilai dan karakter dalam budaya pesantren. Pelaksanaan nilai pesantren sangat beragam, nilai dasar pesantren bukan sekadar keikhlasan dan kemandirian, melainkan latihan kedisiplinan terhadap ibadah ritual dan pembentukan spiritual dalam pembentukan karakter kepribadian yang berakhlakul karimah.<sup>9</sup>

Dalam kasus penelitian, Pesantren Mushtafawiyah Purbabaru identik dengan budaya *banjaran*, sehingga dapat dimaknai budaya *banjaran* membentuk karakter santrinya. Pemahaman terhadap budaya *banjaran* merupakan nilai-nilai yang mempengaruhi perilaku santri dalam kurun waktu tertentu hingga menjadi kebiasaan. Penggambaran sikap dikaji tentunya yang berhubungan dengan nilai-nilai budaya *banjaran*, antara lain keikhlasan, kemandirian, komunikatif, kesederhanaan, kebebasan, dan kewirausahaan<sup>10</sup> dilakukan melalui analisis, pengamatan, pemaknaan, eksplorasi fungsi sebagai pelestarian budaya *banjaran* tersebut. Kajian terhadap pendidikan pesantren tentu menuntut kerja sama antarsatuan pendidikan sekolah-masyarakat-keluarga.<sup>11</sup>

## METODE PENELITIAN

Penelitian berjenis kualitatif studi fenomenologi. Penyusunan draft wawancara mengacu kepada bangunan konsep teori primer budaya organisasi milik Schein dan Davis. Pencarian data juga didukung instrumen dan

---

<sup>6</sup> Kementerian Agama, "Statistik Data Pondok Pesantren," *Angkalan Data Pondok Pesantren*, 2022, <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik?id=11>.

<sup>7</sup> M. Ihsan Dacholfany, "Leadership Style in Character Education at The Darussalam Gontor Islamic Boarding," *Al-Ulum* 15, no. 2 (December 1, 2015): 447, <https://doi.org/10.30603/au.v15i2.212>.

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, "Traditional Islamic Education in the Malay Archipelago: Its Contribution to the Integration of the Malay World," *Indonesia Circle. School of Oriental & African Studies. Newsletter* 19, no. 53 (November 1990): 19-34, <https://doi.org/10.1080/03062849008729746>.

<sup>9</sup> Deden Mauli Darajat, "Pemikiran Dakwah dan Pola Kaderisasi KH Imam Zarkasyi" (JIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, 2008, 2012).

<sup>10</sup> Juri Saepudin, "Pendidikan Kecakapan Hidup di Pesantren Darul Hikam Banjaran Bandung," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 14, no. 1 (April 30, 2016), <https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i1.5>.

<sup>11</sup> Syarifah Rahmah and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Urgensitas Nilai Pendidikan Agama Islam dan Lingkungan Pendidikan dalam Membentuk Budaya Religius," *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2022): 116-33, <https://doi.org/10.55403/hikmah.v11i1.321>.

pengumpulan data, yang mana kajian ini dikontekstualisasikan ke dalam perwujudan nilai budaya *banjaran*.<sup>23</sup> Dalam penelitian ini data dilakukan dengan *deep interview* -wawancara mendalam- kepada informan kunci yaitu Ayah Mukhlis Lubis sebagai perwakilan pimpinan. Selain itu, data juga digali melalui chat WhatsApp, voice note WhatsApp, dan dokumentasi. Karena penelitian dilakukan pada masa covid, maka beberapa informan diwawancarai melalui telepon. Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil chat WhatsApp dan voice note WhatsApp. Dokumentasi berupa profil pesantren, catatan evaluatif, kalender pendidikan, dan dokumen lain yang relevan.

Tahap analisis data dilakukan menggunakan metode pentahapan sekuensial yang terdiri dari empat alur tahap kegiatan secara simultan, tahap pengumpulan data.<sup>12</sup> Proses reduksi data adalah penajaman analisis, klasifikasi data, pengarahan data -kategorisasi-mengakomodir data sekunder dan membuang -outlier- data yang tidak perlu sehingga dapat dilakukan diverifikasi -penarikan kesimpulan-. Kesimpulan tertuang dalam bentuk rumusan konsep. Demikian penelitian ini memberikan perspektif yang cukup berbeda dibanding penelitian sebelumnya. Hal ini memperkaya temuan teoritis mengenai kajian manajemen pendidikan secara umum dan budaya pesantren secara khusus.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Urgensitas Pendidikan Karakter Pesantren Musthafawiyah

#### Budaya Banjaran Pesantren Musthafawiyah

Pesantren Musthafawiyah menjadi salah satu pioner pendidikan pesantren di Pulau Sumatera, di mana Syaikh Musthafa bin Husein bin Umar Nasution mendirikannya pada tahun 1912.<sup>13</sup> Saat ini Pesantren Musthafawiyah memasuki usia 110 tahun dan telah banyak melahirkan tokoh besar bagi kemajuan bangsa, hal tersebut tidak terlepas dari nilai-nilai dan budaya yang membentuk karakter santrinya.

Pesantren Musthafawiyah berada di Desa Purbabaru, Lembah Sorik Merapi, Kabupateb Mandailing Natal Sumatera Utara. Pesantren Musthafawiyah juga dikenal dengan nama Pesantren Purbabaru. Pesantren Musthafawiyah saat ini mencoba mengintegrasikan antara kurikulum pesantren dan kurikulum pemerintah. Upaya tersebut membuat sistem pendidikan pesantren menempuh waktu tujuh tahun. Pelaksanaan pendidikan ke dalam dua beberapa tingkatan yang dapat diamati melalui tabel 1:

Tabel 1: Tingkatan Pendidikan Pesantren

Tingkatan Formal	
Tingkat Tsanawiyah	Kelas satu sampai kelas empat;

<sup>12</sup> Lexy J. Moleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif," 2019.

<sup>13</sup> Awalnya pesantren ini didirikan di Desa Tanobato, Kabupaten Mandailing Natal. Karena Tanobato dilanda banjir bandang pada tahun 1915, Musthafawiyah dipindahkan oleh pendirinya ke Desa Purbabaru hingga kini.

Tingkat Aliyah	Kelas lima sampai kelas tujuh; <sup>14</sup>
Jumlah Santri	
Santriwan	7.045
Santriwati	4.456

Sumber: Data Dokumentasi<sup>15</sup>

Sumber dokumentasi menyebutkan saat ini Pesantren Musthafawiyah memiliki jumlah santri 11.501 orang yang terdiri dari 7.045 santri putra dan 4.456 santri putri. Adapun santri Musthafawiyah berasal dari berbagai macam provinsi di Indonesia, ada juga berasal dari Kepulauan Natuna dan Malaysia.

Saat ini Pesantren Musthafawiyah memiliki 1.114 unit *banjar* -bangunan pondok kayu- yang menjadi tempat tinggal santri putra. Status kepemilikan *banjar* mayoritas milik pesantren. Selain itu santri juga diberi kebebasan untuk menyewa tanah masyarakat sekitar atau membeli *banjar* dari para lulusan (alumni).<sup>16</sup> *Banjar* milik pesantren didirikan pada lahan pondok masih ada yang bersifat sewa lahan, ada yang bersifat cuma-cuma (wakaf).

Tabel 2: Fisik Banjar dan Dinamika Pengelolaan Kegiatan Musthafawiyah

	
Pondok/ <i>Banjar</i> yang berada di sepanjang Jalan Sumatera-Padang	Masjid sebagai centre of excellence, pusat kegiatan santri Musthafawiyah
	
Komunitas <i>Banjar</i> yang berada di tengah masyarakat	Perpustakaan Pesantren dan situasi interaksi santri dengan masyarakat dalam jual beli

<sup>2</sup> Kelas satu adalah masa penyesuaian, sedangkan kelas dua setara dengan kelas VII, dan begitu seterusnya.

<sup>15</sup> Studi dokumen, "Profil Pondok Pesantren Musthafawiyah Purbabaru Tahun 2019/2020".

<sup>16</sup> Sekretariat, "Profil Pesantren Al Musthafawiyah" (2020).

	
Kantor Pesantren Musthafawiyah	Antusiasme santri mengahdiri pengajian Kitab yang dikelola santri senior

*Banjar* adalah bangunan yang borderet, merupakan bangunan berbentuk rumah yang dijadikan tempat tinggal oleh para santri ketika menuntut ilmu di pesantren. *Banjar* memiliki konsep bangunan rumah mini, standar tempat tinggal berukuran 3x3 m. *Banjar* dibuat dengan menggunakan kayu/papan dan memiliki atap seng atau rumbia. *Banjar* secara sederhana berbentuk rumah panggung minimalis.

### Akulturasasi Nilai Budaya *Banjaran* dalam Pembentukan Perilaku

Analisis terhadap budaya *banjaran* merupakan implementasi nilai yang terbentuk dalam waktu yang relatif lama. Dikatakan juga, bahwa budaya *banjaran* bertindak sebagai kendali yang menuntun santri terhadap ajaran Islam dan pengembangan khazanah keislaman. Budaya *banjaran* secara korelatif membentuk pengembangan sikap dan perilaku santri di dalam pesantren, inilah fungsi utama dari budaya organisasi.

Budaya *banjaran* menjadi sebuah bagian dari karakteristik pesantren Musthafawiyah. Budaya *banjaran* berperan sebagai fasilitator nilai dalam membentuk karakter santri. Pemahaman terhadap nilai budaya *banjaran* bersifat jangka panjang. Karena sifatnya mengakar dan berpengaruh terhadap ideologi santrinya maka perlu kajian yang komprehensif terkait internalisasi nilai budaya *banjaran* dalam membentuk karakter santri. Pengamatan terhadap karakter santri melalui internalisasi budaya *banjaran* antara lain adalah nilai kemandirian, nilai inovasi dan kreativitas, nilai motivasi kewirausahaan, nilai religiusitas, nilai komunikasi, nilai sosial kemasyarakatan, nilai ketahanan mental dan fisik, nilai moderasi yang menghargai perbedaan, nilai toleransi, nilai ukhuwah (persahabatan dan kekeluargaan).

Peranan budaya *banjaran* dalam membentuk karakter santri diamati melalui sistem pengelolaan pesantren yang dapat diamati melalui analisis sistem-proses-output. Sebagaimana Qomar, Sulthon, dan Zarkasyi memaparkan standar implementasi manajemen berbasis pesantren yang dilakukan melalui analisis sistem (input-proses-output).<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, 1st ed. (Jakarta: Erlangga, 2007); M. Sulthon and Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, 1st ed. (Yogyakarta: Laksbang PressIndo, 2006); Abdullah Syukri

Analisis terhadap input dimulai dari sistem penerimaan. Dalam hal ini pesantren bertahan dengan standar lembaga. Santri baru diberi kebebasan dalam menentukan tempat tinggal hingga memilih pondok. Pondok yang dijadikan tempat tinggal dapat dibeli melalui alumni, membuat baru atau indekos di masyarakat dan rumah guru.

Analisis terhadap proses adalah pelaksanaan program kegiatan pesantren yang bertujuan terhadap pembentukan jiwa kesedarhanaan, jiwa kemandirian, dan manajemen waktu. Kegiatan seperti organisasi santri, pemenuhan kebutuhan pokok harian merupakan kebiasaan yang menjadi karakter. Pola interaksi tersebut menjadi rutinitas harian yang mengakar.

Pelibatkan ulama dalam kampanye pendidikan kesehatan diindikasikan efektif dalam mengubah pengetahuan dan praktik. Aktivitas pesantren selaras dengan visi pesantren yaitu membentuk perilaku santri. Orientasi nilai pesantren mengarah kepada pembentukan dan penanaman nilai keagamaan, kemandirian, kewirausahaan. Konsekuensi logis yang dihadapi santri di pesantren adalah tuntutan keterampilan komunikasi, adaptasi pro-sosial, karena santri berasal dari daerah yang berbeda.

Aspek nilai kemandirian terbentuk secara sistematis melalui pola kegiatan harian, antara lain santri belajar kreatif dalam merawat *banjar*. Santri dituntut memiliki jiwa kewirausahaan. Rutinitas tersebut tergambar dari interaksi santri dengan masyarakat, santri dengan santri, santri dengan alumni dan guru dalam kegiatan perniagaan. Sedangkan tinjauan terhadap aspek religiusitas antara lain menjadikan masjid/musala sebagai sentra kegiatan, baik kegiatan formal atau informal, kegiatan besar atau kecil.

## **Internalisasi dan Fungsi Budaya *Banjaran***

### *Identitas Pembeda*

Bangunan *banjar* di Pondok Musthafawiyah berbentuk rumah panggung dan berbahan kayu/papan dan seng. Media untuk penerang *banjar* menggunakan bohlam, dan bahkan beberapa *banjar* diterangi lampu teplok. Aksesoris rumah menggunakan partisi yang sederhana beralaskan tikar dan lemari buku seadanya. Para santri, meskipun (terbatas) telah tersedia fasilitas mandi-Cuci-Kakus, mereka melaksanakan cuci kakus di sungai. Sementara untuk mendapatkan air bersih mereka pergi ke celah bukit. Realitas tersebut menggambarkan kehidupan santri yang sederhana, mandiri dan sifat ulet.

Para santri Pesantren Musthafawiyah dikenal juga dengan panggilan *pokir* yang berarti 'fakir'. Kata *fakir* mengisyaratkan orang yang miskin ilmu sehingga dengan rasa sadar dan keterpanggilan hati berusaha untuk membuat diri menjadi 'kaya' dengan menambah dan menggali pengetahuan sebanyak-banyaknya. Pemaknaan atas sebutan *pokir* tersebut menggambarkan nilai sederhana, rendah hati, suci jiwa, namun antusias dalam *talabul 'ilmi*.

Identifikasi pada atribut santri menggunakan jubah, kemeja putih koko, sarung, berpeci, sorban, dan sandal dalam segala kegiatan yang bersifat formal

nonformal. Gambaran nilai yang tercermin dari realitas tersebut adalah cinta dan *ta'zīm* terhadap ulama, menjaga ilmu yang dimiliki, dan menjaga kesucian jiwa.

Untuk tempat tinggal, santri memiliki kebebasan dalam memilih tinggal di asrama, indekos atau membeli *banjar* yang kemudian dikreasikan. Santri juga memiliki kebebasan untuk mengikuti kegiatan *mudhākarah*. Bebas di sini diartikan, bebas memilih kepada guru mana dan kegiatan apa dalam *mudhākarah*. Rutinitas harian santri selain mengikuti *mudhākarah* adalah memanfaatkan waktu siang dan sore hari untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler sesuai minat masing-masing. Selain itu santri juga diberi kebebasan untuk beraktivitas mandiri seperti mencuci atau istirahat. Nilai yang tergambar dari fenomena aktivitas harian santri tersebut adalah kemerdekaan, sikap tanggung jawab, dan sikap jujur.

Prosedur pembelian pondok dapat melalui pihak pesantren, santri senior, atau alumni yang sudah tamat. Penggambaran terhadap fenomena tersebut adalah nilai komunikasi, solidaritas, dan tolong-menolong. Sementara itu santri berinteraksi dengan masyarakat sekitar dalam masalah sewa tanah dan pembelian kebutuhan pokok. Asal santri dari berbagai macam daerah dengan suku yang beragam, dari jenjang pendidikan dan kelas yang berbeda. Data tersebut menciptakan nilai-nilai karakter toleransi, kesetaraan, dan ukhuwah.

#### *Komitmen Bersama*

Pesantren sarat akan aktivitas kegiatan yang berhubungan dengan pelajaran hidup. Nilai-nilai Islam termanifestasikan dalam kegiatan *sorogan*, pengajian, dan aktivitas ekstrakurikuler lainnya. Bentuk kegiatan bersifat pembangkit semangat dalam bentuk: a) pemberian gaji *-ujrah-* tepat waktu; b) kebijakan bermusyawarah atau melibatkan anggota dalam pembentukan keputusan strategis; c) melaksanakan fungsi delegatif; d) melaksanakan pemberian tanggung jawab/peran; dan e) optimalisasi *skill* dengan aktivitas yang mendayagunakan keterampilan. Nilai karakter yang dihasilkan adalah rasa memiliki yang kuat *-al-Ta'aşşub-* dan nilai semangat kerja.

Operasionalisasi kegiatan juga dilakukan dengan pengorganisasian melibatkan ustaz dan santri senior dalam pola pengawasan *banjar*: Bentuk operasionalisasi tersebut adalah:

- (1) Pembentukan koordinator guru berasal guru-guru senior.
- (2) Pembentukan jadwal supervisi guru junior di malam hari.
- (3) Pembentukan organisasi santri disebut Dewan Pelajar Musthafawiyah. Organisasi santri tersebut juga merupakan perpanjangan kewenangan guru.
- (4) Pembentukan Persatuan Keluarga Besar Musthafawiyah, disebut juga pengurus *banjar*.
- (5) Terdapat sistem *'abang asuh'*, yaitu penempatan santri senior pada setiap pondok yang berfungsi sebagai pembimbing santri di pondok.

#### *Stabilitas System Sosial*

Pesantren Mushafawiyah memiliki santri yang berasal dari daerah dan asal suku yang berbeda. Kondisi heterogen tersebut menciptakan karakter dengan nilai Pancasila yaitu *Bhineka Tunggal Ika*. Pesantren menerapkan sistem pengawasan abang senior. Pada tiap pondok ada abang asuh yang membimbing anggotanya.

Sabirin mengungkapkan, pesantren sebagai miniatur masyarakat desa.

"... Pondok di sini jumlahnya 1.114 unit,<sup>18</sup> menghiasi sepanjang jalan lintas Sumatera-Padang dan berbaur dengan masyarakat. Ada yang berlokasi sangat dekat dengan gedung utama, tapi ada juga yang lokasinya agak jauh sekitar 1-2 km. dari sisi kiri dan kanan gedung utama pesantren".

Manajemen *banjar* yang dilaksanakan Musthafawiyah adalah membagi pondok santri ke dalam 29 *banjar* atau kampung. Setiap *banjar* memiliki jumlah yang berbeda antara 20 hingga maksimal 150 pondok. Setiap pondok dihuni oleh 2 sampai 4 orang santri. Salah satu mereka berperan sebagai senior atau abang asuh. Setiap kelompok dipimpin oleh ketua *banjar* yang disebut kepala dusun. Komunitas *banjar* memiliki perangkat kepengurusan terdiri dari ketua, wakil ketua, bendahara, sekretaris, bagian ketertiban. Kepengurusan *banjar* di bawah binaan dan pengawasan Dewan Pelajar Musthafawiyah. Selain perangkat *banjar* dan Dewan Pelajar beranggotakan Keluarga Besar Musthafawiyah (KBM) yang sama-sama memiliki fungsi sebagai lembaga pengawas dan pembimbing santri.

Pendidikan pesantren bersistem asrama memerlukan manajemen. Pola manajerial yang tercipta adalah penyusunan dan aturan dan kebijakan dalam formalisasi peraturan dan tata tertib guru dan karyawan. Formalisasi tersebut meliputi persyaratan administratif PTK, sanksi dan kewajiban, penerimaan dan pemberhentian. Formalisasi terhadap santri meliputi ketentuan disiplin (pelanggaran dan sanksi) dan ketentuan hak dan kewajiban santri dan pelanggaran dan sanksi. Formalisasi aturan tersebut memberikan nilai kedisiplinan dan keteladanan, serta tanggung jawab.

Secara eksplisit, pola manajemen yang diterapkan Pesantren Musthafawiyah berangkat dari penggabungan dua konsep, antara konsep pesantren dengan manajemen berorientasi terhadap penanaman jiwa keikhlasan-tulus, sukarela- atau dalam Islam "*lillāhi ta'ālā*". Integrasi konsep tersebut merupakan bentuk akomodatif pesantren terhadap perkembangan global saat ini. Konsep tradisional tersebut tetap menjadi modal dasar yang dilapisi dengan profesionalisme sehingga membentuk kombinasi ideal yang utuh, yaitu idealisme-profesionalisme.<sup>19</sup> Perilaku profesional ditunjukkan guru melalui tanggung jawab dalam pembinaan santri dan idealisme ditunjukkan melalui nilai kultur *banjaran* yang sudah bertahan selama kurun satu abad.

### *Kurikulum dan Sistem Pembelajaran Klasik*

Eksplorasi lain terhadap keunggulan pesantren adalah budaya dan pembelajaran *kutub at-turats*. Budaya Pesantren Musthafawiyah adalah

---

<sup>18</sup> Dokumen, data sarana dan prasarana dalam profil pondok Pesantren Musthafawiyah Purbabaru tahun 2019/2020.

<sup>19</sup> M. Shulton & Khusnuridlo, *Manajemen Pesantren...*, Op. Cit. h. 33.

pembelajaran dengan materi bahasa Arab terdiri dari pelajaran *al-naḥwu*, *al-ṣarf*, *al-mahfūzāt*, dan kitab-kitab klasik berbahasa Arab.

Dalam upaya mengetahui masalah efektivitas guru pesantren, praktik reflektif kegiatan dan konsep terkait budaya *banjaran* diperkenalkan ke dalam kurikulum pesantren.

Ayah Mukhlis mengungkapkan,

"... dalam sistem pembelajaran, penamaan banjar mengadopsi dari nama-nama Sahabat Nabi dan juga Imam-imam besar, juga mengutip nama-nama tempat bersejarah lainnya seperti Bukit Sofa agar semangat yang terkandung dari sejarahnya menjadi motivasi."

Penamaan tersebut bertujuan menanamkan motivasi kepada para santri agar lebih mengenal para sahabat, kepribadian sahabat, kisah dan perjalanan hidup para sahabat, dan menjadi pelajaran yang berharga.

Berdasarkan internalisasi nilai-nilai kekhasan budaya *banjaran*, hasil diharapkan berimplikasi pada penerapan strategi reflektif dalam pendidikan karakter di pesantren. Penelitian juga menggarisbawahi perlunya sistem pengawasan dan formalisasi atauran untuk menyadari faktor kontekstual implementasi nilai budaya *banjaran*.

"Dalam komunikasi sehari-hari di *banjar*, para santri menggunakan bahasa Mandailing. Sehingga beberapa komunitas *banjar* yang sarat kegiatan pembelajaran menjadi tujuan utama para santri untuk belajar", ungkap Ferdi selaku Humas Dewan Pelajar Musthafawiyah.

Kegiatan *mudhākarah* membentuk keunggulan santri dalam hal komunikasi terutama penguasaan *kutub at-turats*. Analisis terhadap kelemahan sistem *banjaran* adalah disiplin berbahasa, alasannya dalam kehidupan *banjar* sehari-hari santri tidak ada pembiasaan terhadap percakapan Bahasa Arab. Bahkan, santri yang berasal dari luar Kota Mandailing Natal mampu berbahasa Mandailing setelah dua tahun tinggal di Musthafawiyah. Kelemahan lain adalah metode pengajaran kitab oleh beberapa komunitas *banjar* masih menggunakan bahasa daerah. Padahal, mayoritas pondok pesantren sudah mengarah kepada peningkatan bahasa Arab. Idealnya, keterampilan berbahasa Arab akan memudahkan santri dalam penguasaan kitab berbahasa Arab, tidak hanya *kutub at-turats*, apabila dilaksanakan, maka nilai-nilai budaya *banjaran* dapat diimplementasikan dengan sempurna.

#### *Pembentuk Sikap dan Perilaku*

Pesantren Musthafawiyah menerapkan sistem pembelajaran klasik, sedangkan untuk sistem pengelolaan bersifat integratif. Pola hubungan manusiawi yang terjadi berdampak pada santri memiliki perencanaan yang baik dalam pengelolaan kebutuhan makan mereka. Secara mandiri para santri juga membeli, membangun, merenovasi, dan memperbaiki pondok sendiri. Nilai karakter lain yang dibangun dari hasil identifikasi terhadap kehidupan budaya *banjaran* adalah santri memiliki motivasi, wirausaha kemandirian, dan daya kreatif.

Penampakan dari cara berpakaian santri Musthafawiyah adalah sarung, jubah putih, berpeci (lobe), dan slop. Sedangkan bagi santri senior dengan pola berpakaian yang sama ditambah jas dan sorban di kepala sebagai penutup lobe.

“Pakaian ini bukan sembarang pakai, tapi dia memiliki arti, mulai dari baju koko kenapa berwarna putih? Santri identik dengan sarung yang merupakan warisan budaya lokal. Lobe dan sorban putih sebagai lambang kemurnian hati”, ungkap Ayah Munawar Khalil Siregar selaku Sekretaris Pesantren Musthafawiyah.

3 Baju koko berwarna putih sebagai melambangkan sikap kesederhanaan dan kesucian hati, sarung merupakan identitas local lokal tanah air. Lobe putih dan sorban menjaga pikiran agar bersih. Sorban juga berarti penjagaam atas pengetahuan. Sedangkan sandal melambangkan fleksibilitas. Bentuk pakaian tersebut mencirikan santri Al Musthafawiah dengan santri lainnya. Analisis terhadap perilaku berpakaian juga membuktikan identitas santri Musthafawiyah yang sederhana dan ikhlas hati.

Interaksi kemasyarakatan yang muncul, di mana 1 penghuni pondok satu dengan lainnya saling berbagi bahan pokok dan bahan makanan. Pelajaran sosial dari interaksi tersebut mengasah empati dan rasa tanggung jawab. Realitas sosial tersebut menjadi gambaran nilai karakter sosial, tanggung jawab, dan empati.

Tempat ibadah merupakan komponen utama sebuah lembaga pendidikan agar disebut pesantren. Selain masjid, dalam budaya *banjaran* terdapat musala sebagai tempat ibadah, dan pelaksanaan kegiatan lain seperti pengajian, dan pengenalan ritual keagamaan. Aktivitas yang berpusat di tempat ibadah baik masjid maupun musala memberikan nilai karakter religiusitas.

Pesantren memiliki alasan terkait kebijakan prasarana. Fasilitas kamar mandi umum belum dipenuhi untuk proses pembelajaran yang sarat akan nilai. 1 Mandi di sungai, mencuci pakaian di air bersih sela bukit di belakang *banjar*. Fenomena tersebut menciptakan karakter keberanian serta ketahanan fisik dan mental.

Pesantren Musthafawiyah tidak menerapkan sistem dapur umum di mana pesantren lain menjadikan dapur umum sebagai salah satu *income* pendapatan pesantren. Alasan pesantren tidak menyediakan dapur umum adalah agar para santri memahami manajemen waktu. Santri dilatih masak sendiri atau menanak nasi sebagai pembelajaran bertahan hidup. Selain itu kondisi santri berinteraksi dengan masyarakat membeli lauk mencerminkan karakter wirausaha dan kemandirian. Karakter lain yang terbentuk dari fenomena tersebut adalah mandiri, komunikatif, dan pro-sosial.

Aktivitas lain menciptakan nilai kebebasan. Kondisi 1 santri di *banjar* adalah salah satunya. Tujuannya agar bersifat opsional santri mau tinggal di asrama, pondok, atau indekos di rumah masyarakat atau rumah guru. Kebebasan lain yang diberikan adalah pemilihan guru atau 1 memilih kegiatan *mudhākarah* di mana atau kepada guru siapa santri ingin belajar. Situasi tersebut mencerminkan karakter 1 menghargai perbedaan, sikap toleransi, sikap peduli, dan tanggung jawab.

6 Tabel 5.2: Internalisasi Proses Nilai-nilai Karakter Pesantren Musthafawiyah Melalui Fungsi Budaya *Banjaran*

Komponen	Identifikasi	Kata Kunci
----------	--------------	------------

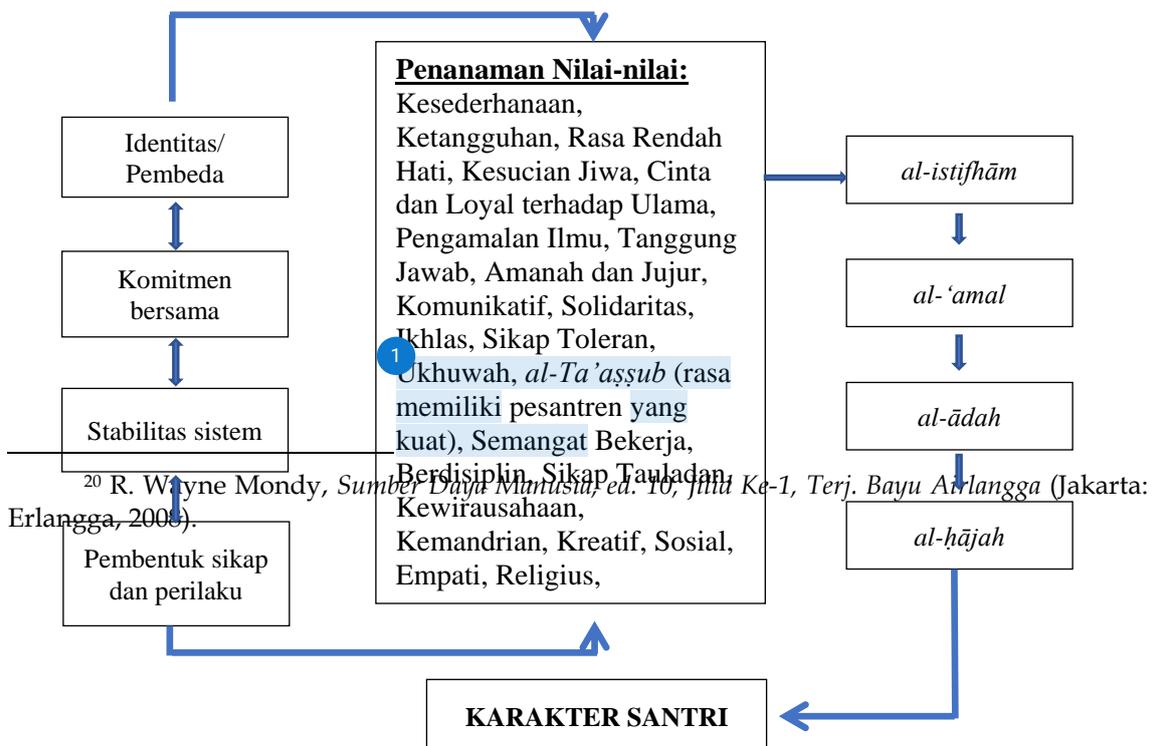
<p>Identitas/ Pembeda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pondok santri dikenal dengan gubuk tradisional karena desain terbuat dari kayu dan berjejer membentuk kesatuan komunikas;</li> <li>• Lokasi pondok yang berdampingan dengan sungai lebih alamiah;</li> <li>• Penerangan pondok manual;</li> <li>• Santri Pesantren Musthafawiyah disebut sebutan <i>pokir</i> (fakir);</li> <li>• Identitas pakaian santri sarungan dan berpeci;</li> <li>• Kebebasan pemilihan tempat tinggal - asrama, indekos, atau pondok masyarakat-</li> <li>• Kebebasan berinteraksi dengan masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan sandang pangan;</li> <li>• Kebebasan mengikuti kegiatan <i>mudhākarah</i> -memilih guru-; kebebasan optimalisasi waktu luang;</li> <li>• Peluang alumni untuk menjual pondok; interaksi dengan masyarakat dalam sewa tanah;</li> <li>• Santri dengan kondisi heterogen, berasal dari daerah, suku, latar belakang yang berbeda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sederhana tangguh/ulet.</li> <li>• Sederhana, rendah hati, dan suci jiwa.</li> <li>• Kecintaan terhadap ulama.</li> <li>• Kemerdekaan, tanggung jawab, dan jujur.</li> <li>• Komunikasi, solidaritas, dan tolong-menolong.</li> <li>• Kebebasan;</li> <li>• Toleransi</li> <li>• Kesetaraan, dan ukhuwah.</li> </ul>
<p>Komitmen bersama</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Bersama diwujudkan diidentifikasi melalui: (a) ketepatan penggajian -pemberian <i>ujrah</i>-; (b) fungsi partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis terutama perencanaan program; (c) pelaksanaan fungsi delegasi; (d) pelaksanaan amanah, peran dan tanggung jawab; dan (e) peningkatan keterampilan</li> <li>• Model pengorganisasian melalui <i>ustaz</i> dan santri senior dalam pengawasan <i>banjar</i>: koordinator pengawas guru senior; jadwal pengawasan belajar malam; pembentukan dewan pelajar; perpanjangan kewenangan guru; pengurus <i>banjar</i>; model abang asuh;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>al-Ta'aşşub</i> (rasa kepemilikan yang kuat), dan semangat kerja.</li> <li>• Kepemimpinan santri; Aktif.</li> </ul>
<p>Stabilitas Sistem Sosial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisasi peraturan dan kebijakan meliputi (a) pedoman tata tertib: syarat administrasi PTK, tata tertib santri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi disiplin;</li> <li>• Keteladanan;</li> <li>• Tanggung jawab.</li> </ul>

Pembentuk sikap dan perilaku melalui fungsi manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan santri dalam pengelolaan kebutuhan harian.</li> <li>• Pengorganisasian santri dalam pemenuhan kebutuhan pokok sandang, pangan dan papan;</li> <li>• Pelaksanaan santri dalam membangun interaksi kemasyarakatan;</li> <li>• Pelaksanaan kegiatan secara sentral di Musala <i>banjar</i> tempat pelaksanaan ibadah, pengajian, dan pengenalan ritual keagamaan;</li> <li>• Pelaksanaan manajemen waktu melalui keterbatasan sarana prasarana seperti: Fasilitas cuci kaskus dibuat terbatas dengan pemanfaatan sumber daya alam sekitar pesantren; Ketiadaan dapur umum membentuk kemandirian santri untuk memasak;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kewirausahaan;</li> <li>• Kemandirian;</li> <li>• Keikhlasan;</li> <li>• Sosial kemasyarakatan;</li> <li>• Religiusitas;</li> <li>• Ketahanan mental;</li> <li>• Ketahanan;</li> <li>• Keterampilan social;</li> <li>• Keterampilan komunikasi;</li> </ul>
--	--	--

Sumber: Hasil temuan peneliti

Tabel 1 memaparkan fungsionalisasi budaya *banjaran* dalam pengembangan karakter santri melalui empat karakteristik utama (1) budaya *banjaran* sebagai pembeda pembentuk identitas; (2) budaya *banjaran* pembentuk komitmen bersama dalam mencapai tujuan; (3) budaya *banjaran* menciptakan sistem sosial yang stabil; (4) budaya *banjaran* sebagai pembentuk religiusitas dari sikap dan perilaku santri.

Pandangan lebih rinci tentang kinerja diungkapkan Moldy, bahwa pencapaian tujuan organisasi, termasuk pesantren dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu sifat individu, perilaku kelompok, kompetensi guru, pencapaian tujuan dan potensi perbaikan.<sup>20</sup> Analisis internalisasi nilai ke dalam empat karakteristik utama tergambar dalam gambar novelty:



Gambar 2

Karakteristik hasil internalisasi nilai-nilai karakter hasil fungsi budaya *banjaran*  
Sumber: Hasil temuan peneliti

Bagan konseptual memberikan pemahaman bahwa proses internalisasi nilai-nilai karakter santri dilakukan melalui fungsi budaya *banjaran*. Aspek fungsional yang dibangun oleh budaya *banjaran* mencerminkan identitas, perwujudan komitmen bersama, penciptaan stabilitas sistem sosial, dan sikap/perilaku individual.

Implementasi fungsi budaya *banjaran* dilakukan melalui serangkaian tahap yaitu:

- a. Tahap pemahaman "*al-Istifhām*", tahap di mana santri memahami perbedaan hal baik dan hal buruk serta menyadari konsekuensi dari hal tersebut;
- b. Tahap pelaksanaan "*al-'Amāl*", tahap pengetahuan tentang hal yang sudah diketahui. Santri dituntut untuk memahami hal baik dan buruk tersebut. Dalam hal ini santri perlu melalui tahap adaptasi terhadap peraturan yang dibuat. Pengenalan terhadap standar tertuang dalam disiplin, tata tertib, dan peraturan lainnya. Peraturan dan tata tertib yang dibuat secara formal melatih warga pesantren agar memiliki jiwa disiplin.
- c. Tahap pembiasaan "*al-Ādah*", tahap di mana nilai-nilai budaya *banjar* dilaksanakan dan menjadi kebiasaan. Pola tersebut terbentuk setelah santri merasa terpaksa akibat peraturan.

*"... disiplin itu berawal dari paksaan. Masalahnya, agar menjadi baik santri harus dipaksa menerima hal-hal yang positif. Salah satunya melalui pelaksanaan aturan".*

Informan 1.

Pelaksanaan disiplin oleh santri Musthafawiyah berdasarkan keterpanggilan karena kebutuhan. Jadi ada perbedaan pelaksanaan disiplin Musthafawiyah dengan pesantren modern lainnya.

- d. Tahap Kebutuhan "*al-Hājah*" tahap di mana santri melaksanakan aktivitas dengan rasa sadar dan keterpanggilan. Kebutuhan akan ilmu dan nilai pesantren yang kemudian membentuk pribadi santri dan sebagai model pengembangan karakter santri.

*"Banjar adalah gambaran kesederhaan/kemiskinan. Itu pula kenapa para santri penghuni banjar juga dipanggil dengan sebutan pokir atau faqir dalam bahasa Arabnya. Jadi, pokir mengandung arti orang yang miskin ilmu"*

Sebagaimana diungkapkan Ayah Nurhanuddin selaku Wakil Rois Mu'allimin, bahwa santri dipanggil dengan sebutan *pokir*. Filosofi penyebutan *pokir* karena pada hakikatnya sebelum disebut santri, mereka adalah individu yang miskin ilmu oleh karena itu mereka pergi ke pesantren untuk memperbaiki adab, akhlak, dan menuntut ilmu.

Hasil penelitian memaparkan identifikasi terhadap nilai budaya *banjaran* teraplikasi secara efektif melalui pemahaman terhadap perilaku yang terbungkus dalam operasionalisasi kegiatan. Paparan data penelitian menunjukkan beberapa karakter yang terbentuk melalui internalisasi nilai budaya *banjaran*, yaitu: karakter religisuitas, nilai kemandirian, daya kreativitas inovatif, semangat kewirausahaan, keterampilan komunikasi, kompetensi bermasyarakat, kebebasan dan keberanian, ketahanan fisik dan mental, sikap moderat, rasa toleransi, ukhuwah Islamiyah.

## KESIMPULAN

Model internalisasi budaya *banjaran* sebagai pembentuk karakter santri Musthafawiyah Purbabaru termanifestasikan dalam bentuk fungsionalisasi fungsi manajemen mulai dari perencanaan kegiatan, pengorganisasian program, operasionalisasi kegiatan dan kegiatan evaluasi. Konstruksi hasil penelitian mengungkapkan internalisasi nilai budaya *banjaran* dalam membentuk karakter, *pertama*; sebagai fasilitator pembentukan sikap sederhana, kreatif inovatif, kemandirian sosial, tanggungjawab dan empati. *Kedua*, fasilitator pendukung pembelajaran melalui program *self learning* dalam kegiatan *muḥāḍarah* (tablig) dan *mudhākarah*. Implementasi pengetahuan dan pemahaman juga didapat dari jenjang pendidikan formal; *Ketiga*; wadah aktualisasi budaya *banjaran* dalam bentuk organisasi santri. Santri dilatih kepemimpinan dan administrasi; dan *Keempat*; budaya *banjaran* menjadi wadah pengembangan religiusitas dan kedisiplinan. Pengamatan terhadap karakter santri Musthafawiyah adalah internalisasi budaya *banjaran*, antara lain: nilai kemandirian, nilai inovasi dan kreativitas, nilai motivasi kewirausahaan, nilai religiusitas, nilai komunikasi, nilai sosial kemasyarakatan, nilai ketahanan mental dan fisik, nilai moderasi yang menghargai perbedaan, nilai toleransi, nilai ukhuwah (persahabatan dan kekeluargaan). Artikulasi nilai budaya *banjaran* dapat dipraktikkan secara efektif dalam konteks internalisasi nilai dalam meningkatkan efektivitas Pesantren Musthafawiyah.

## REFERENSI

- Ashkanasy, Neal M., Celeste P. M. Wilderom, and Mark F. Peterson. *Handbook of Organizational Culture 7 Climate*. California: Sage Publication. 2010.
- Bashori. "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra." *Nadwa* 11, no. 2 (2017): 269. <https://doi.org/10.21580/nw.2017.11.2.1881>.
- Berkowitz, Marvin W, and Melinda C Bier. "What Works in Character Education: A Research-Driven Guide for Educators." *Washington, DC: Character Education Partnership*. 2005.

- Dacholfany, M. Ihsan. "Leadership Style in Character Education at The Darussalam Gontor Islamic Boarding." *Al-Ulum* 15, no. 2 (December 1, 2015): 447. <https://doi.org/10.30603/au.v15i2.212>.
- Darajat, Deden Mauli. "Pemikiran Dakwah dan Pola Kaderisasi KH. Imam Zarkasyi." UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, 2008. 2012.
- Dhofier, Zamakhsyari. "Traditional Islamic Education in the Malay Archipelago: Its Contribution to the Integration of the Malay World." *Indonesia Circle. School of Oriental & African Studies. Newsletter* 19, no. 53 (November 1990): 19–34. <https://doi.org/10.1080/03062849008729746>.
- Fajri, Muhammad Rizkal, and Sukatin. "Budaya Organisasi dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainability Perguruan Tinggi." *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)* 5, no. 1 (November 8, 2021): 1–16. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v5i1.1442>.
- Kementrian Agama. "Statistik Data Pondok Pesantren." Pangkalan Data Pondok Pesantren, 2022. <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik?id=11>.
- Kosim, Mohammad. "Urgensi Pendidikan Karakter." *KARSA: Journal of Social and Islamic Culture*, 2011, 84–92.
- Miroshnik, Victoria. "Culture and International Management: A Review." *Journal of Management Development* 21, no. 7 (September 1, 2002): 521–44. <https://doi.org/10.1108/02621710210434647>.
- Moleong, Lexy J. "Metodologi Penelitian Kualitatif". 2019.
- Mondy, R. Wayne. *Sumber Daya Manusia, Ed. 10, Jilid Ke-1, Terj. Bayu Airlangga*. Jakarta: Erlangga. 2008.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Organizational and Cultural Transformation of Pesantren in Creating A Competitive Culture." *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama* 14, no. 1 (March 9, 2022): 73–88. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i1.1267>.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, Agus Salim Salabi, and Akhmad Muadin. "Mengelola Efektivitas Organisasi Pesantren: Model Kesesuaian Budaya Organisasi." *FENOMENA* 13, no. 1 (2021): 41–62. <https://doi.org/10.21093/fj.v13i01.3245>.
- Putra, Dhian Wahana. "Pesantren dan Pemberdayaan Masyarakat (Analisis terhadap Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019)." *PROCEEDING IAIN Batusangkar* 1, no. 1 (2021): 71–80.
- Qomar, Mujammil. *Manajemen Pendidikan Islam, Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. 1st ed. Jakarta: Erlangga. 2007.
- Rahmah, Syarifah, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. "Urgensitas Nilai Pendidikan Agama Islam dan Lingkungan Pendidikan Dalam Membentuk Budaya Religius." *HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 1 (2022): 116–33. <https://doi.org/10.55403/hikmah.v11i1.321>.
- Saepudin, Juj. "Pendidikan Kecakapan Hidup di Pesantren Darul Hikam Banjaran Bandung." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 14, no. 1 (April 30, 2016). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i1.5>.

- Sekretariat. Profil Pesantren Musthafawiyah Purbabaru. 2020.
- Silahunudin. "Transformasi Budaya Pendidikan Dayah di Aceh." *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 5, no. 2 (2015): 377-416.
- Sulthon, M, and Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. 1st ed. Yogyakarta: Laksbang PressIndo. 2006.
- Tolchah, Moch, and Muhammad Arfan Mu'ammam. "Islamic Education in the Globalization Era." *Humanities & Social Sciences Reviews* 7, no. 4 (2019): 1031-37.
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. *Manajemen Pesantren, Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Edited by 2. Ponorogo: Trimurti Press. 2006.

● **18% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 6% Internet database
- Crossref database
- 16% Submitted Works database
- 3% Publications database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

<b>1</b>	<b>IAIN MADura on 2020-09-18</b> Submitted works	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>IAIN MADura on 2020-09-18</b> Submitted works	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>IAIN MADura on 2020-09-18</b> Submitted works	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>IAIN MADura on 2020-07-05</b> Submitted works	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>e-journal.ikhac.ac.id</b> Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>IAIN MADura on 2020-07-05</b> Submitted works	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>ejournal.idia.ac.id</b> Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repository.uin-malang.ac.id</b> Internet	<b>&lt;1%</b>

9	<b>journal.uinsi.ac.id</b> Internet	<1%
10	<b>ejournal.kopertais4.or.id</b> Internet	<1%
11	<b>IAIN MAdura on 2020-07-05</b> Submitted works	<1%
12	<b>journal.um-surabaya.ac.id</b> Internet	<1%
13	<b>journal2.um.ac.id</b> Internet	<1%
14	<b>jurnal.iainponorogo.ac.id</b> Internet	<1%
15	<b>jurnal.ar-raniry.ac.id</b> Internet	<1%
16	<b>IAIN MAdura on 2020-09-18</b> Submitted works	<1%
17	<b>IAIN MAdura on 2020-07-05</b> Submitted works	<1%
18	<b>IAIN MAdura on 2020-09-18</b> Submitted works	<1%
19	<b>e-journal.metrouniv.ac.id</b> Internet	<1%
20	<b>journal.unj.ac.id</b> Internet	<1%

21	<b>repository.uinjkt.ac.id</b>	Internet	<1%
22	<b>Mahlil Nurul Ihsan, Nurwadjah Ahmad, Aan Hasanah, Andewi Suhartini....</b>	Crossref	<1%
23	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2020-02-26</b>	Submitted works	<1%
24	<b>ibshidayatullah.sch.id</b>	Internet	<1%
25	<b>rutinutin.wordpress.com</b>	Internet	<1%
26	<b>eprints.ums.ac.id</b>	Internet	<1%
27	<b>e-journal.iainfmpapua.ac.id</b>	Internet	<1%