



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Nilai, Kepemimpinan dan Komitmen: Kekuatan Pembentuk Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tradisional Darussalam Martapura

Lola Malihah^{1*}, Ahmad Rifani², Hastin Umi Anisah³

¹Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia, lolamalihah2441217320017@ulm.ac.id

²Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia, arifani@ulm.ac.id

³Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia, humianisah@ulm.ac.id

*Corresponding Author: lolamalihah2441217320017@ulm.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze values, leadership, and commitment as the core elements shaping organizational culture at Pondok Pesantren Darussalam Martapura. This pesantren is a traditional Islamic educational institution that has existed for more than a century. The study employs a qualitative field research approach. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The findings reveal that strong values, leadership, and commitment play a crucial role in creating a distinctive organizational culture at Pondok Pesantren Darussalam Martapura. This culture is formed through a combination of Islamic values, a collective social system, and local wisdom that are consistently practiced with a high level of commitment. Values such as akhlakul karimah (noble character), respect and proper conduct toward teachers, as well as the use of the Hijriyah academic calendar, serve as distinctive characteristics of the pesantren's traditional educational and management system. Charismatic leadership patterns and the learning tradition based on kitab kuning (classical Islamic texts) are also important factors in sustaining the pesantren's continuity. These traditions have been continuously transmitted from generation to generation, eventually forming an organizational culture that distinguishes this pesantren from others. This study reinforces the view that a strong organizational culture is a strategic factor in maintaining the existence and relevance of Islamic educational institutions amid social and contemporary changes.*

Keywords: *Organizational Culture, Existence, Traditional Management, Islamic Values, Pesantren Education*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis nilai, kepemimpinan dan komitmen sebagai kekuatan pembentuk budaya organisasi pada Pondok Pesantren Darussalam Martapura. Pondok Pesantren ini merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang telah eksis selama lebih dari satu abad. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai, kepemimpinan, dan komitmen yang kuat dapat menciptakan sebuah budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Martapura.

Budaya ini terbentuk dari kombinasi nilai keislaman, sistem sosial kolektif, dan kearifan lokal yang dijalankan dengan penuh komitmen. Nilai-nilai seperti *akhlakul karimah*, adab terhadap guru, serta penggunaan kalender akademik Hijriyah menjadi ciri khas dalam sistem pendidikan dan manajemen tradisional pondok. Pola kepemimpinan karismatik dan pembelajaran dengan kitab kuning juga menjadi faktor penting dalam keberlanjutan pesantren. Tradisi ini sudah dijalankan secara terus menerus dari generasi ke generasi, sehingga menjadi sebuah budaya yang menjadi ciri khas organisasi ini dan menjadi pembeda dengan pondok pesantren lainnya. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan faktor strategis dalam menjaga eksistensi dan relevansi lembaga pendidikan Islam di tengah perubahan sosial dan zaman.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Eksistensi, Manajemen Tradisional, Nilai Keislaman, Pendidikan Pesantren

PENDAHULUAN

Dalam kajian organisasi, eksistensi dan keberlanjutan suatu institusi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal dan sistem administratif yang tertulis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek-aspek non-material seperti nilai-nilai bersama, kepemimpinan yang bermakna, dan komitmen anggota terhadap tujuan kolektif (Iqbal et al., 2020). Perilaku kolektif yang terbangun secara berkelanjutan menjadi refleksi dari konstruksi sosial yang hidup dalam organisasi, yang seringkali muncul melalui praktik sehari-hari, tradisi, dan budaya kerja yang dibentuk oleh waktu serta pengalaman bersama (Wafi, 2023). Elemen-elemen ini, meskipun tidak selalu tertulis dalam regulasi atau prosedur baku, justru menjadi kekuatan utama yang menopang keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Malihah, 2022). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, nilai organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku dan pengambilan keputusan, kepemimpinan bertindak sebagai penggerak dan penentu arah budaya sementara komitmen individu menjadi indikator kedalaman hubungan psikologis anggota terhadap organisasinya (Rose, 2019). Ketiganya membentuk ekosistem perilaku organisasi yang harmonis dan dinamis.

Fenomena ini menjadi sangat menarik ketika dikaji dalam organisasi tradisional berbasis nilai keagamaan, seperti Pondok Pesantren Darussalam Martapura, yang telah eksis selama lebih dari satu abad. Pondok Pesantren ini didirikan oleh K.H Jamaluddin pada tahun 1914 (Malihah, et, al, 2022). Keberlanjutan lembaga ini tidak hanya didukung oleh sistem pendidikan yang berjalan, tetapi juga oleh kekuatan nilai, gaya kepemimpinan yang kharismatik, serta komitmen kuat dari para anggotanya, baik guru, santri, maupun pengelola (Sugiarti et al., 2020). Di tengah arus modernisasi dan transformasi sistem pendidikan nasional, pesantren ini tetap mampu mempertahankan identitasnya dan menjadi salah satu lembaga pendidikan yang paling diminati di wilayah Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian formal dan struktur rasional, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu membangun dan mempertahankan budaya yang mencerminkan nilai inti, memelihara gaya kepemimpinan yang relevan, serta menumbuhkan komitmen jangka panjang dari setiap individu yang terlibat di dalamnya (Adu & Nawangsari, 2022).

Pondok pesantren tersebut tidak hanya menjalankan fungsi pendidikan, tetapi juga menjadi pusat internalisasi nilai, pembentukan karakter, dan tempat beroperasinya kepemimpinan berbasis keteladanan. Nilai-nilai seperti *akhlakul karimah*, penghormatan terhadap guru, serta disiplin spiritual menjadi pengarah perilaku organisasi secara informal namun efektif. Pada saat yang sama, gaya kepemimpinan karismatik dan sistem berbasis kepercayaan tanpa formalitas administrasi ketat menunjukkan bentuk unik dari pengelolaan

sumber daya manusia. Daya tahan pesantren ini dalam mempertahankan struktur nilai dan loyalitas warga organisasinya bukan hanya menarik untuk dicermati dari sudut pandang keagamaan, tetapi juga dari perspektif manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Zarkasyi, 2015). Kajian ini berangkat dari pemahaman bahwa organisasi bukan semata-mata entitas struktural, melainkan sistem sosial yang digerakkan oleh nilai, norma, dan perilaku anggotanya. Nilai yang diyakini bersama, gaya kepemimpinan yang dihormati, serta komitmen kolektif menjadi realitas sosial yang melekat dan menentukan keberlangsungan organisasi (Rose, 2019). Dalam konteks pesantren, realitas tersebut bersumber dari warisan tradisi dan keislaman yang tidak hanya bersifat simbolik tetapi juga operasional (Pamungkas, 2021). Pengetahuan tentang nilai, kepemimpinan, dan komitmen dalam organisasi dapat diperoleh melalui pendekatan kualitatif yang bersifat interpretatif. Pengamatan terhadap praktik keseharian, wawancara dengan pelaku utama, serta interpretasi terhadap budaya organisasi menjadi cara untuk menggali makna di balik perilaku organisasi yang tidak selalu tersurat secara formal. Pengetahuan ini bersifat kontekstual, melekat pada subjek, dan mencerminkan cara organisasi memaknai eksistensinya. Penelitian ini memiliki nilai penting bagi pengembangan manajemen SDM di lembaga berbasis nilai, khususnya pesantren. Temuan dari studi ini tidak hanya bermanfaat dalam konteks akademik, tetapi juga memberi kontribusi praktis bagi lembaga pendidikan keagamaan yang ingin mengelola organisasinya tanpa kehilangan identitas dan karakter nilai. Nilai-nilai etika, religiusitas, dan keteladanan menjadi warisan yang bisa diangkat sebagai model pengelolaan perilaku organisasi yang bermartabat. Sebagian besar penelitian tentang perilaku organisasi lebih banyak berfokus pada sektor korporasi atau institusi formal modern, dengan dominasi pendekatan struktural dan rasional (Wirawan et al., 2018; Rozki, et al., 2020). Kajian terhadap perilaku organisasi dalam lembaga tradisional berbasis nilai spiritual seperti pesantren masih minim, terutama yang menggali interaksi antara nilai, kepemimpinan karismatik, dan komitmen. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kekosongan kajian tentang bagaimana kekuatan tak terlihat justru menjadi pilar utama dalam organisasi yang bertahan lebih dari satu abad.

Nilai organisasi merupakan seperangkat prinsip, keyakinan, dan standar perilaku yang disepakati dan dianut oleh anggota suatu organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Nilai tersebut menjadi dasar dalam membentuk norma perilaku, pola interaksi, serta cara pengambilan keputusan di lingkungan organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2016). Nilai tidak hanya berfungsi sebagai pedoman tindakan, tetapi juga menciptakan identitas kolektif dan memperkuat kohesi sosial di antara anggota organisasi. Menurut Robbins & Judge, (2019), nilai dalam organisasi mencerminkan keyakinan yang menetapkan bagaimana individu semestinya bertindak dalam situasi tertentu dan berperan penting dalam menentukan persepsi individu terhadap tindakan yang dianggap benar atau salah. Dalam kerangka budaya organisasi, nilai inti merupakan komponen terdalam yang bersifat tidak terlihat, tetapi memiliki kekuatan besar dalam membentuk perilaku kolektif (Schein & Schein, 2017). Nilai inti ini terinternalisasi melalui proses sosialisasi, pembiasaan, dan peneladanan dalam jangka panjang. Dalam beberapa dekade terakhir, para peneliti menekankan bahwa nilai-nilai organisasi berkontribusi signifikan terhadap pembentukan iklim etika dan integritas kerja yang berkelanjutan (Hartel & Fujimoto, 2015; Grojen et al., (2016). Nilai yang selaras dengan praktik organisasi akan menghasilkan keselarasan perilaku, sedangkan ketidaksesuaian nilai dapat menyebabkan konflik dan disonansi antar anggota organisasi (Chatman & O'Reilly, 2016).

Konteks pondok pesantren sebagai organisasi berbasis nilai religius menampilkan bentuk internalisasi nilai yang khas dan kuat (Puspitasari et al., 2022). Nilai-nilai seperti *akhlakul karimah*, sikap hormat kepada guru, kesederhanaan hidup, serta kedisiplinan spiritual bukan hanya menjadi tuntunan perilaku personal, tetapi juga menjadi acuan kolektif dalam kehidupan komunitas pesantren (Nurcholish, 2020). Nilai-nilai ini ditanamkan melalui pembelajaran kitab klasik, keteladanan guru, serta tradisi pesantren yang berlangsung lintas

generasi. Dalam pesantren, nilai bukan sekadar wacana, melainkan sistem keyakinan yang mengikat dan mempengaruhi seluruh dinamika organisasi secara mendalam (Rohman & Suyatno, 2018). Dengan demikian, nilai organisasi dalam lingkungan pesantren memainkan peran yang fundamental dalam membentuk perilaku organisasi yang kohesif, beretika, dan berkarakter kuat. Sistem nilai ini memungkinkan organisasi bertahan dan tetap adaptif terhadap perubahan zaman, tanpa kehilangan identitas utamanya.

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kajian teori kepemimpinan dibedakan tiga bentuk otoritas kepemimpinan, yaitu tradisional, legal-rasional, dan karismatik. Kepemimpinan karismatik adalah bentuk kepemimpinan yang didasarkan pada kualitas luar biasa seorang pemimpin, seperti kharisma spiritual, kepribadian kuat, dan kemampuan memengaruhi secara emosional (Zainudi & Samidi, 2022). Dalam organisasi tradisional seperti pesantren, bentuk kepemimpinan karismatik sangat menonjol. Para pemimpin tidak hanya dihormati karena jabatannya, tetapi juga karena reputasi moral, keilmuan, dan kepribadian spiritualnya. Karisma inilah yang menjadi sumber otoritas, kepercayaan, dan pengaruh mendalam terhadap perilaku anggota organisasi. Sebagai pengembangan dari teori karismatik, Bass & Avolio, (1994) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Rahmawati et al., 2025).

Pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menghidupkan nilai-nilai organisasi melalui keteladanan dan komunikasi yang menggerakkan hati dan pikiran (Triana & Yuliah, 2021). Dalam lingkungan pesantren, pemimpin seperti kiai atau tuan guru memegang peran sebagai figur ideal yang menjadi rujukan nilai, bukan sekadar pengambil keputusan (Umam, 2020). Kepemimpinan semacam ini mendorong terciptanya ikatan emosional yang mendalam antara pemimpin dan pengikut, yang berkontribusi langsung pada pembentukan budaya organisasi yang kuat (Northouse, 2021). Kepemimpinan di pesantren memiliki corak khas yang berbeda dari institusi formal modern. Dalam pesantren, pemimpin biasanya disebut kiai atau tuan guru yang menjalankan fungsi kepemimpinan tidak hanya sebagai pengelola institusi, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual dan pembentuk nilai moral. Posisi ini tidak ditentukan oleh struktur formal atau masa jabatan, melainkan oleh legitimasi kultural dan spiritual yang diakui masyarakat dan santri. Menurut (Rohmani et al., 2023), pola kepemimpinan di pesantren berakar pada keteladanan (*uswah*), pelayanan (*khidmah*), dan kebijaksanaan (*hikmah*). Karakter ini membentuk kepemimpinan yang berbasis pengaruh moral dan kedekatan spiritual, bukan kekuasaan administratif. Kepemimpinan seorang kiai menjalankan empat peran sekaligus, yaitu pemimpin ilmiah, sosial, spiritual, dan administratif dengan tekanan utama pada peran moral dan simbolik. Pada Pondok Pesantren Darussalam Martapura, kepemimpinan telah diwariskan dari generasi ke generasi berdasarkan kharisma dan pengakuan kolektif, bukan melalui sistem seleksi formal. Ketidadaan sistem tertulis atau Standar Operasional Prosedur (SOP) tidak mengurangi efektivitas kepemimpinan, karena hubungan antar pemimpin dan anggota dijalankan dalam bingkai kepercayaan (Saleh, 2020).

Komitmen organisasi secara umum merujuk pada sejauh mana seorang individu merasa terikat secara psikologis dengan organisasinya dan ingin terus menjadi bagian darinya (Stiadi et al., 2017). Konsep ini berakar dari teori sikap (*attitudinal theory*) yang menjelaskan bahwa komitmen adalah hasil dari identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan emosional, dan keinginan individu untuk berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi sesuai dengan yang disampaikan oleh Mowday et al., (1982). Dalam kerangka ini, komitmen dilihat bukan sekadar loyalitas, melainkan relasi psikologis jangka panjang antara individu dan organisasi, yang terbangun melalui pengalaman, nilai bersama, dan penghargaan terhadap makna keberadaan organisasi itu sendiri (Dyah, et al., 2025). Teori ini menjadi landasan bagi

pengembangan berbagai model komitmen modern. Dalam studi komitmen organisasi, ada tiga komponen komitmen. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen tersebut yaitu komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan identifikasi dengan nilai-nilai organisasi. Berikutnya ada komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi, dan yang ketiga ada komitmen kontinuan di mana keterikatan terjadi karena pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi. Dalam lingkungan organisasi berbasis nilai seperti lembaga pendidikan pesantren, komitmen afektif dan normatif cenderung lebih menonjol dibandingkan kontinuan. Anggota organisasi seperti guru, santri, dan pengelola merasa memiliki hubungan batin dan tanggung jawab moral terhadap pesantren, yang mendorong mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara aktif tanpa motivasi finansial atau administratif semata. Dalam lingkungan pesantren, komitmen organisasi bersifat holistik dan terinternalisasi, mencakup dimensi emosional, spiritual, dan sosial. Santri dan guru tidak hanya berkomitmen secara fungsional, tetapi juga memandang keterlibatan mereka sebagai bentuk pengabdian (*khidmah*) dan ibadah. Menurut Zamroni & Wahid, (2020), sistem sosial di pesantren dibentuk oleh relasi yang bersifat afektif dan kultural antara pemimpin dan anggota, yang kemudian melahirkan komitmen berbasis kepercayaan dan spiritualitas. Komitmen seperti ini tidak membutuhkan perjanjian kerja formal atau sistem insentif material, karena didorong oleh internalisasi nilai dan ikatan batin dengan tokoh pemimpin serta warisan tradisi organisasi. Studi lain juga menunjukkan bahwa loyalitas dan keberlanjutan kontribusi santri senior maupun alumni dalam kegiatan organisasi pesantren mencerminkan bentuk komitmen yang langgeng dan sukarela (Rahmawati, 2021). Hal ini memperkuat argumen bahwa komitmen berbasis nilai dan spiritual dapat menjadi pilar utama ketahanan organisasi jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana nilai-nilai organisasi diinternalisasi dalam keseharian anggota Pondok Pesantren Darussalam Martapura. Mengkaji peran kepemimpinan tradisional karismatik dalam membentuk perilaku kolektif, serta bentuk komitmen anggota dan kontribusinya terhadap pembentukan budaya organisasi yang berdampak pada keberlangsungan pesantren. Penelitian ini berusaha membangun sebuah proposisi bahwa eksistensi jangka panjang suatu organisasi yang pengelolaannya masih bersifat tradisional sangat ditentukan oleh keselarasan antara nilai-nilai kolektif, gaya kepemimpinan berbasis keteladanan dan komitmen emosional seluruh anggota organisasi. Adapun keterbaruan yang ditawarkan adalah keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi formal, namun juga dapat ditentukan oleh sistem nilai dan kepercayaan, selain itu penelitian ini juga mengintegrasikan antara teori manajemen SDM modern dengan konteks tradisional dan spiritual dalam konteks organisasi.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik objek yang akan dikaji, yaitu fenomena sosial dan budaya yang dapat dilakukan melalui proses eksplorasi makna dan pemahaman mendalam terkait budaya serta nilai-nilai yang ada dalam sebuah organisasi (Patton, 2015). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Creswell & Poth (2018), pendekatan kualitatif sangat tepat untuk menggali secara mendalam makna subjektif dari pengalaman partisipan dalam konteks sosial tertentu. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap beberapa informan kunci, antara lain pengasuh pondok pesantren, sekretaris, beberapa guru, staf, dan santri. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memperoleh data primer yang bersifat langsung dan kontekstual. Teknik observasi partisipatif digunakan untuk mengamati secara langsung dinamika budaya yang terjadi di lingkungan pondok pesantren, sedangkan dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data sekunder, termasuk arsip internal dan referensi pustaka yang berkaitan. Penggunaan metode triangulasi ini bertujuan untuk meningkatkan

validitas dan reliabilitas data yang diperoleh (Moleong, 2019). Data yang diperoleh dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi sesuai dengan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh (Miles et al., 2014).

Lokasi penelitian berada di Pondok Pesantren Darussalam Martapura yang terletak di kawasan Pasayangan dan Jalan Sukarelawan, Martapura, Kalimantan Selatan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada eksistensi pesantren sebagai institusi keagamaan yang telah eksis selama lebih dari satu abad dan memiliki kekayaan nilai budaya organisasi yang khas dan diwariskan secara turun-temurun. Dengan memanfaatkan pendekatan fenomenologis, penelitian ini berupaya memahami budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma, dan praktik yang hidup dalam keseharian komunitas pesantren. Hal ini sejalan dengan pandangan (Van Manen, 2016) yang menyatakan bahwa metode fenomenologis menekankan pada pemaknaan pengalaman hidup manusia dalam konteks keseharian. Secara keseluruhan, pendekatan metodologis ini diharapkan mampu menangkap secara holistik dinamika budaya organisasi yang ada, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan berbasis keagamaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menyajikan data utama yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan unsur pimpinan, sekretaris yayasan, serta sejumlah tokoh pengajar di Pondok Pesantren Darussalam Martapura. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berkembang di lingkungan pesantren ini sangat sarat dengan nilai-nilai keislaman, khususnya yang bersumber dari tradisi *Ahlusunnah wal Jama'ah*. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku keseharian para santri, seperti sikap hormat yang tinggi kepada guru, kedisiplinan dalam mengikuti pelajaran, dan penghormatan terhadap waktu ibadah. Seperti yang ditemukan pada saat observasi partisipatif bahwa para santri tidak akan meninggalkan kelas sebelum guru mereka keluar terlebih dahulu, serta menunjukkan sikap menundukkan kepala ketika bertemu guru sebagai bentuk adab dan penghormatan. Perilaku ini menunjukkan bahwa nilai-nilai etis dan moral yang diajarkan tidak hanya menjadi materi pembelajaran, tetapi juga dihidupkan dalam praktik keseharian komunitas pesantren (Husna & Hamid, 2025).

Selain nilai adab, pesantren juga hanya melaksanakan kurikulum pembelajaran yang berorientasi pada kitab kuning karya ulama klasik, khususnya Syekh Arsyad al-Banjari. Kitab-kitab tersebut dijadikan sebagai rujukan utama dalam pembelajaran agama Islam, dan pengajarannya disesuaikan secara khusus antara santri laki-laki dan santri perempuan. Keberlanjutan penggunaan kitab kuning ini menunjukkan upaya lembaga dalam mempertahankan otentisitas pendidikan Islam tradisional sekaligus menjaga kontinuitas keilmuan para ulama terdahulu (Adib, 2021). Hal ini diperkuat pula oleh keputusan untuk menggunakan kalender akademik Hijriyah, yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya. Penggunaan sistem kalender ini mencerminkan identitas keagamaan pesantren yang kental dan menjadi bentuk resistensi kultural terhadap sistem sekuler yang dominan di luar pesantren. Sistem pembelajaran di Pondok Pesantren Darussalam Martapura menunjukkan struktur yang rapi dan terorganisasi dalam berbagai jenjang pendidikan (Pasi et al., 2020). Proses pendidikan di pesantren ini juga berjenjang, yaitu tingkat dasar (*Awaliyah*), menengah (*Wustho*), dan menengah atas (*Ulya*). Pembagian jenjang ini mengikuti pola klasifikasi pendidikan klasik dalam tradisi pesantren, yang memungkinkan santri untuk memperoleh pembelajaran secara bertahap dan berkesinambungan. Untuk jenjang pendidikan tinggi seperti Ma'had Aly atau Takhasus dan Institut Agama Islam Darussalam, proses pembelajaran dilaksanakan di lokasi terpisah, yakni di Jalan Perwira Martapura, sebagai bagian dari ekspansi kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan lanjutan yang lebih spesifik. Pembagian waktu belajar juga dirancang dengan memperhatikan kesesuaian kebutuhan gender dan efektivitas pembelajaran. Santri

putra mengikuti kegiatan belajar-mengajar pada pagi hari, dimulai dari pukul 08.00 hingga 12.00 WITA. Sementara itu, santri putri menjalani proses pembelajaran pada sore hari, dari pukul 14.00 hingga 18.00 WITA. Pola ini tidak hanya mengoptimalkan penggunaan fasilitas dan ruang belajar, tetapi juga mencerminkan pendekatan khas pesantren yang mengedepankan kehati-hatian dalam interaksi antargender, sejalan dengan prinsip nilai-nilai kesopanan dan adab dalam Islam. Selain itu, pembagian waktu ini juga mengindikasikan adanya fleksibilitas dalam penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi pada nilai-nilai kesalehan individual dan sosial.

Dalam hal kalender akademik, Pondok Pesantren Darussalam Martapura menerapkan sistem yang berbeda dari lembaga pendidikan formal pada umumnya. Jadwal kegiatan belajar mengajar berlangsung aktif pada hari Senin hingga Kamis, serta Sabtu dan Minggu, sementara hari Jumat ditetapkan sebagai hari libur. Ketentuan ini didasarkan pada pemahaman bahwa hari Jumat merupakan hari yang memiliki kedudukan khusus dalam Islam, sebagaimana termaktub dalam tradisi keagamaan. Di sisi lain, lembaga ini tidak meliburkan pembelajaran pada hari-hari besar nasional yang tidak berkaitan langsung dengan peristiwa keagamaan Islam. Pembelajaran hanya diliburkan pada hari-hari besar Islam seperti Tahun Baru Hijriyah, Idul Fitri, Idul Adha, Maulid Nabi, dan Isra Mi'raj, sehingga menunjukkan bahwa sistem libur akademik di pesantren ini sepenuhnya berbasis pada kalender dan momen spiritual umat Islam. Keunikan lain yang menonjol dari budaya akademik di pesantren ini adalah adanya libur pembelajaran pada hari-hari tertentu yang dianggap penting dalam kalender keislaman meskipun tidak tercantum sebagai hari libur resmi secara nasional. Misalnya, pada tanggal 10 Muharram untuk peringatan Asyura, tanggal 9 Zulhijjah untuk pelaksanaan ibadah puasa Tarwiyah, serta tanggal 11, 12, dan 13 Zulhijjah untuk hari Tasyrik. Tradisi ini mencerminkan tingginya sensitivitas pesantren terhadap dimensi spiritualitas dalam praktik pendidikan, sekaligus mempertegas posisi pesantren sebagai lembaga yang tidak hanya mentransmisikan ilmu, tetapi juga menjaga nilai-nilai keagamaan sebagai bagian dari pembentukan karakter santri.

Kebijakan akademik yang mengacu pada kalender Hijriyah menjadi aspek yang membedakan Pondok Pesantren Darussalam Martapura dari sistem pendidikan nasional lainnya. Salah satu implikasi dari sistem ini adalah penetapan masa libur tahunan yang disesuaikan dengan bulan suci Ramadhan. Selama bulan Ramadhan, dimana seluruh aktivitas pembelajaran diliburkan sepenuhnya, dengan asumsi bahwa bulan tersebut lebih diorientasikan untuk peningkatan ibadah, penguatan spiritualitas, serta kegiatan keagamaan intensif seperti tadarus, kajian kitab, dan i'tikaf. Ini memperlihatkan bahwa kalender akademik pesantren bukan sekadar alat administratif, tetapi juga menjadi manifestasi dari integrasi nilai-nilai religius ke dalam manajemen kelembagaan. Secara keseluruhan, pola pembelajaran dan pengelolaan waktu akademik di Pondok Pesantren Darussalam Martapura mencerminkan suatu model pendidikan yang berbasis nilai (*value-based education*). Hal ini menunjukkan bahwa pesantren bukan hanya menjadi pusat transmisi pengetahuan agama, tetapi juga institusi sosial-keagamaan yang menghidupkan nilai-nilai Islam secara holistik dalam kehidupan sehari-hari. Keunikan dalam pembagian jenjang, waktu belajar, sistem kalender, dan penentuan hari libur menjadi refleksi dari budaya organisasi yang kuat, yang secara konsisten menjaga kesinambungan antara tradisi, ajaran Islam, dan kebutuhan institusional.

Penerapan kalender ini memperlihatkan adanya integrasi antara manajemen pendidikan dan prinsip-prinsip syariah, yang sejalan dengan gagasan *Islamic education governance* sebagaimana dikemukakan pemikiran Al-Attas yang mengatakan bahwa sistem pendidikan Islam idealnya menempatkan dimensi nilai dan ibadah sebagai kerangka utama dalam pengelolaan institusi (Nanu, 2021). Dengan menjadikan hari-hari besar Islam sebagai patokan utama dalam penetapan jadwal belajar, Pondok Pesantren Darussalam Martapura menunjukkan bentuk perlawanan kultural terhadap hegemoni kalender Masehi yang digunakan dalam sistem

pendidikan umum. Ini sekaligus menegaskan identitas pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif yang memiliki sistem otonom dan ideologis tersendiri.

Dalam praktiknya, kalender akademik Hijriyah juga menciptakan rutinitas spiritual yang memperkuat formasi karakter keislaman santri. Momentum-momentum seperti 10 Muharram (Asyura), 9 Zulhijjah (Tarwiyah), dan hari-hari Tasyrik dijadikan waktu khusus untuk memperdalam makna ibadah dan memperkuat solidaritas sosial. Pembelajaran diliburkan tidak hanya untuk memberikan waktu ibadah, tetapi juga untuk menyemai nilai-nilai reflektif, empatik, dan spiritualitas dalam diri para santri. Hal ini sejalan dengan teori *hidden curriculum* yang pertama kali dikemukakan oleh Jackson pada tahun 1990, di mana nilai-nilai pendidikan tidak hanya ditransmisikan melalui materi ajar, tetapi juga melalui struktur, simbol, dan kebiasaan yang melekat dalam sistem pendidikan (Ahmad, 2023). Secara pedagogis, sistem kalender ini mendukung proses pembentukan karakter santri secara utuh (Prayoga, 2020). Libur Ramadhan, misalnya, tidak hanya dimaknai sebagai waktu jeda akademik, tetapi sebagai masa intensif pembentukan spiritualitas yang bersifat personal dan komunal. Dalam konteks ini, pendidikan tidak berhenti pada ruang kelas, melainkan berlanjut dalam praksis keagamaan yang autentik (Jahidin, 2023). Hal ini menegaskan bahwa pesantren tidak hanya menjadi lembaga akademik, tetapi juga lembaga *tarbiyah* yakni institusi pembinaan karakter dan akhlak berdasarkan nilai-nilai Islam (Halid, 2019). Keunikan sistem kalender akademik berbasis Hijriyah ini menjadi keunggulan tersendiri bagi Pondok Pesantren Darussalam Martapura dalam menjaga keberlanjutan nilai-nilai tradisional Islam di tengah arus modernisasi pendidikan. Sementara banyak lembaga pendidikan Islam lainnya mulai mengikuti struktur kalender nasional untuk kepentingan birokratis dan akreditasi, pesantren ini tetap konsisten menjalankan sistemnya sendiri. Konsistensi ini menunjukkan adanya otonomi kultural dan spiritual dalam pengelolaan pesantren, yang justru menjadi daya tarik utama dalam mempertahankan loyalitas komunitasnya (Muafiah et al., 2022).

Dalam hal kepemimpinan, struktur kepemimpinan di Pondok Pesantren Darussalam Martapura juga menjadi bagian penting dari budaya organisasinya. Kepemimpinan dijalankan secara karismatik dan berbasis kepercayaan, di mana figur kyai atau tuan guru dipilih bukan melalui mekanisme administratif atau formal, melainkan melalui pertimbangan spiritual, pengaruh sosial, serta wasiat atau penunjukan dari pimpinan sebelumnya. Menariknya, proses suksesi kepemimpinan tidak selalu diiringi dengan dokumen resmi seperti Surat Keputusan (SK), namun justru berjalan dengan legitimasi sosial yang tinggi di mata warga pesantren dan masyarakat. Model kepemimpinan ini mencerminkan kearifan lokal dan nilai kekeluargaan yang tinggi (Nyoman & Sutaguna, 2022). Selain hal tersebut, kondisi ini juga menunjukkan bagaimana kekuasaan dan otoritas dapat dibangun di atas dasar spiritualitas dan keteladanan moral, bukan semata melalui struktur formal (Astakoni et al., 2022).

Lebih lanjut, aspek yang menonjol dari sistem organisasi pesantren adalah pola hunian santri yang tidak tinggal di asrama. Sebagian besar santri, terutama yang berasal dari luar daerah, memilih tinggal di rumah keluarga, kos-kosan, atau asrama yang dikelola oleh pemerintah daerah masing-masing. Pola ini dikenal dengan istilah “santri kalong”, yakni santri yang hanya hadir di lingkungan pondok untuk mengikuti proses belajar-mengajar, lalu kembali ke tempat tinggalnya masing-masing (Kadir, et al., 2023). Meskipun sistem ini berbeda dari mayoritas pesantren lainnya yang menggunakan sistem *boarding school*, pesantren Darussalam tetap berhasil menjaga keterikatan nilai dan identitas kolektif melalui pembelajaran yang intensif, pengawasan guru, dan internalisasi nilai-nilai pesantren selama santri berada di lingkungan pondok (Kurniailah & Bakar, 2023). Model ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam struktur organisasi tanpa mengurangi esensi pembentukan karakter santri (Mufidah et al., 2021). Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Martapura merupakan perpaduan antara nilai-nilai tradisional Islam, sistem sosial berbasis kepercayaan dan karisma, serta pengelolaan yang adaptif terhadap kondisi lokal (Musthofa et

al., 2021). Budaya tersebut bukan hanya berfungsi sebagai sistem simbolik, melainkan telah menjadi mekanisme pengikat dan penuntun dalam menjaga keberlanjutan lembaga secara struktural maupun spiritual (Syah, 2021).

Selain itu, hasil temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Martapura terbentuk melalui kombinasi yang kompleks antara nilai-nilai keagamaan, struktur sosial kolektif (Yurnita et al., 2025). Selain itu unsur budaya lokal masyarakat Banjar juga sangat melekat. Nilai keagamaan tercermin dalam penekanan terhadap akhlakul karimah, sikap *tawadhu'* kepada guru, serta pelaksanaan pendidikan berbasis kitab kuning sebagai sumber utama pembelajaran keislaman. Sementara sistem sosial kolektif tercermin dari pola kepemimpinan yang mengedepankan kepercayaan dan karisma, bukan birokrasi administratif formal. Di sisi lain, aspek budaya lokal seperti penggunaan bahasa Banjar dalam keseharian, serta sistem “santri kalong” yang bersesuaian dengan struktur sosial masyarakat Martapura, turut memperkaya karakter budaya organisasi yang terbentuk di pesantren ini. Budaya organisasi di pesantren ini tidak hanya mengatur perilaku formal dalam kegiatan pembelajaran, tetapi juga meresap dalam pola interaksi sosial antara santri, guru, dan pengurus pondok. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai sistem kontrol sosial yang secara informal namun efektif membentuk karakter individu, membina loyalitas institusional, serta menjaga keberlanjutan tata kelola pondok secara konsisten. Dengan kata lain, budaya organisasi di sini bukan hanya berfungsi simbolik, tetapi juga operasional sebagai fondasi manajerial dan moral dalam mengelola lembaga pendidikan berbasis keagamaan. Hal ini menegaskan bahwa kekuatan budaya organisasi menjadi faktor determinan dalam keberlangsungan dan eksistensi pondok pesantren. Meski berada dalam arus perubahan zaman dan modernisasi pendidikan, Pondok Pesantren Darussalam Martapura mampu mempertahankan identitas kultural dan spiritualnya selama lebih dari satu abad. Keberhasilan ini menunjukkan kapasitas adaptif lembaga dalam mengakomodasi perkembangan eksternal seperti pendidikan kesetaraan, integrasi teknologi informasi, dan perluasan jenjang pendidikan, tanpa kehilangan nilai-nilai fundamental yang menjadi ciri khas pesantren.

Temuan penelitian ini selaras dengan hasil studi Risdiana, (2016) yang menyatakan bahwa unsur utama dari kekuatan organisasi pesantren terletak pada transmisi nilai moral seperti akhlakul karimah dan penghormatan kepada guru, yang dihidupkan dalam relasi keseharian antar anggota komunitas pesantren. Nilai-nilai ini menjadi tulang punggung dalam membangun kohesi sosial dan ketahanan institusional di tengah perubahan zaman (Nurkhin et al., 2024). Budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Martapura, yang berakar pada nilai-nilai keislaman, *akhlakul karimah*, dan penghormatan terhadap guru, sejalan dengan hasil penelitian Bagas et al., (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan terstruktur, melalui penetapan tujuan sesuai visi dan misi pondok serta implementasi program-program yang melibatkan seluruh elemen pondok, efektif dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan memenuhi harapan masyarakat serta menghadapi tantangan zaman (Ridwan et al., 2022). Sementara hasil penelitian Irawati, (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadi komponen utama dalam mempertahankan identitas lembaga di tengah tantangan eksternal. Dalam konteks pesantren, keberhasilan menjaga kesinambungan tradisi sekaligus menerima elemen pembaruan menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran strategis sebagai sarana stabilisasi dan inovasi (Umayah, 2021). Hal ini mengafirmasi keberadaan pesantren bukan sebagai entitas statis, melainkan sebagai institusi yang dinamis namun berakar kuat pada nilai-nilai luhur.

Dalam kerangka teoritis, hasil penelitian ini menguatkan konsep yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dominan yang mempengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak para anggota organisasi. Budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku internal, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme kolektif dalam menyikapi tantangan eksternal. Dengan demikian, budaya organisasi di Pondok

Pesantren Darussalam Martapura dapat dikategorikan sebagai budaya institusional yang resilien, adaptif, dan berdaya tahan tinggi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Lebih lanjut Musaddad, (2023) menemukan bahwa keberhasilan pendidikan karakter santri ditentukan oleh sejauh mana nilai-nilai budaya organisasi diterapkan dalam manajemen pendidikan dan kehidupan sehari-hari. Ia juga menekankan pentingnya keterlibatan pimpinan dalam menginternalisasi nilai tersebut melalui keteladanan, bukan hanya pengajaran formal. Hal ini paralel dengan konteks Pondok Pesantren Darussalam Martapura yang mempertahankan struktur kepemimpinan berbasis spiritualitas dan pengaruh moral. penerapan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, profesionalitas, dan tanggung jawab dalam pengelolaan pesantren (Maulana & Ernawati, 2024). Hal ini juga ditemukan dalam studi Abdullah, (2020) yang menunjukkan bahwa pelaporan setiap proses pembelajaran dan kegiatan, serta laporan keuangan kepada pihak pimpinan, mencerminkan prinsip transparansi.

Namun, tantangan dalam mencapai akuntabilitas juga perlunya adanya peningkatan sumber daya manusia, kerjasama antar lembaga, dan pemanfaatan teknologi dalam pelaporan keuangan pesantren (Solihin et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun prinsip *good governance* diupayakan, namun implementasinya masih menghadapi hambatan struktural dan teknis. Dalam konteks pendidikan karakter, Adiningrat et al., (2024) menekankan pentingnya tata kelola pendidikan pesantren dalam membentuk karakter santri di era disrupsi. Pesantren dianggap sebagai sistem pendidikan ideal dalam membina karakter nasional, karena melatih santri memiliki etika moral, ritual, upacara keagamaan, seni, dan budaya nasional (Latif & Hafid, 2021). Oleh karena itu, pesantren harus mampu mengaktualisasikan perkembangan teknologi informasi dengan mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan zaman (Fahrudin, 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung dan memperluas pemahaman tentang peran budaya organisasi dalam menjaga eksistensi pesantren. Budaya organisasi yang kuat, berbasis pada nilai-nilai keislaman dan tradisi lokal, tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku dan pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai mekanisme adaptif dalam menghadapi perubahan zaman. Integrasi nilai-nilai spiritual dalam tata kelola lembaga menjadi kunci keberhasilan pesantren dalam mempertahankan identitas dan relevansinya di tengah dinamika sosial yang terus berkembang.

KESIMPULAN

Budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Martapura terbentuk melalui perpaduan antara nilai-nilai keislaman yang kuat, struktur sosial kolektif berbasis kepercayaan, dan simbol-simbol budaya lokal. Budaya ini tidak hanya tercermin dalam proses pembelajaran dan sistem kepemimpinan, tetapi juga melekat dalam rutinitas harian santri serta sistem manajemen kelembagaan. Nilai-nilai seperti akhlakul karimah, adab terhadap guru, dan penghormatan terhadap waktu-waktu ibadah memainkan peran utama dalam membentuk karakter santri serta menjaga keberlangsungan identitas institusi. Keunikan lainnya adalah penggunaan kalender akademik berbasis Hijriyah yang memungkinkan kegiatan pendidikan tetap sinkron dengan nilai-nilai spiritual Islam, termasuk peliburan di hari-hari besar Islam non-nasional seperti Asyura dan hari Tasyrik. Pola pembelajaran yang terbagi berdasarkan gender dan waktu, serta fleksibilitas dalam tempat tinggal santri (model “santri kalong”), menunjukkan bahwa pesantren ini mampu mengembangkan sistem pendidikan yang adaptif, namun tetap menjaga integritas nilai-nilai tradisional. Secara keseluruhan, budaya organisasi di Pondok Pesantren Darussalam Martapura menjadi faktor kunci yang menjelaskan eksistensi pesantren ini selama lebih dari satu abad. Budaya tersebut berfungsi sebagai pedoman etis, sistem kontrol sosial, dan sarana internalisasi nilai yang memungkinkan lembaga ini bertahan dan berkembang di tengah perubahan sosial dan perkembangan zaman.

REFERENSI

- Abdullah, A. (2020). *ISLAMIC BOARDING SCHOOL: INSTITUTION OF CHARACTER EDUCATION* (Vol. 4, Number 1).
- Adib, A. (2021). METODE PEMBELAJARAN KITAB KUNING DI PONDOK PESANTREN. *Jurnal Muhtadiin*, 7(1), 2021.
- Adu, J., & Nawangsari, L. C. (2022). Build organizational citizenship behavior toward environmental through prganizational culture, organizational commitment and mediated self efficacy. *International Journal If Indonesian Business*, 1(1). <https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.251>
- Ahmad, R. (2023). Model Hidden Curriculum di Pondok Pesantren Nurul Haramain Putra NW Narmada. *MANAZHIM*, 5(2), 906–929. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v5i2.3602>
- Alvesson, A., & Sveningsson, S. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Oxford University Press.
- Arifwangsa Adiningrat, A., Rizky, M., Haliding, S., & Jusriadi, E. (2024). Islamic Entrepreneurship Education Model as An Empowerment Concept For Islamic Boarding Schools In Indonesia. *International Journal of Sharia Business Management (IJSBM)*, 3(2), 2828–5891. <https://doi.org/10.51805/ijsbm.v3i2.210>
- Astakoni, I. made purba, Sariani, N. luh putu, Sulistiyono, A., Sutaguna, I. N. tri, & Utami, N. M. S. (2022). Spiritual leadership workplace spirituality and organizational commitment: individual spirituality as moderating variable. *Journal Italienisch*, 12(2), 620–632.
- Bagas, Saputra, R., & Mardalis, A. (2024). YUME : Journal of Management. *YUME : Journal of Management*, 7(3), 473–485.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectivess Through Transformational Leadership*. Sage.
- Budaya Afirmatif dan Budaya Organisasi, P., Lailatur Rizki, V., Fatmawati, R., Widya Gama Lumajang, S., Jember, U., & Direvisi Diterima, D. (2020). *Pengaruh Tindakan Afirmatif dan Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Kinerja PT. Bintang Sayap Utama Area Jawa Timur* (Vol. 9, Number 1).
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dyah Palupi, V., Sultan, Z., & Hendarto, K. A. (2025). Kinerja Aparatur di Tengah Tantangan Birokrasi: Analisis Peran Komitmen Organisasi. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(1). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1>
- fahruddin, M. A. (2022). *STRATEGI KIAI DALAM MENGEMBANGKAN KARAKTER SANTRI KALONG (Studi Kasus di Pondok Pesantren Tamrinatul Wildan Banyuwangi Tahun 2021)*. UIN Kai Haji Achamd Siddiq Jember.
- Grojen, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2016). Leader, Values, and Organizational climate: Examining leadesrhip strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
- Halid, A. (2019). HIDDEN CURRICULUM PESANTREN: URGENSI, KEBERADAAN DAN CAPAIANNYA. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2).
- Hartel, C. E. J., & Fujimoto, Y. (2015). *HUMAN Resource Management*. Pearson Australia.
- Husna, A. A., & Hamid, A. R. N. A. (2025). Integrasi Hidden kurikulum dalam nilai kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Putri Salafiyah . *ISTIFKAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1).
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance.

- Journal of Cleaner Production*, 262.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Irawati, E. (2018). *Peran Pondok Pesantren Dalam Pembentukan Akhlak Santri di Pondok Pesantren Baitulkirom Desa Mulyosari Kecamatan Tanjungsari*. IAIN Metro.
- Jahidin, A. (2023). Traditional Pesantren, Parental Involvement, and Santri Well-being: Insights from Pesantren Sunan Pandanaran of Yogyakarta. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran Dan Dakwah Pembangunan*, 7(1), 27–48.
<https://doi.org/10.14421/jpm.2023.071-02>
- Kadir, K., Rahmatullah, A. S., & Yamin, M. N. (2023). Motivasi Belajar Santri Kalong pada Pelajaran Bahasa Arab di Madrasah Tsanawiyah Daarul Ulum Muhammadiyah Galur. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(5), 3682.
<https://doi.org/10.35931/aq.v17i5.2691>
- Kurniailah, I., & Bakar, M. A. (2023). Increasing The Quality of Memorizing The Qur'an for Santri Kalong Through the Sisir Method. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 253–270. <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i2.3378>
- Latif, M., & Hafid, E. (2021). multicultural attitudes in an Islamic boarding school of South Sulawesi–Indonesia. *Cogent Education*, 8(1).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1968736>
- Malihah, L. (2022). Budaya Organisasi dan Lingkungan. In N. Qosim (Ed.), *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen* (1st ed., p. 35). Eureka Media Aksara.
- Malihah, L. Mukti, P.S & Muhazir, A. (2022). *Organizational Culture In Pondok Pesantren Darussalam Martapura. Asia Pasific of Business Econimic and Technology*. 2(1) 11-23.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM* (V). Refika Aditama.
- Maulana, F. J., & Ernawati, F. (2024). Kepemimpinan Kyai sebagai Kunci Motivasi Santri Kalong di Pesantren: Sebuah Studi Kasus. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(2), 607–620. <https://doi.org/10.14421/njpi.2024.v4i2-20>
- Meyer, John. P., & Allen, Natalie. J. (1991). A Three-Component conceptual of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaria, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psycology of Commitmen, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Muafiah, E., Sofiana, N. E., & Khasanah, U. (2022). PESANTREN EDUCATION IN INDONESIA: Efforts to Create Child-Friendly Pesantren. *Ulumuna*, 26(2), 447–471.
<https://doi.org/10.20414/ujis.v26i2.558>
- Mufidah, N. N., Ashari, S., & Nurlailiyah, A. (2021). Metode Tahfiz Al Qur'an Pada Santri Kalong Di Pesantren Roudlotul Quran Semarang. *MUKADDIMAH: Jurnal Studi Islam*, 6(1).
- Musaddad, A. (2023). Transformation of Islamic Boarding Schools as Islamic Education Institutions in Indonesia. *Journal of Islamic Education Research*, 4(01).
<https://doi.org/10.35719/jier.v4i1.319>
- Nanu, R. paramitha. (2021). NANU. *TARBAWI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(1).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Nurcholish, M. (2020). Nilai-nilai kearifan lokal dalam budaya oranisasi pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 233–248.
- Nurkhin, A., Rohman, A., & Prabowo, T. J. W. (2024). Accountability of pondok pesantren; a systematic literature review. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2332503>

- Nyoman, I., & Sutaguna, T. (2022). *Spiritual Leadership, Workplace Spirituality and Organizational Commitment; Individual Spirituality as Moderating Variable*. <https://www.researchgate.net/publication/366248549>
- Pamungkas, P. (2021). *Peran Pondok Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Sosial Santri Pondok Pesantren Al-Ma'rufiyyah Semarang*. UIN Walisongo Semarang.
- Pasi, K. M., Rasyidin, R., & Harahap, R. M. (2020). Education System of Modern Islamic Boarding School in The Postmodern Era. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(3), 311–323. <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i3.805>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Prayoga, A. (2020). KARAKTERISTIK PROGRAM KURIKULUM PONDOK PESANTREN. *Jurnal AL-HIKMAH*, 2(1). <https://doi.org/10.15642/jpai.2015.3.1.207>
- Puspitasari, N., Relistian, L., & Yusuf, R. (2022). Peran Pendidikan Agama Islam Terhadap Pembentukan Karakter Religius Peserta Didik. *Atta'dib : Jurnal Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Bone*, 3(1), 57–68.
- Rahmawati, D. (2021). Komitmen dan Loyalitas: Alumni dalam penguatan organisasi pesantren. *Al Tanzim; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 210–223.
- Rahmawati, R., Aryanto, A., Ary, M., & Noor, A. (2025). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND QUALITY OF WORK LIFE ON SOLDIER PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MEDIATING VARIABLE (STUDY AT MILITARY RESORT COMMAND/ KOREM 101/ ANTASARI). *International Journal of Social and Education (INJOSEDU)*, 2(1), 176–189.
- Ridwan, Y., Nurmila, N., Erihadiana, M., & Nursobah, A. (2022). QUALITY MANAGEMENT DEVELOPMENT OF BOARDING SCHOOL EDUCATION IN WEST JAVA: RESEARCH AT MIFATHUL HUDA MANONJAYA ISLAMIC BOARDING SCHOOL TASIKMALAYA, SURYALAYA ISLAMIC BOARDING SCHOOL AND AL-ITTIFAQ CIWIDEY ISLAMIC BOARDING SCHOOL. *Intrenational Journal of Social Service and Research*, 2(5), 390–408. <https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/>
- Risdiana, A. (2016). APLIKASIA: Jurnal Aplikasi Ilmu-ilmu Agama. *APLIKASIA: Jurnal Aplikasi Olmu-Ilmu Agama*, 16(2), 73–83.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Perason.
- Rohman, A., & Suyatno, suyatno. (2018). The Role of pesantren Culture in the formation of santri character. *QIJIS: Qudus Interantional Journal of Islamic Studies*, 6(2), 215–240.
- Rohmani, A. H., Nurudiana, D. D., & Kartiko, A. (2023). Peran Kiyai dalam melestarikan budaya Bawean di Pondok Pesantren Penaber (studi peran kiai dalam perspektif praktis sosial Pierre Bourdieu). *Al Mada : Jurnal Agama, Sosial Dan Budaya*, 6(2). <https://doi.org/10.31538/almada.v6i2.3238>
- Rose, V. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Management and Business Review*, 3(2). <https://doi.org/10.21067/mbr.v3i2.4722>
- SALEH, F. (2020). *BUKU PROFIL PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MARTAPURA*. YAYASAN BHAKTI.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Solihin, I., Hasanah, A., & Fajrussalam, H. (2020). Core Ethical Values of Character Education Based on Islamic Values in Islamic Boarding Schools. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(2), 21–33. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.51>

- Stiadi, D., Claudia Meiske, Rifani, A., Faisal Ikhwan, & Supriyanto, A. (2017). Model Hubungan workplace spiritual terhadap organizational commitment dan Organizational Citizenship Behavior pada lembaga pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional AIMI 2017*, 152–160.
- Sugiarti, R., Mayangsari, M. D., & Fauzia, D. R. (2020). HUBUNGAN ANTARA IKLIM SEKOLAH DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI PADA SANTRI DI PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MARTAPURA RELATIONSHIP BETWEEN CLIMATE SCHOOLS WITH ACHIEVEMENT MOTIVATION IN SANTRI IN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM MARTAPURA. In *Jurnal Kognisia* (Vol. 3, Number 1).
- Syah, M. M. A. (2021). Hubungan Intensitas Berdzikir dengan Kebermaknaan Hidup Santri Kalong. *Conseils : Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 1(2), 83–88.
- Triana, L., & Yuliah. (2021). Analisis gaya kepemimpinan, karakter, dan etnografi pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (studi kasus pada PT. Andhani Relita / SPBU 34.434.11 Cilegon). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(2), 346–366. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v14i2>
- Umam, W. (2020). Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren. *Attractive : Innovative Education Journal*, 2(3). <https://www.attractivejournal.com/index.php/aj/>
- Umayah, S. (2021). *Kontribusi Pondok Pesantren dalam membentuk karakter santri di Pondok Pesantren Darul Muqomah Sumedang Sari OKU Timur*. UIN Raden Intan Lampung.
- Van Manen, M. (2016). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive pedagogy* (2nd ed.). ROUTLEDGE.
- Wafi, A. (2023). *The Cultures of Pesantren in Indonesia: A Phenomenous Real Descriptive Study*.
- Wirawan, Azizah, D. R., & Thalib, S. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Ebank*, 1(2).
- Yayan Musthofa, M. Asy'ari, & Habibur Rahman. (2021). Pembelajaran Pesantren Virtual: Fasilitas Belajar Kitab Kuning bagi Santri Kalong. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(1), 58–70. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v16i1.4543>
- Yurnita, W., Hendra, R., & Habibi, A. (2025). Pengaruh Altruistic Leadership, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Bungo. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(1). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1>
- Zainudi, Z., & Samidi, S. (2022). Model Kepemimpinan Demokratis dan Kharismatik : Studi Kasus di MAN dan MA Qosim Al Hadi Semarang. *SMART: Studi Masyarakat, Religi Dan Tradisi*, 8(1), 147–162.
- ZAMRONI, M., & WAHID, A. (2020). ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK COMMITMENT IN ISLAMIC BOARDING SCHOOLS. *JURNAL PENDIDIKAN ISLAM*, 9(1), 45–62.
- Zarkasyi, H. F. (2015). *Pondok Pesantren : 11*(2), 223–248.