Budaya Organisasi Di Pondok Pesantren Al Mutaqin Temboro Kidul Magetan

Bagas Rizky Saputra¹, Ahmad Mardalis²

¹Mahasiswa Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta

²Dosen Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena budaya organisasi di Pondok Pesantren Al-Mutaqin, Temboro Kidul, Magetan, Jawa Timur. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian lapangan (field research), data diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung dengan perwakilan pengurus, santri, dan tokoh masyarakat sekitar, serta data sekunder dari berbagai sumber seperti buku dan media lainnya. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan pendekatan empiris, melibatkan tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Pondok Pesantren Al-Mutaqin telah direncanakan dan dilaksanakan dengan baik melalui berbagai tahapan sistematis. Tahapan tersebut meliputi penetapan tujuan sesuai visi dan misi pondok, penyusunan anggaran yang transparan, perumusan kebijakan melalui rapat pleno, dan koordinasi pengajar. Implementasi program-program organisasi yang melibatkan seluruh elemen pondok terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Peningkatan ini terlihat dari perkembangan pondok yang mampu memenuhi harapan masyarakat serta menghadapi tantangan zaman.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Pondok Pesantren; Pendidikan; Penelitian Kualitatif; Temboro Kidul*

Abstract

This study aims to understand the phenomenon of organizational culture at Pondok Pesantren Al-Mutaqin, Temboro Kidul, Magetan, East Java. Employing a qualitative approach with field research methods, data were collected through interviews and direct observations with representatives of the management, students, and local community leaders, as well as secondary data from various sources such as books and other media. Data analysis was conducted descriptively and qualitatively using an empirical approach, involving three main stages: data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings reveal that the organizational culture at Pondok Pesantren Al-Mutaqin has been well-planned and implemented through systematic stages. These stages include setting goals aligned with the institution's vision and mission, preparing a transparent budget, formulating policies through plenary meetings, and coordinating among educators. The implementation of organizational programs, involving all elements of the institution, has proven effective in enhancing the quality of educational services. This improvement is evident from the institution's development, which meets community expectations and addresses contemporary challenges.

Keywords: *Organizational Culture; Islamic Boarding School; Education; Qualitative Research; Temboro Kidul.*

PENDAHULUAN

Budaya memainkan peranan krusial dalam memotivasi sebuah organisasi. Kebiasaan yang diadopsi oleh anggotanya membentuk apa yang disebut budaya organisasi, yang pada gilirannya menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya (Robbins, 1996). Berdasarkan Ermalia Normalita dalam Berita DJKN, budaya organisasi berfungsi sebagai panduan dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan catatan bahwa semua anggota harus mematuhi nilai-nilai yang ada. Sebuah laporan dari Tribunnews.com pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa rencana pemecatan satu juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebabkan oleh lemahnya budaya organisasi di lembaga pemerintahan Indonesia, yang mengakibatkan rendahnya kompetensi dan daya saing pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya membantu pencapaian tujuan, tetapi juga berperan penting dalam keberlanjutan dan perkembangan karir anggota organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai variabel kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dengan membentuk persepsi subjektif tentang budaya di tempat kerja. Kesesuaian persepsi ini mendukung pelaksanaan tugas karyawan serta berpengaruh pada tingkat kinerja dan kepuasan mereka.

Menurut Sule dan Saefullah (2019), budaya organisasi merujuk pada kumpulan nilai dan norma yang dianut serta diterapkan oleh sebuah organisasi dalam konteks lingkungan operasionalnya. Harmonisasi antara nilai individu dan nilai perusahaan berpotensi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi mencerminkan cara pandang pegawai terhadap organisasi serta bagaimana pandangan tersebut membentuk kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Dalam konteks perusahaan, karyawan sebagai bagian dari organisasi akan mengevaluasi nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan untuk menentukan kesesuaian dengan nilai-nilai pribadi mereka. Kesesuaian ini, pada gilirannya, akan berdampak pada kinerja karyawan.

Menurut Moeljono (2005), bukti-bukti terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang efektif adalah yang mampu meningkatkan produktivitas dan memperkuat rasa kepemilikan di antara para karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Setiap karyawan memiliki nilai dan tujuan pribadinya masing-masing, jadi penting untuk memastikan tujuan mereka sesuai dengan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja. Untuk melakukan ini, perusahaan perlu memahami apa yang dibutuhkan setiap pekerja dan memastikan kebutuhan tersebut terpenuhi. Ketika pekerja merasa kebutuhannya diperhatikan, mereka akan lebih berkomitmen pada perusahaan dan bekerja lebih keras. Hal ini akan mengarah pada kinerja yang lebih baik dan kesuksesan bagi perusahaan. Kinerja Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kinerja pegawainya. Namun, pimpinan berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian organisasi. Dalam konteks ini, pimpinan harus memiliki peran signifikan dalam upaya memotivasi dan mengelola pegawainya (Arianty, et al., 2016). Organisasi harus memberikan perhatian yang signifikan terhadap pencapaian karyawan melalui pemberian penghargaan (seperti hadiah, insentif, dan apresiasi) serta memotivasi mereka untuk bekerja dengan antusiasme tinggi dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugasnya, sehingga organisasi dapat dengan lebih mudah mencapai tujuan yang telah direncanakan (Daulay, et al., 2017).

Hal ini tidak hanya berlaku pada sebuah perusahaan saja namun juga sangat berlaku didalam institusi Pendidikan. Dunia pendidikan sedang mengalami banyak perubahan dalam era globalisasi, terutama dalam hal teknologi informasi dan cara orang berperilaku satu sama lain. Institusi pendidikan perlu mampu beradaptasi dan bertahan dalam berbagai aspek, terutama dalam membentuk karakter. Dalam proses pembentukan karakter, sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pondok pesantren, sebuah institusi pendidikan Islam, dianggap memiliki kemampuan untuk meningkatkan karakter seseorang, terutama dalam hal spiritual dan intelektual. Sejak pendiriannya, pondok pesantren memainkan peran yang sangat

signifikan. Pesantren pada awalnya merupakan institusi tradisional yang berfokus pada pendidikan agama dan pengetahuan, dengan penekanan pada etika sosial (Syafe'i, 2017). Pondok pesantren berfungsi sebagai tempat untuk belajar dan mempertahankan umat muslim. Pondok pesantren berhasil mengelola siswanya berdasarkan nilai Islam sebagai landasan. Karena rasa sosialnya yang kuat, pesantren masih diikuti oleh masyarakat hingga saat ini.

Dari sudut pandang ilmu manajemen, pesantren kini dapat berfungsi dengan kewenangan pengelolaan dipegang oleh pimpinan tertinggi (Kyai) dan para pengurusnya, tanpa memerlukan keterlibatan masyarakat. Kyai tidak hanya melakukan kegiatan mengajar, tetapi juga berperan sebagai pembimbing spiritual bagi para pengikutnya, memberikan nasihat terkait masalah kehidupan pribadi, serta memimpin berbagai ritual penting. Kebijakan yang diimplementasikan oleh Kiai di pondok pesantren sangat terkait dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan serta rencana jangka panjang dan menengah yang ada. Faktor politik, ekonomi, sosial, dan budaya juga berperan dalam membentuk kebijakan tersebut. Selain itu, interaksi pondok pesantren dengan lembaga pesantren lainnya, institusi pendidikan baik domestik maupun internasional, pemerintah, dan masyarakat umum juga mempengaruhi kebijakan yang diterapkan. Kharisma seorang Kiai dipengaruhi oleh kharisma ayahnya serta pendahulunya, dan juga dipengaruhi oleh kharisma para gurunya. Kiai yang terkenal biasanya memiliki sekurang-kurangnya tiga hingga empat penjelajah yang tercatat dalam silsilah keluarga mereka, dan ada yang menyatakan bahwa garis keturunannya lebih panjang (Van Bruinessen, 1994). Karisma kiai, atau pengasuh, juga memberikan pesantren "energi yang magnetis." Karakter kiai mempengaruhi citra pesantren di pandangan masyarakat. Kiai yang mengelola pondok pesantren pastinya memiliki strategi untuk memajukan budaya organisasi pesantren.

Modernitas membawa serta tantangan misi yang kompleks, dengan semua fenomena baru kemanusiaan. Kompleksitas masalahnya tidak terbatas pada masalah individu, masalah kelompok dan Psikologis, tetapi juga mencakup masalah sosial, spiritual, budaya, dan agama Islam sebagai agama dakwah, yakni agama yang terus-menerus mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi aktif dalam aktivitas dakwah. Sebaliknya, dakwah juga merupakan kewajiban bagi umat Islam, baik yang dilaksanakan secara internal, individu, maupun kelompok. Dakwah menunjukkan efektivitas tinggi bila dilaksanakan secara individu, namun keberhasilannya dapat menjadi lebih optimal apabila dilakukan secara kolektif atau melalui organisasi dakwah. Penyampaian pesan dakwah melalui kelompok atau organisasi akan meluas dan menyebar di kalangan masyarakat, sehingga tujuan dakwah dapat dicapai secara lebih maksimal. Sasaran dakwah harus sejalan dengan penetapan strategi sebagai target dalam pelaksanaan program dakwah. Dalam konteks linguistik, istilah "strategi" merujuk pada metode yang terarah. Dengan adanya strategi yang jelas, proses dakwah dapat berlangsung dengan lebih efektif dan teratur. Hal ini tercermin dalam penerapan oleh Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul, yang berhasil dalam membentuk perubahan karakter masyarakat sehingga mereka dapat menerapkan ajaran agama Islam secara komprehensif.

Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul, yang dikenal sebagai lembaga pesantren salaf, juga menonjol dalam bidang dakwah. Terletak di desa Temboro, kecamatan Karas, kabupaten Magetan, Pondok Pesantren Putra Al-Mutaqin telah menunjukkan dampak positif melalui aktivitas dakwah yang dilakukan oleh para santrinya. Berkat upaya dakwah tersebut, masyarakat desa Temboro Kidul kini dapat lebih memahami ajaran agama dan melaksanakan sunnah Rasulullah SAW. Hasil dari dakwah tersebut menciptakan atmosfer di desa tersebut yang menyerupai suasana Madinah. Oleh karena itu, desa ini sering disebut sebagai Kampung Madinah yang terletak di Jawa Timur. Sejak didirikan, pondok pesantren telah memainkan peran yang sangat signifikan. Seiring waktu, pengurus dan pengelola pondok pesantren menghadapi tantangan dalam mengelola santri dengan baik serta menjaga mereka. Tantangan ini mencakup aspek kepemimpinan, budaya kontemporer, dan upaya pengurus dalam memotivasi santri. Ketiga faktor tersebut sangat krusial untuk memastikan kinerja pengelola sesuai dengan ekspektasi lembaga. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang terampil dalam organisasi, manajemen yang efisien diperlukan guna menciptakan lingkungan kerja tim yang optimal.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis berminat untuk menganalisis bagaimana

budaya organisasi, pola aktivitas, dan nilai-nilai yang diterapkan dalam kehidupan pondok. Pada organisasi yang sangat besar dan menarik minat dari berbagai kalangan manusia, penulis berkeinginan untuk melaksanakan penelitian yang hasilnya akan dipresentasikan dalam tulisan ilmiah yang berjudul "Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul Magetan Jawa Timur". Beberapa teori yang menjadi dasar penelitian ini meliputi:

Budaya

Kebudayaan, dalam bahasa Sanskerta dikenal dengan istilah "buddhayah," yang merupakan bentuk jamak dari "buddhi" (budi atau akal), mengacu pada berbagai aspek yang berhubungan dengan kemampuan budi dan akal manusia. Di sisi lain, dalam bahasa Inggris, istilah "culture" berasal dari kata Latin "colere," yang memiliki makna mengolah atau mengerjakan, serta dapat diartikan sebagai pengolahan tanah atau bertani. Istilah "culture" kadang-kadang muncul dalam bentuk "Kultur" dalam bahasa Indonesia (Muhaimin, 2001; Aslan & Yunaldi, 2018). Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan budaya (culture) sebagai pemikiran, adat istiadat, hal-hal yang telah berkembang, serta kebiasaan yang cenderung tetap. Dalam percakapan sehari-hari, budaya sering dianggap setara dengan tradisi. Di sini, tradisi merujuk pada kebiasaan yang tampak dalam masyarakat (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005).

1. Organisasi

Organisasi merupakan sarana untuk pelaksanaan aktivitas. Organisasi adalah sebuah struktur sistem yang menampung individu-individu yang memiliki peran dan tanggung jawab spesifik, yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi atau entitas sosial yang dikelola secara sengaja, dengan batasan yang dapat dikenali, yang beroperasi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, organisasi didefinisikan sebagai susunan dan peraturan dari berbagai komponen sehingga membentuk kesatuan yang sistematis. Menurut James D. Mooney (2004), organisasi adalah bentuk dari setiap kelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Chester I. Barnard (1968) mendefinisikan organisasi sebagai sistem aktivitas kolaboratif yang melibatkan dua orang atau lebih. Dengan mempertimbangkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu persekutuan manusia, melibatkan minimal dua individu, dengan struktur, aturan, dan sistem kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menggambarkan ciri-ciri perusahaan yang berkembang dari sistem nilai, membentuk norma-norma yang mempengaruhi perilaku, serta tercermin dalam pandangan, sikap, dan tindakan para individu di dalam perusahaan. Budaya mempengaruhi berbagai aspek dalam kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan (Muis et al., 2018). Pengertian budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan melihat karakteristik budaya yang ada, bukan pada apakah mereka menyukainya atau tidak. Dengan kata lain, istilah ini bersifat deskriptif. Menurut Sarpin (2008), budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem keyakinan, nilai, dan budaya yang ada dalam sebuah organisasi, yang berinteraksi dengan struktur sistem formal untuk membentuk norma dan perilaku organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dipandang sebagai kebiasaan yang telah mapan dan diterapkan dalam aktivitas kerja untuk memotivasi peningkatan kualitas kerja karyawan dan manajer. Istilah lain yang sering digunakan untuk menyebut budaya organisasi adalah "Kultur Organisasi."

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah elemen penting dalam menangani masalah internal dan eksternal secara berkelanjutan oleh sebuah kelompok. Budaya ini juga diteruskan

kepada anggota baru guna membantu mereka memahami dan merespons tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Ciri-ciri budaya organisasi meliputi pemberian identitas, penekanan pada perilaku, nilai-nilai, integrasi unit, inovasi, kontrol, pengambilan risiko, serta orientasi tujuan dan pemasaran. Budaya organisasi dapat memiliki kekuatan yang berbeda, yaitu kuat atau lemah. Berdasarkan pandangan Schein, budaya organisasi yang tidak kuat tidak dapat membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap faktor eksternal dan internal, serta tidak berhasil mengikat karyawan pada tujuan organisasi. Rue dan Byars menambahkan bahwa dalam budaya yang tidak kuat, anggota organisasi tidak memiliki nilai atau keyakinan yang konsisten, memiliki berbagai keyakinan yang berbeda-beda, serta ritual yang tidak terstruktur dengan baik, yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

4. Pondok Pesantren

Pondok pesantren sering dianggap sebagai tempat yang efektif untuk memperbaiki akhlak, moral, dan perilaku seseorang serta menangkal dampak negatif dari arus globalisasi. Meski identik dengan ajaran agama Islam, pesantren dinilai oleh sebagian masyarakat kurang menerima kebudayaan Indonesia, baik tradisional maupun modern. Namun, seiring perkembangan zaman, pondok pesantren kini juga berfungsi sebagai lembaga pendidikan yang mirip dengan sekolah umum, dengan perbedaan utama pada fokus yang lebih besar terhadap ajaran agama Islam. Pesantren memiliki jenjang pendidikan mulai dari tingkat dasar (Madrasah Ibtida'iyah), menengah pertama (Madrasah Tsanawiyah), hingga menengah atas (Madrasah Aliyah), yang juga mengajarkan pelajaran umum penting..

METODOLOGI

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan field research untuk mengeksplorasi fenomena budaya organisasi di Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul, Magetan, Jawa Timur. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dan observasi langsung terhadap pengurus, santri, serta tokoh masyarakat setempat, sementara data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, situs web, dan media lainnya. Berikut adalah kalimat yang diparafrasekan dengan perubahan SPOK:

Data dianalisis dengan menggunakan metode observasi non-partisipan, teknik purposive sampling dalam wawancara, serta dokumentasi yang mencakup catatan, foto, video, dan arsip. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui pendekatan empiris, yang melibatkan tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian dilakukan di lokasi yang dekat dengan peneliti agar proses pengumpulan dan analisis data dapat dilakukan secara mendalam dan kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Perusahaan

1. Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul

Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul didirikan pada tahun 1983 dan dipimpin oleh Romo KH Ahmad Shofwan di Jalan Temboro - Selawe Balibatur Rt.06/Rw.03, Pakis, Temboro, Kecamatan Karas, Kabupaten Magetan, Jawa Timur. Lembaga pendidikan Islam ini dikenal karena fokusnya pada pengajaran Al-Quran dan Kitab Kuning serta penerapan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Visi Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul adalah untuk menghasilkan generasi muslim yang berakhlak mulia, cerdas, dan mandiri. Sedangkan Misi Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul adalah memberikan pendidikan agama yang komprehensif, membentuk karakter santri yang disiplin dan

bertanggung jawab, serta mengembangkan keterampilan dan bakat santri untuk menghadapi tantangan zaman.

Pondok Pesantren Al Mutaqin Temboro Kidul berkomitmen untuk terus berinovasi dalam metode pengajaran dan pengembangan kurikulum agar dapat memberikan pendidikan terbaik bagi para santrinya.

2. Struktur Organisasi

Untuk memastikan kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan tugas, disusunlah suatu struktur organisasi yang menetapkan peran dan tanggung jawab setiap individu dalam kerangka kewenangannya. Struktur ini menjamin adanya koordinasi yang optimal di antara anggota organisasi, sehingga setiap tugas dapat diselesaikan dengan cara yang efektif dan efisien. Dengan demikian, struktur organisasi berperan penting dalam mencapai tujuan bersama, sebagaimana diperlihatkan dalam bagan berikut:

3. Tata Kerja Organisasi

Dalam struktur organisasi ini, terdapat beberapa peran penting yang masing-masing memiliki tanggung jawab spesifik untuk memastikan kelancaran operasional organisasi. Pertama, posisi Pelindung bertugas memastikan bahwa organisasi tetap beroperasi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, serta berfungsi sebagai langkah preventif dalam menangani isu-isu yang dapat mempengaruhi organisasi dari luar. Kedua, Pengawas memiliki tanggung jawab untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau deviasi, baik terkait anggaran maupun dalam hal proses dan kewenangan. Selain itu, Pengawas juga berperan sebagai perantara dalam menyelesaikan konflik di antara karyawan serta bertanggung jawab untuk memastikan hubungan yang baik antar anggota. Selanjutnya, Pembina memiliki peran dalam mengarahkan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta memberikan pandangan dan nasihat kepada anggota lainnya berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Ketua organisasi bertanggung jawab atas seluruh keputusan musyawarah dan pelaksanaan program kerja bersama seluruh jajaran pengurus, serta melaksanakan tugas tambahan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi. Posisi Sekretaris memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan mengenai aktivitas kepada atasan, menyusun jadwal kegiatan pimpinan, mendampingi pimpinan dalam rapat, serta melaksanakan notulensi, pengarsipan, dan pencatatan aktivitas. Terakhir, Bendahara bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan instansi, termasuk mengatur gaji pengurus dan mengelola keuangan pondok secara keseluruhan.

2. Identitas Narasumber Ponpes Al-Falah Temboro

1. Tingkat Umur Narasumber

Umur pengurus harus dipertimbangkan karena kemandirian jawaban atau kematangan respons narasumber terhadap kondisi organisasi tempat mereka beraktivitas serta terhadap kegiatan organisasi, umumnya akan dipengaruhi oleh usia responden tersebut.

Tabel 1. Tingkat Umur Narasumber

No.	Narasumber	Usia
1.	Pengurus Pondok	46
2.	Tokoh Masyarakat	58
3.	Santri	17

Sumber: Data diolah, 2024

2. Tingkat Pendidikan Narasumber

Tingkat pendidikan dari narasumber perlu dipahami untuk menilai kedalaman pola pikir mereka sebagai responden dalam penelitian ini, yang akan memberikan umpan balik mengenai kondisi pondok sebagai entitas organisasi tempat mereka beraktivitas.

Tabel 2. Tingkat Pendidikan Narasumber

No	Narasumber	Usia
1	Pengurus Pondok	46
2	Tokoh Masyarakat	58
3	Santri	17

Sumber: Data diolah, 2024

3. Jenis Kelamin Narasumber

Jenis kelamin narasumber juga mempengaruhi cara responden membentuk sikap dan tanggapan terhadap pondok sebagai sebuah organisasi serta terhadap aktivitas yang dilakukan oleh komunitas pondok tersebut.

Tabel 3. Jenis Kelamin Narasumber

No	Narasumber	Jenis Kelamin
1	Pengurus Pondok	Laki-Laki
2	Tokoh Masyarakat	Perempuan
3	Santri	Laki-Laki

Sumber: Data diolah, 2024

4. Masa Kerja Narasumber

Durasi kerja narasumber dapat mencerminkan pengalaman seorang anggota; dengan lama beroperasi dalam sistem pondok, akan signifikan terkait dengan sikap narasumber dalam merespons suatu permasalahan dan akan lebih teliti dalam mengevaluasi suatu isu.

Tabel 4. Masa Kerja Narasumber

No	Narasumber	Masa Kerja
1	Pengurus Pondok	9 Tahun
2	Tokoh Masyarakat	5 Tahun
3	Santri	5 Tahun

Sumber: Data diolah, 2024

1. Tanggapan Narasumber Atau Responden Terhadap Budaya Organisasi

1. Kinerja instansi pondok pesantren Al-Mutaqin

Kinerja organisasi merupakan salah satu indikator yang menunjukkan apakah suatu organisasi telah mencapai tingkat keberhasilan yang menjadi tanggung jawabnya. Salah satu indikator pencapaian kinerja organisasi ditunjukkan oleh pimpinan dalam organisasi tersebut. Kinerja yang kami tanyakan kepada narasumber menghasilkan berbagai jawaban.

- Pengurus pondok : "Sebagai pengurus ponpes, kami selalu mengupayakan ketertiban dan keberlangsungan pendidikan yang terbaik untuk para santri disini, dan untuk mencapai itu kami juga perlu mendisiplinkan tenaga pengajar supaya dapat memberikan pendidikan dan contoh terhadap para santri disini"
- Tokoh Masyarakat : "kalau sama pengurus pondok itu menyenangkan mas, kegiatan-kegiatan pondok banyak yang ditargetkan buat masyarakat disekitar sini jadi kita banyak terbantu sama pondok, dari dulu sudah seperti itu, bahkan ada kegiatan-kegiatan bersama antara para santri dan warga disini mas jadi kami merasa ada ikatan dengan pengurus maupun para santri disini"
- Santri : "yang ngurus pondok ya ustadz-ustadz itu mas, menyenangkan, tapi kadang galak juga, kalau kegiatan disini ya belajar, ngaji qur'an, ngaji kitab, olahraga, kadang ya acara sama tetangga desa"

2. Definisi budaya organisasi sesuai visi dan misi pondok pesantren

- Pengurus pondok : "Disini kan kegiatannya ngaji rutin, diniyah, TPQ, walaupun disini ada perbedaan faham fiqh dengan pondok disamping tapi disini tetap mendisiplinkan kegiatan keseharian supaya visi mencetak generasi muslim yang berakhlak, cerdas, mandiri bisa sukses, selain itu karakter santrinya juga harus dibentuk karakternya supaya setelah dari sini mereka siap menghadapi tantangan zaman dan ndak lupa

- sama ilmu dari sini”
- b. Tokoh Masyarakat : “budaya kalau disini bagus mas, cucu saya biasa saya titipkan ke santri atau ustadz disitu supaya diajari iqro’ malah sering diajari pelajaran sekolah sama santri-santri disana mas”
 - c. Santri : “ikut jadwal mas, kalau pagi ke madrasah, sorenya olahraga kalau malem ngaji kitab, nyuci baju. Yang penting ikut aturan ustadz dulu mas”
3. Implementasi budaya organisasi di pondok pesantren
- a. Pengurus pondok : “Praktek kebudayaan pondok kan sebenarnya dari hal-hal kecil dulu mas, antri mandi, makan bersama, rukun dengan santri lain, bersosial, seperti itu kan mas. Zaman sekarang saja untuk sekedar bersosial saja sudah banyak yang tidak bisa, padahal dari situ kita bisa belajar tentang budaya local dan sopan santun. Kalau hal-hal tersebut bisa diterapkan dengan tepat nanti seperti ilmu, akhlak akan mengikuti”
 - b. Tokoh Masyarakat : “Dengan adanya ponpes Al-Mutaqin menjadikan warga disekitar sini mengikuti kebiasaan pondok seperti berpakaian tertutup, mengaji dan lain-lain,”
 - c. Santri : “Ya ikut belajar disini mas, paling yang susah kalau ujian lalu remedial jadi harus ujian lagi, selain itu paling yang beda disini kalau mandi harus antri, nyuci bersama santri lain, tapi temannya disini banyak dan baik-baik”
4. Tantangan dan hambatan dalam implementasi
- a. Pengurus pondok : “Tantangan sebagai pengurus disini itu harus menjaga nilai-nilai yang dijunjung oleh pondok, memang adanya perbedaan dengan pondok lain dalam persoalan akidah yang menjadikan daerah terbagi menjadi dua”
 - b. Tokoh Masyarakat : “Tantangan mungkin kalau ada perbedaan faham antara pondok Al-mutaqin dengan pondok yang lain, sebagai tokoh masyarakat disini sekaligus pelindung keorganisasian wajib untuk mengurangi konflik-konflik perbedaan disini”
 - c. Santri : “Hambatannya kalau malem lelah karena latihan, paginya susah bangun jadi kena hukuman, kalau tantangannya ya harus lulus ujian mas, kalau tidak lulus harus ngulang kelas”
5. Cara mengatasi tantangan dan hambatan dalam implementasi
- a. Pengurus pondok : “Kesamaan pandangan untuk menjalankan visi misi supaya dari pihak pengurus dan santri sama-sama mau belajar, pengurus terutama para kyai diharap mampu memberi wejangan tanpa melupakan tokoh masyarakat yang menjadi penengah disini”
 - b. Tokoh Masyarakat : “Pentingnya komunikasi menjadi kunci supaya masalah dapat selesai atau bahkan dihindari, karena harapan masyarakat disinipun warga bisa selalu mendapat dampak positif dari adanya kehadiran dan kegiatan di pondok Al-Mutaqin”
 - c. Santri : “Disini kan banyak temannya mas, jadi kalau ada masalah bisa minta tolong yang lain, kadang juga warga yang minta tolong saya dan teman-teman ikut bantu ke rumah warga yang butuh”
6. Manfaat dan dampak penerapan budaya organisasi
- a. Pengurus pondok : “Dampak jika budaya di pesantren ini terus diterapkan harapannya bisa memunculkan bibit-bibit karakter santri yang disiplin dan bertanggungjawab, serta santri yang siap menghadapi tantangan zaman”
 - b. Tokoh Masyarakat : “Masyarakat disini sudah merasakan dampak langsung dari budaya Al-Mutaqin mulai dari gotong royongnya, kecerdasan dan kepekaan santrinya dan lain-lain”
 - c. Santri : “Banyak teman mas, bisa belajar mencari dan memilah teman yang baik atau kurang baik. Ilmu yang didapat bisa berguna di masa depan dan akhirat”
7. Saran dalam peningkatan budaya organisasi Al-Mutaqin
- a. Pengurus pondok : “Mungkin kurangnya disini adalah kemajuan di bidang teknologi

- dan informasi, demi mewujudkan santri yang siap menghadapi perubahan zaman yang sejalan dengan visi, kedepannya pengurus akan menambahkan keilmuan tentang informasi-teknologi dengan tanpa mengganggu kaidah dan kegiatan sebelumnya”
- b. Tokoh Masyarakat : “Saran dari kami selaku penduduk disini lebih sering dikomunikasikan jika ada kegiatan di sekitar warga, dikomunikasikan sejak jauh-jauh hari”
 - c. Santri : “Kegiatan pondoknya disesuaikan dengan jadwal para santri, sehingga tidak begitu banyak kegiatan yang tertumpuk yang mengakibatkan kurangnya jam istirahat bagi santri”
8. Harapan perkembangan pondok pesantren dengan adanya budaya organisasi
- a. Pengurus pondok : “Kami sebagai pengurus tetap memiliki harapan supaya visi dan misi pendiri kami bisa dijalankan tanpa melupakan pentingnya adaptasi dengan perubahan zaman”
 - b. Tokoh Masyarakat : “Harapan kami semoga semakin marak lagi kegiatan yang dilaksanakan bersama masyarakat”
 - c. Santri : “Harapannya semoga pondok semakin ramai, sering banyak kegiatan outbond seperti kemarin.”

2. Analisis Budaya Organisasi Pada Kegiatan Kerja Pimpinan Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul

Budaya organisasi memiliki fungsi penting dalam membedakan satu organisasi dari yang lain, sehingga diperlukan akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan budaya organisasi di Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul telah dijalankan dengan baik oleh pengurus pondok, santri, dan tokoh masyarakat. Kegiatan budaya organisasi telah terpenuhi dengan baik melalui pembinaan oleh pengurus pondok, dan pengembangan pendidikan di pondok mencerminkan visi dan misi yang terarah. Dengan kerjasama yang harmonis dan transparan, pengurus pondok bekerja menuju tujuan bersama, yakni mencetak generasi muslim yang berakhlak mulia, cerdas, dan mandiri. Implementasi visi-misi ini tidak hanya sekedar diingat, melainkan dipahami sebagai tujuan yang harus diwujudkan oleh seluruh anggota pondok. Penerapan budaya mutu di pondok juga sangat relevan, karena sistem ini tidak hanya mengurangi permasalahan sehari-hari, tetapi juga mengutamakan perbaikan berkelanjutan.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa implementasi budaya organisasi di Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul memainkan peran krusial dalam menumbuhkan nilai-nilai yang diterapkan di lingkungan pesantren. Pelaksanaan kebijakan dipandu oleh pedoman program serta parameter yang fleksibel, dengan mempertimbangkan aspek efektivitas, efisiensi, dan objektivitas. Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul sepakat untuk terus melakukan perbaikan dalam pengelolaan manajemen guna memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat. Hasil dari pelaksanaan yang baik ini terlihat dari peningkatan kualitas layanan pendidikan, ketertiban administrasi, dokumentasi yang lengkap, hubungan yang baik dengan pihak luar, serta meningkatnya jumlah santri dan serapan alumni di berbagai tempat. Hal ini membuktikan bahwa pondok pesantren telah berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Pondok Al-Mutaqin Temboro Kidul

Evaluasi adalah aktivitas krusial untuk menilai sejauh mana tujuan budaya organisasi telah dicapai serta untuk mengukur tingkat keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Menurut Caffarella (dalam Gibbons, 2002), evaluasi merujuk pada prosedur yang digunakan untuk menilai apakah desain dan pelaksanaan program telah efektif serta apakah hasil yang diinginkan telah tercapai. Dengan demikian, evaluasi program menjadi metode untuk menilai

kinerja suatu program dengan membandingkannya dengan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan (Lazwardi, 2017). Berdasarkan penelitian di Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul, tahap evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan telah berjalan sesuai rencana. Tahapan ini dimulai dengan penentuan fokus evaluasi melalui supervisi pembelajaran dan administrasi, serta penilaian kinerja guru dan karyawan yang dilakukan setiap bulan oleh kepala sekolah. Selanjutnya, dilakukan penyusunan desain evaluasi yang meliputi persiapan tujuan dan jenis evaluasi yang akan digunakan. Pada tahap pengumpulan informasi, alat-alat penilaian digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan. Analisis dan interpretasi menunjukkan bahwa budaya organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang solid dan kredibel. Terakhir, pembuatan laporan sebagai hasil akhir dari evaluasi melibatkan masukan dari warga sekolah, komite, dan masyarakat, serta langkah-langkah seperti evaluasi diri sekolah, pemetaan mutu, dan penetapan standar mutu baru jika diperlukan.

4. Kaitan Terhadap Fiqh Islam

Konsep budaya organisasi menurut Al-Qur'an terdapat dalam beberapa ayat yaitu As-Shaff (61):4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانًا مَّرْصُورًا

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam satu barisan, seakan-akan mereka suatu bangunan yang tersusun kukuh.”

Kalimat ini mengungkapkan bahwa Allah menyukai individu yang berjuang dalam formasi yang teratur. Sesungguhnya Allah menyayangi individu-individu yang berjuang di jalan-Nya untuk membela diri serta mempertahankan kehormatan Islam dan umat Islam, dengan formasi yang teratur, kuat, militan, dan terstruktur dengan baik; mereka seolah-olah membangun kekuatan umat seperti suatu struktur yang kokoh, saling memperkuat satu sama lain.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul, dapat disimpulkan bahwa perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pendidikan telah dilaksanakan melalui berbagai tahapan yang sistematis. Tahapan-tahapan tersebut meliputi penetapan tujuan sesuai visi dan misi pondok, penyusunan anggaran yang transparan, perumusan kebijakan melalui rapat pleno, dan koordinasi mengenai Tupoksi pengajar di awal semester. Selain itu, pelaksanaan program organisasi juga telah direncanakan dengan baik, Mengikutsertakan seluruh ketua Unit Kegiatan (UK) beserta personelnya dalam perumusan rencana aktivitas yang akan dilaksanakan dalam periode waktu tertentu. Pelaksanaan budaya organisasi di pondok ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan, sebagaimana terlihat dari peningkatan yang seiring dengan perkembangan sekolah, yang mampu memenuhi harapan masyarakat dan tantangan zaman.

Evaluasi terhadap budaya organisasi juga telah dilaksanakan sesuai dengan rencana program sekolah, yang mencakup beberapa tahap krusial. Tahap pertama adalah penentuan fokus evaluasi melalui supervisi pembelajaran dan administrasi, serta penilaian kinerja guru dan karyawan yang dilakukan secara rutin oleh kepala pengurus. Tahap kedua melibatkan penyusunan desain evaluasi, di mana tujuan dan jenis evaluasi ditentukan untuk meningkatkan pendidikan di pondok. Informasi dikumpulkan melalui alat penilaian yang relevan pada tahap ketiga, diikuti oleh analisis dan interpretasi untuk mengevaluasi efektivitas budaya organisasi. Laporan hasil evaluasi ini kemudian disusun, mencakup masukan dari warga sekolah, komite, dan masyarakat, serta langkah-langkah pemenuhan mutu yang telah dilakukan. Pondok Pesantren Al-Mutaqin Temboro Kidul telah menunjukkan komitmen kuat dalam menjaga kualitas pelayanan administrasi melalui kegiatan monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan.

Referensi :

- Agus Haryono, "Profil Kemampuan Penalaran Induktif Matematika Mahasiswa Pendidikan Matematika UNIPA", *Journal of Honai Math*, 1 : 2, (Oktober, 2018), hlm.128
- Arianty, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelindo Cabang Belawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 4(2).
- Aslan, A., & Yunaldi, A. (2018). Budaya Berbalas Pantun Sebagai Media Penyampaian Pesan Perkawinan Dalam Acara Adat Istiadat Perkawinan Melayu Sambas. *Jurnal Transformatif (Islamic Studies)*, 2(2), 111-122.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Darmawan Julianto, NIM.: 17102040061 (2021) [*budaya Organisasi Di Pondok Pesantren Terpadu Al Muntaz, Gunung Kidul, Yogyakarta Pada Tahun 2020/2021.*](#)
- Daulay, H. P., & Tobroni, T. (2017). Islamic education in Indonesia: A historical analysis of development and dynamics. *British Journal of Education*, 5(13), 109-126.
- Fanani, Muhammad Yoga Rifki, and Setiani Setiani. "Pengaruh Islamic leadership, budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi pada pengurus Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Kota Mojokerto." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 8.1 (2022): 18-32.
- Gibbons, Maurice. (2002). *The Self-Directed Learning Handbook: Challenging Adolescent Student to Excel*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Hakim, Lukman. "Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja." *Iqtishadia* 9.1 (2016).
- Hariyadi, Ahmad. "Kepemimpinan Karismatik Kiai dalam Membangun Budaya Organisasi Pesantren." *Equity In Education Journal* 2.2 (2020): 96-104.
- Hermawan, Budi, Dewi Prihatini, and Ema Desia Prajitasari. "Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Belajar Santri Melalui Motivasi Belajar Di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi." (2015).
- Huda, Muhammad Nurul, and Muhammad Turhan Yani. "Pelanggaran santri terhadap peraturan tata tertib pondok pesantren Tarbiyatut Tholabah Kranji Lamongan." *Jurnal Kajian Moral dan Kewarganegaraan* 2.03 (2015): 740-753.
- Husin, Ishak. "Teori Organisasi." *Jurnal Gerbang STMIK Bani Saleh* 12.2 (2022): 56-66.
- Jufrizen, Jufrizen, and Khairani Nurul Rahmadhani. "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi." *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara* 3.1 (2020): 66-79.

- Julianto, Bagus, and Tommy Yunara Agnanditiya Carnarez. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organisasi Professional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, Dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan)." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2.5 (2021): 676-691.
- Kbbi, T. P. (2005). Kamus besar bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka.
- Lazwardi, Dedi. "Implementasi Evaluasi Program Pendidikan di Tingkat Sekolah Dasar dan Menengah." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. Vol. 7, No. 2, Desember 2017.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018), hlm. 5
- Meutia, Kardinah Indrianna, and Cahyadi Husada. "Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan." *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* 4.1 (2019): 119-126.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Moeljono, D. (2005). *Good Corporate Culture Sgb GCG*. Elex Media Komputindo.
- Mooney, J. D. (2004). *The principles of organization*. In *Papers on the Science of Administration* (pp. 98-107). Routledge.
- Muhaimin, M. (2001). Perbincangan tentang Pendidikan Islam di Indonesia. *Ulul Albab Jurnal Studi Islam*, 3(2), 5-26.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25.
- Ningsih, Rina Yuli, and Doddy Setiawan. "Refleksi Penelitian Budaya Organisasi Di Indonesia." *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen* 9.3 (2019): 293238.
- Rifai, Ahmad Lubadhul Fikri Ar, Musnur Hery, and Abu Mansur. "Pembinaan Karakter Tanggung Jawab Santri Melalui Budaya Organisasi Pelajar Orppenda." *Jurnal PAI Raden Mutaqin* 1.4 (2019): 480-496.
- Rivai, Ahmad. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3.2 (2020): 213-223.
- Rizqiyah, Elok Hanifatur. "Strategi Dakwah Pondok Pesantren Putra Al-Mutaqin dalam Mewujudkan Kampung Madinah di Desa Temboro." (2020).
- Robbins, S.. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep - Kontroversi -Aplikasi* . jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: T Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*.
- Saharuddin NIM 80200215001 Judul : Aktualisasi Budaya Organisasi pada Pondok Pesantren al-Quran Babussalam al-Muchтарыyah Selayar dalam Perspektif Pendidikan Islam.

- Siti Marita, "Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Darul Falah Teluk Betung Barat Lampung", *Skripsi* (Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2018)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 289.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 296
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019), hlm. 329.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, cet. Ke-15, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Suharsimi, *Metode Research II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000). hlm. 236.
- Sukaningtyas, Dwi, Djam'an Satori dan Udin Syaefuddin Sa'ud. "Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi." *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. Th. XXXVI, No. 2, Juni 2017.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen (Revisi)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syafe'i, I. (2017). Pondok pesantren: Lembaga pendidikan pembentukan karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 61-82.
- Syahrani, Abdul Wahab, and Muhammad Luthfi Kamil. "Budaya Dan Kebudayaan: Tinjauan Dari Berbagai Pakar, Wujud-Wujud Kebudayaan, 7 Unsur Kebudayaan Yang Bersifat Universal." *Cross-border* 5.1 (2022): 782-791.
- Van Bruinessen, M. (1994). *NU; Tradisi, Relasi-Relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*. Lkis Pelangi Aksara.
- Wahidmurni, Wahidmurni. "Pemaparan metode penelitian kualitatif." (2017).
- Widodo, Hyginus Suseno Triyanto, and Aloysius Triwanggono. "Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah." *EXERO: Journal of Research in Business and Economics* 1.1 (2018): 90-110.
- Widyastri, Sri. "Analisis Manajemen Dakwah Pondok Pesantren Dalam Menjadikan Kampung Madinah di Desa Temboro (Studi Fenomenologi di Pondok Pesantren Putra Al-Mutaqin Temboro)." *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah FDIK IAIN Padangsidempuan* 4.1 (2022): 25-54.