

**PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
PENINGKATAN KUALITAS KEPRIBADIAN SANTRI**
(Studi Kasus pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo dan
Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam
Program Studi Pendidikan Agama Islam



Oleh
Mustofa Tohari
NIM. F0.2.3.15.076

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Mustofa Tohari
NIM : F02315076
Program : Magister (S-2)
Institusi : Pascasarjana UIN SunanAmpel Surabaya

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 22 Juni 2018

Saya yang menyatakan,



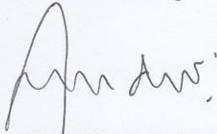
MUSTOFA TOHARI

PERSETUJUAN

Tesis Mustofa Tohari ini telah disetujui
pada tanggal 22 Juni 2018

Oleh

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sihabudin', written over a faint, illegible stamp or watermark.

Dr. Sihabudin, M.Pd.I, M.Pd

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Mustofa Tohari ini telah diuji

Pada tanggal 20 Juli 2018

Tim Penguji:

1. Prof. Dr. H. Ma'shum, M.Ag (Ketua)
2. Dr. Syafi'i, M.Ag (Penguji)
3. Dr. Sihabudin, M.Pd.I, M.Pd (Penguji)



Surabaya, tanggal 20 Juli 2018
Direktur,



Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag

NIP. 196004121994031001



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MUSOFA TOHARI
NIM : F020315076
Fakultas/Jurusan : PASCASARJANA UIN SUNAN AMPEL/PAI
E-mail address : musfotohari89@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN KUALITAS
KEPRIBADIAN SANTRI (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono
Sidoarjo dan Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2018

Penulis

(MUSOFA TOHARI)

nama terang dan tanda tangan

Ada banyak alumni Pondok Pesantren Hudallil 'Alamin yang menjadi kiyai, ustad, ketua organisasi, pejabat serta tokoh-tokoh penting lain yang cukup berpengaruh di masyarakat.

Pondok pesantren Sunan Ampel Jombang juga merupakan salah satu lembaga yang menjaga budaya organisasi pesantren. Hal itu dibuktikan dengan dengan membuat peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang harus dijalani oleh semua santri, yang mana setiap santri yang melanggar akan mendapat *ta'zir* (hukuman) ataupun teguran dari pengasuh demi berjalannya budaya organisasi tersebut. Penegakan budaya organisasi dilakukan dengan membentuk kepengurusan pondok yang mana kepengurusan tersebut terdapat devisi-devisi yang mengemban tugas khusus dalam mengawal jalannya budaya organisasi.

Pondok pesantren Sunan Ampel Jombang juga membentuk dan mengarahkan santri-santrinya untuk menjalankan budaya organisasi dengan melakukan pengawasan kepada para santri yang dijalankan dewan pengasuh, *asatidz* dan pengurus pesantren.

Sebagai lembaga pendidikan cukup tua di jombang dan telah meluluskan ribuan santri Pondok pesantren Sunan Ampel Jombang tentu saja tidak diragukan lagi kiprahnya didalam membangun pendidikan di tanah air. Selain itu sudah cukup pengalaman dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi di pesantren tersebut, yang mana budaya organisasi merupakan sebuah identitas dan sebagai upaya dalam membentuk santri berkualitas unggul. Sehingga Pondok pesantren Sunan Ampel Jombang telah berhasil mencetak banyak alumni yang menjadi tokoh penting di masyarakat, diantaranya kiyai, politikus, pejabat, serta pemimpin ormas.

3. Dominant Values; yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi
4. Philosophy; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. Rules; yakni adanya pedoman yang ketat dikaitkan dengan kemajuan organisasi
6. Organization climate; merupakan perasaan keseluruhan (an overall “feeling”) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain. Sedangkan menurut Desmond Graves ada sepuluh indikator budaya organisasi, diantaranya yaitu ;
 - a) Jaminan diri (self assurance)
 - b) Ketegasan dalam bersikap (deciviness)
 - c) Kemampuan dalam pengawasan (supervisory ability)
 - d) Kecerdasan emosi (entelegence)
 - e) Inisiatif (initiative)
 - f) Kebutuhan akan pencapaian prestasi (needfor achievement)
 - g) Kebutuhan akan aktualisasi diri (need for self actualization)
 - h) Kebutuhan akan jabatan/posisi (need for power)
 - i) Kebutuhan akan penghargaan (need for reward)

- 2) *Risk Tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menerapkan harapan kinerja.
- 4) *Integration*, tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- 5) *Management support*, yaitu tingkatan dimana pemimpin mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada anggotanya.
- 6) *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku anggota.
- 7) *Identity*, tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) *Reward system*, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi reward, hadiah atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja anggota, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- 9) *Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana anggota didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi

2. Kepribadian Santri

- a. Pengertian Santri

organisasi pesantren Mambaus Sholihin? 3) Apa faktor determinan dan solusi kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren Mambaus Sholihin?.

Metode penelitian dalam tesis ini menggunakan penelitian lapangan yang ditinjau melalui metode kualitatif. Metode yang digunakan peneliti dalam mencari dan mengumpulkan data adalah metode observasi, metode dokumentasi, dan metode tanya jawab (interview).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Bentuk budaya organisasi pesantren Mambaus Sholihin meliputi tahap perumusan (visi, misi dan nilai-nilai budaya organisasi pesantren) yang dilakukan oleh pengasuh, tahap penerimaan dan perilaku (sosialisasi dan implementasi) dengan cara memberi motivasi dan kepercayaan kepada seluruh pembimbing dan pengurus, tahap evaluasi yang diadakan dalam rapat-rapat rutin untuk membahas keberhasilan pengembangan budaya organisasi pesantren oleh semua komponen pelaku organisasi pesantren. 2) Kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren yaitu tahap seleksi santri dan pengurus sangat memperhatikan dari segi latar belakang yang sesuai dengan ciri Mambaus Sholihin sendiri yaitu salaf modern sehingga mayoritas dari pengurus mengambil produk dalam pesantren dengan alasan agar mudah dalam menjalankan organisasi pesantren terlebih dalam mengembangkan budaya organisasi pesantren Mambaus Sholihin. Namun ditemukan kinerja yang kurang bagus ketika pengurus tersebut diambil dari produk dalam sendiri karena mereka beranggapan ada yang lebih aktif untuk menghidupkan program-program pesantren. 3) Faktor determinan dan solusi kepemimpinan pondok pesantren dalam mengembangkan

budaya organisasi pesantren Mambaus Sholihin meliputi, kepemimpinan oleh orang-orang dengan memberi motivasi, kepercayaan dan keterbukaan kepada seluruh pelaku organisasi pondok pesantren, namun ada sebagian dari pengurus yang kurang memahami visi, misi dan nilai-nilai pondok pesantren. Faktor posisi dalam organisasi, pemimpin sebagai *uswatun hasanah*, diharapkan seluruh pelaku organisasi dapat memberi contoh dan cerminan dalam melaksanakan tanggungjawab sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam tugasnya. Situasi dari organisasi, dalam pelaksanaan disiplin pesantren belum terbentuk sampai kepada penciptaan lingkungan disiplin ketat, sehingga disiplin terkesan berhenti pada program saja.

Bertolak ukur pada hasil penelitian-penelitian di atas, maka penelitian ini lebih pada proses bagaimana pembentukan budaya organisasi dalam upaya peningkatan kualitas kepribadian santri.

tarbiyatun Nasyi'in Pacul gowang Jombang) dengan Istri Tercintanya Hj. Abidah (Putri KH. Ma'shum Ali menantu KH. Hasyim Asy'ari dengan Putrinya Hj. Koiriyah hasyim). KH. Mahfudz (Selanjutnya di tulis mahfudz muda.red) menamatkan sekolah dasarnya di pesantren Ayahnya sendiri di Paculgowang, kemudian melanjutkan ke Pondok Tebuireng berguru kepada Hadrotus Syaikh KH. Hasyim Asy'ari mulai dari Shifir awal, tsani, satu sampai enam. Jadi Beliau di Tebuireng selama delapan tahun. Setelah itu beliau mengajar di Pondok tersebut. Ditengah-tengah kesibukannya mengajar, beliau menyempatkan diri belajar Ilmu Falaq di pesantren Seblak di bawah naungan KH. Ma'shum Ali bersama Hj. Khoiriyah Hasyim. Dari sinilah kecerdasan dan ketekunan Mahfudz muda kelihatan, sehingga KH. Ma'shum Ali tertarik untuk mengambilnya sebagai menantu. Hal ini terasa wajar karena tradisi masa itu biasanya seorang Kyai rata-rata menjadikan Murid terbaiknya sebagai menantu demi kesinambungan kepemimpinan pesantren. Akhirnya hal itu diberitahukan kepada Mahfudz Muda dan Keluarganya. Setelah semuanya setuju, maka dilangsungkanlah pernikahan antara Mahfudz Muda (25 th) dengan Hj. Abidah (9 Th). Setelah nikah Mahfudz masih terus mengajar di pesantren Tebuireng pada waktu siang hari dan pesantren Seblak pada waktu malam hari, dan mereka baru berkumpul secara resmi sebagai sebuah rumah tangga (Suami -Istri) pada waktu Hj.

Abidah berusia sebelas tahun Th. Setelah KH. Ma'shum Ali meninggal dunia pada tahun 1933 M (usia 33 Th), pesantren diserahkan kepada Mahfudz Muda (Selanjutnya ditulis KH. Mahfudz Anwar). Kebetulan anak KH. Ma'shum Ali hanya dua dan semuanya Putri, yaitu : Abidah dan Jamilah. Setelah itu, pada Tahun 1947 selang empat tahun wafatnya KH. Ma'shum Ali, Hj. Khoiriyah Hasyim menikah lagi dengan K. Muhaimin (46 Th). K. Muhaimin langsung pergi ke Tanah Suci Mekkah selama delapan bersama Hj. Khoiriyah Hasyim sampai akhirnya K. Muhaimin meninggal disana. Setelah meninggalnya KH. Muhaimin, Hj. Khoiriyah Hasyim kembali ke Tebuireng bersama orang Mekkah yang selalu setia mengabdikan kepada Hj. Khoiriyah Hasyim. Orang itu namanya Masykuri. Setelah itu Hj. Khoiriyah memimpin pondok Seblak bersama dengan Masykuri, keponakan K. Muhaimin (Muhsin Zuhdi) dan beberapa putra angkatnya yang jumlahnya banyak. Ketika Hj. Khoiriyah kembali ke Seblak itulah, KH. Mahfudz Anwar bersama Hj. Abidah berangkat ke Jombang tepatnya di jalan Jaksa agung suprpto no. 14 Jombang. Kampung yang ditempati oleh KH. Mahfudz Anwar sekeluarga itu asalnya adalah perumahan komplek Belanda yang pada waktu itu menjajah bumi Indonesia. Setelah agresi Jepang ke Indonesia pada th 1942, tentara Jepang berhasil menghancurkan tentara Belanda dan memaksa keluar dari Indonesia setelah tiga setengah abad menjajah bumi Indonesia. Pada

waktu itulah perumahan tersebut ditinggalkan oleh tentara Belanda, dan istrinya ditahan oleh tentara Jepang. Tanah tersebut kena bumi hangus, sehingga kondisinya porak poranda, akhirnya vakum tidak ada pemiliknya yang sah. Ada petugas yang menjaga tanah itu, namanya Pak Drais (Suaminya ibu Kholifah, utaranya depot Abadi yang sekarang sudah meninggal. Pada waktu itu tanah ini berupa kebon seperti Mangga dll, dan belum ada pagarnya. Rumah kosong itu kemudian diobral, akhirnya KH. Mahfudz Anwar berhasil memenangkannya. Beliau akhirnya dapat membeli tanah tersebut dengan harga kira-kira enam belas rupiah. Luas tanah tersebut lumayan luas (seperti sekarang ini Rumah, Pondok putri, dan Halaman). Kondisi rumah itu hancur dan porak-poranda, yang ada hanya pondasi kecil, tidak ada dapur dan atap dan peralatan yang lain. Belum ada Musholla apalagi masjid dan lain-lain. KH. Mahfudz Anwar pindah ke rumah itu pada tahun 1956. KH. Mahfudz Anwar membawa delapan belas santri Putrinya (dari Pondok Seblak) menetap dan menemani beliau disana. 18 Santri tersebut melanjutkan studi di PGA Jombang. Mereka bertempat tinggal satu rumah dengan KH. Mahfudz Anwar. Mereka menempati satu kamar panjang (rumah itu pada waktu dulu ada dua kamar, satu kamar yang panjang untuk delapan belas santri putri, dan satu kamar untuk KH. Mahfudz Anwar sekeluarga). Alangkah sederhana kehidupan KH. Mahfudz Anwar sebagai cermin

keluhuran budi dan keikhlasannya dalam berjuang menegakkan agama islam. Rumah itu baru bisa ditempati setelah diperbaiki seadanya. Setelah beberapa tahun KH. Mahfudz Anwar membangun Musholla untuk tempat mengaji para Santri, lalu membeli lagi sebidang tanah sebelah selatan barat (sekarang masjid dan kompleks Multazam Pondok Putra). Lebih dari itu KH. Mahfudz Anwar juga sering memberikan pengajian-pengajian di kampung-kampung atau kalau ada perkumpulan tetangga sehingga membuat keberadaanya semakin kokoh dan disegani oleh masyarakat sekitar. KH. Mahfudz Anwar sering diundang pada acara pernikahan dan pengajian-pengajian atau pada waktu ada acara Tahlilan dll untuk memberikan ceramah agama pada masyarakat sekitar.

Saat ini Pondok Pesantren Sunan Ampel di Asuh Oleh KH. Taufiqurrahman, dan istrinya Hj. Maryam Muhsinah (Putri dari Pasangan KH. Mahfudz Anwar dan Nyai Abidah Mahfudz). KH. Taufiqurrohman menantu dari KH. Mahfudz Anwar. dibawah Asuhan KH. Taufiqurrohman mulai menunjukkan perkembangan dari Pondok Pesantren Sunan Ampel (PPSA). sampai sejauh ini sudah banyak fasilitas yang dibangun seperti Aula, penambahan Komplek baik Putra maupun Putri, Pusat Kesehatan Pesantren, Koperasi Pesantren, MA Terpadu dan SMK Sunan Ampel. dan banyak alumni-alumni PPSA yang melanjutkan ke AL Azhar Mesir melalui PPSA. dan bila dilihat dari histori penerusnya, selalu

TAHUN 2017-2018

NO	NAMA KITAB	WAKTU	HARI	KAJIAN	PESERTA
1	Mursyidul Amir & al-Hikam	20.00–21.30 WIB	Setiap malam Sabtu	Tasawuf	Umum (Putra/Putri)
2	Shohih Muslim, Bughyatul Mustarsyidin & al- Hikam	08.30–11.30 WIB	Setiap hari Sabtu	Hadits, Fiqh & Tasawuf	Umum (Putra/Putri)
3	Bulughul Marom & Riyaadlus Sholihin	Pagi :08.00– 09.30 WIB Siang :13.00– 14.00 WIB Sore :16.00– 17.00 WIB	Setiap Hari Ahad	Memahami Hadist Nabi Muhammad SAW	Santri & Umum (Putra/Putri)
4	Maulidur Rosul	Setelah Jama'ah Subuh s/d 06.15 WIB	Setiap Jum'at	Kitab al-Barzanji, Diba' & Simtu Duro	Umum (Putra/Putri)
5	Nurud Dlolam	Setelah jama'ah Maghrib–Isya'	Setiap malam Selasa	Tauhid	Santri dan Umum (Putra/Putri)
6	Ahaditsul Adab	Setelah jama'ah Maghrib–Isya'	Setiap malam Jum'at	Memahami Hadist Nabi Muhammad SAW	Santri dan Umum (Putra/Putri)

F. Pengajian Selapanan

TABEL 4.8

JADWAL KEGIATAN BULANAN PONDOK PESANTREN SUNAN
AMPEL JOMBANG
TAHUN 2017-2018

NO	KEGIATAN	WAKTU	HARI	KAJIAN	PESERTA
1	Khoiriyah Hasyim	14.00–15.00 WIB	Setiap Rabu Pahing	Wawasan Keislaman	Ibu–ibu Muslimat & Fatayat
2	Baiatan & Khususiyah	09.00–16.00 WIB	Setiap Selasa Kliwon	Thoriqoh Qodiriyah Wannaqsybandiyah	Anggota Thoriqoh
3	Tahfidzul Qur'an	07.00–Selesai	Setiap Jum'at Legi	Khataman al_qur'an	Para Hafidz

NAMA RESPONDEN	ITEM SOAL															JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
M. Ibrahim	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	41
Nisa	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	40
Deva	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	39
Baihaqi	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	38
Sofi	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	38
Maulana	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	37
M.Kholiq	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	37
Reva	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	38
Zila	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	41
Fitri	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	38
Anisa	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	37
Zakia	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	38
Naila	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	36
Zaelani	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	42
Balqis	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	40
Yahya	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Ferangga	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	36
Ardi	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	40
Nidhom	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	37
Riski	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	37

- b. Butir angket nomer 2, tentang santri selalu disiplin dalam menjalankan jadwal piket kebersihan pondok, sebanyak 63,0% Responden yang menyatakan iya, sebesar 34,28 % responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00% Responden menyatakan tidak. Butir angket item kedua mendapatkan skor 86 berkategori sangat baik.
- c. Butir angket nomer 3, tentang santri menyirami tanaman di lingkungan pondok agar tetap hijau, sebanyak 63,00% Responden yang menyatakan iya, sebesar 37,14% responden menyatakan kadang, dan sebesar % Responden menyatakan tidak. Butir angket item ketiga mendapatkan skor 83 berkategori sangat baik.
- d. Butir angket nomer 4, tentang Santri selalu menyapu kelas setiap hari dengan ikhlas tanpa ada rasa terpaksa, sebanyak 54,28% Responden yang menyatakan iya, sebesar 45,71% Responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item keempat mendapatkan skor 84 berkategori sangat baik.
- e. Butir angket nomer 5, tentang santri selalu membersihkan selokan pondok agar tidak banjir, sebanyak 20,00% Responden yang menyatakan iya, sebesar 51,42% responden menyatakan kadang, dan sebesar 25,71 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kelima mendapatkan skor 65 berkategori sangat baik.
- f. Butir angket nomer 6, tentang Santri selalu mengucapkan salam ketika bertemu guru, sebanyak 71,42% Responden yang menyatakan iya, sebesar 28,57% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden

menyatakan tidak. Butir angket item keenam mendapatkan skor 90 berkategori sangat baik.

- g. Butir angket nomer 7, tentang santri menjabat tangan guru ketika bertemu dengannya, sebanyak 71,42% Responden yang menyatakan iya, sebesar 26,01% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,88 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item ketujuh mendapatkan skor 82 berkategori sangat baik.
- h. Butir angket nomer 8, tentang santri mencium tangan guru ketika bertemu dengannya, sebanyak 60% Responden yang menyatakan iya, sebesar 43,05% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kedelapan mendapatkan skor 86 berkategori sangat baik.
- i. Butir angket nomer 9, tentang santri selalu memperhatikan dengan seksama penjelasan guru di kelas, sebanyak 43,05% Responden yang menyatakan iya, sebesar 48,07% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,88 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kesembilan mendapatkan skor 83 berkategori sangat baik.
- j. Butir angket nomer 10, tentang santri setiap hari mendo'akan guru , sebanyak 54,28% Responden yang menyatakan iya, sebesar 46,01% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,88 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kesepuluh mendapatkan skor 83 berkategori sangat baik.

- k. Butir angket nomer 11, tentang Santri selalu membantu jika ada teman yang kesusahan, sebanyak 71,42% Responden yang menyatakan iya, sebesar 28,57% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kesebelas mendapatkan skor 95 berkategori sangat baik.
- l. Butir angket nomer 12, tentang apabila ada teman yang sakit santri langsung mengantarnya ke dokter, sebanyak 60,00% Responden yang menyatakan iya, sebesar 37, 14% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,71 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kedobelas mendapatkan skor 86 berkategori sangat baik.
- m. Butir angket nomer 13, tentang santri selalu menghindari perkelahian dengan teman selama di pondok, sebanyak 46,01% Responden yang menyatakan iya, sebesar 51,42% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item ketigabelas mendapatkan skor 79 berkategori sangat baik.
- n. Butir angket nomer 14, tentang santri selalu mengunjungi teman yang sedang sakit, sebanyak 66,01% Responden yang menyatakan iya, sebesar 43,05% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item keempatbelas mendapatkan skor 93 berkategori sangat baik.
- o. Butir angket nomer 15, tentang santri tidak berkata kasar kepada teman, sebanyak 68,57% Responden yang menyatakan iya, sebesar 3,28% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan

M zakky	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Syarif	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	45
Khoiruddin	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	38
Syafa'at	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	36
Indra B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Syamsul	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Yayuk S	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Khoiruddin	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	36
Nindy	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	40
Naisila	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Alba Nisa'	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	45
Yazidi	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	40
Ikrom	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	38
Jalaludin	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Ishaq	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Syaiful	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2	3	3	3	32
Alif W	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	39
Zaki	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	37
Agus S	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	38
M Indra	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	41
ahmadi	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	37
Hanan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45

iya, sebesar 45,71% Responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item keempat mendapatkan skor 87 berkategori sangat baik.

- e. Butir angket nomer 5, tentang santri selalu membersihkan selokan pondok agar tidak banjir, sebanyak 100% Responden yang menyatakan iya, sebesar 0,00% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kelima mendapatkan skor 100 berkategori sangat baik.
- f. Butir angket nomer 6, tentang Santri selalu mengucapkan salam ketika bertemu guru, sebanyak 71,42% Responden yang menyatakan iya, sebesar 28,57% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item keenam mendapatkan skor 101 berkategori sangat baik.
- g. Butir angket nomer 7, tentang santri menjabat tangan guru ketika bertemu dengannya, sebanyak 71,42% Responden yang menyatakan iya, sebesar 26,01% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,88 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item ketujuh mendapatkan skor 93 berkategori sangat baik.
- h. Butir angket nomer 8, tentang santri mencium tangan guru ketika bertemu dengannya, sebanyak 60% Responden yang menyatakan iya, sebesar 43,05% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kedelapan mendapatkan skor 90 berkategori sangat baik.
- i. Butir angket nomer 9, tentang santri selalu memperhatikan dengan seksama penjelasan guru di kelas, sebanyak 43,05% Responden yang menyatakan iya, sebesar 48,07% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,88 % Responden

- menyatakan tidak. Butir angket item kesembilan mendapatkan skor 90 berkategori sangat baik.
- j. Butir angket nomer 10, tentang santri setiap hari mendo'akan guru , sebanyak 54,28% Responden yang menyatakan iya, sebesar 46,01% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,88 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kesepuluh mendapatkan skor 90 berkategori sangat baik.
- k. Butir angket nomer 11, tentang Santri selalu membantu jika ada teman yang kesusahan, sebanyak 100% Responden yang menyatakan iya, sebesar 0,00% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item kesebelas mendapatkan skor 100 berkategori sangat baik.
- l. Butir angket nomer 12, tentang apabila ada teman yang sakit santri langsung mengantarnya ke dokter, sebanyak 60,00% Responden yang menyatakan iya, sebesar 37, 14% responden menyatakan kadang, dan sebesar 5,71 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item keduabelas mendapatkan skor 88 berkategori sangat baik.
- m. Butir angket nomer 13, tentang santri selalu menghindari perkelahian dengan teman selama di pondok, sebanyak 46,01% Responden yang menyatakan iya, sebesar 51,42% responden menyatakan kadang, dan sebesar 0,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item pertama mendapatkan skor 87 berkategori sangat baik.
- n. Butir angket nomer 14, tentang santri selalu mengunjungi teman yang sedang sakit, sebanyak 65,05% Responden yang menyatakan iya, sebesar 30% responden menyatakan kadang, dan sebesar 05,00 % Responden menyatakan tidak. Butir angket item pertama mendapatkan skor 93 berkategori sangat baik.

Alamin. Pihak tersebut antara lain, Kyai, *Asatid*, pengurus, dan dibantu orang tua santri. Pengawasan dari Kyai dan Ibu nyai dilakukan dalam saat jam pelajaran atau di luar jam belajar. Pengawasan dari *asatidz* dan pengurus juga dilakukan setiap saat dengan melibatkan semua pengurus.

- e) Dibuatnya aturan tegas, dengan menerapkan hukuman bagi setiap pelanggaran yang dilakukan. Salah satu hukuman yang diterapkan diantaranya membaca Al-Qur'an satu juz ketika melakukan pelanggaran berupa mbolos dalam mengaji. Kemudian hukuman membersihkan kamar mandi bagi yang terlambat, dan berdiri di depan santri putri bagi santri yang ribut saat jam ngaji atau jam pelajaran.
- f) Arahan dan suri tauladan langsung dari Kyai Khomsun Mu'in sebagai pencetus budaya organisasi sekaligus pendiri dan pemimpin psantren. Arahan tersebut bisa berupa tata cara dalam membaca Al-Qur'an maupun dalam bersikap.
- g) Dibentuk forum komunikasi sebagai bentuk kerjasama antara pengasuh, *asatidz* dan wali santri sebagai upaya memaksimalkan pelaksanaan budaya organisasi pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin, serta memecahkan masalah-masalah yang ada pada santri.
- h) Adapun budaya organisasi yang dibentuk pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin diantaranya yaitu, budaya keilmuan, budaya amaliah, dan budaya sopan santun

- e) Melakukan pengawasan terhadap para santri untuk menegakkan peraturan pondok yang telah berlaku. Pengawasan ini dilakukan oleh pengasuh, kemudian dibantu oleh *asatidz* dan pengurus. Dalam pengawasan ini Kyai memberi pengawasan kepada para santri dengan suritauladan dan kewibawaannya, kemudian pengurus selalu aktif dalam memantau jalannya budaya organisasi di pesantren ini dibantu *asatidz*. Ketika pengurus menghadapi permasalahan yang rumit, kemudian yang dilakukan pengurus adalah *sowan* kepada Kyai untuk meminta jalan keluar. hal ini sekaligus sebagai upaya melatih kemampuan pengurus dalam berorganisasi.
- f) Melakukan kerja sama dengan masyarakat sekitar untuk mengantisipasi adanya pelanggaran yang dilakukan oleh santri di luar pondok pesantren.
- g) Adapun budaya organisasi yang dibentuk pada Pondok Sunan Ampel Jombang antara lain yaitu, budaya jama'ah, budaya menutup aurat, budaya sopan santun dan budaya malu.

B. Hasil Analisis Kualitas Kepribadian Santri Pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo dan Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang

1. Hasil Analisis Kualitas Kepribadian Santri Pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo dan Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang

Dari rekapitulasi data hasil angket pada tabel 4.5 di atas diketahui distribusi frekuensi hasil angket yang disebarkan kepada 35 responden berikut interpretasinya. Dari hasil angket yang disebarkan pada Pondok Pesantren tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah presentase responden yang memberikan respon dengan memilih jawaban “iya” pada angket yang disediakan sebesar 65,36%, yang memilih jawaban “kadang” sebesar 25,54% dan yang memilih jawaban “tidak” sebesar 9,05%. Kemudian pada perhitungan akhir angket santri Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 85. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepribadian Santri Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo masuk kategori “baik sekali”.

2. Hasil Analisis Kualitas Kepribadian Santri Pada Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang

Dari rekapitulasi data hasil angket pada tabel 4.5 di atas diketahui distribusi frekuensi hasil angket yang disebarkan kepada 35 responden berikut interpretasinya. Dari hasil angket yang disebarkan pada Pondok Pesantren tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah presentase responden yang memberikan respon dengan memilih jawaban “iya” pada angket yang disediakan sebesar 77,05%, yang memilih jawaban “kadang” sebesar 23,54% kemudian yang memilih jawaban “tidak” sebesar 2,05%. Kemudian setelah menghitung skor akhir dari keseluruhan jawaban responden maka diperoleh angka 95, hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepribadian Santri Pondok Pesantren

Sunan ampel jombang masuk kategori “baik sekali”. Berdasarkan hasil angket yang telah disebarakan pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin dan Pondok Pesantren Sunan Ampel tersebut, diketahui bahwa santri Pondok Pesantren Sunan ampel Jombang mempunyai kualitas kepribadian yang lebih baik dengan skor 95. Sedangkan santri pada pondok pesantren Hudallil A’lamin Sukodono Sidoarjo mempunyai kualitas kepribadian yang lebih rendah dengan mendapatkan skor hasil angket sebanyak 85. Walaupun demikian kedua pondok pesantren tersebut mempunyai kualitas kepribadian yang sangat baik.

C. Hasil Analisis Kendala Upaya Pembentukan Budaya Organisasi dan Solusinya Pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo dan Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang

1. Hasil Analisis Kendala Upaya Pembentukan Budaya Organisasi dan Solusinya Pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo. Kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya pembentukan budaya organisasi antaran lain:
 - a) Kondisi santri yang 90% tidak mukim di pondok.hal itu menjadi kendala dalam penerapan peraturan
 - b) Kegiatan santri di luar pondok. Santri yang mengikuti kegiatan di sekolah atau di organisasi di luar pondok akan kesulitan untuk membagi waktu, sehingga menjadi tidak maksimal.

- c. Kerjasama pengasuh dan pengurus dengan pihak luar pesantren dalam upaya membentuk budaya organisasi.

Dalam menegakkan peraturan pesantren, Pondok Pesantren Hudallil Alamin menjalin komunikasi serta kerja sama dengan orang tua santri untuk memberikan pengawasan terhadap para santri ketika berada di luar pesantren, sedangkan Pondok Pesantren sunan Ampel Jombang menjalin kerja sama dengan masyarakat luar pesantren untuk membantu Pondok Pesantren Sunan Ampel dalam hal pengawasan.

- d. Budaya organisasi

Pada Pondok pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo dan Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang terdapat perbedaan dalam budaya organisasi yang ingin dibentuk. Pada Pondok pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo budaya organisasi yang ingin dibentuk yaitu budaya keilmuan yaitu terbentuknya suatu semangat pada santri untuk mempelajari ilmu-ilmu agama dari Al-Qur'an, Hadits, dan kitab kuning. Budaya amaliah, yaitu terbentuknya kebiasaan santri dalam melaksanakan amalan wajib ataupun sunnah. Kemudian yang ketiga yaitu budaya sopan santun dimana santri wajib mengucapkan salam ketika bertemu guru, menundukkan kepala ketika berhadapan dengan Kyai, dan

Selain persamaan di atas, kualitas kepribadian santri pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo dan Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang juga terdapat beberapa perbedaan. Perbedaan tersebut diantaranya terletak pada sikap ketika santri melihat sampah di lantai santri langsung memasukkannya ke kotak sampah, pada sikap ini Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 90 berkategori sangat baik, sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 89 dengan kategori sangat baik pula. Selanjutnya sikap tentang santri selalu disiplin dalam menjalankan jadwal piket kebersihan pondok, Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 86 berkategori sangat baik, sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 100 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap santri menyirami tanaman di lingkungan pondok agar tetap hijau, Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 83 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 95 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian tentang sikap santri selalu menyapu kelas setiap hari dengan ikhlas tanpa ada rasa terpaksa, Pondok pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 84 berkategori sangat baik, sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 87 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian tentang sikap santri selalu membersihkan selokan pondok agar tidak banjir, pada sikap ini PondokPesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 65

berkategori sangat baik. sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 100 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap santri selalu mengucapkan salam ketika bertemu guru, pada sikap ini santri Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 90 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 101 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap santri menjabat tangan guru ketika bertemu dengannya, pada sikap ini santri Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 82 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 93 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap santri mencium tangan guru ketika bertemu dengannya, pada sikap ini santri Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 86 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 93 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap santri selalu memperhatikan dengan seksama penjelasan guru di kelas, mendapatkan skor 83 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 90 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap santri setiap hari mendo'akan guru Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 83 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 90 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap selalu membantu jika ada teman yang kesusahan, Pondok Pesantren Hudallil

Alamin, mendapat skor 95 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 100 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian pada sikap apabila ada teman yang sakit santri langsung mengantarnya ke dokter, pada sikap ini Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 86 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 88 dengan kategori sangat baik pula. Kemudian yang terakhir yaitu sikap santri selalu menghindari perkelahian dengan teman selama di pondok, pada sikap ini Pondok Pesantren Hudallil Alamin mendapatkan skor 79 berkategori sangat baik. Sedangkan Pondok Pesantren Sunan Ampel mendapatkan skor 87 dengan kategori sangat baik pula. Berdasarkan hasil angket yang telah disebarakan pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin dan Pondok Pesantren Sunan Ampel tersebut, diketahui bahwa santri Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang mempunyai kualitas kepribadian yang lebih baik dengan skor 95. Sedangkan santri pada pondok pesantren Hudallil A'lamn Sukodono Sidoarjo mempunyai kualitas kepribadian yang lebih rendah dengan mendapatkan skor hasil angket sebanyak 85. Walaupun demikian kedua pondok pesantren tersebut mempunyai kualitas kepribadian yang sangat baik.

pesantren Sunan Ampel juga sangat baik hal ini dapat dilihat dari tingginya sikap hormat kepada guru, kepedulian terhadap kebersihan lingkungan, dan sikap menghormati teman.

4. Kendala-kendala dalam upaya pembentukan budaya organisasi pada Pondok Pesantren Hudallil Alamin Sukodono Sidoarjo yaitu mayoritas santri sekolah di luar pesantren, adanya santri yang mengikuti kegiatan di luar pesantren dan sangat terbatasnya jumlah lembaga pendidikan formal yang dimiliki. Solusi yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut yaitu mengadakan pertemuan wali santri disetiap bulan, menerapkan aturan yang tegas dalam pelaksanaan peraturan, melarang santri mengikuti kegiatan di luar selain kekiatan di sekolah. Sedangkan kendala-kendala pada Pondok Pesantren Sunan Ampel Jombang yaitu masih terbatasnya jumlah pendidikan formal yang dimiliki, mayoritas santri sekolah di luar pondok, adanya santri yang masih terbawa kebiasaan di luar pondok, sulitnya mengontrol santri pada saat jam-jam sekolah. Solusi yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan memaksimalkan pengurus, menyesuaikan kegiatan pondok dengan kegiatan sekolah, dan kerja sama dengan masyarakat sekitar pesantren.

