



BUREAUCRATIC MANAGEMENT OF MAINTAINING IN PESANTREN'S CULTURE

Ahmad Aziz Fanani¹, Imam Wahyono², Ana Aniati³
Institut Agama Islam Ibrahimy Genteng Banyuwangi, Indonesia
e-mail: fananiahmadaziz89@gmail.com

Abstract

Pesantren dianggap sebagai lembaga tradisional yang tidak mampu berkembang di tengah arus globalisasi. Faktanya, peran di tengah masyarakat sejak kolonial hingga saat ini tak tergantikan. Sebagai salah satu institusi yang telah sejak pra kolonialisme, pesantren memiliki akar budaya yang terus beradaptasi dengan perubahan masyarakat Indonesia. Bahkan beberapa tahun terakhir, perannya mulai sangat didukung oleh pemerintah. Keistimewaannya ini tentu tidak terlepas pada pola desain birokrasi budaya organisasinya. Penelitian ini fokus pada upaya-upaya manajemen yang dilakukan pesantren dalam merespons perubahan yang terjadi di masyarakat. Fenomena yang diteliti adalah upaya yang dilakukan pesantren Nurul Islam Salatrend Situbondo Jawa Timur. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini fokus mengkaji pola relasi struktur yang terjadi dalam melestarikan budaya pesantren. Hasil penelitian yang dihasilkan menyatakan bahwa manajemen birokrasi pelestarian budaya pesantren dilakukan dengan berorientasi pada penguatan budaya pesantren dan sekaligus merespons inovatif perubahan yang terjadi. Birokrasi pesantren dikembangkan dengan tiga varian struktur yakni inti, internal dan Eksternal. Kyai sebagai struktur inti berhubungan dengan pola hierarki dan klan demi terjaganya budaya pesantren yang luhur. Selain itu, struktur inti juga membangun relasi dengan struktur Eksternal dengan pola market dan adhocracy. Tujuannya guna mengembangkan kerja organisasi yang terbuka dan inovatif dalam merespons dampak globalisasi.

Kata Kunci; Birokrasi, Manajemen, Pelestarian, Pesantren, Budaya

A. Pendahuluan

Pesantren adalah kelembagaan pendidikan tradisional di Indonesia yang tetap berkembang dan mampu bertahan hingga sangat ini. Salah satu kekuatan mendasar yang selama ini dipakai dalam kebertahanannya tentu adalah kontribusinya dalam budaya masyarakat. Beberapa pakar menyebutnya sebagai komunal atau kelembagaan yang telah menghasilkan dan menjadi satu dengan perkembangan budaya di nusantara. "Great tradition", istilah tersebut yang disematkan oleh Martin Van Bruinessen dalam menggambarkan kekuatan budaya sosial pesantren. Baginya, sisi kebudayaan pesantren telah kuat dan telah menjadi pengarah gerak perkembangan sosial masyarakat Indonesia. Nurkholis Madjid

menulis kekagumannya dengan menuturkan bahwa jika tidak pihak kolonial yang memaksa sistem pendidikan, pendidikan di Indonesia pasti hanya memakai sistem pendidikan pesantren[1].

Terkait dengan kualitas peran budaya pesantren, sebenarnya ada beberapa pihak yang meragukannya. Salah satunya Steenbrink [2], ia banyak membahas posisi pesantren dalam mengambil peran penting di tengah arus globalisasi. Menurutnya, kepemimpinan Kyai yang merupakan aktor hegemonik budaya pesantren dianggap terlalu tertutup pada perubahan. Otoritas kepemimpinan Kyai terlihat begitu kontras dengan arus modernisasi. Dijalankan secara sewenang-wenang dan tampak terlalu tertutup bahkan menolak perubahan yang terjadi. Kondisi demikian yang membuat masyarakat modern melemahkan perannya. Nyaris mereka untuk meninggalkan pesantren dengan alasan kolot dan tak berkembang. Pesantren diragukan bisa mengembangkan inovasi yang adaptif pada perubahan sosial global. Keraguan ini tentu sangat rasional, dalam dikursus pendidikan, Melissa Anderson[3] pernah menuturkan bahwa dunia pendidikan dalam konteks globalisasi terus mendorong semakin dibutuhkan pengembangan skill yang berbeda dari sebelumnya. Pesantren dianggap gagap dalam merespons kebutuhan global yang perkembangannya tak dapat diprediksi.

Pandangan Steenbrink di atas, yang saat ini tampak tidak berdasar dan diragukan. Banyak pesantren yang sukses bersinergi bahkan berkontestasi dengan arus perubahan modern dan globalisasi. Pesantren tidak terlihat lemah, ia terus bersama dan mendampingi perubahan global. Indikatornya tentu ada banyak lulusan pesantren yang sukses, baik secara ekonomi maupun politik. Bahkan secara politik, ada kebijakan yang lahir dan menjadikan pesantren ikut serta dalam upaya pembangunan nasional. Hal demikian dibuktikan dengan kebijakan khusus untuk pengembangan kelembagaannya, yakni Undang-undang No 18 tahun 2019 tentang pesantren. UU ini menegaskan bentuk dukungan pemerintah dan apresiasi keberlanjutan budaya pesantren baik sebagai lembaga pendidikan maupun kemasyarakatan. Dengan demikian, hingga saat ini pun sebenarnya peran pesantren terus ada dan mampu mempertahankan perannya.

Realitas keberlanjutan pesantren yang tak lapuk oleh zaman tersebut, membuat kajian-kajian kebudayaan kelembagaan pesantren tetap penting dan menarik untuk dikaji. Penelitian ini juga berupaya mengkaji tipologi struktur budaya pesantren. Tentu, asumsi besarnya adalah budaya yang kuat selalu lahir dari struktur komponennya yang telah mapan. Jadi, secara teoretis kajian ini

memiliki kesamaan kajian yang dilakukan oleh Schein. Ia melihat bahwa kekuatan dalam tubuh organisasi adalah kekuatan budayanya. Jika struktur budaya dikelola secara baik, maka tugas dan kinerja untuk mencapai tujuan bersama akan dapat dilakukan secara mudah dilaksanakan. Jalan ini adalah kunci dari kekuatan budaya organisasi[4]. Pada konteks manajemen budaya, yang urgen untuk dikembangkan terlebih adalah budaya birokrasi organisasinya. Artinya, perlu diawali dengan pengelolaan agen budaya, utamanya dalam hal kepemimpinannya. Berbasis pada pandangan tersebut, penelitian ini juga akan mengkaji proses pengelolaan birokrasi dalam hal pelestarian budaya pesantren.

Sebenarnya bukan hanya Schein, ada banyak beberapa pakar yang telah menjelaskan dikursus pengembangan struktur organisasi sebagai instrumen dalam pengembangan kekuatan budaya organisasi. Beberapa pakar yang dimaksud misalnya Harrison, Strokes[5] dan Handy[6]. Pada initnya mereka telah menjelaskan berbagai varian tipologi struktural dalam berbagai macam model-model kepemimpinan dari ragam organisasi. Dari gagasan mereka banyak dikenal sebutan pola struktural budaya organisasi seperti power oriented, achievement oriented, role oriented dan support oriented.

Hal paling dari kajian tentang upaya maintaining pesantren's culture adalah soal hubungan budaya organisasi dan perubahan yang terjadi secara global. Cameron dan Quin[7] menegaskan ada hal yang penting dan menjadi dasar manajemen strategis pengembangan budaya organisasi dalam konteks perubahan yang terjadi. Salah satunya adalah upaya tata kelola birokrasi dalam hal menjaga budaya organisasi melalui penguatan sikap penguatan internal dan respons pada perubahan eksternal. Dengan asumsi ini, maka agar pesantren kuta, juga perlu melakukan dua hal yakni menjaga dan sekaligus mengintegrasikan perubahan global. Kedua sikap ini perlu didukung dengan manajemen strategis yang konkret. Pada titik ini, fokus kajian dalam penelitian ini. Ruang lingkup yang diurai adalah konsepsi model manajemen birokrasi dalam maintaining budaya pesantren.

Uraian konsepsinya, tentu berasal dari lokus kajian yang telah dipilih. Adapun lokusnya, adalah fenomena yang terjadi di Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo. Pesantren ini merupakan lembaga yang memiliki budaya pendidikan kuat bahkan terbukti mampu menciptakan pengaruh besar pada masyarakat. Pesantren Nurul Islam bukan hanya mampu menjaga budayanya di internal pesantren saja, namun juga mampu membentuk budaya di masyarakat sekitar pesantren. Pesantren yang sejak awal fokus pada pengembangan pendidikan Al

Qur'an ini, diakui telah mampu menjadi cikal bakal terbentuk "kampung Qur'an" di Kabupaten Situbondo.

Bukan hanya mempengaruhi masyarakat sekitar saja, budaya pesantren yang dikembangkan juga menjadi basis pengembangan budaya santri di kota yang dikenal dengan kota santri tersebut. Tidak heran, jika tradisi yang dikembangkan, menjadi dasar beberapa kebijakan pemerintah daerah di kota ini. KH. Ubbad Yamin Pengasuh Pondok Pesantren dikenal sebagai Kyai yang memiliki kelompok Khotimil Qur'an beranggotakan masyarakat-masyarakat yang berasal dari beberapa desa di Situbondo.

Suksesnya pesantren Nurul Islam dalam kontestasi budaya di era globalisasi tidak terlepas dari kualitas birokrasi struktur budaya yang dikembangkan. Untuk itu, penelitian ini akan mengungkap manajemen birokrasi pelestarian budaya pendidikannya. Berbasis pada kenyataan bahwa kuatnya budaya di era global disebabkan sukses pola struktur kelembagaan dalam menguatkan budaya internal dan merespons perubahan yang eksternal yang terjadi. Penelitian ini akan memperinci kedua orientasi penyusunan tersebut.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan kajian fenomena manajemen strategis pelestarian budaya pesantren di kota Situbondo. Jadi metode yang dipakai adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Proses kajian berupaya memperinci dan memahami makna yang paling substantif dari tingkah laku, latar, dan interaksi sosial yang kompleks. Dengan kata lain, hasilnya berusaha melakukan eksplorasi dan mengidentifikasi tipe-tipe informasi agar fenomena manajemen strategis dapat tergambarkan secara sempurna[8]. Jadi data yang akan dikaji dalam sejumlah informasi baik berupa gambar, ucapan, tindakan[9] yang berupa upaya pengembangan birokrasi pemeliharaan budaya pesantren. Dalam konteks penelitian ini, jelas bahwa yang menjadi pengamatan adalah manusia (dalam hal ini masyarakat pesantren) dengan segala fenomenanya dan lebih dikhususkan pada aspek manajemen birokrasi dalam hal pemertahanan budayanya. Lebih khususnya, bagaimana seorang Kyai sebagai seorang pemimpin dalam membangun kesadaran struktural kerja keberterimaan budaya pesantrennya.

Adapun kajian penelitian adalah studi kasus, sebagaimana yang dikatakan oleh Burhan[10], karena sepakat dalam melakukan dan menawarkan sisi terdalam dari sebuah peristiwa yang terjadi. Selain itu, orientasinya tentu juga guna menyajikan

data-data dan temuan-yang berguna sebagai dasar dikursus pengembangan ilmu-ilmu manajemen dan yang berkaitan dengan sosial. Pada intinya, keputusan untuk mengambil pendekatan kualitatif fenomenologi adalah untuk menggambarkan seperangkat kesadaran dan implementasi peraksi tindakan kepemimpinan Kyai pesantren. Karakter kepemimpinan tersebut, tentunya dikontekskan dalam upaya pelestarian budaya tradisional pesantren.

C. Hasil dan Pembahasan

Manajemen birokrasi merupakan proses pengelolaan hirarki struktural. Morril [11] mengistilahkan sebagai proses pengembangan “leadership and positions of authority”. Jadi inti yang dibahas dalam proses pengembangan manajemen birokrasi adalah berhubungan dengan “leadership, power, dan authority”. Adapun dalam konteks manajemen sebagai pelestarian budaya pesantren, tentu berkaitan dengan penjelasan Schein yang menggambarkan pola penguatan budaya organisasi. Menurut pandangannya [12] ada banyak tokoh yang sebenarnya telah menjelaskan konsepsi manajemen hierarki birokrasi. Semuanya berdasar pada upaya internal dan eksternal yang dilakukannya.

A) Klasifikasi Struktural Maintaining Pesantren's Culture

Inti dari konsepsi pengembangan budaya organisasi pesantren senada dengan apa yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Bagi mereka[7], untuk mengupayakan proses maintain budaya organisasi melakukan berusaha menjaga fragmented budaya dan sekaligus mengelola struktur budaya yang mampu merespon out of organizational culture. Berdasar pada pandangan ini, struktur yang perlu dikembangkan adalah stuktural oriented intern dan ekstern. Keduanya tentu memiliki fungsi dan sifat tertentu untuk maintaining budaya organisasi. Struktural intern bersifat hierarchy dan clan. Sifat Hierarchy menunjukkan kondisi stabil, terstruktur dan terkoordinasi dengan baik. Bersifat clan, menunjukkan kondisi fleksibel, kolaboratif, ramah, kekeluargaan. Sedangkan struktural ekstern, juga memiliki dua sifat market dan adhocracy. Disebut market, karena bersifat stabil; kompetitif, berorientasi pada hasil. Sedangkan adhocracy condonong bersifat stabil, inovatif, dinamis dan kewirausahaan. Pendapat Camaron dan Quinn juga ditemukan dalam maintaining budaya pesantren, namun tidak sama secara an sich. Ada tiga sub struktur birokrasi yang dikembangkan oleh pesantren. Ketiganya adalah struktural puncak atau inti, struktural internal dan Eksternal. Pertama, Struktural Inti. Pesantren sebagai sebuah organisasi sangat berbeda dengan organisasi

modern pada umumnya. Perbedaan yang paling signifikan, terletak pada konstruksi budaya dasar yang tidak dapat dipisahkan dari budaya Islam. Pesantren Nurul Islam merupakan institusi pendidikan agama yang sangat menghormati seorang guru. Posisi keluarga Kyai dalam kelembagaan pesantren memiliki pengaruh kuat dan sangat disegani. Mereka bukan hanya pemegang kendali kerja, namun juga sebagai sumber nilai bahkan norms dari tindakan masyarakat pesantren.

Kelompok struktur yang berasal dari keluarga Kyai ini notabene merupakan stakeholder yayasan pesantren. Mereka yang menjadi pihak terakhir dalam menentukan kebijakan, kegiatan dan program keorganisasian pesantren. Kelompok struktur ini dapat disebut sebagai struktur inti. Kelompok yang menjadi pusat kebijakan dan sumber nilai, norms, visi dan misi organisasi pesantren. Disebut inti, sebab keberadaannya dianggap oleh kelompok sosialnya sebagai strata utama kerja organisasi.

Adanya kelompok struktur yang memiliki dominasi kuat di antara kelompok lain, tentu merupakan indikator adanya pola birokrasi power oriented. Sekuat apa perubahan yang terjadi di pesantren tidak dapat mengubur karismatik Kyai. Dengan kata lain, Kyai dan keluarganya tetap menjadi pihak yang mendominasi. Birokrasi yang demikian, oleh Schein[4], dimasukkan sebagai struktur dengan sifat autocratic founders. Adanya kepemimpinan yang autocratic berhubungan dengan ketahanan nilai etis agama yang ada di pesantren. Semakin kuat nilai etisnya, semakin kuat autokrasi kepemimpinannya.

Sebagaimana yang terjadi pada organisasi yang dipimpin oleh karismatik pada umumnya, wewenang pesantren Nurul Islam berada dalam wewenang personal pengasuhnya. Jadi struktur inti hanya terdiri sosok Kyai dengan segala otoritasnya. Sebagai struktur inti, perannya sangat kuat sebagai cultural founder dan sourcers. Dengan demikian, struktur ini memiliki otoritas tertinggi dan pusat koordinasi upaya maintaining budaya pesantren.

Pada satu sisi, adanya struktur inti ini dianggap sebagai ciri khas dari monarki kepemimpinan kelembagaan. Namun, pada sisi lain, keperluan pelestarian nilai budaya tidak dapat dilakukan tanpa kepemimpinan yang mengikat persepsi anggotanya secara penuh. Model struktural inti yang tampak di pesantren Nurul Islam tidak sebenarnya, tidak dapat dianggap sebagai model monarki. Peran kepemimpinan karismatik Kyai tidak sebagai starter kerja namun sebagai pengikat nilai. Fakta demikian yang

menegaskan bahwa struktural pesantren dalam pelestarian budayanya dilakukan dengan menjamin posisi Kyai pengikat nilai-nilai kebudayaannya.

Kedua, Struktural Internal. Struktural kedua yang penting dalam hal pemeliharaan budaya pesantren. Anggotanya adalah pihak yang selama ini mengabdikan diri di pesantren. Karna beranggotakan dari internal pendidikan pesantren, dapat diistilahkan sebagai struktur internal. Biasanya mereka memiliki gairah pengabdian yang tinggi. Gairah pengabdian mereka lahir dari refleksi nilai dan norma budaya pesantren yang selama ini telah terbentuk. Masalah komitmen, tidak lagi diragukan. Mereka besar dan dihasilkan dari pendidikan pesantren sendiri. Tidak mengherankan, jika kelompok ini merupakan kelompok dengan loyalitas tinggi pada struktur inti.

Kerja struktural internal tidak banyak membutuhkan kepemimpinan partisipatif. Mereka siap diperintah sebagai memiliki komitmen yang sangat tinggi pada Kyai sebagai pimpinan organisasi. Model struktur internal ini oleh Bass dan Riggio [13] dijelaskan memiliki sifat kerja kurang diskresi, dimonitor, diarahkan, dan dikontrol. Artinya, taat dan bekerja di bawah patronasi kepemimpinan Kyai langsung. Adapun keanggotaannya biasanya terdiri dari santri senior, asatidz, hingga beberapa yang secara sukarela mengabdikan diri ke pesantren. Hubungan mereka dengan kelompok struktural inti ada kalanya bersifat hierarchy, seperti dalam norms dan nilai fundamental budaya sebagai patterns of bahaviornya. Ada kalanya juga bersifat clan, salah satunya ketika melakukan inventaris problem dan rencana pengembangan metode pembelajaran.

Ketiga, Struktural Eksternal. Kelompok struktural terakhir ini merupakan unsur yang berasal dari luar pesantren. Jadi merupakan kebalikan dari struktur internal. Anggotanya berasal dari santri yang sudah tinggal di pesantren, guru formal dan simpatisan pengembang. Penyebutan "Eksternal" karena kepengurusan Eksternal karena sebenarnya tidak masuk dalam struktur formal internal organisasi. Seluruh pihak yang masuk dalam kategori ini adalah pihak non civitas pesantren. Jadi pihak tidak terdiri dari civitas umum pesantren yang disebutkan Abd 'Ala[14], yakni bukan dari Kyai, asatid dan santri.

Tempat tinggal anggota struktur Eksternal ini berada di tengah-tengah masyarakat. Artinya, kehidupan sosial mereka tidak dibentuk dan dalam kehidupan pesantren. Jadi mereka adalah struktur yang merasakan perubahan sosial di masyarakat secara umum. Mereka bersentuhan langsung dengan dampak globalisasi. Sentuhan langsung perubahan sosial

yang ada ini menjadi mereka paling mengerti kompleksitas masalah yang dihadapi di luar lingkungan pesantren.

Ada struktural ini, jika dilihat dari gagasan Ochi dan Wilkins [15], pihak struktur "*larger cultural or socioeconomic environment*". Mereka mempermasalahkan organisasi yang memakai pola fundamental dalam hal pengembangan budaya organisasinya. Organisasi menurut mereka memiliki dua sisi berlawanan dalam proses pembudayaannya. Satu sisi budaya organisasi harus dijaga agar tak berubah, sisi lain harus tanggap terhadap perubahan budaya eksternal. Untuk itu, strategi yang perlu dilakukan adalah pengembangan budaya internal dan juga secara terbuka merespon perubahan.

Jadi, fungsi struktural Eksternal ini untuk membentuk keterbukaan sikap pengembangan budaya organisasinya. Jadi sifatnya ada dua yakni tipe market dan adhocracy. Tipe market mengupayakan struktur terbuka dan terus bergerak untuk menanggapi perubahan-perubahan sosial yang ada. Pada konteks masalah pesantren Nurul Islam, struktur eksternal bertugas mempelajari pengembangan teknologi dan semacamnya, tentunya sebagai basis peran pesantren dalam berkontestasi di masyarakat.

Adapun terkait dengan sifat dan fungsi adhocracynya, guna mengembangkan birokrasi yang memiliki kerja fleksibel, inovatif, dan dinamis dalam melakukan pengembangan tradisi pesantren di tengah masyarakat. Pada sisi ini, struktur eksternal dikembangkan sebagai optimalisasi peran pesantren untuk masyarakat. Pesantren sebagai lembaga pendidikan tentu memiliki visi melayani masyarakat dalam semua perubahan kebutuhannya. Melalui klasifikasi birokrasi pelestarian budaya pesantren sebagaimana digambarkan demikian, seluruh kelompok struktural memiliki tugas masing-masing dalam upaya maintaining pesantren's culture.

B) Manajemen Birokrasi Maintaining Pesantren's Culture

Pola mengetahui manajemen birokrasinya tentu perlu menghubungkan relasi antara ketiga struktur yang telah dijelaskan di atas. Untuk lebih memperjelas relasi tersebut, lihatlah gambar berikut ini;



Berdasarkan gambar di atas, struktural inti memiliki relasi power oriented pada struktural internal. Fungsinya adalah guna membentuk *fragmented* nilai dan norms Budaya Pesantren. Selain dalam kondisi tertentu juga melakukan relasi support oriented sebagai klan yang penuh solidaritas. Hal demikian ditujukan untuk pengembangan budaya pesantren yang lebih partisipatif dan penuh kesadaran. Sedangkan relasinya dengan struktural Eksternal, lebih berpola achievement oriented. Pada sisi ini, struktural inti mengupayakan fungsi market dan adhocracy birokrasi pesantren. Hal yang diharapkan adalah terbentuknya program kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dinamis dan juga berpijak pada taks results dampak arus globalisasi yang terjadi.

Berdasarkan pada relasi yang terjadi, struktural inti birokrasi pesantren berperan hirarky dan clan pada struktural internal. Jadi satu sisi bersifat otoriter dan di sisi lain terlihat kooperatif. Model birokrasi yang demikian, memperlihatkan Kyai sebagai pemimpin, mengembangkan gaya karismatik yang cenderung otoriter pada wilayah internalnya. Juga terlihat lebih demokratis dalam merespons perubahan sosial global. Yang demikian ini terlihat dalam pola relasinya dengan struktur inti dengan Eksternal.

Model manajemen birokrasi pelestarian ini terbilang sangat tepat. Kyai akan secara kuat menjamin *fragmented* nilai budaya pesantrennya. Upaya berhubungan dengan struktur internal, Kyai memakai pola power oriented, sehingga norm dan nilai akan terjaga. Sedangkan dalam relasinya dengan struktur Eksternal, Kyai bersikap sangat terbuka. Pola demikian memberikan dampak pada terbukanya pola pengembangan pesantren untuk merespons arus globalisasi.

D. Simpulan

Pola manajemen birokrasi pesantren Nurul Islam dalam melestarikan budayanya didasarkan pada dua aspek orientasi penting. Pesantren berusaha merawat budayanya sendiri dan juga terus berusaha merespons perubahan eksternal yang terjadi. Didasarkan pada hal tersebut, birokrasi pesantren terbagi menjadi tiga bagian struktur penting yakni struktur inti, internal dan Eksternal. Ketiganya memiliki relasi sesuai dengan dua orientasi utama. Struktur inti pesantren memiliki hubungan hierarki dan *clan* dengan struktur internal demi terciptanya *fragmented* nilai budaya pesantren. Sedangkan relasi dengan struktur eksternal dilakukan dengan pola *market* dan *adhocracy*, demi terciptanya inovasi yang terbuka dengan ketepatan dalam merespons masalah masyarakat yang timbul karena arus globalisasi.

Daftar Pustaka

- [1] M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan dunia pesantren : membangun dari bawah*. Jakarta: P3M (Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat), 1985.
- [2] K. A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah : Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*. Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1986.
- [3] M. Anderson, *Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership: ASHE Higher Education Report, Volume 31, Number 6, 1st edition*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2006.
- [4] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- [5] R. Harrison and H. Stokes, *Diagnosing Organizational Culture Instrument*, 1st edition. San Francisco, CA: Pfeiffer, 1992.
- [6] C. Handy, *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press, 1996.
- [7] K. S. Cameron and R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: John Wiley & Sons, 2011.
- [8] I. Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press, 1996.
- [9] J. W. Creswell, *Riset Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2015.
- [10] B. Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- [11] R. L. Morrill, *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Rowman & Littlefield Publishers, 2010.
- [12] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- [13] B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd edition. Mahwah, N.J: Psychology Press, 2005.
- [14] A. A'la, *Pembaruan pesantren*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara, 2006.
- [15] W. G. Ouchi and A. L. Wilkins, "Organizational Culture," *Annu. Rev. Sociol.*, vol. 11, pp. 457–483, 1985.