

Internalisasi nilai-nilai panca jiwa pondok pesantren dalam membentuk budaya organisasi yang unggul

Intan Tirza Nuriya

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: intantirzaaa@gmail.com

Kata Kunci:

Budaya organisasi;
internalisasi nilai;
manajemen pesantren;
panca jiwa; pendidikan karakter

Keywords:

Organizational culture;
value internalization;
pesantren management;
five spirits; character education

ABSTRAK

Pergeseran paradigma pendidikan akibat globalisasi menuntut lembaga pendidikan Islam membangun budaya organisasi yang kuat berbasis karakter. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi mekanisme internalisasi nilai-nilai Panca Jiwa di pesantren, mendeskripsikan manifestasinya dalam praktik manajerial, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kemandirian lembaga. Metode kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif berbasis literatur. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa internalisasi Panca Jiwa dilakukan melalui tiga tahapan utama: keteladanan (*uswah hasanah*) pimpinan, pembiasaan (*habituasi*) dalam sistem kerja harian, dan penguatan formal dalam rapat koordinasi. Manifestasi nilai keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan berhasil membentuk budaya organisasi yang unik yang memadukan profesionalisme dengan integritas spiritual. Dampak dari implementasi ini adalah terciptanya ketahanan lembaga (*resilience*) terhadap

tantangan eksternal, peningkatan kepercayaan publik (*public trust*), dan jaminan keberlanjutan (*sustainability*) lembaga melalui sistem regenerasi yang stabil. Artikel ini menyimpulkan bahwa manajemen berbasis nilai Panca Jiwa bukan sekadar upaya merawat tradisi, melainkan strategi strategis untuk membawa pesantren menuju keunggulan kompetitif di era modern. Pengelola disarankan menyelaraskan nilai ini dengan teknologi manajemen digital.

ABSTRACT

The paradigm shift in education driven by globalization requires Islamic educational institutions to build a strong, character-based organizational culture. This study aims to explore the mechanism of internalizing Panca Jiwa values in Islamic boarding schools (*pesantren*), describe their manifestation in managerial practices, and evaluate their impact on institutional independence. This study employs a qualitative-descriptive, literature-based approach. The discussion reveals that the internalization of Panca Jiwa is carried out through three main stages: leadership role modeling (*uswah hasanah*), habituation within the daily work system, and formal reinforcement during coordination meetings. The manifestation of sincerity, simplicity, independence, Islamic brotherhood, and freedom successfully shapes a unique organizational culture that blends professionalism with spiritual integrity. The impacts of this implementation include institutional resilience against external challenges, enhanced public trust, and guaranteed institutional sustainability through a stable regeneration system. This article concludes that Panca Jiwa-based management is not merely an effort to preserve tradition, but a strategic approach to steering *pesantren* toward a competitive advantage in the modern era. Managers are advised to align these values with digital management technology.



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pendahuluan

Sub Pendahuluan

Dunia Pendidikan saat ini sedang mengalami pergeseran paradigma yang cukup signifikan akibat arus globalisasi dan modernisasi yang sangat cepat. Lembaga Pendidikan Islam sebagai bagian integral dari system Pendidikan nasional, dituntut untuk tidak hanya mampu mencetak lulusan yang cerdas secara intelektual, tetapi juga unggul secara karakter (Harsoyo et al., 2020). Keberhasilan sebuah institusi sangat ditentukan oleh kualitas manajemennya, terutama dalam hal Pembangunan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan identitas menyatukan visi, misi dan perilaku seluruh anggota Lembaga. Namun, tantangan terberat muncul ketika banyak lembaga pendidikan mulai kehilangan arah karena hanya mengejar pemenuhan administrative dan mengabaikan nilai-nilai spiritual yang seharusnya menjadi nyawa dari organisasi tersebut (Siti & Fitri, 2022).

Pondok pesantren memiliki fondasi nilai yang sangat kuat dan unik yang di kenal dengan istilah panca jiwa. Nilai-nilai meliputi keikhlasan, kesederhanaan, berdikaaari, ikhuwah Islamiyah, dan kebebasan yang menjadi pedoman hidup bagi Masyarakat pesantren. Panca jiwa bukan sekadar teori filosofis, melainkan ruh yang menggerakkan setiap aktivitas di pesantren, mulai dari proses belajar mengajar hingga tata Kelola manajerial. Masalah yangsering terjadi di lapangan adalah nilai-nilailuhur ini terkadang hanya berhenti pada tataran hafalan bagi staf, guru, dan pengurus organisasi. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara apa yang diajarkan dengan apa yang dipraktikan dalam manajemen sehari-hari (Romdoni & Malihah, 2020).

Internalisasi nilai menjadi proses yang sangat krusial agar Panca Jiwa dapat bertransformasi dari sekadar slogan menjadi perilaku organisasi yang nyata. Proses internalisasi ini melibatkan penanaman nilai-nilai ke dalam diri individu sehingga setiap kebijakan dan tindakan manajerial yang diambil selalu selaras dengan prinsip pesantren. Jika proses ini berjalan dengan baik, pesantren akan memiliki budaya organisasi yang unggul dan distingtif. Budaya organisasi yang kuat berbasis nilai akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, profesional, sekaligus memiliki integritas spiritual. Hal ini sangat penting agar pesantren tetap memiliki daya tawar yang tinggi di tengah menjamurnya sekolah-sekolah umum yang menawarkan fasilitas modern namun minim penguatan karakter (Imaduddin, 2024).

Apabila dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, studi mengenai Panca Jiwa seringkali hanya fokus pada aspek sosiologi santri atau sejarah kepemimpinan Kyai secara personal (Hasna' Huwaida & Putra, 2025). Masih sangat jarang ditemukan literatur yang mengaitkan Panca Jiwa langsung dengan teori budaya organisasi dalam Manajemen Pendidikan Islam secara sistemik. Sebagai perbandingan studi komparasi, banyak lembaga pendidikan non-pesantren yang mencoba membangun budaya kerja hanya berbasis pada insentif materi, kenaikan pangkat, atau sanksi administratif yang bersifat mekanistik (Lestari, 2023). Sebaliknya, pesantren memiliki peluang untuk membangun budaya organisasi yang jauh lebih tangguh (organik) karena berbasis pada kesadaran kolektif dan pengabdian yang tulus (Choiron, 2017).

Tujuan utama artikel ini disusun untuk mengeksplorasi bagaimana mekanisme internalisasi nilai-nilai Panca Jiwa dilakukan di lingkungan pesantren untuk membentuk budaya kerja yang efektif. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manifestasi nilai-nilai tersebut ke dalam praktik manajerial yang unggul serta mengevaluasi dampaknya terhadap kemandirian lembaga. Melalui kajian ini, diharapkan muncul pemahaman bahwa manajemen berbasis nilai bukan hanya relevan untuk menjaga tradisi, tetapi juga merupakan strategi strategis untuk membawa lembaga pendidikan Islam menuju keunggulan kompetitif di era modern.

Pembahasan

Proses Internalisasi Panca Jiwa dalam Manajemen Pesantren

Proses internalisasi Panca Jiwa di lingkungan pesantren diawali melalui keteladanan (*uswah hasanah*) yang ditampilkan oleh para pemimpin pesantren dalam kehidupan sehari-hari. Dalam tata kelola pesantren, seorang kiai tidak hanya menjalankan fungsi administratif sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga menjadi teladan yang mencerminkan nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan yang bertanggung jawab. Ketika pimpinan secara konsisten memperlihatkan dedikasi, integritas, serta mengutamakan kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi, nilai-nilai tersebut secara bertahap diinternalisasi oleh para pengurus, tenaga kependidikan, maupun santri melalui proses pembiasaan dan interaksi sehari-hari. Menurut (Al Faruq et al., 2025) keberhasilan implementasi pendidikan karakter berbasis Panca Jiwa tidak hanya bergantung pada penyampaian nilai secara konseptual, tetapi juga ditentukan oleh konsistensi keteladanan seluruh elemen pesantren dalam menerapkan nilai-nilai tersebut, termasuk ketika menghadapi tantangan era digital.

Selain keteladanan, internalisasi juga dilakukan melalui strategi pembiasaan atau habituasi yang terintegrasi dalam sistem kerja harian. Sebagai contoh, nilai "berdikari" diinternalisasi dengan memberikan tanggung jawab penuh kepada para ustadz dan pengelola untuk menjalankan unit usaha atau program kerja secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada instruksi detail. Melalui pengalaman langsung dalam mengelola tantangan di lapangan, anggota organisasi belajar tentang arti tanggung jawab dan kemandirian yang sesungguhnya. Proses ini membuat nilai-nilai yang tadinya abstrak menjadi perilaku nyata yang terekam dalam kebiasaan kerja sehari-hari di pesantren (Suryadarma & Fitriyanto, 2018).

Terakhir, penguatan internalisasi dilakukan secara formal melalui forum-forum pengarahan dan rapat koordinasi rutin. Di setiap pertemuan manajerial, pimpinan selalu menyelipkan evaluasi berbasis nilai untuk memastikan bahwa setiap keputusan tetap berada pada koridor Panca Jiwa. Diskusi mengenai perkembangan pondok tidak hanya fokus pada pencapaian fisik atau finansial, tetapi juga pada sejauh mana nilai ukhuwah dan keikhlasan tetap terjaga di antara para pengurus. Dengan cara ini, internalisasi nilai menjadi proses yang berkelanjutan dan terstruktur, sehingga Panca Jiwa benar-benar meresap ke dalam setiap struktur organisasi dan tidak luntur seiring berjalannya waktu (Alhamid et al., 2024).

Panca Jiwa Sebagai Fondasi Budaya Organisasi yang Unggul

Budaya organisasi yang berlandaskan Panca Jiwa memadukan profesionalisme dengan nilai-nilai spiritual. Keikhlasan menjadi sumber motivasi utama yang menumbuhkan loyalitas dan komitmen karena bekerja dipandang sebagai bentuk pengabdian kepada agama dan ilmu, bukan semata-mata untuk memperoleh imbalan materi (Gisya et al., 2021). Sejalan dengan itu, (Khan, 2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari nilai dan norma bersama yang menjadi pedoman perilaku seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, internalisasi Panca Jiwa memperkuat budaya kerja yang solid, berintegritas, dan berorientasi pada pencapaian tujuan lembaga secara berkelanjutan.

Selanjutnya, nilai Kesederhanaan dan Ukhuwah Islamiyah membentuk iklim kerja yang harmonis dan efisien. Budaya kesederhanaan mendidik anggota organisasi untuk bersikap fungsional dalam mengelola aset pondok dan menghindari pemborosan yang tidak perlu, sehingga anggaran bisa difokuskan sepenuhnya pada mutu pendidikan santri (Rois et al., 2026b). Sementara itu, ukhuwah membangun rasa persaudaraan yang erat antarbagian, sehingga ego sektoral dapat diminimalisir. Jika terjadi konflik atau perbedaan pendapat dalam organisasi, penyelesaiannya dilakukan melalui musyawarah yang mengedepankan kepentingan bersama, sehingga suasana kerja tetap kondusif dan penuh rasa kekeluargaan (Irfan & Setiady, 2023).

Terakhir, nilai Berdikari dan Kebebasan memberikan ruang bagi terciptanya budaya inovasi dalam organisasi. Jiwa kemandirian mendorong para staf untuk selalu kreatif mencari solusi atas setiap masalah tanpa selalu menunggu bantuan dari pihak luar. Di sisi lain, jiwa kebebasan yang bertanggung jawab memberikan hak kepada setiap anggota organisasi untuk memberikan ide dan gagasan baru dalam pengembangan lembaga selama tidak bertentangan dengan prinsip dasar pondok. Perpaduan nilai-nilai inilah yang membentuk budaya organisasi yang unggul, di mana setiap individu merasa memiliki peran penting dalam memajukan pesantren ke arah yang lebih modern tanpa kehilangan jati dirinya (Setiorini et al., 2024).

Dampak Implementasi terhadap Keunggulan Kompetitif Lembaga

Keberhasilan internalisasi nilai dalam budaya organisasi memberikan dampak nyata berupa ketahanan lembaga atas resiliensi terhadap berbagai guncangan eksternal. Pesantren yang memiliki budaya kemandirian yang kuat terbukti lebih mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi atau perubahan kebijakan pemerintah karena mereka telah memiliki sistem swasembada dan mentalitas yang tangguh. Secara operasional, budaya organisasi ini juga menurunkan biaya pengawasan karena setiap anggota memiliki integritas yang lahir dari kesadaran spiritual, bukan karena takut pada sanksi atasan. Hal ini membuat manajemen pesantren berjalan dengan sangat efektif dan efisien secara alami (Arpinal et al., 2023).

Selain ketahanan internal, budaya organisasi yang unggul ini juga meningkatkan citra dan kepercayaan publik (public trust) secara signifikan. Masyarakat saat ini semakin selektif dalam memilih lembaga pendidikan dan cenderung mencari tempat yang memiliki nilai-nilai karakter yang jelas dan nyata. Pesantren yang konsisten menerapkan Panca Jiwa dalam tata kelolanya akan terlihat lebih profesional dan terpercaya di mata

wali santri. Integritas organisasi inilah yang menjadi bentuk "pemasaran" paling efektif, di mana keunggulan lembaga bukan hanya diukur dari fasilitas gedung yang mewah, tetapi dari kualitas sumber daya manusia dan suasana pendidikan yang penuh nilai (Fauzi, 2023).

Budaya organisasi yang berlandaskan Panca Jiwa menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Ketika nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi dalam seluruh sistem organisasi, proses regenerasi kepemimpinan dapat berlangsung tanpa mengurangi identitas dan kualitas pesantren. (Basid & Fatim, 2024) menjelaskan bahwa Panca Jiwa tidak hanya berfungsi sebagai warisan nilai, tetapi juga menjadi landasan dalam membangun tradisi pesantren yang moderat, adaptif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, internalisasi Panca Jiwa merupakan strategi yang efektif untuk menjaga eksistensi sekaligus meningkatkan daya saing pesantren di tengah perkembangan zaman.

Kesimpulan dan Saran

Internalisasi panca jiwamerupakan faktor kunci yang membentuk budaya organisasi unggul di pesantren. Proses ini dilakukan melalui tiga tahapan utama, yakni keteladanan pimpinan, habituasi dalam sistem kerja, dan penguatan dalam setiap kebijakan manajerial. Budaya organisasi yang dihasilkan tidak hanya meningkatkan profesionalisme dan loyalitas staf, tetapi juga menciptakan kemandirian dan integritas lembaga yang kuat. Dengan budaya kerja yang berbasis pada nilai-nilai spiritual, pesantren mampu menunjukkan daya saing yang tinggi dan tetap relevan dalam menghadapi tuntutan zaman yang semakin kompleks.

Saran bagi para pengelola lembaga pendidikan Islam adalah pentingnya merumuskan mekanisme internalisasi nilai yang lebih sistematis agar nilai-nilai tersebut tetap terjaga meski terjadi pergantian personel. Diperlukan juga upaya untuk menyelaraskan nilai Panca Jiwa dengan penggunaan teknologi manajemen digital agar proses administrasi menjadi lebih efektif tanpa mengurangi esensi spiritualnya. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi berbasis nilai ini terhadap pencapaian prestasi akademik santri secara lebih mendalam dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif guna mendapatkan data yang lebih terukur secara statistik.

Daftar Pustaka

- Al Faruq, U., Arifuddin, N., Ma'arif, A. S., & Husniyah, F. (2025). Implementasi Pendidikan Karakter Berbasis Panca Jiwa di Pesantren: Strategi dan Tantangan Dalam Era Digital. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 10(1), 1–18. <http://repository.uin-malang.ac.id/24081/>
- Alhamid, I. S., Nur, I., & Hasbullah. (2024). Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam dalam Pembentukan Karakter Pada Peserta Didik di SD Inpres 2 Wagom. *Transformasi : Jurnal Kepemimpinan & Pendidikan Islam*, 7(2), 29–56.

- Arpinal, A., Jamrizal, J., & Musli, M. (2023). Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Kemandirian Santri Di Pesantren Ashqaf Jambi. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora* (E-ISSN 2745-4584), 4(1), 98–111.
- Basid, A., & Fatim, A. L. N. (2024). Harmoni Panca Jiwa dan Islam Moderat dalam Tradisi Pondok Pesantren. <https://repository.uin-malang.ac.id/22286/>
- Choiron, A. (2017). Budaya Organisasi Pesantren dalam Membentuk Santri Putri yang Peduli Konservasi Lingkungan. *PALASTREN Jurnal Studi Gender*, 10(1), 171. <https://doi.org/10.21043/palastren.v10i1.2338>
- Gisya, G., Mubarak, M., & Komalasari, S. (2021). Ikhlas Dan Spiritualitas Kerja Terhadap Profesionalisme Guru Pada Guru Pondok Pesantren Ikhlas Dan Spiritualitas Kerja Terhadap Profesionalisme Guru Pada Guru Pondok Pesantren. *Jurnal Al-Husna*, 1(3), 248–265. <https://doi.org/10.18592/jah.v1i3.4197>
- Harsoyo, R., Sulistyorini, & Samsudin. (2020). Pengembangan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam Unggulan: (Studi Deskriptif Kualitatif di SDIT Darul Falah Sukorejo Ponorogo). *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 31(1), 35–48. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v31i1.959>
- Hasna' Huwaida, & Putra, D. W. (2025). Panca Jiwa Pondok Modern Ditinjau dari Konsep Ta'dib Syed Muhammad Naquib Al Attas. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial Dan Eksakta*, 4(2), 205–220. <https://doi.org/10.47134/trilogi.v4i2.128>
- Imaduddin, I. (2024). Pengembangan Budaya Integritas Melalui Pendekatan Sufistik Pada Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 66–81.
- Irfan, A. I., & Setiady, D. (2023). Internalisasi Nilai Pendidikan Islam dalam Tradisi Nganggung. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.53800/wawasan.v4i1.222>
- Khan, R. B. F. (2023). Budaya organisasi. *Perilaku Organisasi*. <https://repository.uin-malang.ac.id/17420/>
- Lestari, S. (2023). Perbandingan Manajemen Kurikulum Berbasis Integrasi Di Pesantren. *PT Arr Rad Pratama*.
- Romdoni, L. N., & Malihah, E. (2020). Membangun pendidikan karakter santri melalui panca jiwa pondok pesantren. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 5(2), 13–22. [https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2020.vol5\(2\).4808](https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2020.vol5(2).4808)
- Setiorini, R., Aimah, S., & Fakhruddin, F. Mohd. (2024). Transformation of Pesantren Organizational Culture: Strategies for Pesantren to Become Centers of Innovation in the Digital Era. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.32478/leadership.v6i1.2879>
- Siti, M. N., & Fitri, H. (2022). Membangun dan Membina Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Educational Management Research*, 1(2), 113–121. <https://doi.org/10.61987/jemr.v1i2.37>
- Suryadarma, Y., & Fitriyanto, I. (2018). Analisis Tingkat Kepuasan Peserta Progam Pemantapan Bahasa Arab Dan Shahsiah (Kembara) Ke 4 Mahasiswa Kolej Universiti Islam Antar Bangsa Selangor (KUIS) Tahun 2018. *Konferensi Nasional Bahasa Arab Ke IV (KONASBARA IV)*, 358–368.