

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Pada awal tahun 1980an, budaya organisasi tampil menjadi bahan pembicaraan sehari-hari dari berbagai kalangan, khususnya para manajer, praktisi bisnis dan akademisi. Popularitas budaya organisasi semakin tinggi. Ketika itu diantara para tokoh manajemen banyak yang berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sumber kekuatan baru dalam Pengembangan kelembagaan. Jika sebelumnya mereka hanya bertumpu pada perangkat keras organisasi (*hard system tools*) seperti strategi, struktur dan sistem, sejak itu mereka mulai yakin bahwa budaya organisasi juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Itulah sebabnya pada awal tahun 1980 an banyak perusahaan yang berlomba-lomba membangun budaya organisasi sebagai sarana untuk mengembangkan lembaganya. Misi, visi, nilai-nilai perusahaan, tradisi, ritual dan upacara-upacara seremonial, yang sebelumnya tidak begitu dipedulikan karena dianggap tidak memiliki korelasi dengan kegiatan bisnis dan tidak memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan lantas dijadikan bagian tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari perusahaan.

Pesantren yang menjadi salah satu lembaga yang diakui oleh masyarakat, merupakan tempat yang sangat menarik untuk diteliti. Organisasi yang telah lama berdiri, memiliki apa yang disebut dengan *organizational saga*, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi,

yang memberikan landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar.<sup>1</sup> *Organizational Saga* tersebut merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi karena dibangun selama bertahun-tahun. Lembaga yang dikatakan ‘tradisional’ ini memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan diperhatikan oleh dunia pendidikan formal pada umumnya. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur (budaya organisasi), metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut. Selain itu, pondok pesantren juga sebagai sistem pendidikan yang asli di Indonesia. Keaslian pesantren kontras berbeda dari praktik pendidikan pada institusi pendidikan lainnya sehingga dinamika sekaligus problematika yang muncul kemudian juga menampilkan watak yang khas dan eksotik. Boleh dikatakan bahwa pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung, maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya.<sup>2</sup>

Pesantren mempunyai peran yang sangat penting bagi perkembangan pendidikan di Indonesia. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mempunyai sejarah panjang dan unik. Secara historis, pesantren termasuk pendidikan Islam yang paling awal dan masih bertahan sampai sekarang. Berbeda dengan lembaga – lembaga pendidikan yang muncul kemudian, pesantren telah sangat berjasa dalam mencetak kader-kader ulama, dan

---

<sup>1</sup> Munawar Cholil, *Kelengkapan Tarikh Nabi Muhammad SAW*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1989), 15.

<sup>2</sup> Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 220.

kemudian berperan aktif dalam penyebaran agama Islam dan transfer ilmu pengetahuan.

Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren dilihat dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai *training centre* yang secara otomatis menjadi pusat budaya Islam yang disahkan dan dilembagakan oleh masyarakat.<sup>3</sup> Disamping itu pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak hanya karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode jaringan yang diterapkan oleh lembaga tersebut. Besar peran yang dimainkan oleh pesantren tersebut bukan suatu kebetulan, tetapi ada nilai-nilai yang mendasarinya.

Lalaran santri yang dilakukan setiap pagi dan sore hari sesuai kelas madrasahny masing-masing, Sikap *tawadlu'* yakni sebagai perwujudan dari cara memuliakan ilmu dan ahlinya masih terlihat dari keseharian kegiatan santri pondok pesantren. Tradisi *Syawir* (Musyawarah/Diskusi), setoran hafalan kitab sesuai jenjang madrasah diniyah, Perilaku *qona'ah*, gotong-royong dalam mengerjakan tugas-tugas organisasi, ikhlas beramal, kekeluargaan, dan tradisi masak sendiri, makan bersama, tidur tanpa alas, dan solidaritas santri masih terlihat dibanyak kegiatan sehari-hari santri. Semuanya merupakan produk atau artefak dari budaya organisasi yang telah ada sejak didirikannya pondok pesantren dan pembaruan-pembaruan dengan penyesuaian budaya hari ini.

---

<sup>3</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), 59.

Pondok Pesantren dalam perkembangannya menyediakan tempat bagi mereka yang ingin tabarukan sambil mencari ilmu umum yang ada tanpa meninggalkan nilai-nilai luhur pondok pesantren yang lama. Justru dengan integrasi ilmu agama dan umum menjadi kekuatan dan budaya organisasi baru. Budaya yang kuat disebabkan oleh usaha yang dilakukan didalam pondok pesantren dan solidaritas alumni yang kuat dimana sebuah kerinduan alumni terhadap berbagai hal yang menempa waktu masih dipondok dulu dalam budaya pondok pesantren, kemandirian, keteguhan hati, solidaritas, dll dimana keseluruhan hal tersebut merupakan bentuk kematangan hidup yang menyebabkan mereka juga ingin anaknya kelak dididik sepertinya sewaktu berada dipondok pesantren. Sehingga banyak alumni yang menyekolahkan anaknya ke lembaga pendidikan dibawah naungan pondok pesantren.

Kepercayaan dari masyarakat untuk pesantren pada era persaingan bebas ini, pesantren dituntut untuk mengembangkan pesantrennya untuk mendirikan sekolah umum untuk memenuhi kebutuhan masyarakat untuk sekolah anak-anaknya. Hal ini dilakukan pesantren untuk mengadakan penyesuaian atau modernisasi dengan spirit tradisi agama. Seharusnya memberikan ruang dialog yang membangun dengan realitas sosio-politik kemasyarakatan agar dapat menjawab tantangan zaman. Tanpa adanya penyesuaian maka tradisi akan hancur menjadi fosil dan sejarah akan termakan waktu dan zaman. Sebagai sebuah organisasi pesantren perlu terus melakukan Pengembangan kelembagaan ditengah kebutuhan masyarakat. Faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pondok pesantren dalam rangka mengembangkan

organisasinya, diantaranya adalah kadar potensi dan kualitas sumberdaya yang dimiliki serta tingkat pemenuhan kebutuhan dasar. Kedua faktor inilah yang secara simultan memungkinkan membuka dan sekaligus membatasi pondok pesantren untuk memainkan fungsi dan peran idealnya.

Sebagaimana yang dikatakan dalam Undang-Undang Pesantren dikatakan bahwa "Penyelenggaraan Pesantren berasaskan :

- a. Ketuhanan Yang Maha Esa
- b. Kebangsaan
- c. Kemandirian
- d. Keberdayaan
- e. Kemaslahatan
- f. Multikultural
- g. Profesionalitas
- h. Akuntabilitas
- i. Keberlanjutan
- j. Kepastian hukum",<sup>4</sup>

Dijelaskan pada point "g" yang dimaksud dengan asas "profesionalitas" adalah bahwa penyelenggaraan Pesantren dilaksanakan dengan mengikuti prinsip manajemen pendidikan dan pengelolaan organisasi".

Dalam menjadi sebuah organisasi, pesantren memerlukan suatu proses organisasional yang kondusif, perlu ada usaha terus menerus yang dilakukan antar anggota organisasi melalui budaya organisasi yang akan menjadi

---

<sup>4</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019, Tentang Pesantren, Bab II, Pasal 2, 5.

pedoman dalam berperilaku bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Sehingga perilaku anggota tersebut dapat terarah dengan baik dan efektif dalam Pengembangan kelembagaan.

Banyak pesantren yang kini mampu secara sadar merumuskan tujuan pendidikan serta menuangkannya dalam tahapan-tahapan rencana kerja atau program. Terlepas dari keberhasilannya selama ini, pondok pesantren diakui, mampu mendidik santrinya menjadi manusia yang sholih serta para cendekiawan yang kemudian menjadi pemimpin di tengah-tengah masyarakat, baik formal maupun non formal yang kini tersebar di seluruh pelosok nusantara ini.<sup>5</sup> Banyak pesantren yang telah beranjak membuka pendidikan formal dibawah naungan pondok pesantren, namun dengan tetap tidak meninggalkan nilai-nilai lama yang sudah diwariskan turun temurun dan mengadopsi budaya baru dengan mengambil yang tidak berseberangan dengan nilai lama. Dalam perkembangannya banyak dari pesantren-pesantren tersebut yang masih mendapat kepercayaan dari masyarakat yang menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan pondok pesantren tersebut.

Tantangan dan harapan masyarakat akan adanya suatu pesantren yang berkualitas semakin marak menyebabkan terjadinya pergeseran nilai di pesantren baik nilai yang menyangkut sumber belajar maupun nilai-nilai yang menyangkut pengelolaan pendidikan.<sup>6</sup> Atas pernyataan tersebut dalam perkembangannya pondok pesantren tidaklah sematamata tumbuh atas pola lama yang bersifat tradisional, melainkan dilakukan suatu inovasi dalam

---

<sup>5</sup> Mahpuddin Noor, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006), 112.

<sup>6</sup> Binti Maunah, Pesantren Dalam Perspektif Perubahan Sosial, (*Jurnal SOSIO-RELIGIA*, Vol. 8, No. 3, Mei 2009), 101.

pengembangan suatu sistem. Di samping pola tradisional yang termasuk ciri-ciri pondok-pondok salafiah, maka gerakan pembaruan telah memasuki derap perkembangan pondok pesantren. Dengan memelihara budaya organisasi pesantren dan disesuaikan dengan perkembangan yang ada diharapkan pesantren tetap akan menjadi jawaban atas kebutuhan masyarakat dan tidak menjadi alternatif terakhir dari pendidikan.

Pengembangan kelembagaan multikultural/MCOD (*multicultural organization development*) merujuk pada pembangunan budaya organisasi dimana meliputi orang-orang dari berbagai kelompok sosial yang teridentifikasi ras, etnis, gender, orientasi seksual, kebangsaan, kelas, agama dan perbedaan manusia yang lain.<sup>7</sup> Dalam pendapat tersebut mengatakan pentingnya budaya organisasi dalam membuat identitas organisasi dan menciptakan iklim Pengembangan kelembagaan. Budaya organisasi yang sehat mampu meningkatkan kinerja dan komitmen anggota organisasi sebuah perusahaan/organisasi sehingga mampu mengembangkan organisasi tersebut menjadi lebih besar dan lebih maju. Secara eksplisit telah dijelaskan oleh Firman Allah SWT dalam Al-qur'an surat An-Nisa' ayat 71 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا أَوثَابًا مَّفْرُوضًا جَمِيعًا (النساء: ٧١)

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Bersiapilah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) secara berkelompok, atau majulah bersama-sama (serentak).

---

<sup>7</sup> Ika Nurul Qamari Dkk, *Telaah Buku Perilaku Organisasi Dan Pengembangan Organisasi*, (Yogyakarta: Mata Padi Presindo, 2014), 43.

Ayat tersebut menjelaskan pentingnya melakukan suatu kegiatan secara bersama-sama dalam bentuk kelompok demi efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan bersama-sama. Dalam hal ini kebersamaan tersebut dapat kita terapkan dalam budaya kerja atau budaya organisasi dalam sebuah lembaga pendidikan. Sehingga pembaharuan secara terus menerus dalam pengembangan kelembagaan akan didukung oleh kinerja yang efektif dari lembaga pendidikan.

Dipilihnya SMK Al-Basthomi Loceret sebagai objek penelitian yakni karena menjadi salah satu SMK yang memiliki budaya organisasi yang baik dalam kinerja-kinerja pengembangan kelembagaan. SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk merupakan salah satu lembaga pendidikan dibawah naungan Pondok Pesantren Mojosariyang ada di Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur. Berada di 9 km kearah selatan dari pusat kota, tepatnya di Dusun Mojosari, Desa Ngepeh, Kecamatan Loceret, Kabupaten Nganjuk. Suatu hal yang unik dari SMK Al-Basthomi Loceret yang berada dibawah pondok pesantren mojosari, yakni faktanya ditengah terus melakukan pengembangan kelembagaannya tetap berpedoman pada nilai-nilai, hirrah, tradisi-tradisi, dan perilaku yang menjadi identitas mereka. Kuatnya budaya organisasi yang ada di SMK Al-Basthomi meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang ada di SMK Al-Basthomi Loceret.<sup>8</sup>

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Bu Purwa, sebagai berikut:

SMK Al-Basthomi berada dibawah naungan pondok pesantren Mojosari. Pengelolaan yang terpisah antar lembaga dibawah naungan pondok

---

<sup>8</sup> Observasi pada tanggal 11 Maret 2021



pesantren justru membuat lembaga-lembaga organisasi yang ada dibawah naungan Pondok pesantren mojosari semakin berkembang. Ditandai dengan penerimaan siswa baru di SMK Al-Basthomi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, menjadi pertanda bahwa pengelolaan dan kinerja organisasi yang berdasarkan pada budaya organisasi yang dipelihara dan di turunkan dari pondok pesantren sangat berdampak pada pengembangan kelembagaan. Pengelolaan pengembangan kelembagaan secara terpisah tersebut tetap menjadikan budaya organisasi yang lama sebagai ruh dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Dari yang sebelumnya tersentralisasi pada keputusan Kiai dalam permasalahan pondok pesantren, kini dalam pengelolaan lembaga dibawah naungan Pondok Pesantren di serahkan kepada para dzurriyah *Ndalem* sehingga budaya organisasi yang demikian membuat SMK Al-Basthomi terus menerus bisa melakukan pengembangan kelembagaan, dari tata kelola, sarana prasarana, tenaga kependidikan, kesiswaan, dan ekstrakurikuler yang ada di SMK Al-Basthomi Loceret.<sup>9</sup>

Dipilihnya SMK Al-Amin Ngetos sebagai objek penelitian yakni karena menjadi salah satu SMK yang memiliki budaya organisasi yang baik dalam kinerja-kinerja pengembangan kelembagaan. SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk merupakan salah satu lembaga pendidikan dibawah naungan Pondok Pesantren Al-Amin yang ada di Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur. SMK Al-Amin Ngetos berada di Jalan Padasmalang desa Ngepeh, kecamatan Loceret, terletak di 13 kilometer ke arah barat daya pusat pemerintahan kabupaten Nganjuk. SMK Al-Amin Ngetos dipimpin oleh seorang kepala sekolah bersama segenap tenaga kependidikan yang solid dalam menjaga budaya organisasi yang efektif dalam pengembangan kelembagaan. Dari budaya organisasi tersebut, menciptakan kinerja yang efektif, dinamis dan sesuai dengan tuntutan zaman. SMK Al-Amin Ngetos berada dalam naungan pondok pesantren Al-Amin dan berada ditengah masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai agama, bersifat homogen dan cenderung menyekolahkan anaknya di SMK Al-Amin Ngetos.

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMK Al-Basthomi Loceret tanggal 12 Maret 2021, Pukul 09.00-10.00 WIB.

Keadaan lingkungan sekolah secara intern dan ekstern yang kondusif, telah mampu mendukung pengembangan kelembagaan, sehingga SMK Al-Amin Ngetos menjadi salah satu sekolah favorit bagi masyarakat Nganjuk.<sup>10</sup>

Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Tantowi, sebagai berikut:

SMK Al-Amin Ngetos berada dibawah naungan pondok pesantren Al-Amin. Pengembangan kelembagaan yang dialami SMK Al-Amin Ngetos tergolong cepat. Hal ini disebabkan karena pemeliharaan budaya organisasi yang kuat dalam kinerja-kinerja tenaga kependidikan di SMK Al-Amin Ngetos. Ditandai dengan penerimaan siswa baru di SMK Al-Amin Ngetos yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Budaya organisasi tersebut, menciptakan kinerja yang efektif, dinamis dan sesuai dengan tuntutan zaman. Kami menjadikan budaya organisasi yang diturunkan dari pondok pesantren sebagai ruh dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. SMK Al-Amin Ngetos secara kontinue melakukan pengembangan kelembagaan, dari tata kelola, sarana prasarana, tenaga kependidikan, kesiswaan, dan ekstrakurikuler yang ada di SMK Al-Amin Ngetos.<sup>11</sup>

Budaya organisasi yang ada di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk menunjukkan bahwa dalam berorganisasi selain patuh pada asas profesionalitas juga harus berasaskan kebersamaan, kebangsaan dan keberlanjutan sebagai tim yang dibingkai dalam budaya organisasi. Sehingga dalam kinerja-kinerja pengembangan kelembagaan akan menjadi efektif dan efisien. Keberhasilan kedua lembaga pendidikan tersebut dalam memelihara budaya organisasi dibuktikan dengan pengembangan kelembagaan yang telah diraih sampai saat ini, maka sangat penting untuk mengkaji dan mendalami bagaimana budaya organisasi yang ada di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk. Penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Budaya Organisasi Dalam

---

<sup>10</sup> Observasi pada tanggal 10 Maret 2021

<sup>11</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMK Al Amin Ngetos tanggal 14 Maret 2021 Pukul 09.00-11.00 WIB.

Pengembangan Kelembagaan Pesantren (Studi Multi Kasus di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk)”.  
Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk)”.  
Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk)”.

## **B. Fokus Penelitian**

Adapun gambaran arah yang dituju dalam penelitian dan mengacu atas konteks penelitian diatas maka peneliti ingin memfokuskan terhadap elemen yang membangun Budaya organisasi yang diterapkan dalam Pengembangan kelembagaan.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana asumsi dasar organisasi dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk?
2. Bagaimana nilai organisasi dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk?
3. Bagaimana perilaku organisasi yang diterapkan dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus dan pertanyaan penelitian diatas secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana asumsi dasar organisasi dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana nilai organisasi dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana perilaku organisasi yang diterapkan dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Terumuskanya asumsi dasar dalam budaya organisasi sehingga dapat dijadikan acuan bagi para penyelenggara dan pengelola pesantren khususnya dan pendidikan pada umumnya dalam melakukan pengambilan keputusan dan kinerja-kinerja organisasi yang memiliki integritas, efektif, dan efisien bagi pengembangan kelembagaan.

- b. Terumuskannya nilai dalam budaya organisasi di pondok pesantren dalam rangka menjadi pedoman dalam setiap usaha pengembangan kelembagaan.
- c. Terumuskannya bagaimana perilaku yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi untuk mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar perilaku organisasi yang tepat.

## 2. Manfaat praktis

### a. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk pelaksanaan program-program pendidikan.

### b. Bagi peserta didik/santri

Hasil penelitian ini dapat merangsang peserta didik untuk mengembangkan seluruh kemampuan, keterampilan, dan potensi-potensi yang dimilikinya melalui proses pembelajaran.

### c. Bagi Perpustakaan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah (UIN SATU) Tulungagung

Dapat digunakan sebagai bahan kajian dan telaah karya ilmiah bagi Mahasiswa Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

### d. Bagi Peneliti selanjutnya

Bagi penulis yang mengadakan penelitian sejenis, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan tentang budaya organisasi.

## F. Penegasan Istilah

Untuk lebih mudah memahami penggunaan istilah dalam penelitian ini, penulis memberikan pengertian istilah pokok. Istilah-istilah tersebut antara lain sebagai berikut:

### 1. Penegasan Konseptual

- a. Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan.<sup>12</sup>
- b. Pengembangan lembaga pendidikan merupakan suatu proses perubahan secara bertahap menuju tingkat yang lebih tinggi, meluas, mendalam, dan menyeluruh sehingga tercipta kematangan dan kesempurnaan.<sup>13</sup>

### 2. Penegasan Operasional

- a. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believe*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>14</sup>
- b. Pengembangan lembaga pendidikan berarti suatu usaha untuk menuju lebih baik, lebih sempurna, meluas dan menyeluruh dalam berbagai aspek pendidikan. Menurutnya beberapa aspek tersebut

---

<sup>12</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 27.

<sup>13</sup> M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktik Berdasarkan Interdisipliner*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 208.

<sup>14</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

meliputi kurikulum dan pembelajaran, personalia, peserta didik, administrasi, sarana dan prasarana, keuangan, pembiayaan, dan partisipasi masyarakat.<sup>15</sup>

### **G. Sistematika Pembahasan**

Teknis penulisan tesis ini disusun dengan mengacu pada buku pedoman penulisan tesis.<sup>16</sup> Secara teknik, penulisan tesis dibagi menjadi tiga bagian utama, yaitu pertama, bagian awal tesis yang didalamnya memuat beberapa halaman yang terletak pada sebelum halaman yang memiliki bab. Kedua, bagian inti tesis yang didalamnya memuat beberapa bab dengan format (susunan/sistematika) penulisan disesuaikan pada karakteristik pendekatan penelitian kualitatif. Ketiga, bagian akhir tesis meliputi daftar rujukan, lampiran-lampiran yang berisi lampiran foto atau dokumen-dokumen lain yang relevan, serta daftar riwayat hidup penulis.

Penelitian dalam tesis ini disusun terdiri dari enam bab, satu bab dengan bab lain ada keterkaitan dan ketergantungan secara sistematis. Artinya, pembahasan dalam tesis telah disusun secara berurutan dari bab pertama hingga ke enam. Oleh karena itu, dalam pembacaan tesis ini harus diawali dari bab satu terlebih dahulu, kemudian bab ke dua dan seterusnya secara berurutan hingga bab ke enam. Hal ini bertujuan agar pembaca mampu memahami isi tesis secara utuh dan menyeluruh. Adapun sistematika pembahasan tesis dapat diuraikan, sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> Baharudin dan Muh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah, Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Pres, 2010), 54.

<sup>16</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Tesis Dan Makalah Pascasarjana Iain Tulungagung Tahun Akademik 2020/2021*, (Tulungagung: Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2016), 28-89.

## 1. Bagian awal

Pada bagian awal berisi halaman judul, lembar persetujuan, lembar pengesahan, lembar pernyataan keaslian, motto, persembahan, prakata, daftar tabel, daftar gambar, daftar lambang dan singkatan, daftar lampiran, pedoman transliterasi, abstrak dan daftar isi.

## 2. Bagian utama/inti tesis

### a. Bab I Pendahuluan

Pada bab pendahuluan ini memuat konteks penelitian, fokus penelitian dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan.

#### 1) Konteks Penelitian/Latar Belakang Masalah

Konteks penelitian/latar belakang masalah, berisi tentang penjelasan mengenai problematika yang akan diteliti yakni pentingnya budaya organisasi karena berpengaruh pada kinerja organisasi dalam pengembangan kelembagaan SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk, sehingga sangat penting untuk diteliti dan belum pernah dipecahkan oleh peneliti sebelumnya.

#### 2) Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian

Fokus penelitian berupa sebuah pernyataan tentang *scope* (cakupan) inti yang akan digali dan dikaji dalam penelitian. Penelitian ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi. Adapun pertanyaan penelitian merupakan pertanyaan-pertanyaan yang akan dicari jawabannya dalam penelitian. Dalam penelitian ini



terdapat 3 pertanyaan penelitian meliputi: asumsi dasar organisasi, nilai organisasi, dan perilaku organisasi di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk.

### 3) Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis asumsi dasar organisasi, nilai organisasi, dan perilaku organisasi dalam pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk.

### 4) Kegunaan Penelitian

Pada bagian ini peneliti menjelaskan kontribusi yang akan diberikan setelah selesai penelitiannya. Kegunaan penelitian mencakup kegunaan teoritis dan praktis. Adapun kegunaan teoritis yaitu kegunaan yang berkaitan dengan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yakni agar pembaca mampu menemukan latar belakang atau alasan secara teoritis dari sumber bacaan terpercaya, sedangkan kegunaan praktis, yaitu kegunaan bagi instansi dan masyarakat serta peneliti berikutnya baik secara umum maupun khusus yakni mampu mengetahui keadaan realistik di lokasi penelitian.

### 5) Penegasan Istilah

Istilah-istilah yang perlu ditegaskan dalam bagian ini adalah istilah yang mengandung interpretasi beragam. Istilah yang digunakan dalam penelitian harus ditegaskan secara konseptual dan operasional untuk itu peneliti sudah mencantumkan penegasan istilah pada bab sebelumnya.

#### b. Bab II Kajian Pustaka

Pada bab ini memuat uraian tentang tinjauan pustaka atau buku-buku teks yang berisi teori-teori besar (*grand theory*), hasil penelitian terdahulu dan paradigma. Teori berfungsi sebagai penjelasan atau bahan pembahasan hasil penelitian dari lapangan.

Pada bagian ini, peneliti menjelaskan teori dan konsep dari para pakar serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus dan pertanyaan penelitian. Penelitian terdahulu pada bab ini, ditekankan pada penelusuran karya-karya dan penelitian dengan tema yang sama atau mirip pada masa-masa sebelumnya hingga saat penulisan proposal. Berdasarkan penjabaran tersebut, posisi penelitian yang akan dilakukan harus dijelaskan. Apakah penelitian terhadap persoalan yang sama sekali baru, atau mengulang penelitian yang lama dengan pendekatan yang berbeda.

Kajian pustaka dari penelitian ini terdiri dari dua teori, yakni pertama, budaya organisasi kepala sekolah. Kedua, pengembangan kelembagaan. Dengan kata lain, bab ini berisi teori-teori tentang “Budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan (Studi Multi Kasus di

SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk)”.  
Nganjuk)”.  
Nganjuk)”.

c. Bab III Metode Penelitian

Terdiri dari:

- 1) Rancangan penelitian (terdiri atas pendekatan dan jenis penelitian), menjelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian
- 2) Kehadiran peneliti, menjelaskan tentang fungsi peneliti sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti harus dilukiskan secara eksplisit dalam laporan penelitian. Perlu dijelaskan apakah peran peneliti sebagai partisipan penuh, pengamat partisipan, atau pengamat penuh.
- 3) Lokasi penelitian, menjelaskan tentang identifikasi karakteristik, alasan memilih lokasi (keunikannya), bagaimana peneliti memasuki wilayah lokasi tersebut.
- 4) Sumber data, menjelaskan tentang dari mana dan dari siapa data diperoleh, data apa saja yang dikumpulkan, bagaimana ciri-ciri informan atau subjek, dan dengan cara bagaimana data dijangkau sehingga validitasnya dapat dijamin. Pengambilan sampel dikenakan pada situasi, subjek (informan) dan waktu. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling.

- 5) Teknik pengumpulan data, mengemukakan teknik pengumpulan data yang digunakan, misalnya observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi. Terdapat dua dimensi data, fidelitas dan struktur.
- 6) Analisis data, menguraikan tentang proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data.
- 7) Pengecekan keabsahan data, memuat uraian-uraian tentang usaha-usaha peneliti untuk memperoleh keabsahan data. Agar diperoleh data dan interpretasi yang absah, maka perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi yang diperdalam, triangulasi (menggunakan beberapa sumber, metode, peneliti, teori), pembahasan dengan sejawat, analisis kasus dilakukan dengan pengecekan dapat tidaknya ditransfer ke latar lain (*transferability*), ketergantungan pada konteksnya (*dependability*), dan dapat tidaknya dikonfirmasi kepada sumbernya (*confirmability*).
- 8) Tahap-tahap penelitian, memuat waktu pelaksanaan penelitian, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, pelaksanaan penelitian sebenarnya, sampai pada penulisan laporan.

#### d. Bab IV Hasil Penelitian

Pada bab IV berisi tentang paparan data, temuan penelitian yang disajikan dalam topik sesuai dengan pertanyaan penelitian dan hasil analisis data. Di dalam analisis data "jika dimungkinkan" dapat dipaparkan juga proposisi-proposisi hasil penelitian. Paparan data tersebut diperoleh melalui pengamatan (apa yang terjadi di lapangan), dan atau hasil wawancara (apa yang dikatakan oleh informan), serta deskripsi informasi lainnya yang dikumpulkan oleh peneliti melalui prosedur pengumpulan data. Temuan bisa berupa penyajian kategori, sistem klasifikasi, identifikasi, dan tipologi.

e. Bab V Pembahasan

Pada pembahasan memuat keterkaitan antara pola-pola, kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan atau teori yang ditemukan terhadap teori-teori temuan sebelumnya, serta intepretasi dan penjelasan dari temuan teori yang diungkap dari lapangan (*grounded theory*).

f. Bab VI Penutup

1) Kesimpulan

Merupakan pernyataan singkat dan tepat yang disarikan dari hasil penelitian dan pembahasan untuk membuktikan kebenaran temuan atau hipotesis serta merupakan jawaban dari rumusan masalah.

2) Implikasi penelitian

Meliputi implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi teoritis menjelaskan dampak hasil temuan penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sedangkan implikasi praktis

menjelaskan dampak hasil temuan penelitian terhadap operasional di lapangan.

3) Saran

Saran sesuai dengan kegunaan penelitian dan jelas ditujukan kepada siapa yang pekerjaan atau tanggung jawabnya terkait dengan permasalahan yang diteliti dan bagaimana implementasinya. Saran dapat ditujukan kepada peneliti berikutnya, jika peneliti menemukan masalah baru yang perlu diteliti lebih lanjut. Bisa juga ditujukan kepada instansi atau profesi.