

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Teori/Konsep

##### 1. Budaya Organisasi

###### a. Pengetian Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.<sup>1</sup> Hal ini nampak pada sosialisasi nilai yang dilakukan oleh pemimpin baik dalam rapat-rapat maupun kegiatan sehari-hari, keputusan-keputusan dalam pemilihan *problem solving* bagi lembaganya, perilaku organisasinya, sikap-sikap organisasi tentang berbagai hal yang datang dari luar, dan tingkat komitmen seluruh anggotanya dalam menjaga identitas organisasinya.

Susanto mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>2</sup> Sebagaimana disebutkan, bahwa budaya organisasi adalah sebagai sebuah pengikat

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Edisi Keduabelas, jilid 1 dan 2*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008), 485.

<sup>2</sup> A. B. Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 1997), 216.

persepsi dari anggotanya, sehingga setiap ada peluang atau permasalahan organisasi akan cepat menentukan keputusan organisasinya, minim kemungkinan berselisih pendapat dan sikap antar anggota organisasi.

Budaya Organisasi dapat di pandang sebagai sebuah sistem, Mc Namara dalam Mardiyah mengemukakan bahwa dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi, dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu pada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas, dan ruang. Sementara dilihat dari output, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk, dan sebagainya.<sup>3</sup> Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Pemaparan tentang pengertian budaya dan organisasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya tentu saja tidak serta merta dapat disatukan begitu saja. Namun dapat dilihat esensi dari masing-masing term yang membentuk pengertian budaya organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believe*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku,

---

<sup>3</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditiya Media Publishing, 2015), 74.

disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>4</sup>

Dalam literature, definisi budaya organisasi ini cukup banyak, seperti yang telah dikemukakan oleh para pakar dan sedikit di antaranya akan dikemukakan sebagai berikut: Sondang P. Siagian, mengatakan dalam bukunya yang berjudul *Teori Pengembangan Kelembagaan* bahwa, Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan.<sup>5</sup>

Budaya organisasi merupakan kristalisasi dari nilai-nilai, kepercayaan, dan harapan bersama para anggota dalam pesantren yang dijadikan suatu Perilaku (diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain) di mana di dalamnya ada perumusan norma yang disepakati untuk mencapai visi misi pesantren.<sup>6</sup>

Moeldjono, mengatakan budaya organisasi adalah sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan oleh semua anggota organisasi, dan dikembangkan secara berkesinambungan sebagai acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>7</sup> Rivai dan Mulyadi menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dan bagaimana persepsi

---

<sup>4</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

<sup>5</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Kelembagaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 27.

<sup>6</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, 74.

<sup>7</sup> Djokosantoso Moeljono, *Culture : Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (PT. Elex Media Komputindo, 2005), 17-18.

tersebut membentuk suatu kepercayaan, nilai-nilai dan harapan.<sup>8</sup> Sementara Robbin dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili pandangan yang sama dari para anggota organisasi.<sup>9</sup>

Menurut Phithi Sithi Amnuai dalam Moh. Pabundu Tika, bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.<sup>10</sup> Berdasarkan pendapat tersebut budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil benang merahnya bahwa budaya organisasi merupakan kristalisasi dari nilai-nilai, kepercayaan, dan harapan bersama para anggota yang ada dalam pesantren yang dijadikan suatu Perilaku (diajarkan dari generasi yang

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 256.

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi ...*, 256.

<sup>10</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2014), 4-5.

satu ke generasi yang lain) di mana di dalamnya ada perumusan norma yang disepakati untuk mencapai visi misi pesantren.

Taliziduhu Ndraha (dalam Kwat Ismanto) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya: 1) pendiri organisasi; 2) pemilik organisasi; 3) Sumber daya manusia asing; 4) luar organisasi; 5) orang yang berkepentingan dengan organisasi stake holder); dan 6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: 1) kontak budaya; 2) benturan budaya; dan 3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Menurut Robbin fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.<sup>11</sup>

Sedangkan Schein membaginya kedalam tiga elemen budaya yaitu : (1) artefak dan kreasi berupa teknologi, seni, pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar. Terlihat oleh mata tetapi sering tidak dapat diartikan dan diuraikan, (2) nilai, dapat diuji dalam lingkungan fisik, dapat diuji hanya oleh konsensus social. Tingkat yang lebih tinggi mengenai kesadaran, (3) asumsi dasar, yaitu mengenai hubungan manusia-lingkungan, hakikat dasar manusia, hakikat hubungan manusia.<sup>12</sup>

#### **b. Elemen Budaya Organisasi**

Sobirin mengklasifikasikan elemen-elemen pembentuk budaya organisasi dalam gambar berikut:

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, 294.

<sup>12</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1992), 19.

Gambar 2.1  
Elemen Budaya Organisasi<sup>13</sup>

SUMBER	ELEMEN BUDAYA ORGANISASI				
<b>F. Landa Jocano (1988, 1990)</b>	Idealistik			Behavioral	
<b>Stanley Davis (1984)</b>		<i>Guiding belief</i>		<i>Daily belief</i>	
<b>Geert Hofstede (1980, 1997)</b>		Nilai-nilai organisasi		Praktik-praktik manajemen	
<b>Edgar Schein (1985, 1997)</b>	Asumsi Dasar	Nilai-nilai Organisasi		Artefak/perilaku	
<b>Denise Rousseau (1990)</b>	Asumsi Dasar	Nilai-nilai Organisasi	Norma Prilaku	Prilaku	Organisasi Artefak

Gambar diatas menunjukkan bahwa terdapat pendapat dari beberapa tokoh mengenai elemen budaya organisasi. Jocano dalam Sobirin menyatakan budaya organisasi terdiri dari dua elemen utama sebagaimana dikemukakan yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral. Dikatakan idealistik karena elemen ini terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang dalam organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.<sup>14</sup>

Dalam bahasa yang agak berbeda, Davis dalam Sobirin menyebut elemen yang idealistik ini sebagai “keyakinan yang menjadi penuntun kehidupan sehari-hari sebuah organisasi” (*guiding belief*) dan Hofstede menyebutnya sebagai nilai-nilai organisasi (*organizational values*). Ketiganya (Jocano, Davis dan Hofstede) sepakat bahwa elemen yang

<sup>13</sup> Achmad Sobirin, Budaya: *Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*, (Jurnal Siasat Bisnis No.7 Vol. 1 Th. 2002), 11.

<sup>14</sup> *Ibid...*, 11.

bersifat idealistik ini merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Sementara itu Schein dan Rousseau dalam Sobirin mengatakan bahwa elemen yang idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar (*basic assumption*) yang bersifat *taken for granted* (diterima apa adanya) dan *unconscious* (dilakukan diluar kesadaran).<sup>15</sup> Oleh karenanya tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya. Bisa dikatakan bahwa asumsi dasar ini merupakan “*postulate*” bagi sebuah organisasi sehingga ketika seorang atau beberapa orang anggota organisasi melakukan sesuatu kemudian ditanya mengapa cara melakukannya demikian orang tersebut belum tentu bisa memberikan jawabannya karena apa yang mereka lakukan seakan-akan sudah diluar kesadarannya. Itulah sebabnya Schein dan Rousseau menganggap bahwa akar dari budaya organisasi bukan terletak pada nilai-nilai organisasi tetapi pada asumsi dasarnya. Sedangkan elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggotanya. Oleh karenanya, bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan. Itu sebabnya ketika orang luar organisasi mencoba mengidentifikasi budaya sebuah organisasi, maka yang bisa mereka lakukan (yang paling mudah) adalah dengan mengamati

---

<sup>15</sup> Achmad Sobirin, Budaya: *Sumber Kekuatan ...*, 11.

bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada elemen budaya organisasi yang di paparkan oleh Schein, bahwa budaya organisasi ada 3, yakni Asumsi dasar, nilai-nilai organisasi, dan artefak atau perilaku.

Proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

- a. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai, dan asumsi.
- c. Artefak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Dibawah ini adalah gambaran tentang tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi berdasarkan lapisan organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan oleh Rousseau dalam bukunya Sobirin.<sup>17</sup>

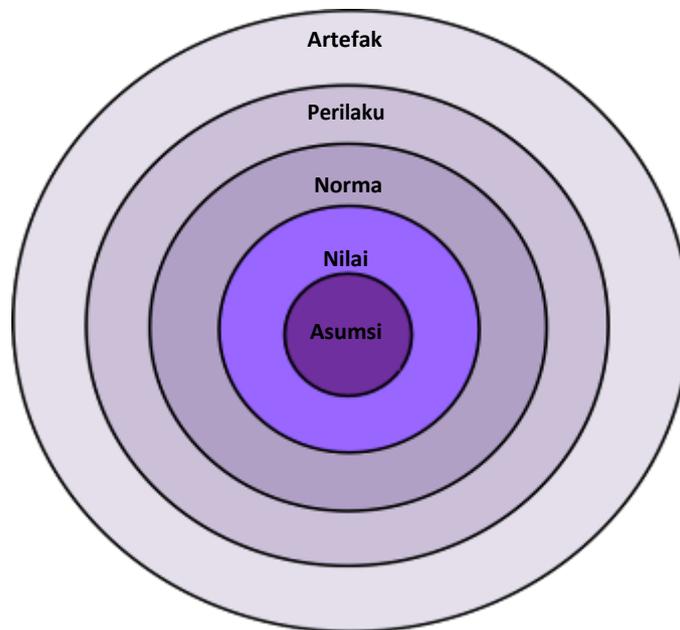
---

<sup>16</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi*., 21.

<sup>17</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan)*, (Yogyakarta: IBPP STIM YKPM, 2007), 156-157.

Gambar 2.2

## Lapisan Budaya Organisasi



Sumber: Rousseau dalam Sobirin.<sup>18</sup>

Setidaknya ada 3 bagian penting elemen budaya organisasi berdasarkan tingkatannya yakni akan kita uraikan satu-persatu selanjutnya

### 1) Asumsi Dasar Organisasi

Edgar H. Schein dalam karyanya “*Organizational Culture and Leadership*” yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai budaya organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah: “*A pattern of share basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid*”

<sup>18</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi...*, 157.

*and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*". Pendapat tersebut diartikan bahwa budaya organisasi merupakan "Suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut".<sup>19</sup>

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>20</sup>

Secara tidak langsung asumsi dasar yang ditelurkan oleh pimpinan akan dipahami oleh anggota organisasi dalam melaksanakan setiap tugasnya. Anggota harus patuh terhadap asumsi dasar dalam

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan.

---

<sup>19</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, 16.

<sup>20</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah.<sup>21</sup> Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun managernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

Vijay Santhe dalam Ndraha mendefenisikan budaya sebagai *the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common*.<sup>22</sup> *Assumptions* meliputi *beliefs*, yaitu asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan, dan *values* seperti telah diuraikan di atas, sebagaimana diamati, dan tidak sebagaimana mereka (*member of any community*) katakan, karena yang satu bisa berbeda dengan yang lain (lain dimulut, lain di hati).

*Shared basic assumption* itu menurut Santhe lebih lanjut meliputi (1) *shared things*, misalnya pakaian seragam, (2) *shared sayings*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, (3) *shared doings*, misalnya pertemuan, kerja bakti, dan (4) *shared feelings*, misalnya

---

<sup>21</sup> *Ibid...*, 28.

<sup>22</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 30.

turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat, dan lain sebagainya.<sup>23</sup>

Selanjutnya pendapat dari Schein, menyebutkan bahwa budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu grup karena pola tersebut terbukti valid untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai patokan/jalan yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam kaitanya dengan masalahmasalah tersebut.<sup>24</sup>

Pola asumsi dasar yang disosialisasikan oleh pemimpin dipahami dan diyakini sebagai suatu acuan dalam menyelesaikan dari masalah individu dalam organisasi sampai masalah-masalah organisasi itu sendiri.

Asumsi dasar organisasi merupakan “*postulate*” bagi sebuah organisasi sehingga ketika seorang atau beberapa orang anggota organisasi melakukan sesuatu kemudian ditanya mengapa cara melakukannya demikian orang tersebut belum tentu bisa memberikan jawabannya karena apa yang mereka lakukan seakan-akan sudah diluar kesadarannya.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid* ..., 31.

<sup>24</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fansisco: Jossey-Bass, 1992), 16.

<sup>25</sup> Sobirin, Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi, (*Jurnal Siasat Bisnis*, No. 7 Vol. 1 Th. 2002), 11.

## 2) Nilai Organisasi

Nilai atau *value* dalam bukunya William dikatakan sebagai perwujudan diri dimana mencakup 2 hal pokok yakni, nilai sebagai petunjuk-petunjuk moral yang didapatkannya dari pengalaman dan penghayatan dalam hidup berkaitan dengan kehendak untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukannya dan seluruh kemungkinan yang merujuk pada potensi-potensi diri.<sup>26</sup>

Dengan demikian seseorang yang telah mempunyai nilai dalam dirinya akan cenderung mempunyai keputusan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukannya. Cenderung akan melakukan hal-hal yang baik dalam kapasitas sebagai anggota organisasi dan menjauhi apa yang dianggap kurang baik atau buruk bagi organisasi.

Nilai organisasi dalam kaitannya dengan pengembangan kelembagaan seperti diungkapkan oleh Sondang P. Siagian, mengatakan dalam bukunya yang berjudul *Teori Pengembangan Kelembagaan* bahwa, Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan dalam pengembangan kelembagaan.<sup>27</sup>

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam

---

<sup>26</sup> William F. O'Neil, *Ideologi-ideologi Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 79.

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

melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem nilai yang telah ada harus dijadikan pedoman dalam setiap upaya anggota organisasi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hal serupa juga dikatakan oleh Susanto, bahwa budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan upaya penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana bagaimana mereka harus bertingkah laku.<sup>28</sup>

Sebagaimana dikatakan oleh Susanto tersebut bahwa semua sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tertentu harus dapat memahami dengan benar nilai-nilai dalam budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah atau pun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan di mana setiap kegiatan harus berdasar pada budaya organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reily, Chatman dan Caldwell dan Sheridan menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian

---

<sup>28</sup> A. B. Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 1997), 215.

tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-culture fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turnover* anggota, di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di dalam organisasi.<sup>29</sup>

Sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah. Akibatnya, kecenderungan meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat *turnover* karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja.

Begitu pula didalam kehidupan pesantren, pesantren dilahirkan untuk memberikan respon terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masyarakat yang tengah dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral, melalui transformasi nilai yang ditawarkan (*amar ma'ruf* dan *nahy munkar*).<sup>30</sup> Nilai tersebut dalam penjelasannya berarti mengajak pada kebaikan dan mencegah keburukan.

Lebih lanjut Binti Maunah dalam memandang nilai pesantren mengungkapkan bahwa:

---

<sup>29</sup> O'Reilly, Chatman, and Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, (*Washington: Academy of Management Journal*, 1991), 487-516.

<sup>30</sup> Binti Maunah, *Pesantren Dalam Perspektif Perubahan Sosial*, (*Jurnal SOSIO-RELIGIA, Vol. 8, No. 3, Mei 2009*), 104.

"Sudah saatnya pesantren mengadopsi hal-hal yang baru (*khalafiyah*) namun tetap mempertahankan nilai-nilai otentik kepesantrenan (*salafiyah*), dan kiranya tidak salah jika nantinya terjadi proses konvergensi antara paradigma-paradigma pendidikan umum Indonesia dengan sistem tradisional yang merupakan wajah asli dari paradigma pendidikan pesantren."<sup>31</sup>

Pendapat Binti Maunah tersebut mengisyaratkan bahwa perlunya mempertahankan nilai-nilai organisasi yang dimiliki pesantren dan tidak salah jika suatu saat terdapat konvergensi antara paradigma pendidikan umum dengan sistem tradisional pendidikan pesantren.

### 3) Perilaku Organisasi

Budaya organisasi ini merupakan peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang akan dihadapi organisasi baik sekarang maupun yang akan datang. Budaya organisasi juga merupakan sebuah kekuatan yang dapat menggerakkan para pelaku organisasi untuk melakukan aktifitas kerja sesuai dengan peraturan dan nilai-nilai organisasi. Secara tidak sadar seluruh anggota organisasi yang terdapat di dalam organisasi tersebut akan mempelajari tentang budaya organisasi yang terdapat dalam organisasi mereka pula. Jika terdapat anggota baru dalam sebuah organisasi maka secara tidak langsung anggota baru tersebut juga akan mempelajari apa yang dilarang maupun diwajibkan di dalam organisasi tersebut. Ia juga akan mempelajari

---

<sup>31</sup> *Ibid...*, 123.

tentang apa yang benar dan apa yang salah, apa yang boleh untuk dilakukan dan apa yang tidak boleh untuk dilakukan ketika ia berada di dalam sebuah organisasi tersebut. Maka dari itu, budaya organisasi bisa digunakan untuk sarana mensosialisasi dan menginternalisasi para anggota organisasi.

Soerjono Soekanto menyatakan bahwa perubahan sosial merupakan segala perubahan dalam lembaga-lembaga kemasyarakatan di dalam suatu masyarakat yang mempengaruhi sistem sosialnya, termasuk di dalamnya nilai-nilai, sikap, dan pola perilaku di antara kelompok-kelompok dalam masyarakat.<sup>32</sup> Perubahan maupun pengembangan kelembagaan masyarakat, dalam hal ini pesantren dipengaruhi oleh pola perilaku yang ditimbulkan.

Fungsi organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behaviour* membagi menjadi lima poin fungsi organisasi yakni sebagai berikut *pertama*, berperan untuk menetapkan batasan-batasan. Batasan-batasan ini yang melahirkan beberapa norma-norma dan aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi. *Kedua*, mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. Identitas tersebut sangat berguna untuk membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Perasaan identitas yang ditanamkan pegawai atau karyawan juga

---

<sup>32</sup> Soerjono Soekanto, *Teori Sosiologi Tentang Perubahan Sosial*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), 53

menimbulkan rasa cinta dan memiliki terhadap organisasi. *Ketiga*, mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang. Setiap organisasi harus mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi agar tercapai tujuan yang dicita-citakan. *Keempat*, meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi. Secara tidak sadar budaya organisasi juga akan menimbulkan keakraban dan rasa persahabatan, kepedulian antar anggota organisasi. *Kelima*, sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan atau pegawai.<sup>33</sup>

Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.<sup>34</sup> Dalam lembaga pendidikan dewan guru maupun tenaga kependidikan yang ada didalamnya secara otomatis akan mengikuti pola perilaku organisasi tersebut.

Lebih lanjut, perilaku organisasi atau yang bisa dikatakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bahwa pegawai tidak hanya melakukan pekerjaannya yang bersifat *in role* saja tetapi perlu adanya sikap dalam diri pegawai berupa sikap mau

---

<sup>33</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi ...*, 10.

<sup>34</sup> Chusnul Chotimah, Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai Dalam Budaya Organisasi Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan, (*Jurnal Empirisma*, Vol. 24 No. 2 Juli 2015), 289.

melakukan pekerjaan walau itu tidak secara tertulis sebagai kewajibannya, mau menjadikan organisasi walau semua itu tidak memiliki dampak terhadap *reward* yang diterima oleh pegawai yang bersangkutan.

## 2. Pengertian Pengembangan Kelembagaan

Pengembangan Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.<sup>35</sup> Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan.<sup>36</sup> Berdasarkan pengertian tersebut, pengembangan lembaga pendidikan merupakan proses atau upaya menjadikan lembaga pendidikan lebih baik, luas, maju dan sempurna untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Pengembangan Kelembagaan (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh praktisi dan ahli teori, salah satunya, karena kompleksitasnya. Pada dasarnya, Pengembangan Kelembagaan adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan/atau memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Konsep ini secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori mundur ke tahun 1920) dan umumnya merujuk kepada

---

<sup>35</sup> Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2014), 201.

<sup>36</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), 24.

psikolog Kurt Lewin.<sup>37</sup> Pengembangan Kelembagaan mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang.<sup>38</sup> PO sering kali digambarkan sebagai “berorientasi pada tindakan”. Biasanya, PO dimulai dengan mendiagnosis status quo dan kebutuhan di tingkat organisasi secara saksama. PO dilakukan antardisiplin ilmu – mengambil teknik-teknik dari ilmu perilaku, terutama sosiologi dan psikologi (termasuk teori pembelajaran, motivasi, dan kepribadian). Bidang-bidang terkait yang muncul meliputi pengembangan kapasitas, pemikiran sistem, pemikiran kompleksitas, epidemiologi klinis, dan pembelajaran organisasi.

Akhir-akhir ini ada semacam kecenderungan di kalangan pesantren untuk menjadikan yayasan lembaganya sebagai upaya pembinaan dan pengembangan dirinya. Kecenderungan-kecenderungan ini khususnya muncul pada pesantren-pesantren besar yang memiliki lembaga-lembaga pendidikan formal.<sup>39</sup> Upaya pembinaan dan pengembangan tersebut disesuaikan dengan elemen budaya organisasi dan manajemen di pondok pesantren yakni kearifan lokal yang ada sehingga membawa corak dan metode pengembangan yang agak rumit namun memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi.

---

<sup>37</sup> Child, J. *Organisation Contemporary Principles and Practice*, (Blackwell Publishing, 2005), 292.

<sup>38</sup> Cacioppe, R. dan Edwards, M., Seeking the Holy Grail of organisational development, (*Leadership & Organisation Development Journal Vol 26 No 2*, 2005), 89-91.

<sup>39</sup> Binti Maunah, Pesantren Dalam Perspektif Perubahan Sosial, (*Jurnal SOSIO-RELIGIA, Vol. 8, No. 3, Mei 2009*), 119.

Selanjutnya Binti Maunah juga menambahkan, eksistensi pesantren menjadi ujung tonggak perjuangan bangsa. Peran pesantren menjadi berbeda dimasa sekarang. Pesantren masa kini lebih menekankan peranannya pada proses pengembangan pendidikan. Pendidikan yang diberikan meliputi pendidikan agama dna pendidikan umum sehingga menunjang kebutuhan masyarakat zaman sekarang.<sup>40</sup>

Semakin diakui bahwa yang menghasilkan perubahan adalah jejaring hubungan, dan kolaborasi antara organisasi dan individu yang beroperasi dalam konteks sosial, politik, budaya, dan ekonomi organisasi dan individu itu sering disebut sebagai “lembaga”. Hal ini berarti mengakui bahwa PO perlu mencakup kegiatan baik di tingkat “kelembagaan” yang lebih tinggi dan tingkat “pribadi” yang lebih rendah agar efektif.

Menurut Miftah Thoha dalam Ainur, Pengembangan Kelembagaan adalah strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melaksanakan perubahan yang diinginkan. Strategi ini berusaha membangun keyakinan sikap, nilai, struktur dan praktek sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan teknologi dan mampu bertahan hidup dalam laju perubahan yang berlangsung cepat.<sup>41</sup>

Sedangkan menurut Adam Indra Jaya dalam Ainur, Ciri utama Pengembangan Kelembagaan adalah:

---

<sup>40</sup> Binti Maunah, Lembaga pendidikan Islam Di Indonesia: Kajian Deskripsi-Analitik Model Lembaga Pendidikan Islam, (*Jurnal Empirisma, Vol. 24, No. 2, Juli 2015*), 269

<sup>41</sup> Ainur Ropik, Konsep dan Teori Tentang Pengembangan Lingkungan Organisasi, (*Jurnal Wardah Vol.21 No.2, 2014*), 148.

- a. Pengembangan Kelembagaan adalah suatu perubahan berencana.

Pengembangan Kelembagaan selalu mendasarkan diri pada data yang diperlukan dalam proses penentuan tujuan, penentuan rencana tindak, pelaksanaan dan pengendalian serta bagi usaha perbaikan rencana perubahan organisasi itu sendiri.

- b. Pengembangan Kelembagaan berorientasi kepada persoalan dan usaha pemecahannya.

Pengembangan Kelembagaan berusaha memanfaatkan berbagai macam teori yang berasal dari berbagai cabang keilmuan, untuk memecahkan persoalan tertentu dari berbagai macam sudut pandang.

- c. Pengembangan Kelembagaan selalu berusaha mempergunakan pendekatan sistem.

Pengembangan Kelembagaan menggunakan pendekatan sistem, karena selalu berusaha melihat hubungan antara berbagai macam sub sistem yang terdapat dalam organisasi.

- d. Pengembangan Kelembagaan harus selalu merupakan merupakan bagian integral dari proses manajemen.

Pengembangan Kelembagaan harus merupakan suatu kegiatan yang dapat terjadi secara rutin dalam suatu organisasi yang dimaksudkan untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi pada keadaan sekitar.

- e. Pengembangan Kelembagaan merupakan usaha yg dilakukan secara terus menerus.

Ini berarti bahwa Pengembangan Kelembagaan harus merupakan pandangan hidup dari setiap organisasi.

- f. Pengembangan Kelembagaan memberikan Perhatian kepada peningkatan

Pengembangan Kelembagaan bukan hanya diperlukan bagi organisasi yang sedang sakit, tapi juga bagi organisasi yang sudah merasa sehat, karena di dalamnya ada falsafah kerja “ tidak ada yang terbaik, yang ada hanyalah yang lebih baik”

- g. Pengembangan Kelembagaan berorientasi kepada pelaksanaan.

Pengembangan Kelembagaan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan pada yang mungkin diperbaiki, tidak perlu banyak menunggu sampai persyaratan yang macam-macam terpenuhi. Persyaratan utama hanyalah kesediaan untuk mengadakan perubahan dan mengalami perubahan perubahan (Organisasi) Berencana.<sup>42</sup> Dalam Pengembangan Kelembagaan tidak selalu harus menunggu keputusan dari pihak manajer, namun seorang anggota organisasi diharapkan memiliki kapasitas dalam menyelesaikan masalahnya dengan tetap berpedoman pada budaya organisasi.

Pengembangan Kelembagaan multikultural (MCOOD, multicultural organization development) yang merujuk pada membangun budaya organisasi dimana meliputi orang-orang dari berbagai kelompok sosial yang teridentifikasi ras, etnis, gender, orientasi seksual, kebangsaan, kelas,

---

<sup>42</sup> Ainur Ropik, Konsep dan Teori ..., 148-149.

agama dan perbedaan manusia yang lain. Lebih dari dua puluh tahun lalu, para praktisi di bidang OD dan perubahan sistem berfokus pada masalah-masalah diversity di lapangan kerja untuk mengeksplorasi bagaimana diversity dan perubahan dalam organisasi. MCOD timbul dari kerja para praktisi diversity dan praktisi OD yang saling berbagi komitmen untuk social justice dan social diversity dalam sistem dan masyarakat. MCOD proses meliputi (1) mengidentifikasi dan mengembangkan perubahan tim agen, (2) menentukan kesiapan sistem, (3) penilaian dan benchmarking, (4) perencanaan perubahan dan implementasi, (5) evaluasi, pembaharuan dan pengulangan kembali.<sup>43</sup>

Istilah pengembangan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih besar, merata, dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Secara kualitatif bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ede-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespon dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan.<sup>44</sup> Maksudnya dalam proses pengembangan dari komponen-komponen sistem ke arah yang lebih baik atau besar harus ditunjang dengan kinerja-kinerja organisasi yang efektif dan efisien dengan mempertimbangkan ide-ide dan nilai organisasi.

---

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

<sup>44</sup> Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Press. 2011), 1.

Lembaga pendidikan Islam berasal dari tiga suku kata yakni lembaga, pendidikan dan Islam yang kemudian dipadukan menjadi suatu kalimat. Secara umum dalam spesifikasinya bahwa lembaga merupakan sesuatu hal yang tidak asing lagi didengar bagi kehidupan masyarakat Indonesia, acap kali kita temui istilah lembaga dalam kehidupan sehari-hari. Secara etimologi lembaga adalah asal sesuatu, acuan, sesuatu yang memberi bentuk pada yang lain, badan atau organisasi yang bertujuan mengadakan suatu penelitian keilmuan atau melakukan sesuatu usaha. Dari pengertian tersebut diatas dapat dipahami bahwa lembaga mengandung dua arti yakni, pengertian secara fisik, materil, kongkrit, dan pengertian secara non-fisik, non-materil dan abstrak.<sup>45</sup> Dalam pengertian fisik maksudnya adalah sarana atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu; dan dalam pengertian non-fisik atau abstrak adalah suatu system norma atau aturan untuk memenuhi kebutuhan. Demikian juga menurut hemat penulis bahwa lembaga adalah seperangkat norma-norma yang harus ditaati oleh masyarakat demi mencapai suatu tujuan tertentu untuk kepentingan masyarakat banyak.

Adapun kata pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengemban potensi dirinya. Pendidikan itu sebuah tuntutan hidup anak-anak dengan segala kodratnya untuk mendapatkan kebahagiaan dan keselamatan setinggi-tingginya. Yang dimaksud tuntutan

---

<sup>45</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, cet ke-9, (Jakarta ; Kalam Mulia,2011), 277

adalah kodrat anak-anak untuk mendapatkan pengajaran, pendidikan yang baik dan berkualitas. Jadi pada intinya pendidikan itu wajib harus dipenuhi oleh setiap insan manusia secara sadar dalam proses pertumbuhan menyesuaikan lingkungan dan pembentukan pribadi menuju kedewasaan.

Lembaga pendidikan itu sendiri adalah suatu bentuk organisasi yang tersusun relative tetap atas pola-pola tingkah laku, peranan-peranan relasi-relasi yang terarah dalam mengikat individu yang mempunyai otoritas formal dan sangsi hukum, guna ketercapainya kebutuhan-kebutuhan social dasar.<sup>46</sup> Sebagai institusi tempat dimana pendidikan itu berlangsung, tentu lembaga pendidikan akan mempengaruhi proses pendidikan yang berlangsung. Relevansinya secara sederhana bahwa lembaga pendidikan tentu merupakan suatu lembaga yang bertujuan mengembangkan potensi manusiawi yang dimiliki anak-anak agar mampu menjalankan tugas-tugas kehidupan sebagai manusia, baik secara individu maupun sebagai anggota masyarakat. Dalam mencapai keberhasilan proses pendidikan bahwa lembaga memiliki fungsi sebagai mediator dalam mengatur jalannya pendidikan. Begitupun menurut Suharsimi Arikunto, lembaga pendidikan adalah badan atau insatansi yang menyelenggarakan usaha pendidikan.<sup>47</sup> Dan pada era modern sekarang ini tampaknya tidak disebut pendidikan jika tidak ada lembaganya.

Jika diformulasikan maka Lembaga Pendidikan Islam adalah suatu lembaga atau tempat berlangsungnya proses pendidikan Islam yang

---

<sup>46</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam ...*, 278.

<sup>47</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta; Aditya Media, 2012), 15.

dilakukan dengan tujuan untuk mengubah tingkah laku individu ke arah yang lebih baik melalui interaksi dengan lingkungan sekitarnya sehingga memiliki kekuatan dalam bidang spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Adapun secara terminology bahwa Lembaga Pendidikan Islam dapat diartikan suatu wadah atau tempat berlangsungnya proses pendidikan Islam. Menurut Abudin Nata dalam bukunya *Filsafat Islam* mengungkapkan bahwa kajian lembaga pendidikan Islam (tarbiyah Islamiya) biasanya terintegrasi secara implisit dengan pembahasan mengenai macam-macam lembaga pendidikan. Namun demikian, dapat dipahami bahwa lembaga pendidikan Islam adalah suatu lingkungan yang didalamnya terdapat ciri-ciri ke-Islaman yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan Islam dengan baik.<sup>48</sup> Menurut Ramayulis bahwa lembaga pendidikan mengandung pengertian kongkrit berupa sarana prasarana dan juga pengertian yang abstrak, dengan adanya norma-norma dan peraturan-peraturan tertentu, serta penanggung jawab pendidikan itu sendiri.<sup>49</sup> Dan wadah inilah dalam membentuk pendidikan dalam ruang keislmanan dimana didalamnya terdapat proses yang dilaksanakan untuk mencapai cita-cita umat Islam.

Menurut Arifin, pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan merupakan suatu proses perubahan secara bertahap menuju tingkat yang lebih tinggi, meluas, mendalam, dan menyeluruh sehingga tercipta

---

<sup>48</sup> Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta; Gaya Medi Pratama, 2005), 33.

<sup>49</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam ...*, 279.

kematangan dan kesempurnaan.<sup>50</sup> Lembaga pendidikan dimana menjadi sebuah satuan organisasi perlu melakukan perubahan secara bertahap menuju Pengembangan Kelembagaan.

Menurut Ali Anwar, Pengembangan lembaga pendidikan adalah upaya sadar, terencana, terarah, dan bertanggungjawab, dan teratur secara bertahap kearah yang lebih baik.<sup>51</sup>

Sebagaimana yang dikatakan dalam bukunya Baharuddin dan Makin, pengembangan yang dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu usaha untuk menuju lebih baik, lebih sempurna, meluas, dan menyeluruh dalam berbagai aspek pendidikan meliputi kurikulum dan pembelajaran, personalia, peserta didik, administrasi, sarana dan prasarana, keuangan, pembiayaan, dan partisipasi masyarakat.<sup>52</sup>

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka yang dimaksud Pengembangan Kelembagaan pendidikan adalah suatu upaya sistematis dalam merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan lembaga pendidikan dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem organisasi berkembang kearah yang lebih baik, lebih besar dan lebih sempurna. Indikator lebih baik dan sempurna itu meliputi, banyak hal, antara lain

---

<sup>50</sup> M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktik Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 208.

<sup>51</sup> Muhamad Ali Anwar, *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group, 2020), 11.

<sup>52</sup> Baharudin dan Muh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah, Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Pres, 2010), 54.

bidang pembelajaran, ketenagaan, administrasi, sarana prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat sebagai *stakeholders*-nya.

### 3. Pondok Pesantren

#### a. Pengertian pondok pesantren

Pengertian pondok pesantren berasal dari kata pondok dan pesantren. Pondok berasal dari Bahasa Arab funduq, yang berarti hotel, asrama, rumah, dan tempat tinggal yang sederhana. Pondok pesantren dapat diartikan secara etimologi sebagai sebuah hotel, asrama, rumah, atau tempat tinggal sederhana yang dihuni oleh orang yang melek huruf, tahu buku-buku suci agama. Dan santri adalah orang yang melek huruf, mengetahui buku-buku suci agama yang tinggal di hotel, asrama, rumah gubuk, atau bangunan keagamaan secara umum.

Beberapa definisi dari pondok pesantren. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.<sup>53</sup> Di samping itu, ada juga yang mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami,

---

<sup>53</sup> M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta : Bumi Aksara 1998), 240.

menghayati, dan mengamalkan Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

Terminologi pesantren di atas, mengindikasikan bahwa secara kultural pesantren lahir dari budaya Indonesia. Menurut Nurcholish Madjid secara historis pesantren tidak hanya mengandung makna keislaman, tapi juga makna ke-Indonesia-an. Sebab cikal bakal pesantren sudah ada pada masa Hindu-Budha, Islam hanya tinggal meneruskan, melestarikan, dan mengislamkannya.<sup>54</sup>

Dari uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa hakikat pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang menggunakan sistem asrama di bawah kedaulatan seorang atau beberapa orang kiai. Atas dasar pengertian tersebut, maka lembaga pendidikan Islam yang menggunakan sistem madrasah atau sekolah tidak dapat dikategorikan sebagai pondok pesantren. Walaupun di sebagian pesantren terdapat sistem madrasah atau sekolah, tetapi tidak sampai menghilangkan bentuk asli dari pesantren itu, yakni sebagai lembaga pendidikan Islam yang menggunakan sistem asrama.

Ada beberapa kelebihan yang dimiliki pesantren yang menjadi ciri pesantren itu sendiri yakni pesantren mempunyai nilai-nilai kebangsaan atau nasionalisme, maupun patriotisme, nilai pluralisme, dan kebiasaan akomodasi.<sup>55</sup> Kebiasaan akomodatif tersebut mengacu

---

<sup>54</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1992), 3.

<sup>55</sup> Binti Maunah, Pesantren Dalam Perspektif Perubahan Sosial, (*Jurnal SOSIO-RELIGIA, Vol. 8, No. 3, Mei 2009*), 102-103

pada kaidah *al-muhafadhatu 'ala qadimish shalih wa al-akhdzu bil jadidil ashlah* (menjaga atau memelihara hal-hal terdahulu yang baik dan mengambil hal-hal baru yang lebih baik).

Pondok pesantren dengan sistem pendidikan yang lebih menekankan pada SQ membuat para santri dapat dengan mudah diterima oleh masyarakat, dan tentunya dapat berguna ditengah-tengah masyarakat. Robert A. Dan Michael Emmons, seorang pakar psikologi dari California mengungkapkan bahwa Spiritual Quotient (SQ) merupakan kecerdasan yang berdasar kepada pemaknaan sebuah kehidupan, ketika SQ sudah berjalan dengan baik, maka dengan sendirinya EQ dan IQ akan terbuka. Oleh karenanya orang yang memiliki SQ akan mudah diterima di masyarakat.<sup>56</sup>

b. Fungsi dan Tujuan Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan islam yang memiliki fungsi dan tujuan tertentu. Pondok Pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, juga berfungsi sebagai pusat penyiaran agama Islam yang mengandung kekuatan terhadap dampak modernisasi, sebagaimana telah diperankan pada masa lalu dalam menentang penetrasi kolonisme walaupun dengan cara uzlah atau menutup diri. Menurut Azyumardi azra adanya tiga fungsi pesantren, yaitu: Transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam,

---

<sup>56</sup> Robert A. and Michael Emmons, *Your Perfect Righ*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), 213.

Pemeliharaan tradisi Islam, dan Reproduksi Ulama.<sup>57</sup> Dalam perjalanannya hingga sekarang, sebagai lembaga sosial, Pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupunsekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi).<sup>58</sup> Oleh karena itu, antara fungsi Pondok Pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya tidak bisa dipisahkan yakni untuk mensukseskan pembangunan nasional, karena pendidikan di Negara kita diarahkan agar terciptanya manusia yang bertakwa, mental membangun dan memiliki keterampilan dan berilmu pengetahuan sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan berbagai peran yang potensial diperankan oleh Pondok Pesantren, maka Pesantren memiliki tingkat integritas yang tinggi dengan masyarakat umum.

c. Unsur-unsur pondok pesantren

Pondok pesantren dalam menjalankan kegiatan pendidikan terdapat bebera unsur yang menunjang kegiatan tersebut. Berikut unsur-unsur pondok pesantren:

1) Pondok

Pondok merupakan tempat tinggal bersama antara kyai dengan para Santrinya. Bangunan Pondok pesantren di masa lalu terbuat dari,bambu atau bangunan tempat tinggal yang berpetakpetak yang berdinding bilik yang beratap rumbia. Pengertian ini cocok untuk

---

<sup>57</sup> Muhammad Ridwan, *Implementasi Unsur-unsur dan Fungsi Manajemen Pada Pondok Pesantren*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2009), 30.

<sup>58</sup> *Ibid...*, 31.

menggambarkan keadaan pesantren di masa lalu, tetapi realitas seperti itu sudah jarang ditemukan di era pesantren masa kini kebanyakan telah memodernisasi dirinya karena tuntutan kebutuhan zaman. Pondok, asrama bagi para santri, merupakan ciri khas pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional lainnya, seperti surau.<sup>59</sup>

## 2) Masjid

Masjid merupakan yang tak dapat dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam peraktek shalat lima waktu, khutbah shalat jumat, dan tentu saja pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Dalam konteks pesantren, masjid dan kiai adalah dua hal yang memiliki keterkaitan yang erat satu dengan lainnya. Masjid digunakan oleh kiai sebagai pusat kegiatan, di tempat inilah hubungan kiai dan santri dirajut bukan saja dalam bentuk transmisi ilmu-ilmu Islam, tetapi juga hubungan emosional antara kiai dengan santri yang berbuah penghormatan santri secara tulus kepada sang kiai. Secara historis masjid adalah lembaga pendidikan Islam yang telah ada sejak zaman Nabi Muhammad SAW.

## 3) Santri

Sebutan santri biasanya selalu berhubungan dengan eksistensi tokoh agama yang lebih dikenal dengan sebutan kiai. Artinya, bila

---

<sup>59</sup> Jurniati, *Manajemen Pondok Pesantren Darul Ishlah*, (Makassar: UIN Press. 2017), 16.

ada santri, maka ada kiai yang mengajar mereka. Selanjutnya interaksi antara kiai dengan santri yang biasanya melahirkan institusi pesantren. Dalam tradisi pesantren dapat ditemukan dua macam status santri, yaitu santri mukmim dan santri kalong. Yang dimaksud dengan santri mukmim adalah muridmurid yang berasal dari daerah yang jauh karena itu memiliki prebalitas yang tinggi untuk menetap di dalam kompleks pesantren. Santri mukmim inilah yang tinggal di pesantren dalam waktu yang lama, dengan begitu, mereka memiliki kesempatan untuk menjadi pembina bagi santri-santri baru datang belakangan. Mereka membina adik-adiknya di asrama dan bahkan dalam beberapa hal mereka juga memikul tanggung jawab santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah, adapun yang dimaksud santri kalong adalah mereka yang berasal dari sekeliling pesantren.

Mereka ini memiliki rumah orang tua yang letaknya tidak jauh dari pesantren. Dengan begitu, mobilitas mereka ke pesantren tidak ada hambatan sehingga mereka di rumah milik orang tuanya.

#### 4) Kiai

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari pesantren. Sebab, bermula dari interaksi antara sang kiai dengan beberapa orang yang menimba ilmu kepadanya, secara gradual biasanya berangsur-angsur akan menjadi besar dan menimbulkan multiplier effect berupa dibangunnya masjid, pondok, dan

akhirnya memenuhi keseluruhan elemen pesantren. Oleh karena itu, ia sering kali menjadi pendiri sekaligus pemilik pesantren tersebut. Sudah sewajarnya jika pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi kiainya. Kiai dalam perspektif bahasa Jawa, dipahami sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Selain gelar kiai, ia juga sering disebut orang alim (orang yang luas pengetahuan keislamannya). Secara intelektual, Nata mengemukakan bahwa seorang kiai harus memenuhi persyaratan akademik, yaitu: menguasai ilmu secara mendalam, ilmunya diakui masyarakat, menguasai kitab kuning dengan baik taat beribadah, mandiri dalam bersikap, tidak mau mendatangi penguasa, mempunyai geneologi dengan kiai-kiai lain, memperoleh ilham

##### 5) Pengajaran Kitab-kitab Klasik.

Secara sederhana kitab-kitab Islam klasik yang berbahasa Arab dapat dipahami sebagai kitab kuning atau kitab gundul. Kitab-kitab ini biasanya mempunyai format tersendiri yang tertulis di atas kertas berwarna kekuning-kuningan. Akan tetapi kitab kuning tidak hanya menggunakan bahasa Arab, tetapi juga bahasa local (daerah), seperti: Melayu, Jawa dan bahasa lokal lainnya di Indonesia dengan menggunakan aksara Arab.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berkaitan dengan penulisan tesis ini, peneliti telah mengupayakan penelusuran pembahasan-pembahasan yang terkait dengan masalah pembentukan budaya organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang mempunyai keterkaitan dengan variabel yang akan diteliti antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Mardiyah. Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi (Di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang), Jurnal yang ditulis oleh <sup>1</sup>	<p>a. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan fenomenologi naturalistik (<i>phenomenological approach</i>)</p> <p>b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi</p> <p>c. Jenis penelitian ini menggunakan</p>	<p>Hasil penelitian adalah sebagai berikut:</p> <p>1. PM Gontor dan PP Lirboyo melakukan pengembangan pesantren dengan tetap menjaga budaya pesantren yang telah terbangun, justru dengan tetap menjaga nilai-nilai pesantren dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.</p> <p>2. Kepemimpinan transformasional dari ketiga pesantren tersebut menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka menjaga image pesantren yang berkarakter.</p> <p>3. Persamaan dan perbedaan dari ketiga pesantren; ketiga pesantren memiliki 11 persamaan dalam: (1) sejarah yang panjang, (2) fasilitas fisik dan peralatan pendidikan yang</p>	<p>a. Pendekatan Kualitatif</p> <p>b. Teknik analisis data menggunakan paradigma naturalistik dengan memilih pengambilan sampel secara purposive atau teoritik di tiga pondok pesantren.</p>	<p>a. Jenis penelitian studi multi kasus.</p> <p>b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi</p> <p>c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus</p> <p>d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability, dependability, dan conformability.</i></p> <p>e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam</p>

<sup>1</sup> Mardiyah, Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang, (*Jurnal Tsaqafah: Vol. 8, No.1, April 2012*), 68-104.

		<p>studi multi kasus (<i>multi-case studies</i>).</p> <p>d. Teknik analisis data menggunakan paradigma naturalistik dengan memilih pengambilan sampel secara purposive atau teoritik di tiga pondok pesantren.</p>	<p>sangat baik, (3) berhasil dalam mengimplementasikan gagasan-gagasan inovatif, (4) program kerja yang bagus, (5) layanan akademik dan layanan khusus yang baik, (6) komunitas pesantren memiliki iklim yang sehat serta motivasi dan semangat kerja tinggi, (7) harapan yang tinggi dan dukungan yang kuat dari orang tua, masyarakat dan pemerintah, (8) memanfaatkan nilai-nilai budaya lokal dan agama, (9) menerapkan otonomi dalam pengelolaan dan pengembangan program akademik, (10) melibatkan para pengasuh, para ustadz/guru dalam pengambilan keputusan dan program pesantren, (11) kiai berhasil sebagai pemimpin yang efektif. Sebaliknya, juga terdapat perbedaan antara ketiga pesantren tersebut, yaitu: (1) Tipologi nilai yang mendasari pesantren, (2) konteks geografis dan budaya, (3) penerapan kedisiplinan, (4) system seleksi guru dan murid, (5) system kaderisasi, (6) tipologi keilmuan, (7) alur kebijakan pendidikan, (8) struktur organisasi</p>	<p>pengembangan kelembagaan pesantren</p>
--	--	--	---	---

			kepemimpinan, (9) tipologi kepemimpinan, (10) tehnik, prosedur dan inovasi yang digunakan dalam program pendidikan, (11) struktur dan proses pembuatan keputusan, (12) populasi murid, dan (13) sikap terhadap kebijakan pemerintah tentang UN.		
2.	“Budaya Organisasi Dan Kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan (Kajian terhadap Seksi-seksi Yang Terkait Pada Pendidikan Agama Islam)”, tesis yang ditulis oleh Sitti Hasanah. <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendekatan Kualitatif</li> <li>b. Jenis penelitian fenomenologi</li> <li>c. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi</li> <li>d. Teknik pengumpulan data menggunakan reduksi data, penyajian data,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan yang dapat dinilai sangat strategis dalam upaya memulihkan dan memperkuat kepercayaan publik atas keberadaan, fungsi, dan kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan, dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Agama RI.</li> <li>b. Pengembangan budaya kerja melalui PPA (Pengawasan dengan Pendekatan Agama) yang positif diyakini dapat menciptakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pendekatan Kualitatif</li> <li>b. Objek penelitian tentang budaya organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jenis penelitian studi multi kasus.</li> <li>b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi</li> <li>c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus</li> <li>d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability, dependability, dan conformability.</i></li> <li>e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan</li> </ul>

<sup>2</sup> Sitti Hasanah, *Budaya Organisasi Dan Kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan (Kajian terhadap Seksi-seksi Yang Terkait Pada Pendidikan Agama Islam Budaya Organisasi Dan Kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan (Kajian terhadap Seksi-seksi Yang Terkait Pada Pendidikan Agama Islam, (Tesis, IAIN Antasari, Banjarmasin, 2010).*

		dan penarikan kesimpulan	atmosfir yang baik dalam membentuk perilaku kerja produktif di Kementerian Agama Kota Balikpapan.		menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan
3.	"Hubungan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Perilaku Belajar Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Septa Putri" Skripsi yang ditulis oleh Nuuril Huda Septa Putri. <sup>3</sup>	a. Pendekatan Kuantitatif b. Jenis penelitian Korelasional c. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi d. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara terencana, dengan pengambilan populasi dan	Hasil dari penelitian tersebut adalah budaya organisasi sekolah mendukung perilaku belajar siswa di MTs. Nurul Huda Sedati, dan termasuk dalam kategori Baik. Dan Perilaku Belajar siswa dengan prosentase idelanya adalah 73,5%. Maka dapat dikatakan keberhasilan budaya organisasi sekolah tergolong cukup baik. Dapat diketahui bahwa $r$ hitung $>$ $r$ tabel. ( $0,837 > 0,196$ ) Maka $H_a$ di terima dan $H_0$ ditolak. Artinya ada hubungan yang signifikan dari budaya organisasi sekolah dengan perilaku belajar siswa. Nilai yang diperoleh sebesar 0,837 terletak diantara 0,80-1,00. Artinya ada hubungan yang signifikan antara variabel X dan variabel Y. dapat disimpulkan bahwa Hubungan Budaya Organisasi	a. Objek penelitian tentang budaya organisasi	a. Jenis penelitian studi multi kasus. b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i> , <i>transferability</i> , <i>dependability</i> , dan <i>conformability</i> . e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan

<sup>3</sup> Nuuril Huda Septa Putri, *Hubungan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Perilaku Belajar Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Sedati* (Skripsi, UINSA, Surabaya, 2018).

		sample	Sekolah dengan Perilaku Belajar Siswa di MTs. Nurul Huda Sedati, Sidoarjo adalah “sangat tinggi”.		
4.	“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya”, Skripsi oleh Ulvia Nur Aini. <sup>4</sup>	<p>a. Pendekatan Kuantitatif</p> <p>b. Jenis penelitian Korelasional</p> <p>c. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi</p> <p>d. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara terencana, dengan pengambilan populasi dan sample</p>	<p>Hasil prosentase ideal budaya organisasi memperoleh nilai sebesar 82,3%. Sehingga dapat dikategorisasikan dalam kategori baik. Sedangkan hasil prosentase ideal loyalitas kerja pegawai memperoleh nilai sebesar 86,3% sehingga termasuk dalam kategori baik. Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya menunjukkan taraf signifikansi sebesar 0,00 dan R square sebesar 0,668 serta nilai persamaan yang menunjukkan nilai positif sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap loyalitas kerja yaitu sebesar 66,8%.</p>	<p>a. Objek penelitian tentang budaya organisasi</p>	<p>a. Jenis penelitian studi multi kasus.</p> <p>b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi</p> <p>c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus</p> <p>d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i>, <i>transferability</i>, <i>dependability</i>, dan <i>conformability</i>.</p> <p>e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan.</p>

<sup>4</sup> Ulvia Nur Aini, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya* (Skripsi, UINSA, Surabaya, 2018).

5.	"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan" Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib <sup>5</sup>	<p>a. Penelitian Kuantitatif</p> <p>b. Penelitian asosiatif</p> <p>c. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu melalui pengamatan (observasi), angket (kuesioner), dan dokumentasi</p>	<p>a. Gambaran budaya organisasi (X) pada kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, berada pada kategori sangat baik dalam hal ini ditinjau dari indikator seperti Inovasi dan Keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detail; Berorientasi kepada hasil; Berorientasi kepada manusia; Berorientasi tim; Agresif; dan Stabil.</p> <p>b. Gambaran kinerja pegawai (Y) pada kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, berada pada kategori sangat baik ditinjau dari indikator seperti Kedisiplinan petugas pelayanan, Tanggung jawab petugas pelayanan, Kemampuan petugas pelayanan, Kesopanan dan keramahan petugas.</p>	<p>a. Objek penelitian tentang budaya organisasi</p>	<p>a. Jenis penelitian studi multi kasus.</p> <p>b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi</p> <p>c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus</p> <p>d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i>, <i>transferability</i>, <i>dependability</i>, dan <i>conformability</i>.</p> <p>e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan.</p>
6.	"Pengembangan Budaya Organisasi Dalam	<p>a. Pendekatan Kualitatif</p> <p>b. Jenis penelitian</p>	<p>a. Dalam setiap organisasi tentunya sangat menitikberatkan pada hubungan erat kerjasama antara individu satu dengan individu</p>	<p>a. Pendekatan Kualitatif</p> <p>b. Teknik analisis</p>	<p>a. Jenis penelitian studi multi kasus.</p> <p>b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi</p>

<sup>5</sup> Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, (*Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol. 4, No. 1, 2017)

	Lembaga Pendidikan" Muh. Hidayat H. Yusuf. <sup>6</sup>	fenomenologi c. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi d. Teknik pengumpulan data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan	lainnya, sehingganya tujuan yang telah direncanakan akan berjalan sesuai apa yang diinginkan. b. Organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Artinya, dengan melihat setiap gambaran yang lebih besar pada organisasi dengan keseluruhan adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi juga bergerak. c. Organisasi harus dilihat dari sebagai bagian sistem sosial secara menyeluruh, di mana prosesnya merupakan sebuah hasil dari faktor sosial yang semuanya telah tergabung dalam perjalanan yang kompleks.	data menggunakan an paradigma naturalistik c. Objek penelitian tentang budaya organisasi	partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility</i> , <i>transferability</i> , <i>dependability</i> , dan <i>conformability</i> . e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan sekolah.
7.	"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee	a. Penelitian Kuantitatif b. Penelitian asosiatif c. Teknik	a. Budaya organisasi karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang termasuk dalam kategori sedang dengan persentase 55,17% (80 responden). Hal ini berarti budaya	a. Objek penelitian tentang budaya organisasi	a. Jenis penelitian studi multi kasus. b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara

<sup>6</sup> Muh. Hidayat H. Yusuf, Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan, (*Jurnal Tarbawi Vol. 14. No. 1. Januari - Juni 2017*)

	Engagement (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang)" Muhammad Rizza Akbar <sup>7</sup>	pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu melalui pengamatan (observasi), angket (kuesioner), dan dokumentasi	organisasi karyawan tergolong sedang, artinya karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang mempunyai perilaku yang cukup baik yang sudah menjadi kebiasaan, keyakinan dan menjadi persepsi bersama seluruh yang terlibat di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. b. Uji hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> karyawan diterima, hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang antara budaya organisasi dengan <i>employee engagement</i> di PT.Primatexco Indonesia di Batang.		mendalam, dan dokumentasi c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability, dependability, dan conformability.</i> e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan.
8.	Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap	a. Pendekatan kuantitatif b. Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian	a. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap pada Universitas Abulyatama Aceh. b. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap pada	a. Objek penelitian tentang budaya organisasi	a. Jenis penelitian studi multi kasus. b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi c. Teknik analisis data

<sup>7</sup>Muhammad Rizza Akbar, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang), (*JSIP: Journal of Social and Industrial Psychology* 2 (1) (2013).

	Kinerja Dosen Tetap Serta Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Universitas Abulyatama Aceh Lukman T.Ibrahim, Mukhlis Yunus, Amri <sup>8</sup>	ini, yaitu melalui pengamatan (observasi), angket (kuesioner), wawancara langsung dengan responden, dan dokumentasi	Universitas Abulyatama Aceh. c. Motivasi berprestasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap pada Universitas Abulyatama Aceh. d. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan pada Universitas Abulyatama Aceh. e. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan pada Universitas Abulyatama Aceh.		menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus d. Pengecekan keabsahan data dengan <i>credibility, transferability, dependability, dan conformability.</i> e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan.
9.	Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai Dalam Budaya Organisasi Untuk	Penelitian <i>library research</i>	a. Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada adanya kesesuaian antara individu sebagai anggota organisasi dengan budaya organisasinya. b. Proses sosialisasi bisa dilakukan melalui tujuh langkah, yaitu: (1) Seleksi calon karyawan perusahaan, dalam hal ini calon peserta didik, tenaga pendidik maupun kependidikan; (2)	a. Objek penelitian tentang budaya organisasi	a. Jenis penelitian studi multi kasus. b. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi c. Teknik analisis data menggunakan analisis kasus individu dan analisis lintas kasus d. Pengecekan keabsahan data

<sup>8</sup> Lukman T.Ibrahim, Mukhlis Yunus, Amri, Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Serta Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Universitas Abulyatama Aceh, (*Jurnal Humaniora, Vol. 2, No. 1, April 2018 : 61-73*)

	Pengembangan Lembaga Pendidikan", Chusnul Chotimah <sup>9</sup>		Penempatan peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan tupoksi masing-masing; (3) Pendalaman bidang aktifitas dan kreatifitas; (4) Penilaian kinerja, prestasi dan pemberian penghargaan; (5) Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi; (6) Memperluas cerita dan berita mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi; dan (7) Pengakuan atas kinerja dan memberikan promosi.		dengan <i>credibility</i> , <i>transferability</i> , <i>dependability</i> , dan <i>conformability</i> . e. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pengembangan kelembagaan.
--	---	--	---	--	--

---

<sup>9</sup> Chusnul Chotimah, Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai Dalam Budaya Organisasi Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan, (*Jurnal Empirisma*, Vol. 24 No. 2 Juli 2015).



Posisi penelitian terhadap penelitian terdahulu yakni sebagai berikut:

1. Posisi penelitian terhadap jurnal dari Mardiyah yang berjudul "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang" yakni untuk memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan elemen budaya organisasi sebagai fokus.
2. Posisi penelitian terhadap tesis Sitti Hasanah yang berjudul "Budaya Organisasi Dan Kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan (Kajian terhadap Seksi-seksi Yang Terkait Pada Pendidikan Agama Islam Budaya Organisasi Dan Kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan (Kajian terhadap Seksi-seksi Yang Terkait Pada Pendidikan Agama Islam)" yakni memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan melakukan penelitian di lembaga pendidikan.
3. Posisi penelitian terhadap skripsi dari Nuuril Huda Septa Putri yang berjudul "Hubungan Budaya Organisasi Sekolah Dengan Perilaku Belajar Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Sedati" yakni untuk memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan metode penelitian yang berbeda.
4. Posisi penelitian terhadap skripsi Ulvia Nur Aini yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya" yakni memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan melakukan penelitian di lembaga pendidikan.

5. Posisi penelitian terhadap jurnal Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib, yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan" yakni memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan melakukan penelitian di lembaga pendidikan.
6. Posisi penelitian terhadap jurnal Muh. Hidayat H. Yusuf yang berjudul "Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan" yakni untuk memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan metode penelitian yang berbeda.
7. Posisi penelitian terhadap jurnal Muhammad Rizza Akbar yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang)" yakni untuk memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan metode penelitian yang berbeda dan memilih lokasi penelitian di lembaga pendidikan.
8. Posisi penelitian terhadap Jurnal Lukman T.Ibrahim, Mukhlis Yunus, Amri, yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Serta Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Universitas Abulyatama Aceh" yakni untuk memperluas kajian tentang budaya organisasi dengan metode penelitian yang berbeda.
9. Posisi penelitian terhadap Jurnal Chusnul Chotimah yang berjudul "Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai Dalam Budaya Organisasi Untuk Pengembangan

Lembaga Pendidikan" yakni untuk memperluas kajian tentang budaya organisasi dalam kaitannya dengan pengembangan kelembagaan pesantren.

### C. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berfikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu dan teori.<sup>69</sup> Paradigma penelitian ini menggunakan paradigma alamiah (naturalistik) yang bersumber dari pandangan fenomenologis, mengingat bahwa penelitian ini dilakukan untuk mencari pemahaman tentang sebuah fenomena dengan memfokuskan pada sebuah kondisi alamiah sehingga tidak terikat oleh variabel.

Menurut Sugiyono, paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>70</sup>

Paradigma pada penelitian ini diadopsi dari teori Edy Sutrisno yang menjelaskan bahwa 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

---

<sup>69</sup> Puspowarsito, *Metode Penelitian Dengan Aplikasi Program SPSS* (Bandung: Buah Batu, 2008)

<sup>70</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi di Lengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>71</sup>

Berdasarkan teori tersebut, pada penelitian ini menggali informasi mengenai budaya organisasi yang meliputi: asumsi dasar organisasi, nilai organisasi, dan perilaku organisasi sehingga dapat diketahui budaya organisasi yang efektif dalam pengembangan kelembagaan pendidikan. Setidaknya ada 3 fokus utama dalam penelitian ini yang perlu dipecahkan yakni mengenai nilai-nilai yang dianut bersama seluruh tenaga kependidikan dalam organisasi, asumsi dasar organisasi yang harus dipatuhi dalam pengembangan organisasi, dan perilaku organisasi dalam menunjang pengembangan kelembagaan di SMK Al-Basthomi Loceret dan SMK Al-Amin Ngetos.

Untuk memperjelas alur dari penelitian ini maka dapat diuraikan, sebagai berikut:

1. Budaya organisasi terdiri dari beberapa komponen, yakni:
  - a. Nilai-nilai organisasi
  - b. Asumsi dasar organisasi
  - c. Perilaku organisasi
2. Istilah pengembangan kelembagaan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif bagaimana menjadikan pendidikan Islam lebih besar, merata, dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Secara kualitatif bagaimana menjadikan

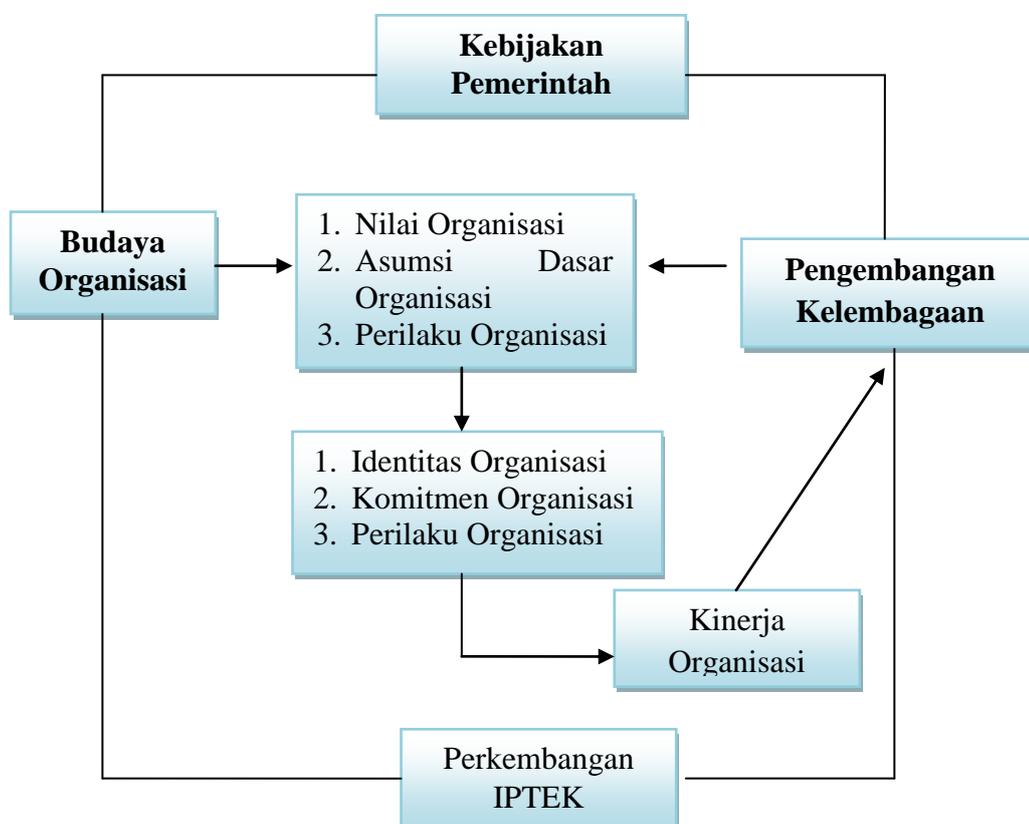
---

<sup>71</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, 2.

pendidikan Islam lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ede-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespon dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan.

3. Pengembangan kelembagaan yang terus menerus merupakan hasil yang diharapkan dan harus ditunjang dengan kinerja-kinerja organisasi secara efektif dan efisien yang terangkum dalam sebuah budaya organisasi.
4. Kebijakan pemerintah dan perkembangan IPTEK merupakan dua komponen yang dapat mempengaruhi budaya organisasi sekolah dalam melaksanakan kinerja-kinerja organisasi sehingga akan berdampak pada pengembangan kelembagaan.

Alur dari paradigma penelitian di atas dapat digambarkan, sebagai berikut:



Gambar 2.3  
Paradigma Penelitian

Konsep dasar yang menjadi pijakan peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah kajian mendalam tentang asumsi dasar organisasi, nilai organisasi, dan Perilaku organisasi yang dibangun menjadi budaya organisasi, sehingga mampu menimbulkan rasa kepemilikan/identitas bagi anggota organisasi, komitmen organisasi, dan standard perilaku organisasi yang diwujudkan dalam kerja-kerja organisasi sehingga pada akhirnya menjadi pendukung terhadap pengembangan kelembagaan organisasi.