

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan proposisi penelitian. Proposisi penelitian digunakan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai pertanyaan penelitian, yakni asumsi dasar organisasi, nilai organisasi, dan perilaku organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren. Adapun uraian dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut, sebagai berikut:

1. Asumsi dasar organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren

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.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk menghasilkan proposisi bahwa jika asas kebutuhan masyarakat, asas keberlanjutan (*kontinuitas*), profesionalitas, prinsip *tawasuth* (tengah-tengah) sebagai asumsi organisasi dijadikan acuan dalam pengembangan kelembagaan pendidikan maka dalam pengambilan keputusan, rencana kerja

organisasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, peningkatan kualitas tenaga kependidikan, pemecahan permasalahan, dan pengaturan jaringan kerjasama dengan pihak eksternal akan lebih efektif.

Secara teori 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.¹

Teori lain menyebutkan, 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.²

Dalam pandangan lebih lengkap tentang asumsi organisasi menyebutkan 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”.³

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

² Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1992), 16.

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.

Selanjutnya asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah.⁴ 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.

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi asumsi dasar organisasi dalam pengembangan kelembagaan dibawah naungan pondok pesantren. Diantaranya yang bisa dijadikan asumsi organisasi yakni asas kebutuhan masyarakat, asas keberlanjutan (*kontinuitas*), profesionalitas, prinsip *tawasuth* (tengah-tengah) sebagai asumsi organisasi dijadikan acuan dalam pengembangan kelembagaan pendidikan dalam pengambilan keputusan, rencana kerja organisasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, peningkatan kualitas tenaga

⁴ *Ibid...*, 28.

kependidikan, pemecahan permasalahan, dan pengaturan jaringan kerjasama dengan pihak eksternal akan lebih efektif.

Proposisi penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kelembagaan pendidikan baik dalam pengambilan keputusan, rencana kerja organisasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, peningkatan kualitas tenaga kependidikan, pemecahan permasalahan, dan pengaturan jaringan kerjasama dengan pihak eksternal bisa memakai asumsi organisasi yang berupa asas kebutuhan masyarakat, asas keberlanjutan (*kontinuitas*), profesionalitas, prinsip *tawasuth* (tengah-tengah). Sehingga melalui asumsi organisasi yang dijadikan acuan tersebut langkah-langkah yang diambil lembaga akan lebih efektif.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian yakni pengembangan kelembagaan pendidikan akan lebih efektif jika asas kebutuhan masyarakat, asas keberlanjutan (*kontinuitas*), profesionalitas, prinsip *tawasuth* (tengah-tengah) dijadikan asumsi organisasi sebagai acuan dalam pengembangan kelembagaan pendidikan maka dalam pengambilan keputusan, rencana kerja organisasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, peningkatan kualitas tenaga kependidikan, pemecahan permasalahan, dan pengaturan jaringan kerjasama dengan pihak eksternal.

Temuan penelitian membuktikan bahwa asas kebutuhan masyarakat, asas keberlanjutan (*kontinuitas*), profesionalitas, prinsip *tawasuth* (tengah-tengah) merupakan asumsi dasar yang efektif untuk dijadikan sebagai acuan dalam

pengembangan kelembagaan pendidikan, khususnya dalam pengambilan keputusan setiap kinerja-kinerja organisasi/lembaga pendidikan.

2. Nilai organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren

Nilai atau *value* 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. Nilai organisasi menjadi acuan, komitmen, dan memedomani berbagai tugas-tugas kinerja dalam saat melaksanakan tugas-tugas organisasional dalam pengembangan kelembagaan yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas, sikap, pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk menghasilkan proposisi bahwa jika nilai keislaman, kemanusiaan, dan kebangsaan yang merupakan nilai organisasi dijadikan pedoman dan komitmen bersama dalam pengembangan kelembagaan maka saat melaksanakan tugas-tugas organisasional yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas, pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru akan menjadi lebih berkualitas.

Menurut Binti Maunah, 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.⁵ Pernyataan Binti Maunah tersebut termasuk pesantren yang memiliki lembaga pendidikan formal dibawah naungannya.

Secara teori, menurut Sondang P. Siagian, budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan dalam pengembangan kelembagaan.⁶

Sementara itu menurut A. B. Susanto, budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan upaya penyesuaian integrasi ke dalam organisasi/perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana bagaimana mereka harus bertingkah laku.⁷

Merujuk pada 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 tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-culture fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turnover* anggota, di mana

⁵ Binti Maunah, Pesantren Dalam Perspektif Perubahan Sosial, (*Jurnal SOSIO-RELIGIA*, Vol. 8, No. 3, Mei 2009), 102-103

⁶ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Kelembagaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 27.

⁷ A. B. Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 1997), 215.

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.⁸

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.

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi nilai organisasi dalam kaitannya dengan pengembangan kelembagaan. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa nilai keislaman, kemanusiaan, dan kebangsaan yang merupakan nilai organisasi yang dapat dijadikan pedoman dan komitmen bersama dalam pengembangan kelembagaan. Maka saat melaksanakan tugas-tugas organisasional yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas, pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru akan menjadi lebih berkualitas.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian yakni pengembangan kelembagaan akan menjadi lebih berkualitas jika nilai keislaman, kemanusiaan, dan kebangsaan sebagai nilai organisasi dijadikan pedoman dan komitmen bersama dalam melaksanakan tugas-tugas organisasional yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas,

⁸ 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.

pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru.

Temuan penelitian membuktikan bahwa nilai keislaman, kemanusiaan, dan kebangsaan merupakan nilai organisasi yang dijadikan kesepakatan bersama, dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan dalam pengembangan kelembagaan. Sehingga dalam melaksanakan tugas-tugas dan kinerja organisasi yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas, pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru, semua elemen organisasi dibawah kesadarannya akan melakukan yang terbaik untuk lembaganya supaya lembaganya tersebut lebih berkualitas.

3. Perilaku organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren

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 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.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari SMK Al-Basthomi Loceret Nganjuk dan SMK Al-Amin Ngetos Nganjuk menghasilkan proposisi bahwa jika kedisiplinan, komunikasi, koordinasi, bahu-membahu, sopan, ramah, tanggungjawab, dan tenggangrasa, kebersamaan, kekeluargaan dan loyalitas sebagai perilaku organisasi dijadikan standard perilaku seluruh tenaga kependidikan dan dewan guru pada lembaga pendidikan maka semua kegiatan pengembangan kelembagaan akan menjadi lebih baik.

Sedangkan secara teori, *Organizational Behaviour*/ perilaku organisasi membagi menjadi lima poin fungsi organisasi yakni sebagai berikut *pertama*, berperan untuk menetapkan batasan-batasan/ aturan-aturan. *Kedua*, mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. *Ketiga*, mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang. *Keempat*, meningkatkan stabilitas sistem 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.⁹

Sementara itu menurut teori lain menyatakan bahwa pengembangan kelembagaan mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang.¹⁰

Selanjutnya menurut teori, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.¹¹

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi

Proposisi penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan, komunikasi, koordinasi, bahu-membahu, sopan, ramah, tanggungjawab, dan tenggangrasa, kebersamaan, kekeluargaan dan loyalitas sebagai perilaku organisasi dijadikan standard perilaku seluruh tenaga kependidikan dan dewan guru pada lembaga pendidikan maka semua kegiatan pengembangan kelembagaan akan menjadi lebih baik. Perilaku organisasi juga menunjukkan batasan-batasan/ aturan-aturan, komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang, identitas bagi anggota organisasi, menimbulkan keakraban dan rasa persahabatan, kepedulian antar anggota organisasi,

⁹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi ...*, 10.

¹⁰ Cacioppe, R. dan Edwards, M., Seeking the Holy Grail of organisational development, (*Leadership & Organisation Development Journal Vol 26 No 2*, 2005), 89-91.

¹¹ 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.

sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian bahwa pengembangan kelembagaan akan menjadi lebih baik jika kedisiplinan, komunikasi, koordinasi, bahu-membahu, sopan, ramah, tanggungjawab, dan tenggangrasa, kebersamaan, kekeluargaan dan loyalitas dijadikan standard perilaku seluruh tenaga kependidikan dan dewan guru pada lembaga pendidikan.

Temuan penelitian membuktikan bahwa kedisiplinan, komunikasi, koordinasi, bahu-membahu, sopan, ramah, tanggungjawab, dan tenggangrasa, kebersamaan, kekeluargaan dan loyalitas merupakan berbagai perilaku organisasi yang bisa dijadikan standard perilaku, sistem kontrol, komitmen, keakraban, dan kepedulian seluruh tenaga kependidikan dan dewan guru pada lembaga pendidikan sehingga semua kegiatan pengembangan kelembagaan akan menjadi lebih baik.

Tabel 5.1

Matrik Relasi Pertanyaan Penelitian, Temuan Kasus 1, Temuan Kasus 2, Proposisi Penelitian, dan Perspektif Teori

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
1.	Asumsi dasar organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren	Falsafah " <i>Al muhafadhatu 'ala qadimish shalih wal akhdzu bil jadidil ashlah</i> "; Asas kebutuhan masyarakat, dan perluasan jaringan kerja atau (<i>networking</i>) merupakan asumsi organisasi yang dipakai dalam pengambilan keputusan organisasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan pengaturan jaringan kerjasama pada	Prinsip profesionalitas, amanah, asas keberlanjutan (<i>kontinuitas</i>), dan prinsip <i>tawasuth</i> (tengah-tengah) merupakan asumsi organisasi yang bisa dijadikan acuan dalam melakukan peningkatan kualitas pengajar, komunikasi dan kerjasama dengan pihak eksternal, dan mencari jalan tengah terhadap pemecahan masalah yang terjadi dilapangan dan pengambilan keputusan tentang rencana kerja kedepan dalam rangka	Jika asas kebutuhan masyarakat, asas keberlanjutan (<i>kontinuitas</i>), profesionalitas, prinsip <i>tawasuth</i> (tengah-tengah) sebagai asumsi organisasi dijadikan acuan dalam pengembangan kelembagaan pendidikan maka dalam pengambilan keputusan, rencana kerja organisasi, pemenuhan kebutuhan masyarakat, peningkatan kualitas tenaga	a. Asumsi dasar organisasi merupakan " <i>postulate</i> " 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. ¹² b. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (<i>values</i>), keyakinan-keyakinan (<i>believe</i>), asumsi-asumsi (<i>assumptions</i>), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti

¹² Sobirin, Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi, (*Jurnal Siasat Bisnis*, No. 7 Vol. 1 Th. 2002), 11.

		lembaga pendidikan dalam pengembangan kelembagaannya.	pengembangan kelembagaan.	kependidikan, pemecahan permasalahan, dan pengaturan jaringan kerjasama dengan pihak eksternal akan lebih efektif.	oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. ¹³ c. 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”. ¹⁴
2.	Nilai organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren	Nilai <i>Tawazun</i> (seimbang), Nilai kemashlahatan, Nilai kebhinekaan, persatuan, loyalitas,	Nilai keikhlasan, nilai (<i>rahmatan lil alamin</i>), <i>istiqamah</i> , kebhinekaan, toleransi, persatuan, gotong	Jika nilai keislaman, kemanusiaan, dan kebangsaan yang merupakan nilai organisasi dijadikan	a. Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat

¹³ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), 2.

¹⁴ Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, 16.

		<p>permusyawaratan, dan cinta tanah air (<i>Hubbul wathan minal iman</i>) merupakan nilai organisasi yang menjadi pedoman dalam melaksanakan kinerja-kinerja lembaga pendidikan dalam program-program pengembangan kelembagaan seperti penyediaan sarana prasarana, akreditasi, pelayanan, dan pembinaan guru sehingga akan membudaya sebagai identitas organisasi.</p>	<p>royong, dan nilai yang termaktub dalam pancasila yakni ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, permusyawaratan, dan keadilan merupakan nilai organisasi yang menjadi pedoman dan komitmen saat melaksanakan tugas-tugas organisasional dalam pengembangan kelembagaan yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas, pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru.</p>	<p>pedoman dan komitmen bersama dalam pengembangan kelembagaan maka saat melaksanakan tugas-tugas organisasional yang diantaranya memberikan pembelajaran yang berkualitas, pemenuhan sarana prasarana yang memadai, akreditasi, pelayanan, pembiayaan, dan pembinaan guru akan menjadi lebih berkualitas.</p>	<p>semua organisasi yang bersangkutan dalam pengembangan kelembagaan.¹⁵</p> <p>b. 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 mereka harus bertingkah laku.¹⁶</p> <p>c. Ada beberapa kelebihan yang dimiliki pesantren yang menjadi ciri pesantren itu sendiri yakni pesantren mempunyai nilai-nilai kebangsaan atau nasionalisme, maupun</p>
--	--	---	--	--	--

¹⁵ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Kelembagaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 27.

¹⁶ A. B. Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*, (Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, 1997), 215.

					patriotisme, nilai pluralisme, dan kebiasaan akomodasi. ¹⁷
3.	Perilaku organisasi dalam pengembangan kelembagaan pesantren	Kedisiplinan, komunikasi, koordinasi, bahu-membahu, sopan, tanggungjawab, dan tenggangrasa, kebersamaan, dan loyalitas merupakan perilaku organisasi yang menjadi standard tenaga kependidikan dan guru pada lembaga pendidikan dalam memilih tindakan yang baik dilakukan dan tidak dilakukan untuk melaksanakan kinerja-kinerja organisasi dalam rangka pengembangan kelembagaan.	Kebersamaan, kekeluargaan, kode etik guru, Adab pesantren (sikap <i>tawadlu'</i> , <i>qanaah</i> , sopan, ramah, dan disiplin), 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun), dan 7K (kebersihan, kenyamanan, kesopanan, kejujuran, kedisiplinan, keindahan, dan kerindangan) merupakan berbagai perilaku organisasi yang menjadi standard perilaku seluruh tenaga kependidikan dan dewan guru pada lembaga pendidikan dalam semua kegiatan pengembangan	Jika kedisiplinan, komunikasi, koordinasi, bahu-membahu, sopan, ramah, tanggungjawab, dan tenggangrasa, kebersamaan, kekeluargaan dan loyalitas sebagai perilaku organisasi dijadikan standard perilaku seluruh tenaga kependidikan dan dewan guru pada lembaga pendidikan maka semua kegiatan pengembangan kelembagaan akan menjadi lebih baik.	a. <i>Organizational Behaviour</i> / perilaku organisasi membagi menjadi lima poin fungsi organisasi yakni sebagai berikut <i>pertama</i> , berperan untuk menetapkan batasan-batasan/ aturan-aturan. <i>Kedua</i> , mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. <i>Ketiga</i> , mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang. <i>Keempat</i> , meningkatkan stabilitas sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi. Secara tidak sadar budaya organisasi juga akan menimbulkan keakraban dan rasa persahabatan, kepedulian antar anggota organisasi. <i>Kelima</i> , sebagai mekanisme control dan menjadi rasional

¹⁷ Binti Maunah, Pesantren Dalam Perspektif Perubahan Sosial, (*Jurnal SOSIO-RELIGIA*, Vol. 8, No. 3, Mei 2009), 102-103

			kelembagaan.		<p>yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan atau pegawai.¹⁸</p> <p>b. Pengembangan Kelembagaan mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang.¹⁹</p> <p>c. budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.²⁰</p>
--	--	--	--------------	--	---

¹⁸ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi ...*, 10.

¹⁹ Cacioppe, R. dan Edwards, M., Seeking the Holy Grail of organisational development, (*Leadership & Organisation Development Journal Vol 26 No 2, 2005*), 89-91.

²⁰ 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.