

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI, DAN *TEAMWORK*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PONDOK PESANTREN MODERN
DI KABUPATEN PONOROGO**

TESIS

**OLEH
HAFIDZ MANAF MUHAJIR
NIM 12710034**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI, DAN *TEAMWORK*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PONDOK PESANTREN MODERN
DI KABUPATEN PONOROGO**

Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh
Hafidz Manaf Muhajir
12710034

Pembimbing:

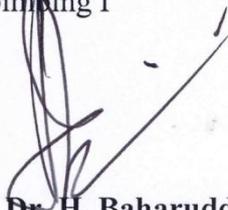
Prof. Dr. H. Baharuddin, M. Pd. I
NIP. 195612311983031032

Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Batu, 13 Januari 2016
Pembimbing I



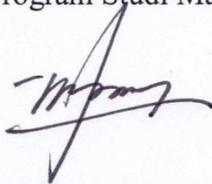
Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

Batu, 11 Januari 2016
Pembimbing II



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 19720420 200212 1 003

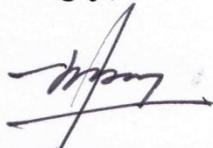
Batu, 13 Januari 2016
Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag
NIP. 19660825 199403 1 002

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 19 Januari 2016.

Dewan Penguji,



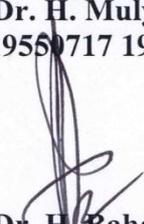
Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag,
NIP. 19660825 199403 1 002

Ketua



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I,
NIP. 19550717 198203 1 005

Penguji Utama



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I,
NIP. 19561231 198303 1 032

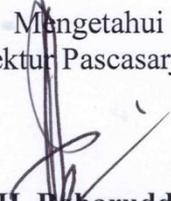
Anggota



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag,
NIP. 19720420 200212 1 003

Anggota

Mengetahui
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 19561231 198303 1 032

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,
Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap
Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern
di Kabupaten Ponorogo

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 13 Januari 2016

Hormat saya,



Hafidz Manaf Muhajir
12710034

MOTTO

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

(المجادلة : ١١)

Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan diantara kamu beberapa derajat (Q.S. Al-Mujadalah : 11)

من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة

(رواه مسلم)

Barang siapa menempuh jalan dalam rangka menuntut ilmu niscaya Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga (HR. Muslim)

خير الناس أنفعهم للناس

(المحفوظات)

Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi manusia lainnya (*Mahfudzot*)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Ayahanda tercinta Imam Muhajir dan Tulus Sutoto, ibunda tercinta Anin Sugiharianik dan Irma Rahmawati, yang telah mencurahkan segala daya dan upaya demi pendidikan anak-anak tersayang.
2. Istri tersayang Thifany Vithriatussawwa, yang selalu setia mendampingi dan memotivasi penulis sehingga tesis ini selesai pada waktunya.
3. Anak tersayang Zilva Nada Varhana Manaf, buah hati yang selalu menghibur dikala penat dan senantiasa memberikan senyum keceriaan.
4. Adik-adik Putri Rahmawati Muhajir, Izzah Fitriani Muhajir, Rizqy Amalia Fahma, dan Fatkhur Rozaq Muhajir, yang telah memberi semangat demi terselesaikannya tesis ini.
5. Keluarga besar penulis di Wuluhan-Jember, Joresan-Ponorogo, dan Luwu Raya-Sulawesi Selatan.
6. Guru penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.
7. Keluarga besar pondok pesantren Al-Muhajirien Sindu Agung-Mangkutana-Luwu Timur-Sulawesi Selatan.

ABSTRAK

Muhajir, Hafidz Manaf. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, (2) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, kinerja organisasi, pondok pesantren modern

Kinerja organisasi pondok pesantren adalah tingkat pencapaian hasil yang diraih dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditetapkan. Namun tidak jarang pesantren dianggap berkinerja rendah. Indikatornya kepemimpinan bersifat sentralistik, sarana tidak memadai, guru tidak kompeten, daya saing alumni rendah, dll. Akan tetapi sebenarnya pondok pesantren telah menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Indikatornya sistem pengelolaan yang modern, sarana dan prasarana yang memadai, daya saing alumni tinggi, dll. Dengan demikian kinerja pondok pesantren khususnya pesantren modern dapat dikatakan sangat baik. Di antara faktor yang mempengaruhi adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Dengan fokus permasalahan : (1) tingkat kepemimpinan transformasional, (2) tingkat budaya organisasi, (3) tingkat *teamwork*, (4) tingkat kinerja organisasi, (5) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, (6) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, (7) pengaruh *teamwork* terhadap kinerja organisasi, (8) pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi.

Ini adalah penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner atau angket, wawancara, dan dokumentasi. Populasi berjumlah 1021 orang, sampel sebanyak 91 responden. Teknik analisis data meliputi uji persyaratan analisis, analisis data deskriptif, dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tingkat kepemimpinan transformasional tergolong sangat baik, (2) tingkat budaya organisasi tergolong sangat baik, (3) tingkat *teamwork* tergolong sangat baik, (4) tingkat kinerja organisasi tergolong sangat baik, (5) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, (6) ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, (7) ada pengaruh signifikan *teamwork* terhadap kinerja organisasi, (8) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* secara simultan terhadap kinerja organisasi.

مستخلص البحث

مهاجر، حافظ مناف. ٢٠١٦. تأثير القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي على الأداء التنظيمي للمعاهد الإسلامية الحديثة بفونوروكو. رسالة الماجستير. قسم إدارة التربية الإسلامية بكلية الدراسة العليا الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم بمالانج. المشرفان (١) الأستاذ الدكتور الحاج بحر الدين، الماجستير (٢) الدكتور الحاج منير العابدين، الماجستير.

الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي، والأداء التنظيمي، والمعاهد الحديثة.

الأداء التنظيمي للمعاهد الإسلامية الحديثة هو النتائج التي حصلت عليها المنظمة عن أهدافها. ولكن يعتبر بعض المعاهد ذات الأداء المنخفض. والعلامة هي القيادة المركزية، والوسائل غير كافية، والمدرسون غير الأكفاء، وعدم القدرة التنافسية من الخريجين، وغير ذلك. ولكن في الواقع ظهرت بأن المعاهد نمت نموًا جيّدًا. والعلامة هي الإدارة الحديثة، والوسائل كافية، القدرة التنافسية العالية من الخريجين، وغير ذلك. لذلك كانت الأداء التنظيمي للمعاهد الإسلامية خاصة المعاهد الإسلامية الحديثة جيدة. ومن العوامل التي أثرت هي القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي.

والهدف من هذه الدراسة هي كشف عن أثر القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي عن الأداء التنظيمي للمعاهد الإسلامية الحديثة بفونوروكو بالتركيز على: (١) مستوى القيادة التحويلية، (٢) مستوى الثقافة التنظيمية، (٣) مستوى العمل الجماعي، (٤) مستوى الأداء التنظيمي، (٥) تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، (٦) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، (٧) تأثير العمل الجماعي على الأداء التنظيمي، (٨) تأثير القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي على الأداء التنظيمي.

هذا البحث المسحيّ على النهج الكميّ. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلات والوثائق. عدد سكانها ١٠٢١ نسمة، والعينة ٩١ عينة. ولتحليل البيانات استخدمت طريقة تحليل متطلبات الاختبار، والتحليل الوصفي، واختبار الفرضيات.

نتائج البحث هي: (١) مستوى القيادة التحويلية ممتازة، (٢) مستوى الثقافة التنظيمية ممتازة، (٣) مستوى العمل الجماعي ممتاز، (٤) ومستوى الأداء التنظيمي تصنف ممتاز، (٥) وجود تأثير كبير من القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، (٦) وجود تأثير كبير من الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، (٧) وجود تأثير كبير من العمل الجماعي على الأداء التنظيمي، (٨) وجود تأثير كبير من القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي على الأداء التنظيمي.

ABSTRACT

Muhajir, Hafidz Manaf. 2016. *The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Teamwork on Organizational Performance of Modern Islamic Boarding School at Ponorogo*. Thesis, Islamic Education Management of Post Graduate Program State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisors (1) Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, (2) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.

Keywords: Transformational leadership, organizational culture, teamwork, organizational performance, modern boarding school

Boarding school organizational performance is the results of the achievement of organizationanl goals. But boarding school is considered low-performing. The indicators are centralized leadership, bad facilities and infrastructure, incompetent teachers, low competitiveness of graduate, etc. Actually boarding school have shown significant growth. The indicators are modern management, good facilities and infrastructure, high competitiveness of graduate, etc. Thus boarding school especially Islamic modern boarding school performs well. The factors that influence are transformational leadership, organizational culture, and teamwork.

The aim of the research was revealed the influence of transformational leadership, organizational culture, and teamwork on organizational performance of Islamic modern boarding school at Ponorogo. Focus on: (1) the level of transformational leadership, (2) the level of organizational culture, (3) the level of teamwork, (4) the level of organizational performance, (5) the influence of transformational leadership on organizational performance, (6) the influence of organizational culture on organizational performance, (7) the influence of teamwork on organizational performance, (8) the influence of transformasional leadership, organizational culture, and teamwork on organizational performance.

This is a survey research with a quantitative approach. Data collected using questionnaire , interview, and documentation. A sample of 91 respondents from a population of 1021 teachers was selected using accidental sampling. Data collected was analyzed using test requirements analysis, descriptive data analysis and hypothesis testing.

The results of this research are: (1) the level of transformational leadership very good, (2) the level of organizational culture very good, (3) the level of teamwork very good, (4) the level of organizational performance very good, (5) there is a significant influence transformational leadership on organizational performance, (6) there is a significant influence organizational culture on organizational performance, (7) there is a significant influence teamwork on organizational performance, (8) there is a significant influence transformational leadership, organizational culture, and teamwork on organizational performance.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo” dapat terselesaikan dengan baik pada waktu yang ditentukan, semoga berguna dan bermanfaat. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, semoga kita termasuk ummatnya yang kelak mendapat syafa’at di hari pembalasan.

Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan beribu terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanal jaza'*, khususnya kepada:

1. Rektor UIN Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.Si dan para Pembantu Rektor. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Direktur Pascasarjana UIN Malang, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. H. Samsul Hady, M.Ag dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Atas segala motivasi, koreksi, dan kemudahan layanan selama studi.
4. Pembimbing I Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, pembimbing II Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Atas segala bimbingan, saran, dan kritik dalam penulisan tesis.
5. Seluruh staf pengajar atau dosen dan seluruh staf TU Pascasarjana UIN Malang yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu, yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama penulis menempuh studi.
6. Para pimpinan pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo beserta para pembantu-pembantunya. Beliau Dr. (HC), KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA, KH. Hasan Abdullah Sahal, KH. Syamsul Hadi Abdan, S.Ag (Pondok Modern Darussalam Gontor), KH. Heru Saiful Anwar, M.A., Drs. KH. Moh. Ihsan, M.Ag, KH. Moh. Tholhah, S.Ag (Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar), KH. Ustuchori, M.A. (Pondok Pesantren Putri Al-Mawaddah), KH. Imam Bajuri, M.Pd (Pondok Pesantren Putri Al-Iman). Atas perkenan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama meneliti.

7. Ayahanda tercinta Bapak Imam Muhajir dan Bapak Tulus Sutoto, ibunda tercinta Ibu Anin Sugiharianik dan Ibu Irma Rahmawati, yang tiada henti memberi motivasi, bantuan materil, dan do'a sehingga menjadi dorongan bagi penulis dalam menyelesaikan studi di Pascasarjana UIN Malang. Semoga semua itu menjadi amal yang diterima Allah SWT. Amin.
8. Istri tersayang Thifany Vithriatussawwa dan anak tersayang Zilva Nada Varhana Manaf, yang selalu setia menemani dalam suka dan duka, mendukung, memotivasi, menghibur, dan melayani.
9. Adik-adik tercinta Putri Rahmawati Muhajir, Izzah Fitriani Muhajir, Rizqy Amalia Fahma, dan Fatkhur Rozaq Muhajir, keberadaan mereka menjadi motivasi bagi penulis.
10. Seluruh keluarga besar Ponorogo, Jember, dan Luwu Raya yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya dalam studi.
11. Teman seperjuangan di Pascasarjana UIN Malang pada umumnya, khususnya teman-teman MPI kelas C 2012, Abdul Lathif Anshori, Aditia Fradito, Ahmad Afghor Fahrudin, Ahmad Zarkasyi, Alif Nur Laila, Azizil Alim, Dian Cita Sari, Hammam Farosdak, Handoko, M. Gharib, Siti Mudrikah, Umi Maghfiroh, Yohamintin, Syaiful Anwar Dhartamuda, dan Wahyu Widiyanto, yang berjuang bersama demi meraih kesuksesan dalam studi.

Dalam penulisan tesis ini, tentu tidak terlepas dari kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kritik dan saran pembaca adalah hal penting dan sangat berharga sehingga pada akhirnya tesis ini bisa tampil lebih baik. Sebagai penutup, semoga tesis ini dapat xiember manfaat dan barokah bagi penulis dan pembaca. Amin

Batu, 13 Januari 2016
Penulis,

Hafidz Manaf Muhajir

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan.....	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Motto.....	iv
Persembahan.....	v
Abstrak Indonesia.....	vi
Abstrak Arab.....	vii
Abstrak Inggris.....	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	32
C. Tujuan Penelitian.....	33
D. Manfaat Penelitian.....	34
E. Keterbatasan Penelitian.....	35
F. Originalitas Penelitian.....	36
G. Definisi Operasional.....	50
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Konsep Kepemimpinan Transformasional.....	53
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	53
2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	62
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.....	65
B. Konsep Budaya Organisasi.....	68
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	68
2. Karakteristik Budaya Organisasi.....	77
3. Fungsi Budaya Organisasi.....	81
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.....	86
C. Konsep <i>Teamwork</i>	90
1. Pengertian <i>Teamwork</i>	90
2. Peranan <i>Teamwork</i> dalam Organisasi.....	93

3. Karakteristik <i>Teamwork</i> yang Sukses.....	95
4. Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	99
D. Konsep Kinerja Organisasi.....	103
1. Pengertian Kinerja Organisasi.....	103
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	108
3. Pengukuran Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan.....	113
E. Kerangka Berpikir.....	118
F. Hipotesis Penelitian.....	119
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	121
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	122
C. Populasi dan Sampel.....	123
D. Data dan Sumber Data.....	126
E. Pengumpulan Data.....	129
F. Instrumen Penelitian.....	131
G. Analisis Data.....	147
 BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	
A. Uji Persyaratan Analisis.....	155
1. Uji normalitas distribusi data.....	155
2. Uji linearitas distribusi data.....	158
B. Analisis Deskriptif.....	161
C. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	169
 BAB V PEMBAHASAN	
A. Kepemimpinan Transformasional pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	177
B. Budaya Organisasi pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	180
C. <i>Teamwork</i> pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	185
D. Kinerja Organisasi pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	188
E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo...	194
F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	196
G. Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	199

H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.....	202
--	-----

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	206
B. Saran.....	210

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya.....	48
3.1 Jumlah Sampel Tiap-Tiap Sub Populasi	126
3.2 Kisi-Kisi Kuesioner atau Angket Penelitian	134
3.3 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	140
3.4 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2).....	141
3.5 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel <i>Teamwork</i> (X_3).....	142
3.6 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y).....	143
3.7 Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	146
3.8 Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_2).....	146
3.9 Reliabilitas Instrumen Variabel <i>Teamwork</i> (X_3).....	146
3.10 Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Organisasi (Y).....	147
3.11 Rumus Kategorisasi Mean dan Standar Deviasi	151
3.12 Kriteria Deskriptif Persentase	152
4.1 Normalitas Data Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	156
4.2 Normalitas Data Variabel Budaya Organisasi.....	156
4.3 Normalitas Data Variabel <i>Teamwork</i>	157
4.4 Normalitas Data Variabel Kinerja Organisasi	158
4.5 Linearitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi.....	159
4.6 Linearitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.....	160
4.7 Linearitas <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Organisasi.....	161
4.8 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	162
4.9 Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	162
4.10 Nilai Mean dan Standar Deviasi Budaya Organisasi (X_2).....	164
4.11 Kategorisasi Budaya Organisasi (X_2).....	164
4.12 Nilai Mean dan Standar Deviasi <i>Teamwork</i> (X_3).....	166
4.13 Kategorisasi <i>Teamwork</i> (X_3).....	166

4.14	Nilai Mean dan Standar Deviasi Kinerja Organisasi (Y).....	168
4.15	Kategorisasi Kinerja Organisasi (Y).....	168
4.16	Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kinerja Organisasi (Y).....	170
4.17	Nilai a dan b Regresi Sederhana Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kinerja Organisasi (Y).....	171
4.18	Signifikansi Regresi Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja Organisasi (Y).....	172
4.19	Nilai a dan b Regresi Sederhana Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja Organisasi (Y).....	173
4.20	Signifikansi Regresi <i>Teamwork</i> (X_2) dan Kinerja Organisasi (Y)...	173
4.21	Nilai a dan b Regresi Sederhana <i>Teamwork</i> (X_3) dan Kinerja Organisasi (Y).....	174
4.22	Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), <i>Teamwork</i> (X_3), dan Kinerja Organisasi (Y).....	175
4.23	Nilai a dan b Regresi Berganda Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), <i>Teamwork</i> (X_3) dan Kinerja Organisasi (Y).....	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka berpikir penelitian.....	119



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Kuesioner penelitian
- 2 Surat izin penelitian
- 3 Surat keterangan penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*. Ada beragam makna yang dikemukakan oleh para ahli berkaitan dengan kata *performance*. Sedarmayanti, menterjemahkan *performance* menjadi kinerja, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja.¹

Berdasarkan maknanya, kinerja memiliki dua perspektif, yaitu kinerja dalam perspektif penampilan atau aksi dan kinerja dalam perspektif bentuk hasil yang dicapai (*output*). Pengertian kinerja dalam perspektif hasil antara lain dikemukakan oleh Gibson *et.al.*, yang mengatakan kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.² Sedangkan pengertian kinerja dalam perspektif penampilan atau aksi antara lain dikemukakan oleh Gronlund dalam Rasto, yang mendefinisikan kinerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan, dan jumlah.³

Terkait dengan ruang lingkupnya, kinerja juga memiliki dua perspektif yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Pengertian kinerja dalam perspektif kinerja individu antara lain dikemukakan oleh Mangkunegara, yang menyatakan

¹Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 50

²James L. Gibson, John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Terj. Nunuk Adiarni*, (Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 1996), hlm. 118

³Rasto, *Faktor Determinan Mutu Kinerja Sekolah*, (Bandung: UPI, 2012), hlm. 1-2

bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴ Selanjutnya Samsudin, menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.⁵ Terdapat korelasi antara kinerja individu dan kinerja organisasi, karena kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu. Moeljono, menegaskan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja individu.⁶

Selanjutnya pengertian kinerja dalam perspektif kinerja organisasi antara lain dikemukakan oleh Bernardin dan Russel dalam Muhammad, yang mendefinisikan kinerja organisasi sebagai catatan tentang hasil akhir atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada kurun waktu tertentu.⁷

Kinerja organisasi dapat diartikan sebagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.⁸

⁴Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 67

⁵Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2005), hlm. 159

⁶Djokosantoso Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2003), hlm. 66

⁷Fadel Muhammad, *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008), hlm. 14

⁸Sony Yuwono, *et al.*, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: Gramedia, 2002), hlm. 23

Menurut Nasucha, kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan dari setiap kelompok melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus dalam mencapai kebutuhannya secara efektif.⁹ Sementara itu Amstrong dan Baron dalam Wibowo, mengatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.¹⁰

Steers, berpendapat bahwa kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai.¹¹ Kinerja organisasi dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.¹²

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manager. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.¹³ Jadi, kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang atau sekelompok orang yang berada di dalamnya. Sehingga dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah sejauh mana tingkat pelaksanaan tugas-tugas organisasi demi tercapainya tujuan,

⁹Chaizi Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), hlm. 3

¹⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi 2*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 15

¹¹Richard M. Steers & Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, (New York: Mc Graw-Hill, 1985), hlm. 67

¹²Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2007), hlm. 178

¹³James L. Gibson, John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Terj. Nunuk Adiarni*, (Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 1996), hlm. 179

program, kebijakan, visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Informasi tentang kinerja organisasi sangat diperlukan, karena dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi. Sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Mengacu kepada konsep organisasi, maka sekolah atau lembaga pendidikan juga dapat disebut sebagai sebuah organisasi. Oleh karena itu, pengertian kinerja organisasi secara umum dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja organisasi sekolah atau lembaga pendidikan. Berdasarkan hal tersebut kinerja organisasi sekolah atau lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah atau lembaga pendidikan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan

Dari sini dapat dipahami bahwa konsep kinerja organisasi pondok pesantren modern adalah tingkat pencapaian hasil yang diraih dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditetapkan. Yaitu pembinaan individu-individu muslim agar berkepribadian islami, yang tampil dalam pola pikir, pola sikap, dan pola tindaknya. Tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan agama, tetapi juga menguasai ilmu pengetahuan umum dan berbagai keterampilan lainnya, sehingga mampu bersaing ditengah arus globalisasi.

Kinerja organisasi adalah fungsi-fungsi hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada di dalam organisasi yang dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal

dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan selama periode waktu tertentu.¹⁴ Faktor eksternal meliputi politik, ekonomi, dan sosial. Sedangkan faktor internal terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, dan sumber daya manusia.¹⁵ Sumber daya manusia adalah mereka yang berperan sebagai penggerak jalannya organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu dimensi penting dalam sebuah organisasi. SDM memegang peran kunci dalam memajukan sebuah lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu bagi kesuksesan sebuah organisasi. Luthans, mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih hal-hal tersebut.¹⁶ Selanjutnya Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan aktivitas atau proses melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang merata antara pemimpin dan anggota kelompok, dan menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan.¹⁷

Banyak pendekatan yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan, tergantung pada preferensi metodologi dan konsep kepemimpinan yang

¹⁴Tika Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 122

¹⁵K. Atmosoeparto, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 2001), hlm. 11-19

¹⁶Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm. 638

¹⁷Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 133

digunakan. Burns dalam Luthans,¹⁸ mengidentifikasi adanya dua jenis kepemimpinan politis, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan bagian terbesar dari model-model kepemimpinan, berfokus pada transaksi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Sementara, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.

Sejak awal tahun 1980-an hingga saat ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang sering dijadikan fokus dalam penelitian. Gaya kepemimpinan ini merupakan bagian dari paradigma kepemimpinan baru.¹⁹ Teori kepemimpinan transformasional dikemukakan pertama kali oleh Bass yang dibangun di atas gagasan yang dikemukakan oleh Burns. Burns dalam Yukl, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan bersama melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan antara pemimpin dan para pengikutnya dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.²⁰ Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasa memiliki kepercayaan, kebanggaan,

¹⁸Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653

¹⁹A. Bryman, *Charisma & Leadership in Organizations*, (London: SAGE Publications, 1992, hlm. 1

²⁰Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), hlm. 285

loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan.²¹ Selanjutnya Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang memotivasi anggota (pengikut) untuk berbuat lebih baik dari apa yang sesungguhnya diharapkan darinya dengan meningkatkan nilai tugas dan mereka yang mendorong pengikutnya untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang diikuti dengan menaikkan level kebutuhan pengikut ke level yang lebih baik.²²

Karakteristik dari kepemimpinan transformasional adalah, (1) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan, (2) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (3) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (4) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya.²³ Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi

²¹Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: The Free Press, 1985), hlm. 20

²²Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, hlm. 132

²³Peter Guy Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, (London: SAGE Publications, 2012), hlm. 185

para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.²⁴

Menurut Hartanto, kepemimpinan transformasional merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain, agar mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.²⁵ Elenkov dan Manev, dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi produk dan organisasi. Mereka berpendapat bahwa stimulasi intelektual yang merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional, mampu mendorong kreativitas dan eksperimen menjadi lebih baik, sehingga mengarah pada strategi diferensiasi yang lebih inovatif.²⁶ Hal tersebut diperkuat dengan temuan Handajani, dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.²⁷

Dalam membangun kualitas perlu suatu proses organisasional yang kondusif, perlu ada usaha terus-menerus yang dilakukan antar anggota organisasi melalui budaya organisasi yang akan menjadi pedoman dalam berperilaku bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Sehingga perilaku

²⁴Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's...*, hlm. 195

²⁵Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*, (Bandung: Penerbit Mizan, 2009), hlm. 512

²⁶S.D. Elenkov & Manev, *Effects of Leadership on Organizational Performance*, New York Institute of Technology, 2005), hlm. 111

²⁷Sri Handajani, *Kajian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai PDAM kota Malang*, (Surabaya: Widyaswara Utama, 2007), hlm. 7

anggota tersebut dapat terarah dengan baik dan efektif dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Schein, mengatakan bahwa budaya merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk seseorang yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Oleh karena itu, harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru, sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.²⁸ Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.²⁹ Moeljono, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan oleh semua anggota organisasi, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan menjadi acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁰ Sementara itu Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dan bagaimana persepsi tersebut membentuk suatu kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.³¹

²⁸Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, (USA: Jossey-Bass, 2004), hlm. 3

²⁹Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas, Jilid 1 dan 2*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 256

³⁰Djokosantoso Moeljono, *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), hlm. 17-18

³¹Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, hlm. 256

Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kuat lemahnya budaya organisasi, karena kinerja para anggota dan kinerja organisasi serta bagaimana *sense of belonging* para anggota terhadap organisasi tidak akan dapat dipahami secara baik kecuali dengan memahami budaya organisasi tempat seseorang berada dan menjadi bagian di dalamnya.

Dari berbagai pendapat para ahli, diketahui bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Budaya sebagai sarana komunikasi antar anggota dalam sebuah organisasi.
2. Budaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
3. Budaya merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
4. Budaya menjelaskan harapan organisasi terhadap anggota dan sebaliknya.
5. Budaya menunjukkan bagaimana perilaku di dalam organisasi.
6. Budaya menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi, serta sesama anggota.
7. Budaya membangun bagaimana cara berhubungan dengan lingkungan eksternal dan bagaimana melakukan adaptasi dengan lingkungan internal.
8. Budaya sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
9. Budaya menciptakan identitas bagi anggotanya.
10. Budaya menumbuhkan komitmen anggota kepada organisasi.
11. Budaya mendukung strategi organisasi.

12. Budaya membantu memilih gaya manajemen yang tepat.
13. Budaya membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan membantunya untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge, salah pengaruh dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran anggota atau rendahnya *turnover* di dalam sebuah organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara anggota dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri seseorang.³² Selanjutnya menurut Deal dan Kennedy dalam Shahzad, *et al.*, menyatakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja anggota yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.³³ Purwanto, menyatakan bahwa tercapainya tujuan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen semata. Tingkat keunggulan sebuah organisasi ditentukan oleh budaya organisasi yang dimiliki. Lebih lanjut dikatakan bahwa berdasarkan pada telaah teoritis dan studi

³²Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 558

³³Fakhar Shahzad, *et al.*, "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (2012), hlm. 975-985

empiris variabel budaya organisasi sebagai anteseden strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja organisasi.³⁴

Selanjutnya, keberadaan sebuah organisasi menuntut adanya peran serta individu di dalamnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap individu yang berada di dalam organisasi, memiliki karakter yang berbeda antara satu sama lain, karena mereka berasal dari latar belakang yang berbeda pula. Sehingga, menuntut organisasi untuk bisa menyatukan mereka dalam sebuah tim kerja atau lazim disebut dengan *teamwork*. *Teamwork* adalah sekumpulan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih yang hasil kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan masukan individual. *Teamwork* adalah sistem perpaduan kerja suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan, dukungan kepemimpinan, dan komunikasi intensif untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Di dalamnya terdapat semangat kerjasama, koordinasi, prosedur yang harus dilakukan dan disepakati seluruh anggota, dan hal lainnya yang berguna untuk menjaga keharmonisan hubungan antar individu dalam kelompok itu. Selain itu, terjadi interaksi antar individu untuk berbagi informasi dan bersama-sama membuat berbagai keputusan serta saling membantu dalam bekerja sesuai dengan area tanggung jawabnya. Dengan demikian maka kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik, dan pada akhirnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama, dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Teamwork berperan dalam menghasilkan pemikiran yang lebih baik bagi sebuah organisasi, menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, menimbulkan sikap

³⁴Arief Purwanto, "Variabel Anteseden Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep", Jurnal Akuntansi Aktual, 2 (2013), hlm. 46-56

saling membantu, dan mewujudkan kerjasama yang baik. *Teamwork* pada sebuah organisasi mengharuskan setiap individu yang terlibat di dalamnya untuk melakukan pekerjaan secara bersama, sehingga diharapkan mampu mendapatkan hasil yang lebih baik secara kualitas maupun kuantitasnya. *Teamwork* juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, tim juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi. Selain itu komunikasi yang baik antar anggota juga terjadi di dalam *teamwork*, sehingga memberikan efektivitas dan efisiensi bagi organisasi. Hubungan kerja yang efektif menjadikan *teamwork* kuat sehingga tercipta budaya kerja yang baik. Semua hal tersebut tentu akan membawa dampak positif bagi organisasi, sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi untuk menciptakan daya saing.

Tarigan, *et al.*, dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa membaiknya kerjasama dan komunikasi pada area kerja dalam organisasi serta efektivitas *teamwork* di dalamnya mampu meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.³⁵ Senada dengan hal tersebut Safitri, *et al.*, juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi, kerjasama tim (*teamwork*), dan gaya komunikasi berstruktur secara simultan berpengaruh terhadap kinerja seseorang.³⁶ Lebih lanjut Marpaung juga menyatakan hal yang sama, bahwa *teamwork* berpengaruh positif

³⁵Harapan Tarigan, *et al.*, "Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang Bekasi", Jurnal Manajemen Kewirausahaan, 14 (2012), hlm. 23-42

³⁶Husnaina Mailisa Safitri, *et al.*, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang", Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 2 (2012), hlm. 1-17

signifikan terhadap kinerja pegawai (individu).³⁷ Dengan membaiknya kinerja individu pada sebuah organisasi maka secara langsung akan berdampak pula pada membaiknya kinerja sebuah organisasi.

Rediyono dan Ujianto, dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja manajerial dan *teamwork* berpengaruh positif dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Hal ini menegaskan betapa strategisnya peran manajemen dalam kontribusinya menghasilkan kinerja organisasi. Jika sebuah organisasi menginginkan adanya peningkatan kinerja yang lebih besar, maka manajemen organisasi harus mampu meningkatkan prestasi kerjanya dan dalam waktu yang bersamaan menciptakan *teamwork* yang solid sehingga mampu melipat gandakan dampak positif dari kedua aspek tersebut.³⁸

Sriyono dan Lestari dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa, *teamwork* berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel sebuah organisasi dengan nilai $P\text{-value} = 0,000 < \alpha (0,05)$. Indikasinya adalah kebijakan organisasi tentang standar kerja *teamwork* diterima dan dijalankan dengan baik oleh anggota organisasi.³⁹ Dengan standar kerja tim, setiap individu di dalam organisasi merasa memiliki beban bersama-sama sehingga beban pekerjaan terasa lebih ringan dibandingkan dengan secara individu. Dalam mencapai tujuan bersama *teamwork* menjalankan pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan sehingga dapat

³⁷Marudut Marpaung, "Pengaruh Kepemimpinan dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta", Widya Jurnal Ilmiah, 2 (2014), hlm. 33-40

³⁸Rediyono dan Ujianto, "Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Manajerial serta Implikasinya pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur", Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen DIE, 9, hlm. 103-119

³⁹Sriyono dan Farida Lestari, "Pengaruh *Teamwork*, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas terhadap Produktivitas pada Perusahaan Jasa", Prosiding Call for Paper Bidang Manajemen, (2013), hlm. 129-146

bekerja secara efektif bersama-sama, dapat membuat perubahan untuk mencapai tujuan, mengatasi kendala, memecahkan masalah, dan melaksanakan perbaikan. Setiap individu yang bekerja di dalam *teamwork* senantiasa berbagai ide dengan para anggota atau memberikan saran dalam menyelesaikan masalah, serta berusaha meningkatkan proses dan metode kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Pesantren merupakan sistem institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia. Ia lahir dari suatu kearifan lokal (*local-genius*) nusantara yang telah bertahan secara eksistensial selama berabad-abad. Pesantren merupakan salah satu aset pendidikan nasional, yang diharapkan bisa mencetak generasi muda agar mampu menghadapi era globalisasi yang merupakan sebuah keniscayaan. Meskipun demikian, terpaan perkembangan zaman telah menuntut pesantren agar melakukan perubahan-perubahan. Perubahan merupakan sebuah keniscayaan, maka mau tidak mau harus dihadapi, karena jika tidak pesantren akan terlindas terbawa oleh arus perkembangan zaman.

Steenbrink dalam Rizal, mendeskripsikan kategori pendidikan Islam di Indonesia ke dalam tiga bentuk sistemik, yaitu: (1) pesantren, sebagai sistem pendidikan Islam tradisional, yang hanya memfokuskan diri dalam pengajaran agama melalui pengajian kitab-kitab Islam klasik berbahasa Arab, tanpa ada pendidikan umum, di mana unsur kyai menjadi simbol eksistensi lembaga, (2) madrasah, sebagai sistem pendidikan Islam dengan format pendidikan modern, mengajarkan agama secara klasikal dan tergradasi secara kurikuler, serta memberikan pendidikan umum, yang diajarkan oleh ustadz-ustadz (guru

madrrasah), mungkin kyai atau bukan-kyai, dan (3) sekolah, sebagai sistem pendidikan Islam yang hanya berupa materi pelajaran yang ditambahkan ke dalam sistem kurikulum pendidikan umum, dan diajarkan oleh guru agama.⁴⁰

Pada era persaingan bebas saat ini, pesantren dituntut agar mampu membangun kompetensi dan kapasitas para santrinya. Hal itu dapat dilakukan dengan penyesuaian terhadap perkembangan dinamika global yang terjadi. Pemikiran tentang penyesuaian atau modernisasi dengan spirit tradisi agama, seharusnya memberikan ruang dialog yang membangun dengan realitas sosio-politik kemasyarakatan agar dapat menjawab tantangan zaman. Tanpa adanya penyesuaian maka tradisi akan hancur menjadi fosil dan sejarah termakan oleh waktu dan zaman. Agar mampu bersaing secara kompetitif dalam dunia global, pondok pesantren harus mampu melahirkan produk dan alumni yang berkompeten dan produktif. Akan tetapi, harus diakui bahwa tidak semua pondok pesantren yang ada saat ini mampu memenuhi tuntutan dan harapan ideal tersebut. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pondok pesantren dalam rangka memenuhi tuntutan dan harapan ideal tersebut, di antaranya adalah kadar potensi dan kualitas sumber daya yang dimiliki serta tingkat pemenuhan kebutuhan dasar. Kedua faktor inilah yang secara simultan memungkinkan membuka dan sekaligus mambatasi pondok pesantren untuk memainkan fungsi dan peran idealnya.⁴¹

Dewasa ini pesantren pada umumnya dan khususnya pesantren tradisional dilirik sebelah mata oleh mayoritas masyarakat yang berpendidikan

⁴⁰Ahmad Syamsu Rizal, "Transformasi Corak Edukasi dalam Sistem Pendidikan Pesantren, dari Pola Tradisi ke Pola Modern", *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, 2 (2011), hlm. 95-112

⁴¹D. Agus Harjito, *et al.*, "Studi Potensi Ekonomi dan Kebutuhan Pondok Pesantren Se Karesidenan Kedu Jawa Tengah", *Jurnal Fenomena*, 6 (2008), hlm. 1-19

dinamis dan termakan paham materialistik dan sekularisme. Penyebabnya adalah persepsi masyarakat tentang modernisasi yang merupakan masa atau bahkan waktu yang eksistensinya terus melaju tanpa batas dan selalu berdampak progresif. Selanjutnya Anwar, berpendapat bahwa kemerosotan pesantren yang terjadi saat ini penyebabnya adalah ketika pemerintah membuka dan mengembangkan sekolah-sekolah umum serta memberikan fasilitas utama bagi para alumni pendidikan umum untuk menduduki jabatan dalam struktur pemerintahan. Sehingga berdampak pada asumsi masyarakat tentang pendidikan dan sekolah yang dikaitkan dengan penyediaan lapangan pekerjaan.⁴²

Pada dasarnya Islam tidak mengenal adanya dikotomi ilmu pengetahuan, akan tetapi pada kenyataannya umat Islam lebih banyak menggeluti ilmu agama, sementara itu ilmu non agama (pengetahuan umum) termarjinalkan.⁴³ Berdasarkan kenyataan tersebut, pesantren saat ini dihadapkan kepada dua kepentingan. Di satu sisi, pesantren harus konsisten menjaga tradisi-populisnya sebagai lembaga pendidikan yang menyebarkan ajaran Islam, alat kontrol sosial, serta pengayom dan panutan masyarakat. Sementara di sisi lain pesantren sebagai *human investment* bagi pembangunan nasional dihadapkan dengan tantangan dan tuntutan mutakhir yang lahir dari modernisasi kehidupan masyarakat.⁴⁴ Konsekuensi dari munculnya dua kepentingan tersebut memposisikan pesantren dalam konteks manajemen pengelolaannya pada persoalan-persoalan strategis seperti struktur pembiayaan yang makin kompleks, keragaman latar belakang sosial-ekonomi,

⁴²Idoochi Anwar, *Administrasi pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 104

⁴³Salamah Noorhidayati, "Perspektif Pendidikan Islam dari Klasik-Modern, Refleksi Persolan Pendidikan Islam Kontemporer", *Jurnal Ilmiah Tarbiyah*, 22 (2001), hlm. 50-59

⁴⁴Idoochi Anwar, *Administrasi pendidikan dan...*, hlm. 108

kompetensi professional tenaga kependidikan, efektivitas pendidikan, dan lain sebagainya.

Di tengah arus modernisasi yang terjadi saat ini, tidak sedikit pesantren yang menutup diri dari perkembangan zaman. Pesantren hanya mengajarkan masalah-masalah keagamaan saja. Kurikulum yang digunakan masih bersifat tekstual, yaitu sebatas mempelajari kitab-kitab terdahulu (kitab kuning), seperti nahwu, sharaf, fiqh, tauhid, dan lain sebagainya. Kepemimpinan pesantren (kyai) juga masih bersifat keturunan dan hanya mengunggulkan kharisma, dengan manajemen pengelolaan yang masih tradisional. Bahkan ada di antaranya yang menutup diri dari perkembangan di luar pesantren. Selain itu, arah dan tujuan proses pembelajarannya masih bersifat kognitif, hanya pada substansi materi, tidak ada pada ranah afektif dan psikomotorik.⁴⁵ Keadaan ini menjadikan pesantren semakin ditinggalkan oleh masyarakat, stigma negatif tentang kinerja rendah pondok pesantren juga semakin melekat. Karena pesantren dianggap tidak mampu melaksanakan proses pendidikan dengan baik dalam rangka memenuhi kebutuhan pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

Keberadaan kyai di lingkungan pesantren diibaratkan sebagai jantung bagi kehidupan manusia. Sosok kyai seolah memperlihatkan peran yang otoriter, penyebabnya adalah karena kyai sebagai perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan bahkan pemilik tunggal sebuah pesantren. Sehingga tidak sedikit pesantren yang reputasinya turun, karena kyai sebagai pemimpin sekaligus

⁴⁵Ali Mu'tafi, "Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Tradisional di Indonesia", *Jurnal Al-Qalam*, 13 (2014), hlm. 149-166

pemilikinya meninggal dan tidak ada penerus yang mampu menggantikannya.⁴⁶ Sebagai salah satu unsur yang dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, kyai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan hidup sebuah pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, kharismatik, dan ketrampilannya.⁴⁷ Maka sering dijumpai sebuah pesantren tidak memiliki manajemen pengelolaan yang rapi dan teratur, karena segala sesuatunya tergantung dari kebijakan kyai.⁴⁸ Hal ini sekali lagi menjadi bukti betapa pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan yang diharapkan mampu mendidik generasi muslim dan bangsa belum menunjukkan kinerja yang baik.

Disamping permasalahan di atas, masih ada beberapa faktor yang ditengarai menjadi penyebab lemahnya kemampuan pesantren dalam mengikuti dan menguasai perkembangan zaman yang berimplikasi kepada rendahnya kinerja organisasi pondok pesantren. Diantaranya adalah lemahnya visi dan tujuan yang dibawa dalam pendidikan pondok pesantren. Hanya sedikit pesantren yang mampu secara sadar merumuskan tujuan pendidikan serta menuangkannya dalam tahapan-tahapan rencana kerja atau program. Menurut Madjid, keadaan ini lebih disebabkan adanya kecenderungan visi dan tujuan pesantren diserahkan pada proses improvisasi yang dipilih sendiri oleh kyai atau bersama-sama dengan para pembantunya.⁴⁹ Akibat yang ditimbulkan dari lemahnya visi dan tujuan tersebut adalah mayoritas pondok pesantren merupakan hasil usaha individual atau pribadi

⁴⁶Imam Badawi, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: al-Ikhlash, 1993), hlm. 90

⁴⁷Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 49

⁴⁸A. Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, (Jakarta: Rajawali Perss, 1981), hlm. 23-24

⁴⁹Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurkholis Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hlm. 72

(*individual enterprise*), sehingga dinamika yang terlihat dari sebuah pesantren merupakan pancaran dari kepribadian pendirinya.⁵⁰

Di sebagian pondok pesantren kurikulum yang diberikan cenderung hanya dalam satu bidang kajian keilmuan saja, sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin atau kyai di pesantren tersebut. Akibatnya pesantren hanya melahirkan produk (*out put*) yang menguasai satu atau beberapa ilmu agama saja dengan kemampuan yang sangat terbatas, sehingga dianggap kurang siap dalam mewarnai kehidupan modern yang saat ini dirasakan. Apalagi dalam proses pembelajarannya pesantren dinilai telah mengabaikan aspek afektif dan psikomotorik, hanya bertumpu pada aspek kognitif semata yang berdampak negatif pada *out put* pesantren itu sendiri.⁵¹ Sehingga pesantren dianggap tidak mampu mendidik dan membina para santri agar berperilaku cepat pintar dan cepat selesai. Yang ditekankan hanya tata norma atau nilai tertentu seperti perilaku peribadatan khusus, norma-norma muamalat tertentu, serta bagaimana santri mau dan menyadari nilai-nilai ajaran Islam dan menginternalisasikan pada dirinya, untuk kemudian mau dan mampu mewujudkan dalam perilaku kehidupannya.⁵² Dampak dari hal tersebut, alumni pesantren dianggap tidak memiliki kecakapan dan keterampilan serta tidak mampu bersaing dalam memenuhi kebutuhan dunia kerja.

Tidak sedikit masyarakat yang menilai bahwa pendidikan pondok pesantren di Indonesia, baik modern ataupun tradisional kebanyakan masih

⁵⁰Nurkholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 6

⁵¹Ali Mu'tafi, "Rekonstruksi Sistem Pendidikan...", hlm. 149-166

⁵²Muhammad Rofangi, *Posisi Kyai dalam Pengembangan Tradisi Pesantren*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 174

bermutu rendah. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor guru yang dinilai sangat dominan berpengaruh terhadap rendahnya mutu pendidikan pesantren. Kebanyakan guru pada pondok pesantren adalah mereka yang tidak memiliki latar belakang kependidikan, bahkan tidak jarang guru yang mengajar tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki.⁵³

Pondok pesantren boleh dikatakan kalah bersaing dalam menawarkan suatu model pendidikan kompetitif yang mampu melahirkan *out put* (santri) yang memiliki kompetensi dalam penguasaan ilmu dan sekaligus skill, sehingga dapat menjadi bekal untuk terjun dalam kehidupan sosial yang dinamis dan terus berubah sebagai akibat modernisasi yang ditopang kecanggihan sains dan teknologi.⁵⁴ Ismail, berasumsi bahwa pesantren tidak akan maju kalau tidak memiliki tantangan. Maka, di tengah arus modernitas yang terjadi saat ini, pesantren harus melihat kemodernan bukan sebagai masalah tetapi menjadi tantangan yang harus dihadapi dan dikelola. Banyak pesantren yang tetap eksis karena mampu mengelola tantangan yang dihadapi.⁵⁵ Masyhudi dan Ridlo, menyimpulkan bahwa untuk menghadapi tantangan berupa perubahan budaya yang terjadi di masyarakat saat ini, pesantren harus melakukan penataan manajemen. Diantaranya perlu melakukan inovasi sistemik, pengembangan kurikulum, dan mendekatkan pesantren dengan isu-isu strategis serta aktual. Ketajaman melihat dan kemauan untuk melibatkan diri dalam membahas isu-isu

⁵³Aswan dan Hasby Assidiqi, "Meningkatkan Kinerja Ponpes Al-Hikmah dan Al-Istiqamah Kota Banjarmasin Melalui Pelatihan Berbasis Masalah", *Jurnal Ta'lim Muta'allim*, 2 (2012), hlm. 71-97

⁵⁴H. Muhsin, *et al.*, "Manajemen Pondok Pesantren Asy-Syamsiyah Denpasar Bali (Kompetensi Guru dan Bimbingan Potensi Santri)", *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Prodi Administrasi Pendidikan*, 4 (2013), hlm. 1-10

⁵⁵Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam*, (Yogyakarta: Titihan Ilahi, 2003), hlm. 6

aktual akan menjadi daya tawar pesantren di tengah konstelasi pendidikan, sosial, dan politik saat ini.⁵⁶

Seiring dengan perkembangannya, sebenarnya telah terjadi transformasi sistem pendidikan pesantren yang dimulai sejak awal abad ke-20. Hal tersebut ditandai dengan perkembangan kurikulum, metode mengajar, dan kelembagaan. Perkembangan kurikulum khususnya, terjadi sejak 1906 ketika kerajaan Jawa di Surakarta mendirikan Manba'ul Ulum, tempat mendidik para calon pejabat agama, dengan memasukkan kurikulum Barat ke dalam pendidikan agama.⁵⁷ Pesantren pada saat itu mulai memasukkan unsur pendidikan umum berupa mata pelajaran membaca tulisan latin dan aljabar ke dalam kurikulumnya. Setelah itu, prakarsa terhadap pembaharuan ditandai dengan kemunculan organisasi-organisasi Islam modern seperti Jami'at al-Khair (1905), Persyarikatan Ulama (1911), Muhammadiyah (1912), Syarikat Islam (1912), Al-Irsyad (1913), Persis (1923), dan Nahdhatul Ulama (1926), dimana organisasi-organisasi tersebut mendirikan lembaga pendidikan sesuai dengan coraknya masing-masing.⁵⁸

Dengan gerakan pembaharuan tersebut, pesantren banyak yang bermetamorfosis dengan cara mengadaptasi diri dan mengadopsi sistem baru, dalam rangka menghadapi realitas perkembangan zaman. Hal ini dilakukan dengan cara mengubah struktur kelembagaan dan sistem pendidikan menjadi model madrasah atau mengadopsi bentuk madrasah atau sekolah formal sebagai

⁵⁶Sulthon Masyhudi dan Khusnur Ridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 31, 64, 79

⁵⁷Kuntowidjojo, *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa*, (t.t.: Prisma, 1988), hlm. 106

⁵⁸Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 8

bagian dari struktur kelembagaan pesantren. Dengan cara itu, lahirlah corak modern dalam sistem pendidikan Islam di pesantren, yang merupakan perpaduan antara sistem pendidikan Islam tradisional dan sistem pendidikan modern yang disebut dengan istilah “pesantren modern”. Sedangkan pesantren yang mempertahankan bentuk tradisionalnya, yaitu tetap menekankan pada pengajaran kitab Islam klasik berbahasa Arab disebut sebagai pesantren salaf. Hal ini berarti bahwa meskipun bentuk aslinya masih banyak dipertahankan, pesantren beradaptasi secara arif dengan tantangan zaman dan tuntutan realistis masyarakat. Alih-alih pesantren tergeser oleh sistem pendidikan formal modern, ia terus bertahan dan justru berposisi sebagai alternatif bagi pendidikan sekolah yang lebih cenderung sekuler.⁵⁹

Bukti lain dari perkembangan pondok pesantren adalah adanya inovasi dengan menciptakan sistem kelas dan pembakuan kurikulum. Biasanya, sistem kelas di pesantren dilakukan dengan penjenjangan madrasah diniyah, ula, dan wustha, dimana masing-masing jenjang ini dibagi ke dalam beberapa kelas. Yang perlu dicatat bahwa antar pesantren terdapat sistem kelas yang berbeda, begitu juga materi pelajaran dan jenjang pendidikannya.⁶⁰ Selain itu, saat ini kepemimpinan di beberapa pondok pesantren tidak lagi secara individual oleh kyai, pesantren dipimpin secara kolektif dengan payung hukum yayasan atau lembaga setingkat. Materi yang diberikan tidak terbatas ilmu agama saja tetapi juga diajarkan ilmu umum seperti bahasa Inggris, matematika, IPA, dan lain sebagainya. Sistem pengajaran terbuka, klasikal, penjenjangan, integrasi

⁵⁹Ahmad Syamsu Rizal, “Transformasi Corak...”, hlm. 95-112

⁶⁰Abdul Hady Mukti, *et al.*, *Pengembangan Metodologi Pembelajaran di Salafiyah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2002), hlm.18

pendidikan formal, dan masuknya beberapa mata pelajaran umum merupakan perubahan yang cukup radikal yang terjadi di pondok pesantren. Implikasi dari perubahan tersebut menjadikan pesantren mampu menjaga eksistensi dan kepercayaan masyarakat terhadapnya.⁶¹

Kabupaten Ponorogo secara kualitas maupun kuantitas memiliki beberapa pesantren modern yang terbukti memiliki kinerja yang baik. Diantaranya adalah Pondok Modern Darussalam Gontor, Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Pondok Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper, dan Pondok Pesantren Putri Al-Iman Babadan.

Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) merupakan pesantren dengan ciri khas berupa integrasi tradisionalitas dan modernitas pendidikan pesantren. Sistem pengajaran menggunakan sistem klasikal (pengajaran di dalam kelas) yang berjenjang dengan kurikulum terpadu yang diadopsi dari sekolah umum sederajat yang telah disesuaikan.⁶² Dimana kegiatan pondok didesain saling melengkapi dengan pendidikan formal yang terprogram sehingga merupakan bagian integral dari pendidikan pondoknya. Sistem pendidikan yang digunakan adalah sistem *mu'allimin* atau yang lebih dikenal dengan istilah *Kulliyatul-Mu'allimin Al-Islamiyah* (KMI), dengan masa belajar selama enam tahun untuk program reguler dan empat tahun untuk program intensif.⁶³

⁶¹Muhammad Jamaluddin, "Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi", Jurnal Karsa, 20 (2012), hlm. 127-139

⁶²Juhaya S. Pradja dan Mukhlisin Muzarie, *Pranata Ekonomi Islam Wakaf*, (Yogyakarta: Dinamika STAIC Press, 2009), hlm 179

⁶³Amri Hamzah Wiryosukarto, *Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran, dalam KH. Imam Zarkasyi di Mata Umat*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), hlm. 215

Tujuan pendidikan di Pondok Modern Gontor adalah mencetak para santri menjadi ulama yang intelek, intelek yang ulama, menjadi muslim, mu'min, muttaqin, dan muhsin yang bahagia di dunia dan akhirat. Pendidikan agama dan umum diberikan seimbang, agar tercipta sumber daya insani yang sehat rohani dan jasmaninya serta menjadi manusia serba guna dan serba bisa yang berkhidmat kepada agama, bangsa, dan negara.⁶⁴

Sebagai sebuah lembaga pendidikan dan sekaligus lembaga sosial, Pondok Modern Gontor memiliki kelenturan dan resistensi dalam menghadapi setiap perubahan zaman. Pondok Modern Gontor secara perlahan tapi pasti melakukan perubahan secara bertahap. Para kyai pendiri dan generasi setelahnya berlapang dada mengadakan modernisasi lembaga di tengah perubahan yang terjadi di masyarakat, tanpa meninggalkan sisi positif sistem pendidikan Islam tradisional. Selain itu, perubahan yang memang perlu dilakukan dijaga agar tidak merusak segi positif yang dimiliki oleh pesantren pada umumnya.⁶⁵

Pondok Modern Darussalam Gontor mengalami perkembangan yang cukup pesat dengan penerapan sistem pendidikan tersebut, terlebih setelah Trimurti selaku pendiri pondok mengambil langkah strategik dengan melakukan modernitas tidak terbatas pada sistem penyelenggaraan, tetapi menyentuh bidang pengelolaan yang tidak terkonsentrasi pada figur kyai.⁶⁶ Yaitu, dengan menyerahkan pondok kepada umat Islam melalui sebuah ikrar wakaf pada tahun 1958. Dengan demikian Gontor telah mengubah sistem manajemen dari tradisi

⁶⁴Ali Murtadlo, *Gontor Masa Lampau dan KH. Imam Zarkasyi Sebagai Figur Pengajarnya, dalam KH. Imam Zarkasyi di Mata Umat*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), hlm. 734.

⁶⁵Nurcholis Madjid, *Op. Cit.*, hlm. 124.

⁶⁶Juhaya S. Pradja dan Mukhlisin Muzarie, *Pranata Ekonomi...*, hlm 180

pengelolaan yang sentralistik dan paternalistik menjadi demokratik dan aspiratif sehingga akhirnya Pondok Modern Darussalam Gontor semakin dipercaya oleh masyarakat.⁶⁷

Setelah diwakafkan kepada umat Islam, Pondok Modern Darussalam Gontor hingga tahun 2000 berkembang dengan memiliki lima pondok cabang, ini merupakan perkembangan yang cukup signifikan.⁶⁸ Perkembangan lebih signifikan terjadi setelah program KMI mendapatkan pengakuan dari Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional sebagai pendidikan formal (*mu'adalah*) setingkat SMP/MTs dan SMA/MA. Faktanya menunjukkan bahwa Pondok Modern Darussalam Gontor pasca *mu'adalah* lebih kurang selama sepuluh tahun mampu membangun tiga belas pondok cabang hingga jumlahnya menjadi delapan belas cabang.⁶⁹

Kini para alumni pesantren tersebut tidak ragu lagi untuk dapat memasuki semua ranah disiplin ilmu di semua perguruan tinggi di dalam dan luar negeri, baik swasta maupun negeri. Beberapa tokoh-tokoh dari para alumni juga mulai bermunculan pada tahun 1990-an, diantaranya Dr. Hidayat Nur Wahid (Mantan Ketua MPR), Drs. Lukman Hakiem Saifuddin (Menteri Agama RI), Prof. Dr. Dien Syamsuddin (Mantan Ketua Umum Muhammadiyah), KH. Hasyim Muzadi (Mantan Ketua Umum PBNU), dan masih banyak lagi.

Selanjutnya adalah Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar (PPWS) yang mulai dirintis pada tahun 1958 oleh dua bersaudara yaitu, KH. Ahmad Thoyyib dan KH. Ibrahim Thoyyib, dalam rangka mewujudkan cita-cita ayahnya KH.

⁶⁷Juhaya S. Pradja dan Mukhlisin Muzarie, *Pranata Ekonomi...*, hlm 216

⁶⁸Wardun Gontor (Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor), 2012.

⁶⁹Wardun Gontor (Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor), 2012.

Muhammad Thoyyib (alm) yang sebelumnya telah mendirikan *madrasah ibtidaiyah*. Lembaga pendidikan yang didirikan oleh dua bersaudara tersebut diberi nama *Tsanawiyah Lil Mu'allimin*, adapun waktu belajarnya adalah sore hari. Kemudian tahun 1972 nama tersebut diubah menjadi *Manahiju Tarbiyatil Mu'allimin/Mu'allimat Al-Islamiyah*. Dan atas saran dari KH. Imam Zarkasyi (salah satu pendiri Pondok Modern Gontor), pada tahun 1980 diubah kembali namanya menjadi *Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah (TMI)* dan *Tarbiyatul Mu'allimat Al-Islamiyah (TMT-I)* setara dengan SMP/MTs dan SMA/MA dan telah terakreditasi pada Kementerian Agama RI dengan masa belajar selama enam tahun. Adapun kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum integratif yang memadukan antara kurikulum nasional (Kemenag) dan kurikulum pesantren secara seimbang, simultan, dan komprehensif. Kurikulum pesantren mengacu pada *Kulliyatul Mu'allimat Al-Islamiyah (KMI)* Pondok Modern Gontor.⁷⁰

Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, seiring dengan perkembangannya selain memiliki total aset berupa lahan tanah yang luasnya mencapai 60 ha, saat ini juga memiliki unit-unit usaha yang menopang kelancaran program-program pendidikan dan pengajaran.⁷¹ Sarana dan prasarana yang dimiliki tergolong sudah baik, sehingga mampu menunjang kegiatan belajar mengajar di *Tarbiyatul Mu'allimin/mat Al-Islamiyah*.⁷²

Kini memasuki usianya yang ke-54 Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, telah menunjukkan prestasi yang cukup membanggakan. Selain akreditasi

⁷⁰Dokumentasi Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah PPWS Ngabar, 2013.

⁷¹M. Zaki Suaidi, *Dakwah Bil-Hal Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo)*, Tesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014.

⁷²Dokumentasi Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah PPWS Ngabar, 2013.

dari Kementrian Agama yang membuktikan bahwa sistem TMI dan TMT-I merupakan salah satu bentuk pendidikan formal yang diakui pemerintah, PPWS juga menghasilkan alumni-alumni yang tidak hanya terjun dalam pendidikan pesantren, tetapi mereka terjun pada pendidikan umum. Tidak sedikit alumninya yang mampu bersaing dalam seleksi beasiswa yang dilakukan oleh Pemerintah. Bahkan diantara mereka diterima pada perguruan tinggi ternama, baik negeri maupun swasta, dalam negeri maupun luar negeri. Seperti UNAIR Surabaya, UGM Yogyakarta, ITS Surabaya, Al-Azhar Kairo Mesir, Jami'ah Islamiyah Madinah, dll.⁷³

Kemudian Pesantren Putri Al-Mawaddah, merupakan lembaga pendidikan Islam yang khusus mendidik remaja putri. Berdiri pada tanggal 9 Dzulqo'dah 1409/21 Oktober 1989, yang di kelola dan di kembangkan oleh yayasan Al-Arham (akte notaris No. 12 tahun 1989), sebagai realisasi dari sebuah gagasan besar seorang tokoh pendidikan dan perjuangan KH. Ahmad Sahal (alm), salah satu pendiri dan pengasuh Pondok Modern Gontor, dalam mendidik dan membina kaum perempuan.⁷⁴

Pesantren Putri Al-Mawaddah adalah pesantren modern yang memadukan antara kurikulum Kementrian Agama dan kurikulum KMI Gontor. Lembaga pendidikan yang ada bernama *Ma'hadul Banat al-Islamy* (MBI) atau *Ma'hadul Mawaddah Al-Islamy Lil Banat*, adalah lembaga pendidikan setingkat SMP/MTs dan SMA/MA. Masa belajar yang harus ditempuh adalah enam tahun untuk kelas reguler dan empat tahun untuk kelas intensif. Dengan visi menjadi

⁷³Dokumentasi Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah PPWS Ngabar, 2013.

⁷⁴<http://pesantrenputrialmawaddah.sch.id> (diakses pada 13 November 2015 pukul 09.45 WIB)

lembaga pendidikan khusus putri terkemuka yang mencetak santriwati alimah-sholihah, berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif, dan inovatif berasaskan nilai-nilai keislaman. Lembaga ini juga memberi kesempatan bagi santriwatinya untuk mengikuti Ujian Negara (UN). Kini, Pesantren Putri Al-Mawaddah memiliki lembaga binaan lain, seperti: play group, TK, SDIT, SMK dan sejak tahun 2003, Yayasan Al-Arham membuka PP Al-Mawaddah 2 sebagai tindak lanjut penerimaan wakaf dari Yayasan As-Syukuriyah di Desa Jiwut Kec.Nglegok Kab. Blitar.

Seiring dengan perjalanannya Pesantren Putri Al-Mawaddah tumbuh menjadi pesantren modern yang semakin diperhitungkan keberadaannya. Hal tersebut didasarkan pada fakta bahwa alumninya mampu berkiprah dalam berbagai profesi di masyarakat. Pesantren Putri Al-Mawaddah juga telah berhasil mengembangkan berbagai usaha ekonomi mandiri pesantren dalam rangka memenuhi kebutuhannya, tanpa mengesampingkan kegiatan utamanya yaitu pendidikan dan pengajaran. Di antara usaha-usaha yang telah dijalankan adalah usaha air minum dalam kemasan “Maaunnada”, Koperasi Pesantren Putri Al-Mawaddah (KOPPMADA), perkebunan palawija, peternakan sapi, unit produksi pakan ternak probiotik, produk-produk industri kecil mandiri, wartel Al-Mawaddah, warnet Al-Mawaddah, dan sebagainya.⁷⁵

Pengelolaan unit usaha ekonomi mandiri mempunyai peran penting dalam operasional pesantren. Pesantren memperoleh berbagai sumber pendapatan yang dapat meringankan operasional pendidikan tanpa harus bergantung pada

⁷⁵Warta Al-Mawaddah, 2007.

pihak lain terutama pada santriwati. Di antaranya membantu pengadaan sarana dan prasarana, pemberian keringanan bagi santriwati yang kurang mampu, dan peningkatan sumber daya manusia pesantren dengan pemberian beasiswa S1 dan S2 kepada para guru.⁷⁶

Terakhir adalah Pesantren Putri Al-Iman Babadan. Berawal dari niat untuk ikut serta memenuhi panggilan Allah dalam rangka berjuang melestarikan dan memajukan agama Allah, KH. Mahfudh Hakiem (alm) bertekad untuk mendirikan sebuah lembaga pendidikan. Maka, pada tahun 1986 beliau memasang niat dan mulai menyusun strategi dalam rangka merealisasikan keinginan itu. Akhirnya pada tanggal 5 Dzulhijjah 1412 H/17 Juli 1991 M, dibantu oleh menantu pertamanya Drs. KH. Imam Bajuri beserta beberapa asatadz beliau resmi mendirikan Pondok Pesantren Al-Iman di Gandu Mlarak Ponorogo dengan jumlah santri 18 orang (putra-putri).

Setelah berdiri secara resmi, program pendidikan dan pengajaran berjalan dengan lancar. Memasuki usia satu setengah tahun, Pondok Pesantren Al-Iman berpindah lokasi yaitu di Sukorejo Ponorogo untuk pesantren putra dan di Babadan Ponorogo untuk pesantren putri.

Pondok Pesantren Al-Iman Putri memiliki visi menciptakan generasi siap juang fiddaroini dengan kemantapan iman, ilmu, dan akhlaq. Kurikulum disusun dengan landasan filosofis memadukan kurikulum KMI Pondok Modern Gontor, kurikulum nasional, dan kurikulum pesantren salaf. Jenjang pendidikan setingkat SMP/MTs dan SMA/MA (terakreditasi A) terpadu dan integral dengan

⁷⁶Lailatu Rohmah, Manajemen Kewirausahaan Pesantren (Studi di Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo), Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.

spesifikasi ilmu keguruan dan dakwah. Masa belajar adalah enam tahun untuk kelas reguler dan empat tahun untuk kelas intensif. Kegiatan Intrakurikuler dijalankan secara klasikal, sedangkan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler dijalankan secara individu dan kelompok. Selain KMI, santri putri juga berkesempatan belajar pada SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) untuk jurusan Tata Busana yang terpadu dengan pondok pesantren.⁷⁷

Sampai saat ini, berbagai kemajuan telah dicapai oleh Pondok Pesantren Al-Iman Putri, antara lain kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, dalam dan luar negeri. Sejak tahun 2004 telah mendapatkan *mu'adalah* (persamaan ijazah) dari Universitas Al-Azhar Kairo Mesir. Pada tahun 2013 Nasyada Marching Band mendapat kehormatan diundang menjadi tamu dalam parade senja di lapangan Grahadi Surabaya. Berbagai prestasi dalam kegiatan kepramukaan juga telah diraih, seperti juara lomba SAC (science and art competition), juara 2 dan juara favorit lomba Pramuka Funky Rover Ranger Scouting Camp se-Karesidenan Madiun, mewakili Kabupaten Ponorogo mengikuti Jambore Pramuka Santri di Batam, dll.

Saat ini tercatat lebih dari seribu alumni Pondok Pesantren Al-Iman Putri berkiprah di tengah-tengah masyarakat. Baik sebagai da'i dan pemuka agama, pimpinan lembaga pendidikan, pengajar atau dosen, enterprenuer di beberapa bidang usaha, pekerja baik negeri maupun swasta, dll.⁷⁸

Berbagai kemajuan yang telah dicapai, baik oleh Pondok Modern Darussalam Gontor, Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Pesantren Putri Al-

⁷⁷<http://alimanponorogo.sch.id> (diakses pada 13 November 2015 pukul 09.27 WIB)

⁷⁸<http://alimanponorogo.sch.id> (diakses pada 13 November 2015 pukul 09.27 WIB)

Mawaddah, dan Pesantren Putri Al-Iman yang kesemuanya berada di Kabupaten Ponorogo, semakin membuktikan betapa pondok pesantren di tengah modernisasi yang kian melaju tanpa batas, mampu menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang bermutu. Hal ini sekaligus mematahkan anggapan sebagian masyarakat bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan kuno dimana alumninya tidak memiliki kecakapan dalam menghadapi kerasnya persaingan di era globalisasi seperti saat ini. Semua itu kembali membuktikan, bahwa secara manajemen pengelolaan, pondok pesantren seiring dengan perkembangannya menunjukkan kinerja yang semakin baik.

Mencermati fenomena secara teoritis dan empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja sebuah organisasi tersebut, maka peneliti terpanggil untuk mengadakan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanal, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?
2. Bagaimana tingkat budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?

3. Bagaimana tingkat *teamwork* yang ada pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?
4. Bagaimana tingkat kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?
5. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?
6. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?
7. Adakah pengaruh *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?
8. Adakah pengaruh antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Dari beberapa rumusan masalah tersebut, dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini, di antaranya untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis tingkat kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis tingkat budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis tingkat *teamwork* yang ada pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.

4. Mendeskripsikan dan menganalisis tingkat kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.
5. Menguji ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.
6. Menguji ada atau tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.
7. Menguji ada atau tidaknya pengaruh *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.
8. Menguji ada atau tidaknya pengaruh antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi ke dalam dua kategori, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi yang di dalamnya mengungkapkan hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* yang ideal, sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi lembaga

pendidikan Islam pada umumnya dan khususnya pada pondok pesantren modern.

- b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi mereka yang ingin meneliti lebih lanjut tentang Manajemen Pendidikan Islam khususnya yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi di sebuah lembaga pendidikan.

2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi para pengelola lembaga pendidikan Islam khususnya pondok pesantren modern dalam meningkatkan kinerja organisasi di lembaganya.
- b. Menjadi koleksi bacaan yang bermanfaat bagi perpustakaan, terutama bagi Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maliki Malang.

E. Keterbatasan Penelitian

Karena terbatasnya waktu, tenaga, dan biaya, maka penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak dapat mengungkapkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork*.

2. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan variabel *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern. Bahan kajian penelitian ini tidak sampai menganalisis pengaruh masing-masing subvariabel dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork*.
3. Data dalam penelitian ini hanya diperoleh dari persepsi para guru (*asatidz/ustadzat*) melalui angket/kuesioner.

F. Originilitas Penelitian

Untuk menentukan posisi penelitian ini dari penelitian-penelitian yang telah dilaksanakan oleh para peneliti sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkenaan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi.

1. Sugeng Haryanto, 2007, dengan judul tesis *fenomena teamwork dan loyalitas dalam kepemimpinan kiai di pondok pesantren (studi kasus di pondok pesantren Hidayatu al-Mubtadiin Singosari)*.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa ada dua bentuk *teamwork* di Pondok pesantren Hidayatu Al-Mubtadiin, yaitu *teamwork* struktural dan *teamwork* kultural. *Teamwork* struktural terbentuk dari hasil rapat, adanya perodesasi, memiliki skill tertentu, adanya hubungan afilatif dengan pesantren, berada pada *level middle* dan *lower leader*. Sedangkan *teamwork* kultural terbentuk atas penunjukan kyai (pengasuh), memiliki

skill, bersifat temporal, tidak terkait dengan proses pembelajaran secara langsung.

Berkenaan dengan loyalitas, penelitian ini mengungkapkan ada tiga kategori loyalitas kepada kyai di Pondok pesantren Hidayatu Al-Mubtadiin. Yaitu, loyalitas rasional, loyalitas tradisional, dan loyalitas profesional. Karakteristik loyalitas rasional adalah masa pengabdianya lama, kemampuan intelektualnya di atas rata-rata, tidak selamanya menerima kebijakan dan keputusan kyai, berani menyampaikan usulan-usulan dan kritik membangun. Selanjutnya karakteristik loyalitas tradisional adalah masa pengabdianya tidak begitu lama, kemampuan intelektualnya standar, etos kerja dan pengabdianya semangat, tidak banyak pertimbangan dalam mengemban tugas, pengabdian atas dasar mendapat barokah dari kyai. Sedangkan karakteristik loyalitas profesional terlihat dari eksistensi yang bersifat kultural, temporal, tidak memiliki standar intelektual, berdasarkan pekerjaan atau profesi. Kemudian pada akhir penelitian ini dikemukakan bahwa kepemimpinan mitra-kolegial kyai adalah *determinant* terjadinya fenomena *teamwork* dan loyalitas di pondok pesantren Hidayatu Al-Mubtadiin.

Perbedaan yang muncul antara penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah bagaimana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* yang ada di pondok pesantren berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Disamping itu, objek penelitian ini adalah pondok pesantren tradisional (salaf) sedangkan objek

dari penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pesantren modern. Sementara penelitian ini hanya berfokus pada loyalitas dan *teamwork* saja.

2. Kurniawan Sukowati, 2010, dengan judul tesis *kinerja organisasi kantor kecamatan kedawung kabupaten sragen*.

Dari hasil penelitian ini adalah bahwa kinerja organisasi Kantor Kecamatan Kedawung masih kurang serta belum sesuai dengan harapan masyarakat. Hal tersebut terlihat dari kurangnya akuntabilitas dan responsivitas aparat terhadap tugas dan fungsi masing-masing. Sedangkan efektifitas yang ada di Kantor Kecamatan Kedaung terbilang baik.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pada objek penelitian. Objek penelitian ini adalah lembaga pemerintahan di tingkat kecamatan sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah lembaga pendidikan. Adapun persamaan dari keduanya adalah sama-sama meneliti tentang kinerja organisasi publik.

3. Muhammad Arifin Ritonga, 2013, dengan judul tesis *pengaruh kepemimpinan transformasional dan teknik supervisi terhadap kinerja guru madrasah aliyah swasta di pesantren se-Kabupaten Aceh Tenggara*.

Penelitian ini menemukan bahwa, (a) kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh sangat tinggi terhadap kinerja mengajar guru, (b) teknik supervisi kelompok berpengaruh sangat

tinggi terhadap kinerja mengajar guru, dan (c) Kepemimpinan transformasional dan teknik supervisi kelompok secara simultan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru dengan prosentase 79,2%.

Meskipun sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja, tetapi terdapat perbedaan yang cukup jelas antara penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Dalam penelitian tersebut, peneliti meneliti tentang kinerja mengajar guru dengan kepemimpinan transformasional dan teknik supervisi kelompok sebagai variabel bebasnya. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti akan meneliti tentang kinerja organisasi dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* sebagai variabel bebasnya.

4. Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, 2013, dengan judul tesis *pengaruh kompetensi manajerial pimpinan pesantren dan manajemen berbasis pondok pesantren terhadap kinerja pendidik pada pesantren modern di Kabupaten Aceh Tenggara*.

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa, (a) ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi manajerial pimpinan pesantren terhadap kinerja pendidik pada pesantren modern di Kabupaten Aceh Tenggara, (b) ada pengaruh yang signifikan antara MBPP terhadap kinerja pendidik pada pesantren modern di Kabupaten Aceh Tenggara, dan (c) secara simultan kemampuan manajerial pimpinan pesantren dan

MBPP berpengaruh terhadap kinerja pendidik pada pesantren modern di Kabupaten Aceh Tenggara.

Penelitian ini berfokus pada kinerja pendidik dengan menjadikan kemampuan manajerial pimpinan pesantren dan MBPP sebagai variabel bebasnya. Hal ini jelas sangat berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Karena dalam penelitian ini peneliti akan meneliti tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

5. Marudut Marpaung, 2014, dengan judul penelitian *pengaruh kepemimpinan dan teamwork terhadap kinerja karyawan di koperasi sekjen kemdikbud Senayan Jakarta*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (a) terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi, (b) terdapat pengaruh kerja kelompok (*teamwork*) yang signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi, dan (c) secara simultan terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan koperasi di sekjen kemdikbud Senayan Jakarta.

Meskipun sama-sama membicarakan tentang *teamwork* dan kinerja di dalam sebuah organisasi, tetapi kedua penelitian ini jelas berbeda. Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan, *teamwork*, dan kinerja karyawan. Sedangkan fokus penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi.

6. Sudarmadi, 2007, dengan judul tesis *analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi empiris : karyawan administratif universitas semarang)*.

Penelitian ini menganalisis permasalahan yang dihadapi karyawan administratif Universitas Semarang (USM), sebagian mereka merasakan ada ketidakpuasan dalam bekerja sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja yang kurang baik. Uji empiris dilakukan terhadap karyawan administratif guna mendapatkan data tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang selama ini dianggap belum dapat memberikan harapan bagi karyawan administratif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Meskipun sama-sama membicarakan tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja di dalam sebuah organisasi, tetapi kedua penelitian ini jelas berbeda. Penelitian ini

berfokus pada gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Sedangkan fokus penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi di lembaga pendidikan.

7. Kartiningsih, 2007, dengan judul tesis *analisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada pt. bank tabungan negara (persero) cabang semarang)*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bank BTN Cabang Semarang, dengan melibatkan karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, manajemen Bank BTN Cabang Semarang diharapkan untuk meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan tingkat profesionalisme yang tinggi dan keteraturan kerja yang baik dari karyawan dan meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap Bank BTN yang dinilai masih kurang tinggi. Selain itu manajemen Bank BTN Cabang Semarang perlu

meningkatkan keterlibatan kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan keterlibatan karyawan dengan pelanggan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan rekan kerja yang dinilai masih rendah.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pada variabel dan objek penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Sedangkan variabel dalam penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi. Selanjutnya, objek penelitian ini adalah karyawan bank, sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah guru atau asatidz di Pondok Pesantren Modern. Adapun persamaan dari keduanya adalah sama-sama meneliti tentang budaya organisasi dan kinerja.

8. Heri Candra, 2013, dengan judul tesis *pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan dan tingkat perputaran (studi pada pt. honda semoga jaya di samarinda-kalimantan timur)*.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan serta pengaruh kinerja karyawan terhadap tingkat perputaran

karyawan. Obyek penelitian ini adalah karyawan PT. Honda Semoga Jaya Samarinda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Honda Semoga Jaya sedangkan kinerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat perputaran karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, untuk meningkatkan kinerja karyawan harus dilakukan evaluasi, peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, dan adanya perhatian terhadap potensi yang dimiliki oleh karyawan.

Meskipun sama-sama membicarakan tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja di dalam sebuah organisasi, tetapi kedua penelitian ini jelas berbeda. Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan transformasional, insentif, kinerja karyawan, dan perputaran karyawan (*turnover*). Sedangkan fokus penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi di lembaga pendidikan.

9. B. Maptuhah Rahmi, 2013, dengan judul tesis *pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja (studi pada guru tetap sma negeri di kabupaten lombok timur)*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship*

behavior (OCB) dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Responden penelitian ini adalah guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur dengan status PNS yang memiliki masa kerja minimal lima tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Implikasi manajerial penelitian ini yaitu para pengelola pendidikan seharusnya melakukan evaluasi serta meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional dari para guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pada variabel dan objek penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel dalam penelitian yang akan

peneliti lakukan adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi. Selanjutnya, objek penelitian ini adalah guru SMA dengan status PNS, sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah guru atau asatidz di Pondok Pesantren Modern dengan status guru swasta. Adapun persamaan dari keduanya adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan guru sebagai objeknya.

10. Sunaryo Prawiro, 2012, dengan judul tesis *peran pimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren al-abhariyah jerneng*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pimpinan di Ponpes Al-Abhariyah dalam penciptaan pembelajaran yang berkualitas, hambatan yang dihadapi pimpinan dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas serta kebijakan yang diterapkan oleh Dinas Dikpora Lobar dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, secara spesifik di Ponpes Al-Abhariyah Jerneng.

Temuan dalam penelitian ini adalah peran yang dijalankan pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam menciptakan kualitas pembelajaran, khususnya SMA/SMK Islam Abhariyah tergolong sangat baik. Konteks ini mencerminkan kinerjanya sebagai pimpinan yang berjalan dengan sangat baik dengan visi untuk memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencerdaskan masyarakat, terutama pada generasi muda usia sekolah. Hambatan yang dialami oleh pimpinan Ponpes Al-Abhariyah Jerneng dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di

SMA/SMK Islam Abhariyah Jerneng pada dasarnya adalah kondisi input yang lemah (keluarga siswa berasal dari ekonomi rendah), fasilitas sekolah dan kondisi guru serta tidak adanya bantuan pemerintah. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat sebagai SKPD di Kabupaten Lombok Barat menegaskan bahwa selama ini dalam menyusun kebijakan hanya mencari faktor yang bersifat regional saja, juga dengan bantuan penerapan informasi dari UPTD. Ditegaskan bahwa *in cash* (suatu kasus) tidak dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan. Selain itu, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lombok Barat dalam kebijakan yang dijalankan tidak tepat sasaran, terbukti alokasi dana yang sedemikian besar hanya dominan untuk belanja aparatur. Fakta ditemukan tidak ada aliran kas pada sekolah (SMA/SMK Islam Abhariyah), berarti potensi dan peran serta masyarakat tidak distimulan dengan kebijakan yang tepat.

Meskipun sama-sama membicarakan tentang kepemimpinan di pondok pesantren, tetapi kedua penelitian ini jelas berbeda. Penelitian ini berfokus pada peran pimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren. Sedangkan fokus penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi di Pondok Pesantren Modern.

Untuk memperjelas dalam melihat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan peneliti lakukan, dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Perbedaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya (Sumber: Tesis dan Jurnal Penelitian)

No.	Nama Peneliti, Judul, dan tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Sugeng Haryanto, <i>fenomena teamwork dan loyalitas dalam kepemimpinan kyai di pondok pesantren (studi kasus di pondok pesantren Hidayatu al-Mubtadiin Singosari, 2007.</i>	Meneliti tentang <i>teamwork</i> dalam organisasi pondok pesantren.	Penelitian bukan hanya pada <i>teamwork</i> tetapi juga meneliti tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan pengaruh ketiganya terhadap kinerja organisasi pesantren modern.	Penelitian berfokus pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan <i>teamwork</i> serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Pondok Pesantren Modern.
2.	Kurniawan Sukowati, <i>kinerja organisasi kantor kecamatan Kedawung Kabupaten Sragen, 2010.</i>	Penelitian tentang kinerja organisasi publik.	Penelitian berfokus pada kinerja organisasi publik sektor pendidikan.	
3.	Muhammad Arifin Ritonga, <i>pengaruh kepemimpinan transformasional dan teknik supervisi terhadap kinerja guru madrasah aliyah swasta di pesantren se-Kabupaten Aceh Tenggara, 2013.</i>	Membahas tentang kinerja pada organisasi pondok pesantren.	Penelitian berfokus pada kinerja organisasi pesantren modern.	
4.	Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, <i>pengaruh kompetensi manajerial pimpinan pesantren dan manajemen berbasis pondok pesantren terhadap kinerja pendidik pada pesantren modern di Kabupaten Aceh Tenggara, 2013.</i>	Objek penelitian adalah pesantren modern dengan fokus tentang kinerja.	Fokus penelitian pada kinerja organisasi di pesantren modern.	
5.	Marudut Marpaung, <i>pengaruh kepemimpinan dan teamwork terhadap kinerja karyawan di koperasi sekjen kemdikbud Senayan Jakarta, 2014.</i>	Membahas tentang <i>teamwork</i> dan kinerja.	Membahas tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, <i>teamwork</i> serta kinerja organisasi.	
6.	Sudarmadi, <i>analisis pengaruh budaya</i>	Membahas tentang gaya	Fokus penelitian ini adalah	

	<i>organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi empiris: karyawan administratif universitas semarang), 2007.</i>	kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja di dalam sebuah organisasi	kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, <i>teamwork</i> , dan kinerja organisasi di lembaga pendidikan.
7.	<i>Kartiningasih, analisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada pt. bank tabungan negara (persero) cabang semarang), 2007.</i>	Meneliti tentang budaya organisasi.	Bukan hanya meneliti tentang budaya organisasi, tetapi juga meneliti tentang kepemimpinan transformasional, <i>teamwork</i> , dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.
8.	<i>Heri Candra, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan dan tingkat perputaran (studi pada pt. honda semoga jaya di samarinda – kalimantan timur), 2013.</i>	Meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja di dalam sebuah organisasi.	Fokus penelitian adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, <i>teamwork</i> , dan kinerja organisasi di lembaga pendidikan.
9.	<i>B. Maptuhah Rahmi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja (studi pada guru tetap sma negeri di kabupaten lombok timur), 2013.</i>	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan guru sebagai objeknya.	Variabel dalam penelitian adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, <i>teamwork</i> , dan kinerja organisasi, dan objek penelitian guru atau asatidz di Pondok Pesantren Modern dengan status guru swasta.
10.	<i>Sunaryo Prawiro, peran pimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren al-abhariyah jerneng, 2012.</i>	Meneliti tentang kepemimpinan di pondok pesantren.	Fokus penelitian pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, <i>teamwork</i> , dan kinerja organisasi di pondok pesantren modern.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas terlihat jelas perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Letak perbedaan tersebut terlihat dari variabel dan objek penelitian. Karena penelitian yang akan dilakukan berfokus pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern. Sehingga nampak jelas originalitas penelitian yang akan peneliti lakukan.

G. Definisi Operasional

Istilah-istilah yang digunakan pada judul penelitian ini memiliki makna yang sangat luas, maka agar tidak terjadi kesalahan dan kekaburan dalam memahami judul penelitian, perlu kiranya peneliti sampaikan makna spesifik dari istilah yang berkaitan dengan variabel-variabel pada penelitian ini, yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan pengikut, menginspirasi dan memotivasi pengikut, merangsang kreativitas dan inovasi pengikut, memperlakukan setiap pengikut secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada pengikut. Karakteristik kepemimpinan transformasional adalah (a) karismatik, (b) inspirasional, (c) stimulasi intelektual, dan (e) perhatian individual.
2. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang diyakini bersama yang berasal dari falsafah atau prinsip awal pendirian organisasi, kemudian menjadi norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai

tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat dilihat melalui tujuh karakteristik, yaitu (a) inovasi dan keberanian mengambil resiko, (b) perhatian terhadap hal-hal yang rinci, (c) orientasi pada hasil, (d) orientasi pada orang, (e) orientasi pada tim, (f) keagresifan, dan (g) stabilitas.

3. *Teamwork* adalah sekelompok orang yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Mereka memiliki kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang berbeda yang berkumpul dan bekerja bersama-sama di dalam sebuah organisasi demi tercapainya sebuah tujuan, yang berlandaskan pada semangat kerjasama, memiliki satu arah tujuan, adanya koordinasi, prosedur, delegasi, dan organisasi.
4. Kinerja organisasi adalah kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh Pondok Pesantren sesuai dengan visi, misi, dan tujuan, yang diukur melalui delapan Standar Nasional Pendidikan yaitu, (a) standar isi (kurikulum), (b) standar proses, (c) standar kompetensi lulusan, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, (h) dan standar penilaian pendidikan.

Berdasarkan definisi istilah di atas maka penelitian dengan judul “pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo”. Bermaksud untuk meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja

organisasi pondok pesantren modern, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* sesuai dengan istilah yang telah disebutkan. Oleh karena itu, peneliti tidak akan membahas tentang hal-hal yang tidak berkaitan dengan istilah-istilah di atas.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu bagi kesuksesan sebuah organisasi. Kepemimpinan bersifat kontekstual dan senantiasa mengalami pergeseran dari waktu ke waktu, hal tersebut disebabkan oleh perkembangan sosial, politik, dan budaya yang berlaku pada zamannya. Selain itu, keanekaragaman pendekatan atau perspektif atas kepemimpinan telah melahirkan definisi dan teori kepemimpinan yang beragam pula. Luthans, mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih hal-hal tersebut.⁶⁹ Selanjutnya Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan aktivitas atau proses melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang merata antara pemimpin dan anggota kelompok, dan menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan.⁷⁰

⁶⁹Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 638

⁷⁰Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm. 133

Banyak pendekatan yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan, tergantung pada preferensi metodologi dan konsep kepemimpinan yang digunakan. Di antaranya pendapat Yukl, yang mengklasifikasikan pendekatan kepemimpinan sebagai berikut: (a) *trait approach*, (b) *behavior approach*, (c) *power-influence approach*, (d) *situational approach*, dan (e) *integrative approach*.⁷¹ Selanjutnya Bass dan Stogdill, mengklasifikasi tiga teori dasar yang dapat dipertimbangkan dalam memahami kepemimpinan secara lebih dalam dan luas yaitu, (a) *trait theory*, (b) *behavior theory*, dan (c) *transformational*.⁷² Sementara itu Robbins, mengklasifikasikan pendekatan kepemimpinan ke dalam tiga kelompok yaitu, (a) *attribution theory*, (b) *charismatic approach*, dan (c) *transactional versus transformational approach*.⁷³

Burns dalam Luthans,⁷⁴ mengidentifikasi adanya dua jenis kepemimpinan politis, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan bagian terbesar dari model-model kepemimpinan, berfokus pada transaksi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional terlihat manakala seorang pemimpin menawarkan suatu bonus pada anggota atau pengikutnya yang berhasil menyelesaikan tugas lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Dimensi transaksi pada kepemimpinan transaksional sudah sangat umum

⁷¹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 31

⁷²Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's...*, hlm. 55

⁷³Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 327-330

⁷⁴Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653

dan dapat diobservasi di banyak tingkat di seluruh tipe organisasi. Sementara, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Tipe pemimpin seperti ini sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.

Sejak awal tahun 1980-an hingga saat ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang sering dijadikan fokus dalam penelitian. Gaya kepemimpinan ini merupakan bagian dari paradigma kepemimpinan baru.⁷⁵ Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan-tujuan jangka panjang, yang meliputi penilaian motif para pengikutnya, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya, sekaligus merupakan sebuah proses yang menggolongkan kepemimpinan berkarisma dan bervisi.

Teori kepemimpinan transformasional dikemukakan pertama kali oleh Bass yang dibangun di atas gagasan yang dikemukakan oleh Burns. Burns dalam Yukl, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan bersama melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan antara

⁷⁵A. Bryman, *Charisma & Leadership...*, hlm. 1

pemimpin dan para pengikutnya dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.⁷⁶ Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka dalam rangka mereformasi organisasi.⁷⁷ Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menjadikan bawahan merasa memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional menitik beratkan pada peningkatan motivasi dan kinerja anggota (pengikut).⁷⁸

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasa memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan.⁷⁹ Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.⁸⁰ Upaya pemimpin transformasional dalam

⁷⁶Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 285

⁷⁷Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 290

⁷⁸Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 305

⁷⁹Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: The Free Press, 1985), hlm. 20

⁸⁰Thomas S. Kaihatu dan Wahyu A. Rini, "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98 (2007), hlm. 49-61

mempengaruhi bawahan dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu (a) meningkatkan kesadaran pengikut tentang arti penting dan nilai tujuan yang ditentukan dan diinginkan, (b) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi, (c) menggerakkan pengikut untuk menuju kebutuhan pada level yang lebih tinggi.⁸¹ Senada dengan Antonakis, *et al.*, yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut untuk mencapai tujuan pada level yang paling tinggi.⁸² Lebih lanjut hal tersebut dipertegas oleh Nguni dalam Rahmi, yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mengharuskan adanya peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut sehingga mereka dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri.⁸³

Menurut Luthans, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam rangka

⁸¹B. Purwanto dan D. Adisubroto, "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen terhadap Organisasi", *Jurnal Sosiohumanika*, 14 (2001), hlm. 245-263

⁸²John Antonakis, *et al.*, "Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, 14 (2003), hlm. 261-295

⁸³B. Maptuhah Rahmi, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur), Tesis, Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udayana, 2013.

mencapai tujuan organisasi, tanpa adanya paksaan ataupun terpaksa. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan, yaitu dengan mendorong bawahan untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan tim dan organisasi. Hal tersebut dapat terjadi manakala bawahan memahami dengan baik arti penting dan nilai sebuah tugas. Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi serta internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.⁸⁴ Selanjutnya Rivai dan Mulyadi,⁸⁵ menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang memotivasi anggota (pengikut) untuk berbuat lebih baik dari apa yang sesungguhnya diharapkan darinya dengan meningkatkan nilai tugas dan mereka yang mendorong pengikutnya untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang diikuti dengan menaikkan level kebutuhan pengikut ke level yang lebih baik. Senada dengan pendapat tersebut Asgari, *et al.*, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak mereka untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi.⁸⁶

⁸⁴Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653-654

⁸⁵Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm. 132

⁸⁶A. Asgari, *et al.*, "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", *European Journal of Scientific Research*, 23 (2008), hlm. 227-242

MacKenzie, *et al.*, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mencakup pada upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional diyakini berpengaruh terhadap peningkatan hasil kerja, karena anggota merasa yakin dan respek terhadap pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari apa yang diharapkan oleh organisasi.⁸⁷ Senada dengan pendapat tersebut Munandar, menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku pengikut agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu, demi tercapainya tujuan bersama.⁸⁸ Selanjutnya Greenberg dan Baron, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku seorang yang menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.⁸⁹

Khuntia dan Suar, menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan cara melibatkan pengikutnya untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang

⁸⁷Scott B. MacKenzie, *et al.*, "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1999), hlm. 396-410.

⁸⁸A. S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: UI Press, 2001), hlm. 56

⁸⁹Jerald Greenberg & Robert A. Baron, *Behavior in Organizations, Seventh Edition*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 2000), hlm. 199

diberikan.⁹⁰ Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan agar minat dan tujuan pribadi mereka dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.⁹¹ Kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya sehingga menghasilkan kesadaran akan adanya tujuan dan misi bersama.⁹²

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya adalah mereka yang memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, yang membantu meningkatkan kebutuhan para pengikut dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok, organisasi, maupun masyarakat.⁹³

Menurut Robbins dan Judge, pemimpin transformasional adalah mereka yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan diri sendiri dan mereka yang mampu memberi pengaruh yang luar biasa kepada para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan para pengikutnya dalam hal pengembangan diri, mengubah kesadaran para pengikut terhadap isu-

⁹⁰R. Khuntia & D. Suar, "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers", *Journal of Business Ethics*, 49 (2004), hlm. 13-26

⁹¹V.L. Goodwin, *et al.*, "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct", *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2001), hlm. 759-774

⁹²V.R. Krishnan, "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10 (2005), hlm. 14-21

⁹³Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008), hlm. 295

isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan-tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional dinilai lebih unggul dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena mampu menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut melebihi apa yang bisa dicapai jika pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan serta memiliki karisma.⁹⁴

Hughes, *et al.*, menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi, kemampuan retorika, dan pengelolaan kesan yang baik untuk selanjutnya digunakan dalam mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan para pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam upaya mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi pemimpinnya.⁹⁵

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alternatif gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi yang senantiasa berubah. Kepemimpinan transformasional merubah sumber daya manusia untuk memiliki peran baru di dalam organisasi, dimana mereka lebih dihargai dan semakin banyak terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga

⁹⁴Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 90-91

⁹⁵Richard L. Hughes, *et al.*, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm. 542

menimbulkan motivasi untuk berinisiatif, dan melakukan inovasi dalam rangka beradaptasi dengan perubahan yang terus menerus terjadi.⁹⁶

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi tercapainya tujuan bersama.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Baik Bass dan Avolio,⁹⁷ Luthans,⁹⁸ serta Yukl,⁹⁹ nampaknya sepakat tentang karakteristik kepemimpinan transformasional. Mereka menyatakan setidaknya ada empat karakteristik yang melekat pada gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Karismatik, artinya seorang pemimpin harus mampu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, dan mendapatkan respek serta kepercayaan. Karismatik merupakan kekuatan yang besar bagi seorang pemimpin untuk memotivasi pengikutnya dalam melaksanakan tugas. Para pengikut

⁹⁶Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningtyas, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik*, 5 (2009), hlm. 349-368

⁹⁷Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (London: SAGE Publications, 1994), hlm. 155

⁹⁸Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 654

⁹⁹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 325

mempercayai pemimpin karena dianggap memiliki pandangan, nilai, dan tujuan yang benar. Pemimpin yang berkarisma akan lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan. Kepemimpinan karismatik dapat memotivasi pengikutnya untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena kecintaannya kepada pemimpin.

- b. Inspirasional, pemimpin yang inspirasional adalah mereka yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi pengikutnya. Artinya, pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari para pengikutnya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, dan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, artinya seorang pemimpin dituntut untuk mampu menunjukkan inteligensi, rasional, dan pemecahan masalah secara hati-hati. Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi pengikut untuk melihat persoalan-persoalan lama dengan cara pandang baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas pengikutnya dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan diarahkan untuk mampu berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta berinovasi dalam menyelesaikan persoalan, berkreasi untuk

mengembangkan kemampuan diri, dan bisa menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

- d. Perhatian individual, yaitu sikap seorang pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap pribadi pengikut, memperlakukannya secara individual, melatih, dan menasehati. Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual, dan dukungan secara pribadi kepada pengikutnya.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (a) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan, (b) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (c) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (d) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

Empat karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut mendorong para pengikut untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan

efektifitas organisasi, meminimalkan *turnover*, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.¹⁰⁰

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Anthony dan Govindarajan, faktor terpenting yang mempengaruhi keselarasan tujuan adalah budaya organisasi, sedangkan faktor yang memiliki dampak paling kuat dalam pencapaian kinerja organisasi adalah kepemimpinan. Suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya harus memiliki pemimpin yang handal, yang mampu mengantisipasi masa depan, serta mengambil peluang dari perubahan yang ada dan dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰¹

Lord dan Maher, berpendapat bahwa efektivitas pemimpin puncak tergantung pada kebebasan mereka untuk melakukan perubahan yang inovatif dan besar pada strategi organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi di masa yang akan datang.¹⁰²

Schein, menyatakan ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi memberikan peran penting

¹⁰⁰Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 92

¹⁰¹Robert N. Antony dan Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kesebelas*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hlm. 105

¹⁰²R.G. Lord & K.J. Maher, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, (Boston: t.p., 1991), hlm. 231

terhadap budaya organisasi. Dimana budaya organisasi dapat memberikan sumbangan terhadap gaya kepemimpinan untuk pencapaian tujuan organisasi. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya kinerja organisasi yang tinggi. Lebih lanjut budaya organisasi juga akan melekat pada diri individu pemimpin yang berdampak pada peningkatan kinerja, maka budaya dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.¹⁰³ Selanjutnya Yukl, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dipercaya dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi adalah kepemimpinan transformasional.¹⁰⁴

Northouse, menyatakan bahwa persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya.¹⁰⁵ Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.¹⁰⁶

Luthans, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa organisasi menuju kinerja yang tinggi dalam menghadapi

¹⁰³Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, hlm. 365

¹⁰⁴Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 350

¹⁰⁵Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, (London: SAGE Publications, 2012), hlm. 185

¹⁰⁶Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's...*, hlm. 195

tuntutan pembaharuan dan perubahan.¹⁰⁷ Menurut Muliato, kepemimpinan transformasional dinilai mampu untuk terus menerus meningkatkan daya saing organisasi pada era yang semakin kompetitif.¹⁰⁸ Menurut Hartanto, kepemimpinan transformasional merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain, agar mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.¹⁰⁹

Elenkov dan Manev, dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi produk dan organisasi. Mereka berpendapat bahwa stimulasi intelektual yang merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional, mampu mendorong kreativitas dan eksperimen menjadi lebih baik, sehingga mengarah pada strategi diferensiasi yang lebih inovatif.¹¹⁰ Hal tersebut diperkuat dengan temuan Handajani, dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.¹¹¹

¹⁰⁷Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653

¹⁰⁸Sindu Muliato, *et al.*, *Panduan Lengkap Supervisi, Diperkaya Perspektif Syariah*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006), hlm. 43

¹⁰⁹Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*, (Bandung: Penerbit Mizan, 2009), hlm. 512

¹¹⁰S.D. Elenkov & Manev, *Effects of Leadership on Organizational Performance*, (New York Institute of Technology, 2005), hlm. 211

¹¹¹Sri Handajani, *Kajian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai PDAM kota Malang*, (Surabaya: Widyaswara Utama, 2007), t.h.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat dimengerti bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan individu untuk senantiasa berkinerja tinggi dan mampu membawa organisasi kearah yang lebih baik dalam menghadapi dunia yang semakin kompetitif. Dengan demikian akan tercapai kinerja organisasi seperti yang diharapkan.

B. Konsep Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan bermasyarakat manusia tidak terlepas dari ikatan budaya. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan antara satu masyarakat dengan masyarakat yang lainnya di dalam berinteraksi dan bertindak. Budaya mengikat setiap individu yang ada di dalam sebuah kelompok masyarakat agar memiliki kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.¹¹²

Schein, mengatakan bahwa budaya merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk seseorang yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Oleh karena itu, harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru, sebagai suatu

¹¹²Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm. 55

cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.¹¹³

Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.¹¹⁴ Lebih lanjut dikatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi dipegang teguh akan semakin tinggi kesepakatan di antara semua anggota mengenai nilai-nilai secara keseluruhan, sehingga semakin sulit untuk berubah, namun sebaliknya budaya yang lemah akan lebih mudah berubah dibandingkan dengan budaya yang kuat. Oleh karena itu, setiap individu yang berasal dari latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi diharapkan memiliki kesamaan pandangan dalam memahami budaya organisasi.¹¹⁵

Greenberg, *et al.*, dalam Sudarmanto, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku, dan pengharapan yang dianut oleh setiap individu yang berada di dalam sebuah organisasi.¹¹⁶ Senada dengan apa

¹¹³Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, hlm. 3

¹¹⁴Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 256

¹¹⁵Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)", *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2012), hlm. 170-187

¹¹⁶Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 165

yang disampaikan oleh Wibowo, bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu di dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.¹¹⁷

Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.

¹¹⁸ Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, setiap anggota diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.¹¹⁹

Moeljono, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini, dipelajari, dan diterapkan oleh semua anggota organisasi, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan menjadi acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹²⁰ Hal ini

¹¹⁷Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 19

¹¹⁸P. Darsono, *Budaya Organisasi. Cetakan Ke-1*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hlm. 53

¹¹⁹Nurtjahjani, *et al.*, "Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan", *Jurnal Arthavidya*, 8 (2007), hlm. 155-162

¹²⁰Djokosantoso Moeljono, *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), hlm. 17-18

diperkuat dengan pendapat Mitchell, yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perekat yang dapat menyatukan suatu organisasi. Budaya organisasi menggabungkan nilai-nilai organisasi, norma-norma berperilaku, kebijakan, dan prosedur-prosedur yang mengatur jalannya organisasi.¹²¹ Sementara itu Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi dan bagaimana persepsi tersebut membentuk suatu kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.¹²² Sebagai nilai yang menentukan perilaku setiap anggota di dalam organisasi, jika nilai (*value*) tadi menjadi *shared value*, maka akan terbentuk sebuah kesamaan persepsi tentang perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Sehingga dapat dimaknai bahwa budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku setiap anggota yang menjadi bagian dari sebuah organisasi.¹²³

David, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola tingkah laku yang dikembangkan oleh sebuah organisasi yang terbentuk melalui proses panjang pada saat menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir, dan merasa.¹²⁴ Senada dengan Susanto, ia mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi setiap sumber

¹²¹C. Mitchell, *Budaya Bisnis Internasional (terjemahan)*, (Jakarta: PPM, 2001), hlm. 78

¹²²Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, hlm. 256

¹²³Dewi Lina, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating", *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14 (2014), hlm. 77-97

¹²⁴Fred R. David, *Manajemen Strategis, Konsep, Edisi Ketujuh, Terj. Alexander Sindoro*, (Jakarta: Prehallindo, 2004), hlm. 70

daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian diri terhadap integrasi internal, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada tentang bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.¹²⁵ Supartha, juga mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi, berfungsi untuk menyelesaikan masalah-masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.¹²⁶ Selanjutnya menurut Sule dan Saefullah, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut serta dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya.¹²⁷

Gordon dan Cummins dalam Ismail, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kendali yang mengatur upaya dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan pemahaman yang menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap anggota dapat mencapai tujuan.¹²⁸ Selanjutnya Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai-nilai organisasi yang membantu dalam pembentukan pola perilaku anggota organisasi.¹²⁹

¹²⁵A.B. Susanto, *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis, Cetakan Pertama*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997), hlm. 3

¹²⁶Wayan Gede Suparta, *Budaya organisasi*, (Bali: Udayana University Press, 2008), hlm. 14

¹²⁷Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen, Edisi Pertama*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), hlm. 110

¹²⁸Iriani Ismail, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura", *Jurnal Ekuitas*, 12 (2008), hlm. 18-36

¹²⁹John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (New York: The Free Press, 1992), hlm. 76

Deal dalam Sukmawati, *et al.*, mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.¹³⁰ Tushman dan O'Reilly, dalam hal ini menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan jantung sebuah organisasi, di dalamnya terkandung norma-norma yang mencerminkan pengaruhnya terhadap kreativitas dan inovasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kondusif yang memungkinkan organisasi menjadi tempat pembelajaran, sehingga organisasi dapat menghadapi tantangan, ancaman kompetisi, atau bahkan mampu menciptakan peluang baru.¹³¹

Kreitner dan Kinicki, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah persepsi yang dimiliki, diterima secara implisit, dan menentukan bagaimana suatu kelompok merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.¹³² Menurut Denison dalam Umam, budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.¹³³ Selanjutnya Schermerhorn, menyatakan bahwa budaya merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas setiap anggota. Budaya

¹³⁰ Anggraini Sukmawati, *et al.*, "Studi Literatur Dampak Budaya Organisasi pada Perusahaan Multinasional", Jurnal JEAM, 14 (2015), hlm. 61-67

¹³¹ M. Tushman & C. O'Reilly, *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, (California: Management Review, 1996), hlm. 156

¹³² Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 79

¹³³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010), hlm. 128

organisasi merupakan salah satu sub sistem dalam organisasi tentang kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut bersama di dalam organisasi dan merupakan pedoman berperilaku bagi para anggotanya.¹³⁴

Menurut Glaser, *et al.*, budaya organisasi seringkali digambarkan sebagai sesuatu yang dimiliki bersama. Budaya organisasi merupakan pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.¹³⁵ Bentuk organisasi yang beraneka ragam, tentu melahirkan budaya yang berbeda-beda pula, hal ini wajar karena lingkungan tempat di mana suatu organisasi berada berbeda-beda pula, misalnya organisasi pendidikan, perusahaan, organisasi pemerintahan, dll. Hofstede,¹³⁶ menyatakan bahwa budaya merupakan interaksi dari berbagai ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach, kebudayaan merupakan inti dari hal-hal penting yang ada di dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan memberi larangan serta menggambarkan sesuatu yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan yang mengatur perilaku anggota organisasi tersebut.¹³⁷ Jadi, budaya dapat diartikan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas

¹³⁴John R. Schermerhorn, *Manajemen, Edisi Pertama*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), hlm. 250

¹³⁵Susan R. Glaser, *et al.*, "Measuring and Interpreting Organizational Culture", *Management Communication Quarterly*, 1 (1987), hlm. 173-178.

¹³⁶Geert Hofstede, *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, (Beverly Hills/London/New Delhi: Sage Publication, 1986), hlm. 21

¹³⁷Lee Roy Beach, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, (USA: Prentice-Hall Inc, 1993), hlm. 12

organisasi, serta alat untuk mempersatukan setiap individu dalam rangka melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Stoner dan Freeman, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan asumsi-asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu kesatuan untuk menentukan arti pentingnya menjadi anggota sebuah organisasi tertentu. Budaya organisasi sebagai sebuah sistem nilai-nilai, keyakinan, dan tradisi bersama dalam organisasi secara timbal balik akan berhubungan dengan struktur formal dalam menghasilkan norma perilaku. Budaya yang dimiliki oleh setiap organisasi tercermin dari perilaku para anggotanya.¹³⁸

Dari berbagai pendapat di atas dapat dipahami bahwa: (a) pada saat anggota di dalam organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka memakai bahasa, terminologi, serta sikap yang biasa digunakan, (b) di dalam budaya organisasi terdapat standar perilaku, misalnya aturan yang memandu setiap anggota untuk melakukan apa dan bagaimana pekerjaan harus dilakukan, (c) terdapat nilai-nilai yang menonjol, misalnya nilai yang mengutamakan kualitas kerja, pencapaian efisiensi tinggi, dan tingkat kehadiran yang tinggi, yang dianggap sebagai budaya, disepakati dan dipegang teguh oleh para anggota organisasi, (d) budaya organisasi memiliki falsafah yang menuntun kebijakan-kebijakan organisasi dalam upaya memperlakukan para anggota dan pihak luar, (e)

¹³⁸J.A.F. Stoner & R.E. Freeman, *Management, 6th Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, 1995), hlm. 156

budaya organisasi memiliki aturan-aturan yang mengikat setiap anggota baru agar mereka diterima sebagai anggota, (f) terdapat iklim organisasi seperti misalnya bagaimana pengaturan tata letak perlengkapan, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka memperlakukan sesama, satu sama lain dan pihak luar.¹³⁹

Dari berbagai pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai atau etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi, dan harapan-harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasi dapat menghasilkan dinamika di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan pijakan bagi setiap anggota dalam bersikap dan berperilaku di setiap aktivitas organisasi yang menjadi perekat hubungan di antara para anggota organisasi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut organisasi untuk melakukan perubahan sehingga cita-cita organisasi yang memiliki keunggulan bukan sekedar sebuah impian. Akibat dari perubahan tersebut setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber

¹³⁹Teni Listiani, "Pengaruh Kuat-Lemahnya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kajian terhadap Teori Budaya Organisasi Robbins)", *Jurnal Ilmu Administrasi*, 2 (2005), hlm. 154-166

daya manusia yang berkualitas dan handal sesuai dengan perkembangan zaman saat ini. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan masing-masing saling menunjukkan karakteristik kekhususan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kuat lemahnya budaya organisasi, karena kinerja para anggota dan kinerja organisasi serta bagaimana *sense of belonging* para anggota terhadap organisasi tidak akan dapat dipahami secara baik kecuali dengan memahami budaya organisasi tempat seseorang berada dan menjadi bagian di dalamnya.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang berlaku di dalam organisasi, dimana setiap anggota organisasi memfokuskan dan mencurahkan segala perhatian padanya. Budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku seseorang (individu) kepada perilaku organisasi.

Robbins dan Judge, menyatakan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat budaya sebuah organisasi, yaitu: (a) inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) yaitu, sejauh mana sebuah organisasi mampu mendorong setiap anggotanya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Disamping itu, organisasi juga diharapkan agar menghargai tindakan anggota yang berani mengambil resiko dan membangkitkan ide, (b)

perhatian terhadap hal-hal yang rinci atau terhadap sesuatu yang detail (*attention to detail*) yaitu, sejauh mana seorang anggota diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail, (c) orientasi pada hasil (*outcome orientation*) yaitu, sejauh mana manajemen lebih berfokus kepada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, sehingga setiap individu memiliki kebebasan untuk menentukan langkah yang akan ditempuh selama masih dalam batas-batas yang telah ditetapkan, (d) orientasi orang (*people orientation*) yaitu, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi, (e) orientasi tim (*team orientation*) yaitu, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di dalam organisasi dititik beratkan kepada tim daripada individu-individu, (f) keagresifan (*aggressiveness*) yaitu, sejauh mana anggota organisasi bersikap agresif dan kompetitif serta tidak bersikap santai, (g) stabilitas (*stability*) yaitu, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan pada usaha mempertahankan status quo dan bukannya pertumbuhan.¹⁴⁰

Kreitner dan Kinicki, menyebutkan ada tiga karakteristik budaya organisasi yang penting, yaitu: (a) budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi, (b) budaya organisasi

¹⁴⁰Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 485

mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja, (c) budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.¹⁴¹

Sementara itu Luthans, mengatakan ada enam karakteristik penting budaya organisasi sebagai berikut: (a) aturan-aturan perilaku (*observed behavioral regularities*) yaitu, keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak, (b) norma (*norms*) yaitu, berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan, (c) nilai-nilai dominan (*dominant values*) yaitu, adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, seperti kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi, (d) filosofi (*philosophy*) yaitu, kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan anggota, (e) peraturan (*rules*) yaitu, adanya pedoman yang ketat, yang dikaitkan dengan kemajuan organisasi, (f) iklim organisasi (*organization climate*) yaitu, perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.¹⁴²

Selanjutnya Hofstede, menyatakan terdapat enam karakteristik dalam suatu budaya organisasi, yaitu: (a) profesionalisme, (b) jarak dari

¹⁴¹Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 60

¹⁴²Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm 125

manajemen, (c) percaya pada rekan kerja, (d) keteraturan, (e) permusuhan, dan (f) integrasi..¹⁴³

Greenberg *et al.* dalam Sudarmanto, karakteristik dari budaya organisasi terdiri dari: (a) sensitifitas organisasi terhadap keperluan pelanggan dan anggota (bawahan), (b) keinginan organisasi untuk memperoleh ide baru dari anggota, (c) kesediaan organisasi dalam mengambil resiko pekerjaan, (d) penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap anggota, (e) organisasi menerima jenis pilihan komunikasi yang tersedia, dan (f) ramah-tamah dan sikap menyenangkan antar anggota di dalam organisasi..¹⁴⁴

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku seseorang (individu) di dalam suatu organisasi tampaknya semakin penting. Budaya organisasi diantaranya tercermin melalui sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi anggota, pembentukan tim-tim kerja, juga kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipandang oleh anggota sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat tentang karakteristik budaya organisasi di atas, apa yang disampaikan oleh Robbins dan Judge terlihat lebih operasional dibandingkan dengan pendapat yang lainnya. Masing-masing

¹⁴³Geert Hofstede, *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, (Beverly Hills/London/New Delhi: Sage Publication, 1986), hlm. 77

¹⁴⁴Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan...*, hlm. 165

karakteristik ini berada pada suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Oleh karena itu, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik tersebut akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur (budaya) sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi dasar bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan bagaimana para anggota berperilaku sesuai dengan yang diharapkan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi memiliki berbagai peran, di antaranya dikemukakan oleh Dressler dan Carns dalam Phatak, sebagai berikut:¹⁴⁵

- a. Budaya dapat menjalin komunikasi dengan orang lain melalui bahasa yang telah dipelajari dan digunakan bersama-sama.
- b. Budaya sangat memungkinkan bagi seseorang untuk mengantisipasi bagaimana reaksi orang-orang di sekitarnya terhadap perilaku yang bersangkutan.
- c. Melalui budaya dapat diperoleh standar yang dapat membedakan di antaranya mengenai hal yang benar atau salah, baik atau buruk, hal yang masuk akal atau sebaliknya.
- d. Budaya dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

¹⁴⁵Arvind Phatak, *International Dimensions of Management*, (California: PWS-Kent Publishing Company, 1983), hlm. 21

Selanjutnya Harrison dalam Haynes, menyatakan bahwa fungsi budaya bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:¹⁴⁶

- a. Merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Menjelaskan harapan organisasi dari orang-orang yang berada dan terlibat di dalamnya serta dan sebaliknya.
- c. Menunjukkan bagaimana seharusnya perilaku dikendalikan di dalam organisasi.
- d. memperlihatkan karakteristik perilaku yang selayaknya dinilai serta diberi penghargaan atau diberi hukuman.
- e. Memperlihatkan kepada seluruh anggota organisasi bagaimana seharusnya mereka saling memperlakukan satu sama lain.
- f. Membangun cara-cara yang tepat untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Daft, yang menyatakan setidaknya ada dua fungsi budaya bagi sebuah organisasi, yaitu:¹⁴⁷

- a. Fungsi pertama, berkaitan dengan adaptasi internal, dimana budaya akan menjadi pedoman didalam membina hubungan kerja dari hari ke hari dan menentukan bagaimana cara berkomunikasi di dalam organisasi, menentukan perilaku mana yang diterima dan mana yang ditolak.

¹⁴⁶Robert Haynes, *Organization Theory and Local Government*, (London: George Allen, ITP Company, 1980), hlm. 119

¹⁴⁷Richard L. Daft, *Organization Theory and Design, Sixth edition*, (Ohio: South Western College Publishing, 1998), hlm. 369

- b. Fungsi kedua, berkaitan dengan adaptasi eksternal yaitu bagaimana organisasi mempertemukan tujuannya dan membuat kesepakatan dengan pihak di luar organisasi. Budaya membantu mengarahkan aktivitas setiap anggota (individu) untuk mencapai tujuan. Budaya dapat membantu untuk merespon secara cepat perubahan yang terjadi di lingkungan luar organisasi.

Schein,¹⁴⁸ menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota dalam hal adaptasi eksternal dan melakukan integrasi internal. Adaptasi eksternal dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk merealisasikan misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Sedangkan integrasi internal dilakukan dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan antar anggota di dalam organisasi, serta imbalan dan sangsi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Schermerhom dan Hunt dalam Mangkunegara,¹⁴⁹ yang menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pemecahan masalah adaptasi eksternal dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi. Sedangkan pemecahan masalah yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, penentuan

¹⁴⁸Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, hlm. 52

¹⁴⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 123

kriteria anggota, penentuan standar bagi insentif dan sanksi, serta melakukan pengawasan internal organisasi.

Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:¹⁵⁰

- a. Budaya berperan menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota yang terlibat di dalam organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi dari setiap individu.
- d. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan para anggota organisasi.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota.

Selanjutnya menurut Kreitner dan Kinicki, budaya di dalam sebuah organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:¹⁵¹

- a. Mendukung strategi organisasi.

¹⁵⁰Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 262

¹⁵¹Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 57

- b. Memberikan cara-cara yang harus dilakukan oleh manajer dalam usaha menghadapi lingkungan eksternal.
- c. Membantu manajemen dalam mengambil keputusan.
- d. Menetapkan kriteria kinerja.
- e. Membantu mengarahkan perilaku individu dalam melaksanakan hubungan interpersonal di tempat kerja.
- f. Memilih gaya manajemen yang tepat.

Dari semua pendapat tersebut, sesungguhnya antara satu sama lain saling melengkapi, sehingga dapat dipahami bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

- a. Budaya sebagai sarana komunikasi antar anggota dalam sebuah organisasi.
- b. Budaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
- c. Budaya merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- d. Budaya menjelaskan harapan organisasi terhadap anggota dan sebaliknya.
- e. Budaya menunjukkan bagaimana perilaku di dalam organisasi.
- f. Budaya menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi, serta sesama anggota.
- g. Budaya membangun bagaimana cara berhubungan dengan lingkungan eksternal dan bagaimana melakukan adaptasi dengan lingkungan internal.

- h. Budaya sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- i. Budaya menciptakan identitas bagi anggotanya.
- j. Budaya menumbuhkan komitmen anggota kepada organisasi.
- k. Budaya mendukung strategi organisasi.
- l. Budaya membantu memilih gaya manajemen yang tepat.
- m. Budaya membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan membantunya untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge,¹⁵² salah pengaruh dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran anggota atau rendahnya *turnover* di dalam sebuah organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara anggota dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri seseorang. Hal itu akan menimbulkan rasa nyaman bagi individu untuk berada di dalam organisasi tersebut, sehingga dia akan betah dan tidak memiliki

¹⁵²Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 558

keinginan untuk keluar dari organisasi. Selanjutnya menurut Deal dan Kennedy dalam Shahzad, *et al.*,¹⁵³ menyatakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja anggota yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu organisasi, yaitu (a) budaya organisasi, (b) struktur, sistem, rencana, dan kebijakan formal, (c) kepemimpinan (*leadership*), dan (d) lingkungan yang teratur dan bersaing.¹⁵⁴ Selanjutnya mereka mengadakan pengamatan di lebih dari 200 organisasi tentang hubungan antara kinerja organisasi jangka panjang dan kinerja ekonomi. Hasilnya adalah, (a) adanya hubungan yang sangat kuat antara budaya dan kinerja, (b) secara teoritis ada perpaduan penting mengenai sifat dan lingkup budaya, dan (c) mereka menggambarkan adanya hubungan yang kuat antara budaya, praktik manajemen, dan kinerja organisasi.¹⁵⁵ Hal ini dipertegas oleh Hickman and Silva, yang menyatakan bahwa strategi ditambah dengan budaya organisasi akan menghasilkan suatu keistimewaan.¹⁵⁶

¹⁵³Fakhar Shahzad, *et al.*, "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (2012), hlm. 975-985

¹⁵⁴John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture...*, hlm. 111

¹⁵⁵John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture...*, hlm. 115

¹⁵⁶Craig R. Hickman & Michael A. Silva, *Creating Excellennce: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*, (Canada: New American Library, 1986), hlm. 95

Jasim Uddin, *et al.*,¹⁵⁷ dalam penelitiannya mencoba untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggota organisasi dan produktivitas dari perspektif perusahaan multinasional. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bagaimana keyakinan, norma, perilaku anggota, dan semua aspek yang relevan dari budaya organisasi, berdampak pada kinerja organisasi. Dimana budaya organisasi tersebut diterapkan oleh seluruh anggota organisasi sebagai acuan melakukan aktifitas atau pekerjaan di dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pendekatan sistem terbuka yang memiliki hubungan saling ketergantungan dengan kinerja organisasi.

Al-Alawi, *et al.*,¹⁵⁸ dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menyelidiki peran budaya organisasi dan pengetahuan dalam faktor penentu keberhasilan menyatakan bahwa, faktor-faktor seperti kepercayaan interpersonal, komunikasi antar staf, sistem informasi, penghargaan, dan struktur organisasi memainkan peran penting dalam menentukan hubungan antar staf dan akan memberikan kemungkinan untuk memecahkan hambatan dalam organisasi. Hasil penelitian

¹⁵⁷Mohammad Jasim Uddin, *et al.*, "Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh", *International Journal of Business and Management*, Canadian Center of Science and Education, 8 (2013), hlm. 63-77

¹⁵⁸Ismail Al-Alawi, *et al.*, "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors", *Journal Of Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited, 11 (2007), hlm. 22-42

menunjukkan bahwa kepercayaan, komunikasi, sistem informasi, penghargaan, dan struktur organisasi berhubungan positif dengan pengetahuan di dalam organisasi. Jadi, budaya organisasi dan pengetahuan dapat berpengaruh positif pada keberhasilan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge, yang menyatakan bahwa kinerja seseorang tergantung pada tingginya tingkat pengetahuan, yaitu kemampuan melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang benar.¹⁵⁹

Purwanto, menyatakan bahwa tercapainya tujuan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen semata, seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), melainkan ada faktor lain yang tidak terlihat, yaitu budaya organisasi. Tingkat keunggulan sebuah organisasi ditentukan oleh budaya organisasi yang dimiliki. Lebih lanjut dikatakan bahwa berdasarkan pada telaah teori dan studi empiris variabel budaya organisasi sebagai anteseden strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja organisasi.¹⁶⁰

Dari berbagai teori dan studi empiris di atas dapat dijelaskan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang baik memungkinkan terciptanya kinerja organisasi yang baik pula, demikian juga sebaliknya budaya yang kurang baik bisa mengakibatkan rendahnya kinerja sebuah organisasi.

¹⁵⁹Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 57

¹⁶⁰Arief Purwanto, "Variabel Anteseden Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep", *Jurnal Akuntansi Aktual*, 2 (2013), hlm. 46-56

C. Konsep Teamwork

1. Pengertian Teamwork

Sekelompok orang yang memiliki keahlian (*skills*) serta komitmen untuk mencapai tujuan dan target yang sama disebut dengan tim. Tim yang berkerja bersama-sama disebut *teamwork*. *Teamwork* mewakili suatu kesatuan nilai yang menganjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung serta mengapresiasi keinginan, dan kesuksesan bersama seluruh anggota tim.¹⁶¹

Team dapat diartikan sebagai *together everyone achieve more*. Artinya, bersama-sama dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang hasilnya menentukan kinerja organisasi serta memungkinkan setiap individu memberikan kontribusi yang lebih besar. Hal tersebut terjadi karena di dalam sebuah tim terdiri dari banyak orang dengan beragam keahlian atau kemampuan kerja, dimana anggota yang memiliki kemampuan tinggi akan mendorong anggota yang berkemampuan rendah, sehingga tujuan bersama lebih cepat tercapai.

Teamwork juga dapat didefinisikan sebagai individu yang berasal dari beberapa divisi kerja yang berbeda dari suatu organisasi.¹⁶²

¹⁶¹M.M. Hu, *et al.*, "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance", *Tourism Management Journal*, 30 (2009), hlm. 41–50

¹⁶²Sisaye, "Management Control Systems and Organizational Development New Directions for Managing Work Teams", *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (2005), hlm. 51-61

Meraka berinteraksi satu sama lain, secara psikologi memiliki rasa keterkaitan, dan bekerja bersama sebagai sebuah kelompok.¹⁶³

Robbins dan Judge, mengungkapkan bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.¹⁶⁴ Suatu *teamwork* membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut.¹⁶⁵ Itu artinya bahwa, kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu dalam suatu organisasi. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan hasil yang lebih besar dalam banyak hal tanpa peningkatan masukan.

Karakteristik dari sebuah tim adalah adanya kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerjasama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian organisasi. Biasanya *teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁶⁶

¹⁶³Nur Hayati dan Imelda Cristina Sinaga, "Pengaruh Karakteristik Individu (Individual Characteristic) dan Karakteristik Tim (Characteristics Team) terhadap Kinerja Tim (Performance Team) (Studi pada Karyawan Bagian Marketing PT. Srikandi Diamond Motor)", *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, 6 (2014), Hlm. 1-22

¹⁶⁴Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 466

¹⁶⁵Sopiah, *Perilaku Organisasional...*, hlm. 31

¹⁶⁶Brian Tracy, *Pemimpin Sukses, Cetakan Keenam, Terj. Suharsono dan Ana Budi Kuswandani*, (Jakarta: Pustaka Delapatrasa, 2006), hlm. 156

Teamwork adalah bentuk kerja dalam kelompok yang terorganisir dan dikelola dengan baik yang bekerjasama membantu pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat antara satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan pekerjaan secara bersama, *teamwork* diharapkan mampu mendapatkan hasil yang lebih, baik kualitas maupun kuantitasnya dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan secara perorangan.¹⁶⁷

Teamwork juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerjasama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan ketidakharmonisan. *Teamwork* akan berhasil apabila mereka mampu menghilangkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.

Dapat dikatakan, bahwa *teamwork* merupakan sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang berbeda yang berkumpul bersama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi, dan organisasi.¹⁶⁸

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dipahami bahwa *teamwork* adalah sekumpulan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih yang hasil kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan masukan individual. *Teamwork* adalah sistem perpaduan kerja suatu kelompok

¹⁶⁷Sutrisna Dewi, *Komunikasi Bisnis, Edisi 1*, (Yogyakarta: PT. Andi Offset, 2007), hlm. 59

¹⁶⁸Marudut Marpaung, "Pengaruh Kepemimpinan...", hlm. 33-40

yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan, dukungan kepemimpinan, dan komunikasi intensif untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Di dalam *teamwork* terdapat semangat kerjasama, koordinasi, prosedur yang harus dilakukan dan disepakati seluruh anggota, dan hal lainnya yang berguna untuk menjaga keharmonisan hubungan antar individu dalam kelompok itu. Di dalamnya juga terjadi interaksi antar individu untuk berbagi informasi dan bersama-sama membuat berbagai keputusan serta saling membantu dalam bekerja sesuai dengan area tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan bersama.

2. Peranan *Teamwork* dalam Organisasi

Teamwork adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi. Oleh karena itu, perlu kiranya untuk diungkapkan beberapa faktor yang mendasari perlunya dibentuk *teamwork* agar dapat dipahami lebih lanjut peranannya di dalam sebuah organisasi. Antara lain sebagaimana disampaikan oleh Tjiptono dan Diana, bahwa:¹⁶⁹

- a. Pemikiran dari dua orang atau lebih, cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.

¹⁶⁹Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 165-166

- b. Konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan tim jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual). Boleh jadi dua orang yang tergabung di dalam sebuah *teamwork* akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan sepuluh orang yang bekerja secara individu.
- c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu. Sikap saling membantu antar individu inilah yang pada akhirnya menjadikan pekerjaan terasa lebih ringan, sehingga diharapkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan lebih banyak serta lebih baik.
- d. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerjasama secara selaras, oleh karena itu sangat dibutuhkan kerjasama di dalam organisasi.¹⁷⁰ Adanya *teamwork* mengharuskan kerjasama antar individu di dalamnya, sehingga dapat dipahami bahwa *teamwork* berperan dalam mewujudkan kerjasama yang baik. Dengan demikian organisasi dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan.

Dari apa yang telah disampaikan di atas, dapat dipahami bahwa *teamwork* berperan dalam menghasilkan pemikiran yang lebih baik bagi sebuah organisasi, menghasilkan pekerjaan yang lebih baik,

¹⁷⁰Robert N. Anthony, John Dearden, & Norton M. Bedford, *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kelima, Terj. Agus Maulana*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1984), hlm. 40-41

menimbulkan sikap saling membantu, dan mewujudkan kerjasama yang baik.

3. Karakteristik *Teamwork* yang Sukses

Teamwork sebagai sistem perpaduan kerja suatu kelompok tidak selamanya berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Tidak semua *teamwork* sukses dalam melakukan pekerjaannya. Berikut ini akan dijelaskan beberapa karakteristik *teamwork* yang sukses menurut pendapat para ahli.

Menurut Sopiah, ada berbagai karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:¹⁷¹

- a. Mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama. Anggota tim yang sukses meluangkan waktu dan upaya untuk melakukan pembahasan, pembentukan, dan persetujuan mengenai tujuan organisasi yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Tujuan tersebut akan menjadi penuntun ke mana arah melangkah dan pembimbing bagi setiap orang dalam berbagai kondisi.
- b. Menegakkan tujuan spesifik. Tim yang sukses menerjemahkan tujuan organisasi mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan

¹⁷¹Sopiah, *Perilaku Organisasional...*, hlm. 43

itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

- c. Kepemimpinan dan struktur. Tujuannya untuk mendefinisikan target akhir yang ingin dicapai serta memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama. Misalnya, memastikan bahwa tim bersatu dan memiliki cara yang sama untuk mencapai tujuan.
- d. Menghindari kemalasan dan menumbuhkan rasa tanggungjawab. Individu-individu dalam sebuah tim dapat saja bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka seolah menyibukkan diri di dalamnya dan larut bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali (bermalas-malasan). Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun secara tim.
- e. Mengembangkan kepercayaan timbal-balik yang tinggi. Kinerja tim yang tinggi dicirikan oleh kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter, dan kemampuan setiap individu yang ada.

Selanjutnya West, merinci ada empat kekuatan yang melekat pada tim yang efektif, yaitu:¹⁷²

- a. Tim mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik. Karena anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakannya secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan.
- b. Setiap individu merasa dirinya penting bagi nasib tim. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim merasa bahwa kerjanya sangat penting bagi kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*).
- c. Kontribusi individual sangat diperlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh.
- d. Adanya tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap. Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan.

Sementara itu Williams, membagi ada lima hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun *teamwork* yang efektif, yaitu:¹⁷³

¹⁷²Michael West, *Kerja Sama yang Efektif, Cetakan Kelima, Terj. Srikandi Waluyo*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2002), hlm. 34

- a. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan menyadari bahwa hal tersebut hanya dapat dicapai dengan baik karena adanya dukungan bersama, maka setiap individu harus mempunyai rasa saling ketergantungan antara satu sama lain serta rasa saling memiliki di dalam melaksanakan tugas.
- b. Para anggota menyumbangkan keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya yang disambut dengan baik.
- c. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, mendorong untuk mengembangkan keterampilannya agar diterapkan pada pekerjaannya, serta mendapat dukungan penuh dari seluruh anggota tim.
- d. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
- e. Para anggota berpartisipasi dalam membuat keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

¹⁷³Pat Williams, *The Magic of Teamwork*, Terj. JJ. Waskito Trisnadi, (Jakarta: PT. Grassindo, 2008), hlm. 130

Dari berbagai pemaparan di atas dapat dimengerti bahwa *teamwork* yang sukses memiliki karakteristik sebagai berikut, (a) memiliki tujuan yang sama, (b) adanya struktur organisasi yang jelas, (c) antusiasme yang tinggi, (d) memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, (e) komunikasi yang efektif, (f) resolusi konflik, (g) *shared power*, (h) masing-masing individu mempunyai keahlian, dan (i) adanya evaluasi.

Tim yang sukses menerjemahkan tujuan bersama mereka menjadi tujuan kinerja yang realistis, dapat diukur, dan spesifik. Tujuan-tujuan spesifik ini mempermudah komunikasi yang jelas. Tujuan itu juga membantu menjaga fokus mereka pada perolehan hasil. Tim yang efektif mempunyai kepercayaan diri. Tim yang sudah mencapai keberhasilan akan meningkatkan keyakinan mereka tentang kesuksesan yang akan datang, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras.

4. Pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi

Teamwork adalah bentuk kerja dalam kelompok yang terorganisir dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang dengan berbagai macam keahlian yang berbeda dan dikoordinasikan untuk bekerjasama membantu pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat antara satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan pekerjaan secara

bersama, *teamwork* diharapkan mampu mendapatkan hasil yang lebih, baik kualitas maupun kuantitasnya dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan secara perorangan.

Hu *et.al.*, berpendapat bahwa *teamwork* mewakili suatu kesatuan nilai yang menganjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota tim.¹⁷⁴ Selanjutnya Moultrie, *et al.*, menyatakan kesatuan nilai tersebut akan membantu tim untuk berprestasi dan juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, tim juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi serta peranannya terhadap kinerja organisasi.¹⁷⁵

Basu *et.al.*, berpendapat bahwa tim yang kuat dan handal akan membentuk hubungan personal dalam lintas fungsional menjadi efektif dan akan berdampak pada peningkatan benefit dan kinerja organisasi.¹⁷⁶ Selanjutnya Bock dan Kim, menyatakan bahwa *teamwork* pada organisasi akan membuat suatu tugas dan wewenang kerja yang jelas, sehingga memberikan hal baik bagi kinerja organisasi. Komunikasi antar anggota akan memberikan kemampuan yang hampir merata pada setiap

¹⁷⁴M. M. Hu, *et al.*, "Hospitality Teams:...", hlm. 41-50

¹⁷⁵J. Moultrie, *et al.*, "Development of A Design Audit Tool for SMEs", *The Journal of Product Innovation Management*, 24 (2007), hlm. 335-368

¹⁷⁶V. Basu, *et al.*, "The Impact of Organizational Commitment, Senior Management Involvement and Team Involvement on Strategic Information System Planning", *International Journal of Information Management*, 39 (2002), hlm. 513-524

individu, sehingga memberikan efektivitas dan efisiensi bagi organisasi.¹⁷⁷

Elbertsen, *et al.*, berpendapat bahwa setiap individu dalam suatu organisasi pasti memiliki riwayat, filosofi, pengetahuan, dan pengalaman dalam hidupnya yang akan dibawa saat berinteraksi dengan teman kerja dan diintegrasikan dengan prosesnya bekerja, lingkungan kerja, dan interaksi antar individual.¹⁷⁸ Lebih lanjut Adejimola, menambahkan bahwa interaksi antar individu tersebut akan membentuk *teamwork* di dalam organisasi. Adanya *teamwork* di dalam sebuah organisasi akan menimbulkan terjadinya komunikasi dan hubungan yang baik antar individu, antar departemen, dan antar organisasi.¹⁷⁹ Pada akhirnya Banerjee, menegaskan bahwa komunikasi yang baik di dalam organisasi akan meningkatkan hubungan kerja yang intens dan cepat, karena tidak adanya batasan-batasan antara individu dengan individu maupun antara departemen dengan departemen di dalam organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang efektif dan akan menjadi *teamwork* yang kuat dan menciptakan budaya kerja sehingga berpengaruh pada kinerja untuk menciptakan daya saing organisasi.¹⁸⁰

¹⁷⁷G.W. Bock & Y.G. Kim, "Breaking the Myths of Rewards: an Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing", *Information Resources Management Journal*, 14 (2002), hlm. 14-21

¹⁷⁸L. Elbertsen, *et al.*, "ERP Use: Exclusive or Complemented", *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 106 (2006), hlm. 811-824.

¹⁷⁹A. S. Adejimola, Language, "Communication, and Information Flow in Entrepreneurship", *African Journal of Business Management*, 2 (2008), hlm. 201-208.

¹⁸⁰P. Banerjee, "Resources Capability and Coordination: Strategic Management of Information in Indian Information Sector Firms", *International Journal of Information Management*, 23 (2003), hlm. 303-311

Teamwork pada sebuah organisasi mengharuskan setiap individu yang terlibat di dalamnya untuk melakukan pekerjaan secara bersama, sehingga diharapkan mampu mendapatkan hasil yang lebih baik secara kualitas maupun kuantitasnya. *Teamwork* juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, tim juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi. Selain itu komunikasi yang baik antar anggota juga terjadi di dalam *teamwork*, sehingga memberikan efektivitas dan efisiensi bagi organisasi. Hubungan kerja yang efektif menjadikan *teamwork* kuat sehingga tercipta budaya kerja yang baik. Semua hal tersebut tentu akan membawa dampak positif bagi organisasi, sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi untuk menciptakan daya saing.

Teori yang melandasi hubungan antara *teamwork* dan kinerja organisasi adalah teori keseimbangan (*balance theory*) dari formasi kelompok yang disampaikan oleh Luthans. Teori ini menyatakan bahwa orang-orang tertarik satu sama lain pada dasar sikap-sikap yang serupa terhadap objek dan tujuan-tujuan yang relevan secara umum. Suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan, pribadi yang baik, dan mendapat dukungan dari manajemen, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Teori keseimbangan menyatakan *teamwork* berhubungan langsung dengan kinerja organisasi.¹⁸¹

¹⁸¹Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*..., hlm. 247

D. Konsep Kinerja Organisasi

1. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dikerjakan (*thing done*) dan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁸²

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (*individu*) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Di dalam sebuah organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, besar ataupun kecil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan hanya dimungkinkan jika ada upaya yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku di dalam organisasi tersebut. Artinya, jika tidak ada orang yang bergerak di dalam organisasi, maka mustahil tujuan organisasi akan tercapai. Demikian juga halnya jika tidak ada organisasi maka, orang tidak mempunyai tempat untuk bergerak atau berperan. Karena kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur anggotanya oleh karena itu dalam mengukur

¹⁸²Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hlm. 189

kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur melalui tampilan kerja dari anggotanya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, oleh karena itu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang hendaknya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan kemampuan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi.¹⁸³

Sementara itu Bernardin dan Russel menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang sesuai dengan fungsi dan tugasnya pada periode tertentu.¹⁸⁴ Kinerja juga diartikan Rogers sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran dari organisasi.¹⁸⁵ Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, Rogers mengungkapkan beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan yaitu tingkat harapan yang terlihat dari tujuan stratejik hingga target, kejelasan ruang lingkup akuntabilitas dan tanggungjawab, adanya kebutuhan untuk menilai dan memonitor kinerja serta tuntutan

¹⁸³Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 548

¹⁸⁴H. John Bernardin & Joyce E.A. Russel, *Human Resources Management, International Edition*, (Singapore: Mc. Grawhill Inc., 1999), hlm. 379

¹⁸⁵Steve Rogers, *Performance Management in Local Government*, (London: Jessica Kindsley Publisher, 1990), hlm. 24

terhadap adanya sistem informasi yang handal, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja organisasi dengan baik.¹⁸⁶

Murphy dalam Sudarmanto, menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat seseorang bekerja.¹⁸⁷ Sedangkan Widodo dalam Notoatmojo mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan dengan hasil seperti yang diharapkan.¹⁸⁸ Sejalan dengan Mangkunegara, yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya.¹⁸⁹

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dan dapat dipahami bahwa pengertian kinerja tidak terbatas pada kinerja individu saja, tetapi juga kinerja kelompok dan kinerja organisasi, yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu.

Selanjutnya pengertian kinerja dalam perspektif kinerja organisasi antara lain tercermin dari pendapat para ahli berikut. Nasucha, mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi

¹⁸⁶Steve Rogers, *Performance Management...*, hlm. 25

¹⁸⁷Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan...*, hlm. 8

¹⁸⁸Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), hlm. 124

¹⁸⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja...*, hlm. 64

secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan dari setiap kelompok melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus dalam mencapai kebutuhannya secara efektif.¹⁹⁰

Yuwono, *et al.*, menyatakan bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam mata rantai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.¹⁹¹ Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo, kinerja organisasi merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.¹⁹²

Menurut Steers pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai.¹⁹³ Kinerja organisasi dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.¹⁹⁴

¹⁹⁰Chaizi Nasucha, *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2004), hlm. 3

¹⁹¹Sony Yuwono, *et al.*, *Petunjuk Praktis...*, hlm. 23

¹⁹²Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi 2*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 15

¹⁹³Richard M. Steers & Lyman W. Porter, *Motivation and...*, hlm. 67

¹⁹⁴Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik...*, hlm. 178

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manager. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi.¹⁹⁵ Jadi, kinerja organisasi adalah hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang atau sekelompok orang yang berada di dalamnya.

Kinerja organisasi adalah fungsi-fungsi hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada di dalam organisasi yang dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan selama periode waktu tertentu.¹⁹⁶

Dari berbagai definisi di atas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah sejauh mana tingkat pelaksanaan tugas-tugas organisasi demi tercapainya tujuan, program, kebijakan, visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di dalamnya juga terdapat unsur-unsur yang terdiri dari:

- a. Hasil-hasil atau evaluasi fungsi pekerjaan.
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi seseorang, seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tujuan organisasi.
- d. Periode waktu tertentu.

¹⁹⁵James L. Gibson, John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, *Organisasi, Perilaku, ...*, hlm. 179

¹⁹⁶Tika Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi...*, hlm. 122

Kinerja suatu organisasi terlihat dari sejauh mana tingkat kemampuannya dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Karena informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Merujuk kepada konsep organisasi, sekolah atau lembaga pendidikan dapat disebut sebagai organisasi. Oleh karena itu, pengertian kinerja organisasi secara umum dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja organisasi sekolah atau lembaga pendidikan. Berdasarkan hal tersebut kinerja organisasi sekolah atau lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah atau lembaga pendidikan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja adalah hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Salusu, ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi dan lingkungan eksternal.¹⁹⁷

- a. Kapabilitas organisasi, merupakan konsep yang digunakan untuk menyatakan kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategi, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain: struktur organisasi, sumber daya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan, dan integritas kepemimpinan.
- b. Lingkungan eksternal, terdiri atas dua faktor strategis yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategi, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman, sehingga dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. Seperti perkembangan teknologi, peraturan serta perundang-undangan, atau situasi keuangan.

Atmosoeperto juga mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi ke dalam faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi politik, ekonomi, dan sosial. Sedangkan faktor internal terdiri dari tujuan organisasi, struktur

¹⁹⁷J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 53

organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah, kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.¹⁹⁸

Selanjutnya Lusthaus, menyatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah sebagai berikut:¹⁹⁹

- a. Lingkungan eksternal, yang dikatakan sebagai lingkungan eksternal serta berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, dan teknologi.
- b. Motivasi organisasi, yang terdiri dari sejarah, misi, budaya, insentif atau imbalan.
- c. Kapasitas organisasi, di dalamnya meliputi strategi kepemimpinan, sumber daya manusia, manajemen keuangan, proses organisasi, program manajemen, infrastruktur, dan rantai institusional.

Soesilo dalam Tangkilisan, menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor, yaitu:²⁰⁰

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.

¹⁹⁸K. Atmosoeparto, *Produktivitas Aktualisasi...*, hlm. 11-19

¹⁹⁹Charles Lusthaus, *et al.*, *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-Assessment*, (Canada: International Development Research Centre, 1999), hlm. 46

²⁰⁰Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik...*, hlm. 180

- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas seseorang untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, hal ini berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam menjalankan organisasi pada setiap aktivitas yang dilakukan.

Lebih lanjut Yuwono, *et al.*, mengemukakan bahwa faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi terdiri atas upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.²⁰¹

Ruky, secara detail mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:²⁰²

- a. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.

²⁰¹Sony Yuwono, *et al.*, *Petunjuk Praktis...*, hlm. 23

²⁰²S. Achmad Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: Gramedia, 2001), hlm. 7

- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Secara khusus Edmonds dalam Koesoema, *et al.*, menyebutkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sekolah adalah sebagai berikut:²⁰³

- a. Kepemimpinan sekolah yang kuat (*strong principal leadership*).
- b. Suasana sekolah (*climate*).
- c. Lingkungan yang tertata dengan rapi (*orderly environment*).
- d. Harapan tinggi di kalangan siswa untuk berprestasi (*highly expectation for student achievement*).
- e. Penekanan pendidikan pada keterampilan dasar (*emphasis on basic skills*).
- f. Sistem evaluasi yang sistematis dan berkesinambungan (*frequent and systematic evaluation of students*).

Dari berbagai pendapat di atas dapat dipahami bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besar, faktor yang sangat dominan

²⁰³Koesoema, *et al.*, *Pendidikan Karakter*, (Jakarta: Grasindo, 2007), hlm. 300

mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor eksternal yaitu, faktor yang datang dari luar organisasi, dan faktor internal yaitu, faktor yang datang dari dalam organisasi.²⁰⁴ Termasuk di dalamnya adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan *teamwork*.

3. Pengukuran Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan

Ada beragam parameter yang bisa digunakan sebagai rujukan untuk mengukur kinerja sebuah organisasi, baik kinerja organisasi secara umum maupun kinerja organisasi sekolah atau lembaga pendidikan. Munculnya keragaman tersebut karena adanya berbagai alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain organisasi yang berbeda, serta pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda pula pada setiap organisasi.

Whittaker, menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi adalah suatu alat manajemen yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.²⁰⁵ Sementara itu Stout dalam Tangkilisan, menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi sebagai sebuah proses mencatat dan mengukur sejauh mana pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian misi, yang diperlihatkan lewat hasil-hasil berupa produk, jasa ataupun suatu proses.²⁰⁶

²⁰⁴Tika Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi...*, hlm. 122

²⁰⁵James B. Whittaker, *The Government Performance and Result Act of 1993*, (Washington DC: GAO, 1996), hlm. 171

²⁰⁶Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik...*, hlm. 178

Sangat penting bagi suatu organisasi untuk mengukur kinerjanya, karena hal tersebut akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk langkah perbaikan secara berkesinambungan. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus dibangun sebaik-baiknya dan sedemikian rupa sehingga diperoleh informasi tentang kinerja sebanyak dan seakurat mungkin.²⁰⁷

Kinerja bersifat multidimensional akan bias jika diukur dengan menggunakan pengukuran atau standar tunggal.²⁰⁸ Sehingga, secara umum kinerja diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai kriteria atau standar.²⁰⁹ Sebab, penggunaan ukuran yang semakin banyak, akan memberikan informasi kinerja yang semakin baik.²¹⁰ Kesalahan dalam menetapkan ukuran kinerja, akan berdampak pada kesalahan informasi tentang kinerja. Maka, langkah awal dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah memilih ukuran-ukuran yang tepat, sesuai dengan seluruh aspek dan kepentingan organisasi.²¹¹

Bastian, berpendapat bahwa pengukuran kinerja organisasi melalui enam aspek, yaitu: finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan stakeholder, serta

²⁰⁷Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 330

²⁰⁸Mingfang Li & Roy L. Simerly, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, 19 (1998), hlm. 169-179.

²⁰⁹Johan Wiklund, *The Sustainability of the Entrepreneurship Orientation Performance Relationship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (t.t.: Baylor University, 1999), hlm. 37-55

²¹⁰G.T. Lumkin & G.G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1996), hlm. 135-172.

²¹¹Charles H. Brandon & Ralph E. Drtina, *Management Accounting Strategy and Control*, (Canada: Mc. Graw-Hill Companies, Inc., 1998), hlm. 77

waktu.²¹² Sementara itu Dwiyanto, *et al.*, mengemukakan tingkat kinerja organisasi diukur dari produktivitas, orientasi kualitas layanan kepada pelanggan, responsivitas, dan akuntabilitas.²¹³ Lusthaus, *et al.*, menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi melalui dimensi efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kesinambungan keuangan.²¹⁴ Senada dengan apa yang disampaikan oleh Nurkolis, bahwa kinerja sekolah dapat diukur melalui efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan, dan moral kerja.²¹⁵

Ammons dalam Muhammad, menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload* (jumlah beban kerja yang diselesaikan), *efficiency* (perbandingan antara input dan output), *effectiveness* (perbandingan antara output dan outcome yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah output diperoleh), dan *productivity* (jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu).²¹⁶

Ada tiga dimensi yang digunakan oleh Fenwick dalam Muhammad, untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Dimensi ekonomis merupakan perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dan kualitas sumber daya yang diperoleh sebagai input dalam proses manajemen. Dimensi efisiensi adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan output yang

²¹²Indra Bastian, *Akuntansi Sektor...*, hlm. 331-332

²¹³Agus Dwiyanto, *et al.*, *Reformasi Birokrasi di Indonesia*, (Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, 2002), hlm. 48-49

²¹⁴Charles Lusthaus, *et al.*, *Enhancing Organizational...*, hlm. 46

²¹⁵Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 111

²¹⁶Fadel Muhammad, *Reinventing Local Government: ...*, hlm. 15

dihasilkan. Semakin besar output yang dihasilkan dan semakin kecil input yang masuk akan semakin efisien. Dimensi efektivitas adalah sejauhmana output yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran dan tujuan manajemen. Jadi, besarnya output tidak selalu menunjukkan besarnya outcome karena berhubungan dengan sasaran dan tujuan. Meskipun Fenwick membedakan ukuran ekonomis dari efisiensi, namun kedua ukuran tersebut sering digabung menjadi efisiensi saja.²¹⁷

Dari berbagai uraian di atas terlihat jelas betapa banyak dimensi yang dapat dijadikan sebagai rujukan untuk mengukur kinerja organisasi. Maka, dalam menilai kinerja organisasi hendaknya dikembalikan kepada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi.

Sekolah atau lembaga pendidikan merupakan organisasi yang tugas utamanya adalah memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat, tidak terkecuali Pondok Pesantren, baik modern maupun tradisional (salaf). Oleh karena itu, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai pijakan untuk mengukur kinerja sekolah atau lembaga pendidikan. Dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja organisasi Pondok Pesantren Modern dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Ada delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan sebagai pijakan dalam

²¹⁷Fadel Muhammad, *Reinventing Local ...*, hlm. 15

mengukur kinerja organisasi lembaga pendidikan, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat 1.²¹⁸

Kedelapan standar tersebut adalah standar isi (kurikulum), standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

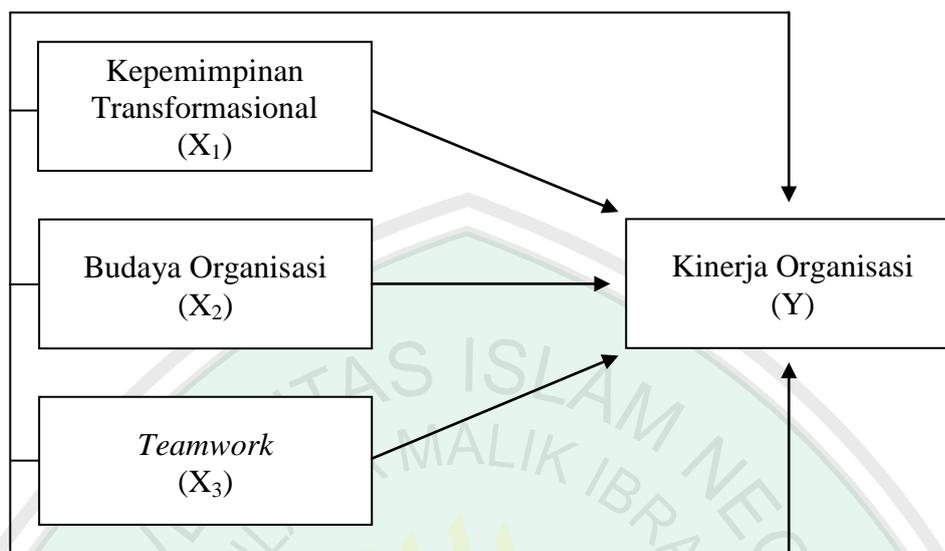
- a. Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di lembaga pendidikan, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
- b. Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di lembaga pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran.
- c. Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik.
- d. Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.

²¹⁸Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

- e. Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktek, dan perpustakaan.
- g. Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas merencanakan program, implementasi rencana kerja, serta pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- h. Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan.

E. Kerangka Berpikir

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan *teamwork* (X_3) sebagai variabel independen (bebas), terhadap kinerja organisasi Pondok Pesantren Modern (Y) sebagai variabel dependen (terikat). Model hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir Penelitian

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, rumusan masalah biasanya disusun dalam kalimat pertanyaan. Hipotesis dikatakann sebagai jawaban sementara karena jawaban tersebut baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum terbukti secara empiris melalui pengumpulan dan pengolahan data. Jadi, hipotesis adalah kesimpulan yang bersifat sementara.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.

3. Ada pengaruh *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.
4. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* secara simultan terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan terbukti. Yaitu:

1. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.
2. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.
3. Ada pengaruh signifikan *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.
4. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* secara simultan terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan metode yang digunakan, penelitian ini termasuk penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Yang dimaksud dengan penelitian survey adalah penelitian yang bersifat menjelaskan adanya hubungan atau pengaruh dan pengujian hipotesis. Dengan survey peneliti ingin memperoleh data seperti prefensi, sikap, perasaan, atau pengetahuan responden.²¹⁹ Singarimbun, *et al.*, berpendapat bahwa penelitian survey dapat digunakan untuk, (1) penjajagan (*eksploratif*), (2) deskriptif, (3) penjelasan (*eksplanatory*) atau (*confirmatory*), yaitu menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis, (4) evaluasi, (5) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, (6) penelitian operasional, dan (7) pengembangan indikator-indikator sosial.²²⁰

Metode survey menurut Kerlinger dalam Sugiyono, adalah metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis dan psikologis.²²¹

Kline dalam Sugiyono menyebutkan bahwa metode survey pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang

²¹⁹Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 23

²²⁰Masri Singarimbun dan Sofian Efendi (ed.), *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 21

²²¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 7

tidak mendalam. Meskipun metode survey ini tidak memerlukan kelompok kontrol seperti halnya pada metode eksperimen, generalisasi yang dilakukan bisa lebih akurat bila digunakan sampel yang representatif.²²²

B. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini meliputi, (1) Lokasi dan Objek penelitian, (2) Variabel penelitian.

1. Lokasi dan Objek Penelitian

Pesantren Modern yang akan menjadi objek penelitian kali ini berjumlah empat pesantren modern yang ada di Kabupaten Ponorogo, yaitu: (a) Pondok Pesantren Modern Darussalam Gontor, (b) Pondok Pesantren Modern Wali Songo Ngabar, (c) Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah Coper, dan (d) Pondok Pesantren Modern Putri Al-Iman Babadan.

Penentuan objek ini selain didasarkan atas pertimbangan statistik, juga mempertimbangkan ketuntasan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

2. Variabel Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X_1), budaya organisasi sebagai

²²²Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 7

variabel bebas (X_2), *teamwork* sebagai variabel bebas (X_3), dan kinerja organisasi sebagai variabel terikat (Y).

Keempat variabel tersebut kemudian dijabarkan ke dalam beberapa sub variabel, selanjutnya sub variabel tersebut dijabarkan ke dalam beberapa indikator berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli. Selanjutnya indikator tersebut dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan dalam bentuk kuesioner atau angket yang akan diberikan kepada guru (*asatidz/ustadzat*) pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.²²³ Riduwan mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian.²²⁴

Berdasarkan dari penjelasan di atas maka populasi dalam penelitian ini adalah para guru (*asatidz/ustadzat*) pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo yang keseluruhannya berjumlah 1021 orang, dengan perincian sebagai berikut: (a) Pondok Pesantren Modern

²²³Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 90

²²⁴Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru dan Peneliti Pemula*, (Bandung: Alfabeta, 2002), hlm. 3

Darussalam Gontor 502 orang, (b) Pondok Pesantren Modern Wali Songo Ngabar 236 orang, (c) Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah Coper 193 orang, dan (d) Pondok Pesantren Modern Putri Al-Iman Babadan 90 orang.

2. Sampel

Sugiyono,²²⁵ memberikan pengertian bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sementara itu, Arikunto mendefinisikan sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.²²⁶ Lebih lanjut dikatakan bahwa sebagai patokan apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.²²⁷

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling insidental*. Yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan faktor spontanitas, artinya siapa saja yang secara tidak sengaja bertemu dengan peneliti dan sesuai dengan karakteristik yang diharapkan, maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel (responden).²²⁸

²²⁵Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 118

²²⁶Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*, (Bandung: Rineka Cipta, 2004), hlm. 117

²²⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian:...*, hlm. 120

²²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 124

Mengingat jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka untuk menetapkan besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:²²⁹

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan

n = Jumlah sampel
 N = Jumlah populasi
 d^2 = Presisi (ditetapkan 10 % dengan tingkat kepercayaan 90%)

$$\begin{aligned} n &= \frac{1021}{(1021)(0.1)^2 + 1} \\ &= \frac{1021}{(1021)(0.01) + 1} \\ &= \frac{1021}{10.21 + 1} \\ &= \frac{1021}{11.21} \\ &= 91.08 \end{aligned}$$

Dari hasil penghitungan di atas diketahui bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 91.08, kemudian dibulatkan menjadi 91. Jadi, sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 91 orang.

Untuk langkah selanjutnya adalah menentukan besarnya sampel pada tiap-tiap sub populasi, agar diperoleh sampel yang seimbang. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *stratified random sampling* dengan rumus sebagai berikut:

²²⁹Riduwan, *Belajar Mudah ...*, hlm. 65

$$n_1 = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan

- n_1 = Jumlah sampel setiap stratum
 N_1 = Jumlah populasi setiap stratum
 N = Jumlah populasi
 n = Jumlah sampel

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan rumus di atas, diketahui jumlah sampel pada tiap-tiap sub populasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Jumlah Sampel Tiap-Tiap Sub Populasi (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

No.	Pondok Pesantren Modern	Populasi	Sampel
1.	Darussalam Gontor	502	45
2.	Wali Songo Ngabar	236	21
3.	Al-Mawaddah Putri Coper	193	17
4.	Al-Iman Putri Babadan	90	8
Jumlah		1021	91

D. Data dan Sumber Data

1. Data

Data ialah bahan mentah yang perlu diolah, sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kuantitatif ataupun kualitatif yang menunjukkan fakta.²³⁰ Murni mengatakan bahwa, data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan bahan kajian (analisis atau kesimpulan).²³¹ Selanjutnya Arikunto menyebutkan bahwa,

²³⁰Riduwan, *Belajar Mudah ...*, hlm. 106

²³¹Wahid Murni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Malang: PPs UIN Malang, 2008), hlm. 31

data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta ataupun angka.²³²

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sesuai dengan latar belakang penelitian, yaitu terkait dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork*, serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Terdapat dua jenis data dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dapat diselidiki secara langsung dan bisa dihitung dengan menggunakan alat ukur sederhana.²³³ Dalam konteks penelitian ini data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan.

b. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata atau yang berwujud pernyataan-pernyataan verbal, bukan dalam bentuk angka.²³⁴ Dalam konteks penelitian ini yang merupakan jenis data kualitatif adalah data hasil wawancara dengan pihak pondok pesantren terkait dengan sejarah, visi, misi, tujuan, serta semua hal yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

²³²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian:...*, hlm. 118

²³³Mushlihin Al-Hafizh, *Data Kualitatif dan Kuantitatif, Sebuah Pengantar*, (Online), (<http://www.referensimakalah.com>, diakses pada 11 Juni 2015)

²³⁴Mushlihin Al-Hafizh, *Data Kualitatif...*

2. Sumber Data

Arikunto mengatakan bahwa sumber pengumpulan data dapat diperoleh dari orang (*person*), yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket, data dari tempat (*place*), yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak, serta data yang diperoleh dari *paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf-huruf dan gambar-gambar, baik dalam bentuk dokumen atau lainnya.²³⁵ Dengan demikian sumber data dapat dikelompokkan kepada data primer dan data skunder.²³⁶

a. Data primer

Adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama di lapangan.²³⁷ Istijanto, juga menyebutkan bahwa data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus.²³⁸ Dalam penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh peneliti dengan cara memberikan daftar pernyataan (kuesioner) kepada responden penelitian di lapangan terkait dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

²³⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian:...*, hlm. 129

²³⁶Amiruddin dan Zainal Asikin, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 30

²³⁷Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo, 1998), hlm. 48

²³⁸Istijanto, *Riset Sumber...*, hlm. 32

b. Data skunder

Adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, bukan oleh peneliti sendiri. Artinya, peneliti adalah pihak kedua yang sekedar mencatat, mengakses atau meminta data tersebut.²³⁹ Dalam hal ini, yang digolongkan ke dalam data skunder adalah berupa buku, catatan, brosur, dokumen, surat kabar, majalah, makalah, internet, dan penerbitan lainnya.

E. Pengumpulan Data

Nasir, mengatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan alat-alat ukur yang diperlukan dalam melaksanakan suatu penelitian. Data yang akan dikumpulkan dapat berupa angka-angka, keterangan tertulis, informasi lisan, dan beragam fakta yang berhubungan dengan masalah penelitian yang diteliti.²⁴⁰

Adapun teknik atau cara pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah, (1) kuesioner atau angket, (2) wawancara, dan (3) dokumentasi.

1. Kuesioner atau Angket

Angket adalah daftar pernyataan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna.²⁴¹ Penggunaan angket sebagai alat pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh informasi yang lengkap mengenai

²³⁹Istijanto, *Riset Sumber* hlm. 27

²⁴⁰Muhammad Nasir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm. 328

²⁴¹Riduwan, *Belajar Mudah ...*, hlm. 100

suatu masalah yang diteliti, dimana responden mengisi angket yang telah disiapkan oleh peneliti dengan jujur.

Penelitian ini menggunakan angket tertutup, tujuannya agar jawaban responden dapat dijaga kerahasiaannya. Sebagaimana diketahui bahwa angket tertutup (angket berstruktur) adalah angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (X) atau tanda checklist (√).²⁴² Dalam pengisian angket, responden cukup memberi tanda checklist pada kolom yang tersedia dengan memilih jawaban yang sesuai dengan pendapat responden itu sendiri.

2. Wawancara

Arikunto mengatakan bahwa wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.²⁴³ Dilakukan untuk mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada responden.²⁴⁴

Adapun data yang akan dikumpulkan melalui teknik wawancara ini adalah data terkait dengan pondok pesantren, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, kinerja organisasi, dan hal-hal penting lainnya yang belum sepenuhnya diperoleh melalui teknik angket.

²⁴²Riduwan, *Belajar Mudah ...*, hlm. 100

²⁴³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: ...*, hlm. 155

²⁴⁴Masri Singarimbun dan Sofian Efendi (ed.), *Metode Penelitian...*, hlm. 192

3. Dokumentasi

Akdon dan Hadi, menyatakan bahwa dokumentasi bertujuan untuk memperoleh data secara langsung dari tempat penelitian, berupa buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, serta seluruh data yang relevan dengan penelitian.²⁴⁵

Pengumpulan data melalui dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari dan mencatat bagian-bagian penting dari data-data yang diperoleh di tempat penelitian. Studi dokumentasi juga bertujuan untuk memperkuat temuan-temuan di lapangan atau tempat penelitian yang dapat dijadikan sebagai referensi tambahan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat pengambilan data yang digunakan, proses pengumpulan data, dan teknik penentuan kualitas instrumen (validitas dan reliabilitas).²⁴⁶

Ada berbagai macam instrumen yang bisa digunakan dalam sebuah penelitian. Adapun instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian ini berupa kuesioner (angket) yang disusun berdasarkan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian. Angket yang telah disusun, selanjutnya diuji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Tahapan dalam penyusunan kuesioner adalah sebagai berikut:

²⁴⁵Akdon dan Sahlan Hadi, *Aplikasi Statistik dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*, (Bandung: Dewi Ruchi, 2005), hlm. 137

²⁴⁶Riduwan, *Belajar Mudah ...*, hlm. 71

1. Menentukan Skala Pengukuran

Pengukuran nilai dari setiap variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena tertentu.²⁴⁷ Jadi, dengan menggunakan skala ini penulis ingin mengetahui bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo.

Pengumpulan data melalui metode ini dilakukan dengan cara membagikan angket terstruktur dalam bentuk pernyataan pendapat kepada sampel penelitian yang telah ditetapkan dengan lima alternatif jawaban yang terbagi ke dalam dua kategori pernyataan, yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif.

Untuk pernyataan positif terdapat lima pilihan jawaban yang diberi nilai sebagai berikut: (a) untuk jawaban alternatif sangat setuju (SS), diberi nilai 5 skor tertinggi, (b) untuk jawaban alternatif setuju (S), diberi nilai 4 skor tinggi, (c) untuk jawaban alternatif netral (N), diberi nilai 3 skor sedang, (d) untuk jawaban alternatif tidak setuju (TS), diberi nilai 2 skor rendah, (e) untuk jawaban alternatif sangat tidak setuju (STS), diberi nilai 1 skor terendah.

Adapaun untuk pernyataan negatif, maka bobot nilai jawaban adalah kebalikan dari bobot nilai jawaban pada pernyataan positif, yaitu:

²⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 134

(a) untuk jawaban alternatif sangat setuju (SS), diberi nilai 1 skor terendah, (b) untuk jawaban alternatif setuju (S), diberi nilai 2 skor rendah, (c) untuk jawaban alternatif netral (N), diberi nilai 3 skor sedang, (d) untuk jawaban alternatif tidak setuju (TS), diberi nilai 4 skor tinggi, (e) untuk jawaban alternatif sangat tidak setuju (STS), diberi nilai 5 skor tertinggi.

2. Menyusun Instrumen atau Kuesioner

Instrumen penelitian ini disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel dengan langkah-langkah sebagai berikut: (a) membuat kisi-kisi berdasarkan indikator variabel, (b) menyusun pernyataan sesuai dengan indikator variabel, (c) melakukan analisis rasional untuk melihat kesesuaian masing-masing indikator serta ketepatan dalam menyusun angket dari aspek yang diukur.

Dalam menyusun instrumen, peneliti mengacu kepada pendapat para ahli dengan penjelasan sebagai berikut: (a) variabel kepemimpinan transformasional, diukur melalui empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu, karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Hal ini mengacu kepada pendapat Bass dan Avolio, Luthans, dan Yukl, (b) variabel budaya organisasi, diukur melalui delapan karakteristik budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Robbin dan Judge, yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap hal-hal yang rinci, orientasi pada

hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas, (c) variabel *teamwork* diukur melalui enam karakteristik *teamwork*, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik tim, interaksi *teamwork* dalam menjalankan tugas, interaksi antar individu, dan *teamwork* yang sukses. Hal ini didasarkan kepada pendapat dari Sopiah, West, dan Williams, dan (d) variabel kinerja organisasi, diukur melalui delapan standar pendidikan nasional, mengacu kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Untuk lebih jelasnya kisi-kisi angket penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2 Kisi-Kisi Kuesioner atau Angket Penelitian (Sumber: Bass dan Avolio, Luthans, Yukl, Robbin dan Judge, Sopiah, West, Williams, PP Nomor 19 Tahun 2005)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Item
Kepemimpinan Transformasional	1. Karismatik	a. Menyampaikan visi dan misi organisasi.	1
		b. Menumbuhkan rasa bangga.	2
		c. Menumbuhkan kepercayaan pada pengikut.	3
	2. Inspirasional	a. Mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik.	4
		b. Membangkitkan semangat kerja.	5
		c. Menginspirasi pengikut untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.	6
	3. Stimulasi intelektual	a. Mampu merangsang kreativitas dan inovasi pengikut.	7
		b. Menghargai ide-ide pengikut.	8
		c. Mengarahkan pengikut untuk	9

		memecahkan masalah secara cermat.	
	4. Perhatian individual	a. Memberikan perhatian pada kebutuhan pengikut. b. Menghargai perbedaan individual. c. Melatih dan memberi pengarahan kepada pengikut.	10 11 12
Budaya organisasi	1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko	a. Organisasi mendorong setiap anggota untuk bersikap inovatif.	13
		b. Organisasi mendorong setiap anggota untuk berani mengambil resiko.	14
		c. Organisasi menghargai tindakan anggota yang berani mengambil resiko dan membangkitkan ide.	15
	2. Perhatian terhadap hal-hal yang rinci	a. Anggota organisasi menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.	16
	3. Orientasi pada hasil	a. Manajemen berfokus kepada hasil bukan pada teknik.	17
		b. Setiap individu memiliki kebebasan untuk menentukan langkah yang akan ditempuh.	18
	4. Orientasi pada orang	a. Keputusan yang diambil manajemen mempertimbangkan orang yang ada di dalam organisasi.	19
	5. Orientasi pada tim	a. Menitik beratkan kegiatan kerja di dalam organisasi pada tim.	20
6. Keagresifan	a. Anggota organisasi bersikap agresif.	21	
	b. Anggota organisasi kompetitif. c. Anggota organisasi tidak bersikap santai.	22 23	
7. Stabilitas	a. Organisasi berusaha mempertahankan status quo	24	
Teamwork	1. Karakteristik individu	a. Menentukan taktik dalam perencanaan tugas.	25
		b. Bekerja sama dan berkomunikasi dengan internal maupun eksternal tim.	26
		c. Berpikir kritis, memecahkan masalah, dan membuat keputusan.	27
		d. Memahami keseluruhan tugas yang dibebankan.	28
		e. Memahami tentang keorganisasian di lembaganya.	29
		f. Tujuan personal sejalan dengan tujuan organisasi.	30
		g. Memiliki motivasi yang besar.	31
		h. Bersedia berkorban untuk kebaikan atau kepentingan organisasi.	32
	2. Karakteristik pekerjaan	a. Waktu yang diberikan untuk penyelesaian tugas sebanding dengan banyaknya pekerjaan.	33
		b. Tugas-tugas diselesaikan secara runtut karena saling berkaitan.	34
c. Tugas menuntut pengetahuan yang luas untuk penyelesaiannya.		35	

	d. Tugas tidak membebani pikiran, fisik, dan emosi.	36
	e. Tujuan dari tugas yang diberikan mudah dipahami tim.	37
	f. Tujuan jelas dan tidak membingungkan sehingga bisa ditentukan skala prioritas.	38
	g. Tujuan dapat diukur ketercapaiannya.	39
3. Karakteristik tim	a. Banyaknya anggota tim sesuai dengan banyak beban pekerjaan.	40
	b. Orang yang tergabung dalam tim terdiri atas orang-orang dari berbagai bidang keahlian.	41
	c. Perbedaan latar belakang membantu menyelesaikan pekerjaan.	42
	d. Mampu beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang tidak tetap.	43
	e. Semua anggota siap menjadi pengendali pimpinan dalam tim.	44
	f. Setiap anggota saling berbagi peran.	45
4. Interaksi <i>teamwork</i> dalam menjalankan tugas	a. Aktif mencari informasi yang berkenaan dengan penyelesaian tugas.	46
	b. Mengidentifikasi berbagai informasi.	47
	c. Informasi yang diterima dan dikirim ke dalam dan luar tim efektif membantu penyelesaian tugas.	48
	d. Tim siap sedia menghadapi berbagai keadaan.	49
	e. Setiap anggota berinisiatif memberikan ide atau alternatif solusi ketika rapat pengambilan keputusan.	50
	f. Keputusan yang diambil merupakan keputusan yang paling sedikit efek negatifnya dibandingkan pilihan yang lain.	51
	g. Membuat berbagai perencanaan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang tersedia.	52
	h. Mengorganisasikan rencana secara sistematis.	53
	i. Mengetahui kemajuan terhadap tugas yang diselesaikan.	54
5. Interaksi antar individu	a. Tim mempunyai misi sendiri dalam mencapai tujuan.	55
	b. Koordinasi tim terlaksana rutin dan dinamis.	56
	c. Ekspresi pikiran dan perasaan dapat diluapkan dengan bebas.	57
	d. Saling memberi saran dan kritik untuk meningkatkan kinerja.	58
	e. Mengantisipasi terjadinya konflik.	59
	f. Konflik dapat ditangani dengan cepat.	60
	g. Membantu rekan satu tim dalam menyelesaikan tugas.	61
6. <i>Teamwork</i>	a. Setiap rekan kerja dalam tim saling	62

	yang sukses	mempercayai. b. Bersemangat dalam tim. c. Tekun berkontribusi untuk kemajuan tim. d. Kekuatan emosional dan hubungan kerja kuat. e. Anggota tim merasa nyaman dan betah dengan tim. f. Percaya terhadap kemampuan tim dalam mencapai tujuan. g. Setiap anggota tim memiliki visi yang sama. h. Menghargai perbedaan di antara anggota tim. i. Tujuan dapat dicapai melebihi target yang ditentukan. j. Tidak terdapat keluhan atau complain atas hasil kerja.	63 64 65 66 67 68 69 70 71
Kinerja Organisasi	1. Standar isi (kurikulum)	a. Kelengkapan dokumen kurikulum.	72
		b. Kelengkapan dokumen perangkat kurikulum.	73
		c. Kelengkapan dokumen pendukung perangkat kurikulum.	74
	2. Standar proses	a. Perencanaan pembelajaran.	75
		b. Implementasi pembelajaran.	76
		c. Penilaian hasil pembelajaran.	77
		d. Pengawasan proses pembelajaran.	78
	3. Standar kompetensi lulusan	a. Prestasi akademik, berkaitan dengan tingkat kelulusan siswa pada tahun terakhir, dan daya serap lulusan oleh dunia usaha dan industri.	79
		b. Prestasi non-akademik, berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam menjuarai berbagai bidang perlombaan dan pertandingan, serta keterlibatan siswa dalam ekstrakurikuler.	80
	4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan	a. Relevansi kualifikasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan.	81
b. Relevansi bidang keahlian pendidik dan tenaga kependidikan dengan bidang pekerjaan.		82	
c. Tingkat kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan.		83	
d. Tingkat efektivitas penyelesaian tugas pendidik dan tenaga kependidikan.		84	
e. Tingkat kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas.		85	
5. Standar sarana dan prasarana	a. Kelengkapan dan ketercukupan sarana fisik (seperti ruang kelas, laboratorium, ruang guru, ruang perpustakaan, dll).	86	
	b. Kelengkapan dan ketercukupan media	87	

		pembelajaran.	
		c. Kelengkapan dan ketercukupan alat atau praktek.	88
		d. Kelengkapan dan ketercukupan perpustakaan.	89
	6. Standar pengelolaan	a. Ketersediaan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).	90
		b. Keterlaksanaan dan keberhasilan implementasi program.	91
		c. Pengawasan oleh pimpinan berkaitan dengan kelengkapan instrumen pengawasan, dan frekuensi pengawasan oleh pimpinan.	92
	7. Standar pembiayaan	a. Alokasi penggunaan dana.	93
		b. Transparansi penggunaan dana.	94
		c. Akuntabilitas penggunaan dana.	95
	8. Standar penilaian	a. Penilaian yang dilakukan oleh pendidik.	96
		b. Penilaian yang dilakukan oleh satuan pendidikan.	97
		c. Penilaian yang dilakukan oleh pemerintah.	98

3. Uji Coba Instrumen

Setelah instrumen penelitian disusun dan sebelum dilaksanakan penelitian sesungguhnya, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba. Uji coba bertujuan untuk mengetahui kualitas instrumen yang meliputi validitas dan reliabilitas instrumen.²⁴⁸

a. Uji validitas instrumen

Berkaitan dengan pengujian validitas instrumen Akdon, menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kehandalan atau kesahihan suatu instrumen.²⁴⁹ Untuk menguji validitas instrumen, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari instrumen secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir instrumen dengan skor total yang

²⁴⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian:...*, hlm. 219

²⁴⁹Akdon dan Sahlan Hadi, *Aplikasi...*, hlm. 109-110

merupakan jumlah skor tiap butir. Untuk menghitung validitas instrumen digunakan rumus *Pearson Product Moment* sebagai berikut:²⁵⁰

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan

n	=	Jumlah responden
$\sum XY$	=	Jumlah perkalian X dengan Y
$\sum X$	=	Jumlah skor tiap butir
$\sum Y$	=	Jumlah skor total
$\sum X^2$	=	Jumlah skor X yang dikuadratkan
$\sum Y^2$	=	Jumlah skor Y yang dikuadratkan

Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS, yang melibatkan 30 responden dari populasi penelitian. Hal ini mengacu kepada pendapat Masrun sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, bahwa syarat minimum instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai korelasi di atas 0,30.²⁵¹ Jadi, untuk mendapatkan nilai korelasi di atas 0,30 maka di tetapkan responden sebanyak 30 orang. Dengan demikian, untuk mengetahui tingkat validitas instrumen maka dapat melihat angka pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang merupakan korelasi antara skor item dengan skor total item (nilai r_{hitung} dibandingkan dengan nilai r_{tabel}). Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item tersebut adalah valid. Sebaliknya, Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item tersebut adalah tidak valid. Karena jumlah responden sebanyak 30

²⁵⁰ Akdon dan Sahlan Hadi, *Aplikasi...*, hlm. 99

²⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 189

orang ($N=30$), maka nilai r_{tabel} yang ditetapkan adalah 0,361 dengan taraf signifikansi 5%.

1) Validitas variabel kepemimpinan transformasional (X_1)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1) yang terdiri dari 12 item pernyataan, dinyatakan valid sebanyak 12 item (100%) dan tidak valid sebanyak 0 item (0%). Sehingga 12 item tersebut secara keseluruhan layak digunakan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Keputusan
Item_1	0,489	0,361	Valid	Digunakan
Item_2	0,442	0,361	Valid	Digunakan
Item_3	0,771	0,361	Valid	Digunakan
Item_4	0,674	0,361	Valid	Digunakan
Item_5	0,735	0,361	Valid	Digunakan
Item_6	0,789	0,361	Valid	Digunakan
Item_7	0,645	0,361	Valid	Digunakan
Item_8	0,893	0,361	Valid	Digunakan
Item_9	0,765	0,361	Valid	Digunakan
Item_10	0,910	0,361	Valid	Digunakan
Item_11	0,867	0,361	Valid	Digunakan
Item_12	0,601	0,361	Valid	Digunakan

2) Validitas variabel budaya organisasi (X_2)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X_2) yang terdiri dari 12 item pernyataan, dinyatakan valid sebanyak 10 item (83,33%) dan tidak valid

sebanyak 2 item (16,67%). Sehingga 10 item tersebut layak digunakan sedangkan 2 item tidak layak digunakan atau dihapus. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

No. Item	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan	Keputusan
Item_13	0,470	0,361	Valid	Digunakan
Item_14	0,589	0,361	Valid	Digunakan
Item_15	0,681	0,361	Valid	Digunakan
Item_16	0,629	0,361	Valid	Digunakan
Item_17	0,772	0,361	Valid	Digunakan
Item_18	0,28	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_19	0,423	0,361	Valid	Digunakan
Item_20	0,572	0,361	Valid	Digunakan
Item_21	0,570	0,361	Valid	Digunakan
Item_22	0,539	0,361	Valid	Digunakan
Item_23	0,648	0,361	Valid	Digunakan
Item_24	0,156	0,361	Tidak Valid	Dihapus

3) Validitas variabel *teamwork* (X_3)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa variabel *teamwork* (X_3) yang terdiri dari 47 item pernyataan, dinyatakan valid sebanyak 37 item (78,72%) dan tidak valid sebanyak 10 item (21,28%). Sehingga 37 item tersebut layak digunakan sedangkan 10 item tidak layak digunakan atau dihapus. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel *Teamwork* (X_3) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

No. Item	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan	Keputusan
Item_25	0,295	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_26	0,428	0,361	Valid	Digunakan
Item_27	0,359	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_28	0,287	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_29	0,730	0,361	Valid	Digunakan
Item_30	0,760	0,361	Valid	Digunakan
Item_31	0,316	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_32	0,693	0,361	Valid	Digunakan
Item_33	0,451	0,361	Valid	Digunakan
Item_34	0,686	0,361	Valid	Digunakan
Item_35	0,760	0,361	Valid	Digunakan
Item_36	0,375	0,361	Valid	Digunakan
Item_37	0,682	0,361	Valid	Digunakan
Item_38	0,680	0,361	Valid	Digunakan
Item_39	0,534	0,361	Valid	Digunakan
Item_40	0,674	0,361	Valid	Digunakan
Item_41	0,590	0,361	Valid	Digunakan
Item_42	0,315	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_43	0,493	0,361	Valid	Digunakan
Item_44	0,446	0,361	Valid	Digunakan
Item_45	0,441	0,361	Valid	Digunakan
Item_46	0,578	0,361	Valid	Digunakan
Item_47	0,388	0,361	Valid	Digunakan
Item_48	0,642	0,361	Valid	Digunakan
Item_49	0,487	0,361	Valid	Digunakan
Item_50	0,475	0,361	Valid	Digunakan
Item_51	0,296	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_52	0,204	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_53	0,594	0,361	Valid	Digunakan
Item_54	0,567	0,361	Valid	Digunakan
Item_55	0,550	0,361	Valid	Digunakan
Item_56	0,368	0,361	Valid	Digunakan
Item_57	0,542	0,361	Valid	Digunakan
Item_58	0,672	0,361	Valid	Digunakan
Item_59	0,412	0,361	Valid	Digunakan
Item_60	0,515	0,361	Valid	Digunakan
Item_61	0,27	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_62	0,261	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_63	0,630	0,361	Valid	Digunakan
Item_64	0,631	0,361	Valid	Digunakan

Item_65	0,233	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_66	0,467	0,361	Valid	Digunakan
Item_67	0,660	0,361	Valid	Digunakan
Item_68	0,617	0,361	Valid	Digunakan
Item_69	0,613	0,361	Valid	Digunakan
Item_70	0,800	0,361	Valid	Digunakan
Item_71	0,701	0,361	Valid	Digunakan

4) Validitas variabel kinerja organisasi (Y)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa variabel kinerja organisasi (Y) yang terdiri dari 27 item pernyataan, dinyatakan valid sebanyak 23 item (85,19%) dan tidak valid sebanyak 4 item (14,81%). Sehingga 23 item tersebut layak digunakan sedangkan 4 item tidak layak digunakan atau dihapus. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.6 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

No. Item	r_{hitung}	r_{table}	Keterangan	Keputusan
Item_72	0,471	0,361	Valid	Digunakan
Item_73	0,473	0,361	Valid	Digunakan
Item_74	0,256	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_75	0,624	0,361	Valid	Digunakan
Item_76	0,667	0,361	Valid	Digunakan
Item_77	0,574	0,361	Valid	Digunakan
Item_78	0,33	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_79	0,663	0,361	Valid	Digunakan
Item_80	0,699	0,361	Valid	Digunakan
Item_81	0,758	0,361	Valid	Digunakan
Item_82	0,463	0,361	Valid	Digunakan
Item_83	0,536	0,361	Valid	Digunakan
Item_84	0,701	0,361	Valid	Digunakan
Item_85	0,680	0,361	Valid	Digunakan
Item_86	0,764	0,361	Valid	Digunakan

Item_87	0,594	0,361	Valid	Digunakan
Item_88	0,680	0,361	Valid	Digunakan
Item_89	0,639	0,361	Valid	Digunakan
Item_90	0,325	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_91	0,655	0,361	Valid	Digunakan
Item_92	0,547	0,361	Valid	Digunakan
Item_93	0,334	0,361	Tidak Valid	Dihapus
Item_94	0,685	0,361	Valid	Digunakan
Item_95	0,462	0,361	Valid	Digunakan
Item_96	0,552	0,361	Valid	Digunakan
Item_97	0,851	0,361	Valid	Digunakan
Item_98	0,785	0,361	Valid	Digunakan

Dari uji validitas yang dilakukan terhadap 98 item pernyataan, diketahui sebanyak 82 item (83,67%) dinyatakan valid dan sebanyak 16 item (16,33%) dinyatakan tidak valid. Maka, 82 item yang dinyatakan valid tersebut layak untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini, sedangkan 16 item dinyatakan tidak layak untuk digunakan atau dihapus.

b. Uji reliabilitas instrumen

Instumen yang reliabel merupakan instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, maka akan tetap menghasilkan data yang sama. Artinya bahwa, instrumen tersebut dapat dipercaya atau data yang dihasilkan harus memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Arikunto menjelaskan bahwa reliabilitas mengandung pengertian bahwa instrumen dapat dipercaya

untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.²⁵²

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan melalui bantuan komputer dengan program SPSS. Dalam hal ini, untuk mengetahui tingkat reliabilitas suatu instrumen maka dibuktikan melalui perhitungan dengan memperhatikan angka pada *Alpha Cronbach's*.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah jika $\alpha > r_{tabel}$ maka item-item kuesioner yang digunakan dalam instrumen penelitian dinyatakan reliabel, sebaliknya jika $\alpha < r_{tabel}$ maka item-item kuesioner yang digunakan dalam instrumen penelitian dinyatakan tidak reliabel. Karena jumlah responden sebanyak 30 orang (N=30), maka nilai r_{tabel} yang ditetapkan adalah 0,361 dengan taraf signifikansi 5%.

1) Reliabilitas variabel kepemimpinan transformasional (X₁)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional (X₁) dinyatakan reliabel, karena $\alpha > r_{tabel}$ (0,769 > 0,361). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.7 berikut:

²⁵²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian:...*, hlm. 142

Tabel 3.7 Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.769	13

2) Reliabilitas variabel budaya organisasi (X_2)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel budaya organisasi (X_2) dinyatakan reliabel, karena $\alpha > r_{tabel}$ ($0,748 > 0,361$). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.8 berikut:

Tabel 3.8 Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_2) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.748	11

3) Reliabilitas variabel *teamwork* (X_3)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel *teamwork* (X_3) dinyatakan reliabel, karena $\alpha > r_{tabel}$ ($0,749 > 0,361$). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.9 berikut:

Tabel 3.9 Reliabilitas Instrumen Variabel *Teamwork* (X_3)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.749	38

4) Reliabilitas variabel kinerja organisasi (Y)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel kinerja organisasi (Y) dinyatakan reliabel, karena $\alpha > r_{tabel}$ ($0,754 > 0,361$). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.10 berikut:

Tabel 3.10 Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.754	24

Dari tabel-tabel tersebut, diketahui bahwa seluruh item pada setiap variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Hal itu dibuktikan dengan besarnya nilai *Alpha Cronbach's* seluruh variabel dibandingkan dengan nilai r_{tabel} yang telah ditetapkan.

G. Analisis Data

Analisis data adalah perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan pengujian hipotesis yang diajukan.²⁵³ Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah, (1) pengelompokan data, (2) tabulasi data, (3) penyajian data, (4) penghitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan (5) penghitungan untuk menguji hipotesis.

²⁵³ Riduwan, *Belajar Mudah ...*, hlm. 129

Data penelitian yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik dengan software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) dan *Microsoft Office Excel* yang meliputi:

1. Uji Persyaratan Analisis

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar analisis dapat dilakukan, baik untuk memprediksi atau keperluan pengujian hipotesis. Ada dua syarat yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi, baik sederhana maupun berganda. Persyaratan tersebut adalah syarat normalitas dan syarat linearitas.

a. Uji normalitas distribusi data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui dan menentukan analisis serta menentukan apakah pengolahan data menggunakan statistik parametris atau non parametris. Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah data dari setiap variabel yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Apabila penyebaran data berdistribusi normal, maka analisis dilanjutkan dengan statistik parametris dan apabila penyebaran datanya tidak normal, maka analisis dilanjutkan dengan statistik non parametris. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov Test*.

Dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai *Asymp. Sig.(2-tailed) > α 0,05 (5%)*, maka data berasal dari populasi yang berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai *Asymp. Sig.(2-tailed) < α*

0,05 (5%), berarti data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal.²⁵⁴

b. Uji linearitas data

Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel independen X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap variabel dependen Y . Uji linearitas dapat dilihat dari signifikansi *Deviation from Linierity* untuk X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y , dan X_3 terhadap Y . Uji linearitas antara variabel independen X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap variabel dependen Y memanfaatkan bantuan program SPSS.

Dasar pengambilan keputusannya adalah menggunakan harga *koefisiensi signifikansi*. Apabila nilai signifikansi dari *Deviation from Linierity* $> \alpha$ 0,05 (5%), maka terdapat hubungan yang linear antara variabel independen (X) terhadap variabel dipenden (Y), dan apabila nilai signifikansi *Deviation from Linierity* $< \alpha$ 0,05 (5%), maka tidak terdapat hubungan yang linear antara variabel independen (X) terhadap variabel dipenden (Y).²⁵⁵

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berguna untuk menggambarkan atau mendeskripsikan informasi yang diperoleh. Dalam hal ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran atau tingkat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan

²⁵⁴Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005), hlm. 101

²⁵⁵Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi...*, hlm. 101

kinerja organisasi pada pondok pesantren modern. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Menentukan nilai mean dan nilai standar deviasi

Nilai mean dan nilai standar deviasi masing-masing ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum X}{N}$$

Keterangan

M = Mean yang dicari
 $\sum X$ = Jumlah dari skor (nilai) yang ada
 N = Banyaknya skor

$$SD = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N}}$$

Keterangan

SD = Standar deviasi
 $\sum X^2$ = Jumlah semua deviasi setelah dikuadratkan
 N = Banyaknya skor

b. Menentukan kategorisasi

Kategorisasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelompokan kategori skala dari hasil tes ke dalam beberapa level normal. Pengelompokan ini menggunakan *Z score*, yang merupakan representasi deviasi berdistribusi normal. Adapun rumus kategorisasi dapat dilihat pada tabel 3.11 berikut:

Tabel 3.11 Rumus Kategorisasi Mean dan Standar Deviasi

Rumus	Kategori
$X \geq (\mu+1\sigma)$	Tinggi
$(\mu-1\sigma) \leq X < (\mu+1\sigma)$	Sedang
$X < (\mu-1\sigma)$	Rendah

Keterangan:

- X = Skor subjek
 μ = Mean
 σ = Standar deviasi

c. Menentukan persentase

Perhitungan persentase digunakan untuk mengetahui gambaran variabel penelitian, melalui perhitungan frekuensi skor jawaban responden pada setiap alternatif jawaban angket, sehingga diperoleh persentase jawaban setiap alternatif jawaban dan skor rata-rata. Rumus yang digunakan adalah:²⁵⁶

$$P = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan

- P = Persentase
 n = Nilai yang diperoleh responden
 N = Jumlah nilai maksimal responden

Untuk mengetahui kriteria dari hasil penghitungan tersebut selanjutnya dikonsultasikan dengan tabel 3.12 di bawah ini:²⁵⁷

²⁵⁶Ali, HM., *Strategi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Angkasa, 1992), hlm. 186

²⁵⁷Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 245

Tabel 3.12 Kriteria Deskriptif Persentase (Sumber : Arikunto, 2011)

Interval	Kriteria Tingkat Penilaian
80% - 100%	Sangat Baik
66% - 79%	Baik
56% - 65%	Cukup Baik
40% - 55%	Kurang Baik
≤ 40%	Tidak Baik

3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi ganda. Untuk mempermudah maka peneliti menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS.

a. Analisis regresi

Regresi menggambarkan hubungan dua variabel atau lebih yang biasanya dipakai untuk perkiraan atau ramalan atau mencari pengaruh dari variabel yang satu dengan variabel yang lain.²⁵⁸

Analisis regresi dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Analisis regresi sederhana

Analisis regresi sederhana dimaksudkan untuk mengetahui hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen (X) dengan satu variabel dependen (Y). Berikut ini merupakan rumus persamaan umum analisis regresi linier sederhana:²⁵⁹

$$\hat{Y} = a + bX$$

²⁵⁸ Ahmad Sani Supriyanto dan Vivin Maharani, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 65

²⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 261

Keterangan

- \hat{Y} = Nilai yang diprediksikan
 a = Konstanta
 b = Koefisien regresi
 X = Nilai variabel X

Untuk mencari nilai a dan b , peneliti menggunakan jasa SPSS dengan merujuk pada tabel koefisien hasil olahan, pada kolom *Unstandardized Coefficients*.

Dasar pengambilan keputusan analisis regresi sederhana dalam penelitian ini adalah:

- a) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka ada pengaruh signifikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2) Analisis regresi ganda

Analisis regresi ganda adalah alat peramalan pengaruh dua variabel independen (X) atau lebih terhadap variabel dependen (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi kausal antara dua variabel bebas atau lebih dengan variabel terikat. Analisis regresi berganda menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan

- \hat{Y} = Nilai yang diprediksikan
 a = Konstanta
 b = Koefisien regresi
 X = Nilai variabel X

Untuk mencari nilai a dan b , peneliti menggunakan jasa SPSS dengan merujuk pada tabel koefisien hasil olahan, pada kolom *Unstandardized Coefficients*.

Dasar pengambilan keputusan analisis regresi ganda dalam penelitian ini adalah:

- a) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka ada pengaruh signifikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Uji Persyaratan Analisis

1. Uji normalitas distribusi data

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai *Asymp. Sig.(2-tailed)* $> \alpha$ 0,05 (5%), maka data berasal dari populasi yang berdistribusi normal, sebaliknya jika nilai *Asymp. Sig.(2-tailed)* $< \alpha$ 0,05 (5%), berarti data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Normalitas data variabel kepemimpinan transformasional

Dari hasil uji normalitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig.(2-tailed)* = 0,053 atau $> 0,05$ (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas sebagaimana telah disebutkan di atas maka variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan berdistribusi normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Normalitas Data Variabel Kepemimpinan Transformasional (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformasional
N		91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	52.10
	Std. Deviation	5.268
Most Extreme Differences	Absolute	.141
	Positive	.141
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		1.346
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Normalitas data variabel budaya organisasi

Dari hasil uji normalitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig.(2-tailed)* = 0,359 atau > 0,05 (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas sebagaimana telah disebutkan di atas maka variabel budaya organisasi dinyatakan berdistribusi normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Normalitas Data Variabel Budaya Organisasi (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Budaya Organisasi
N		91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41.26
	Std. Deviation	4.409
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.097
	Negative	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z		.925
Asymp. Sig. (2-tailed)		.359

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

c. Normalitas data variabel *teamwork*

Dari hasil uji normalitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig.(2-tailed)* = 0,467 atau $> 0,05$ (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas sebagaimana telah disebutkan di atas maka variabel *teamwork* dinyatakan berdistribusi normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3 Normalitas Data Variabel Teamwork (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Teamwork
N		91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	154.52
	Std. Deviation	15.052
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.050
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.849
Asymp. Sig. (2-tailed)		.467

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

d. Normalitas data variabel kinerja organisasi

Dari hasil uji normalitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig.(2-tailed)* = 0,483 atau $> 0,05$ (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas sebagaimana telah disebutkan di atas maka variabel kinerja organisasi dinyatakan berdistribusi normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Normalitas Data Variabel Kinerja Organisasi (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

		Kinerja Organisasi
N		91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	98.04
	Std. Deviation	8.976
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.061
	Negative	-.088
Kolmogorov-Smirnov Z		.838
Asymp. Sig. (2-tailed)		.483

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Linearitas Data

Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel independen X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap variabel dependen Y . Uji linearitas dapat dilihat dari signifikansi *Deviation from Linierity* untuk X_1 terhadap Y , X_2 terhadap Y , dan X_3 terhadap Y . Dasar pengambilan keputusannya adalah menggunakan harga *koefisiensi signifikansi*. Apabila nilai signifikansi dari *Deviation from Linierity* $> \alpha$ 0,05 (5%) maka terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), dan apabila nilai signifikansi *Deviation from Linierity* $< \alpha$ 0,05 (5%), maka tidak terdapat hubungan yang linear antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil uji linearitas masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Linearitas kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y)

Dari hasil uji linearitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linierity* untuk kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y) = 0,293 atau $> 0,05$ (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji linearitas sebagaimana telah disebutkan di atas, maka variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dan variabel kinerja organisasi (Y) dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5 Linearitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Organisasi * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	1707.433	15	113.829	1.540	.113
		Linearity	464.844	1	464.844	6.288	.014
		Deviation from Linearity	1242.590	14	88.756	1.201	.293
	Within Groups		5544.391	75	73.925		
	Total		7251.824	90			

b. Linearitas budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja organisasi (Y)

Dari hasil uji linearitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linierity* untuk budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja organisasi

(Y) = 0,551 atau $> 0,05$ (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji linearitas sebagaimana telah disebutkan di atas, maka variabel budaya organisasi (X_2) dan variabel kinerja organisasi (Y) dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6 Linearitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Organisasi * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)	1885.315	15	125.688	1.757	.058
		Linearity	933.401	1	933.401	13.045	.001
		Deviation from Linearity	951.915	14	67.994	.950	.511
	Within Groups		5366.509	75	71.553		
	Total		7251.824	90			

c. **Linearitas *teamwork* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y)**

Dari hasil uji linearitas dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai signifikansi *Deviation from Linierity* untuk *teamwork* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y) = 0,062 atau $> 0,05$ (5%), mengacu pada dasar pengambilan keputusan untuk uji linearitas sebagaimana telah disebutkan di atas, maka variabel *teamwork* (X_3) dan variabel kinerja organisasi (Y) dinyatakan linear. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7 Linearitas *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Organisasi * Teamwork	Between Groups	(Combined)	3680.934	30	122.698	2.062	.009
		Linearity	916.059	1	916.059	15.392	.000
		Deviation from Linearity	2764.874	29	95.340	1.602	.062
	Within Groups		3570.890	60	59.515		
	Total		7251.824	90			

B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berguna untuk menggambarkan atau mendeskripsikan informasi yang diperoleh. Dalam hal ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran atau tingkat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *teamwork*, dan kinerja organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan menentukan nilai mean dan standar deviasi, menentukan kategorisasi, dan menentukan persentase. Hasil analisis deskriptif dari empat variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi kepemimpinan transformasional

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai mean dari variabel kepemimpinan transformasional (X_1) = 52,10 dan nilai standar deviasi dari variabel kepemimpinan transformasional (X_1) = 5,268. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kepemimpinan Transformasional (X_1) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	91	43	60	4741	52.10	5.268
Valid N (listwise)	91					

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel kepemimpinan transformasional (X_1), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.11). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.9 Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional (X_1) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Skor	Kategori	Frekuensi	%
$X \geq 57$	Tinggi	22	24,18%
$47 \leq X < 57$	Sedang	52	57,14%
$X < 47$	Rendah	17	18,68%
Total		91	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi yang telah dilakukan, dari 91 responden dapat diketahui 22 orang (24,18%) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo tergolong tinggi, 52 orang (57,14%) menyatakan sedang, dan 17 orang (18,68%) menyatakan rendah. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sedang,

sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

Selanjutnya adalah menghitung persentase untuk mendeskripsikan tingkat kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Langkah-langkah penghitungan persentase adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{4741}{5460} = 0,8683 \times 100\% \\ = 86,83\%$$

Dari penghitungan di atas diketahui bahwa persentase kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo sebesar 86,83%. Mengacu pada kriteria deskriptif persentase sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.12), maka kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

2. Deskripsi budaya organisasi

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai mean dari variabel budaya organisasi (X_2) = 41,26 dan nilai standar deviasi dari variabel budaya organisasi (X_2) = 4,409. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.10 Nilai Mean dan Standar Deviasi Budaya Organisasi (X_2) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	91	32	50	3755	41.26	4.409
Valid N (listwise)	91					

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel budaya organisasi (X_2), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.11). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11 Kategorisasi Budaya Organisasi (X_2) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X \geq 46$	Tinggi	15	16,48%
$37 \leq X < 46$	Sedang	65	71,43%
$X < 37$	Rendah	11	12,09%
Total		91	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi yang telah dilakukan, dari 91 responden dapat diketahui 15 orang (16,48%) menyatakan bahwa budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong tinggi, 52 orang (57,14%) menyatakan sedang, dan 17 orang (18,68%) menyatakan rendah. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sedang, sebagian diantaranya

menyatakan tinggi, dan hanya sebagian kecil yang menyatakan rendah.

Selanjutnya adalah menghitung persentase untuk mendeskripsikan tingkat budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Langkah-langkah penghitungan persentase adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{3755}{4550} = 0,8253 \times 100\% \\ = 82,53\%$$

Dari penghitungan di atas diketahui bahwa persentase budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo sebesar 82,53%. Mengacu pada kriteria deskriptif persentase sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.12), maka budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

3. Deskripsi *teamwork*

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai mean dari variabel *teamwork* (X_3) = 154,52 dan nilai standar deviasi dari variabel budaya organisasi (X_2) = 15,052. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12 Nilai Mean dan Standar Deviasi *Teamwork* (X_3)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Teamwork	91	122	185	14061	154.52	15.052
Valid N (listwise)	91					

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel *teamwork* (X_3), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.11). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4.13 Kategorisasi *Teamwork* (X_3) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X \geq 170$	Tinggi	13	14,29%
$139 \leq X < 170$	Sedang	60	65,93%
$X < 139$	Rendah	18	19,78%
Total		91	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi yang telah dilakukan, dari 91 responden dapat diketahui 13 orang (14,29%) menyatakan bahwa *teamwork* pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo tergolong tinggi, 60 orang (65,93%) menyatakan sedang, dan 18 orang (19,78%) menyatakan rendah. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan rendah, dan sebagian kecil menyatakan tinggi.

Selanjutnya adalah menghitung persentase untuk mendeskripsikan tingkat *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Langkah-langkah penghitungan persentase adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{14061}{16835} = 0,8352 \times 100\% \\ = 83,52\%$$

Dari penghitungan di atas diketahui bahwa persentase *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo sebesar 83,52%. Mengacu pada kriteria deskriptif persentase sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.12), maka *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

4. Deskripsi kinerja organisasi

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa nilai mean dari variabel kinerja organisasi (Y) = 98,04 dan nilai standar deviasi dari kinerja organisasi (Y) = 8,976. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel 4.14 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Organisasi	91	75	115	8922	98.04	8.976
Valid N (listwise)	91					

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel kinerja organisasi (Y), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.11). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4.15 Kategorisasi Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X \geq 107$	Tinggi	15	16,48%
$89 \leq X < 107$	Sedang	61	67,03%
$X < 89$	Rendah	15	16,48%
Total		91	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi yang telah dilakukan, dari 91 responden dapat diketahui 15 orang (16,48%) menyatakan bahwa kinerja organisasi pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo tergolong tinggi, 61 orang (67,03%) menyatakan sedang, dan 15 orang (16,48%) menyatakan rendah. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kinerja organisasi pada pondok pesantren modern di

Kabupaten Ponorogo tergolong sedang dan untuk kategori tinggi dan rendah terlihat seimbang.

Selanjutnya adalah menghitung persentase untuk mendeskripsikan tingkat kinerja organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Langkah-langkah penghitungan persentase adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{8922}{10465} = 0,8526 \times 100\% \\ = 85,26\%$$

Dari penghitungan di atas diketahui bahwa persentase kinerja organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo sebesar 85,26%. Mengacu pada kriteria deskriptif persentase sebagaimana telah disebutkan pada bab sebelumnya (tabel 3.12), maka kinerja organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

C. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi sederhana dan regresi ganda. Untuk mempermudah maka peneliti menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS. Hasil uji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa:

- a) Nilai signifikansi regresi sederhana kepemimpinan transformasional (X_1) dan kinerja organisasi (Y) = $0,015 < 0,05$. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16 Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	464.844	1	464.844	6.096	.015 ^a
	Residual	6786.980	89	76.258		
	Total	7251.824	90			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

- b) Persamaan regresi sederhana kinerja organisasi (Y) berdasarkan kepemimpinan transformasional (X_1) adalah $Y' = 75,570 + 0,431 X_1$. Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,431. Maka, apabila kualitas kepemimpinan transformasional dinaikkan sampai nilai 60 (12×5), kinerja organisasi akan menjadi 101,430. Harga a dan b diperoleh berdasarkan penghitungan

menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga $a = 75,570$ dan harga $b = 0,431$. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Nilai a dan b Regresi Sederhana Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Kinerja Organisasi (Y)
(Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	75.570	9.149		8.260	.000	
Kepemimpinan Transformasional	.431	.175	.253	2.469	.015	

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa:

- a) Nilai signifikansi regresi sederhana budaya organisasi (X_2) dan kinerja organisasi (Y) = $0,000 < 0,05$. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja organisasi (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18 Signifikansi Regresi Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	933.401	1	933.401	13.148	.000 ^a
	Residual	6318.423	89	70.994		
	Total	7251.824	90			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

- b) Persamaan regresi sederhana kinerja organisasi (Y) berdasarkan budaya organisasi (X_2) adalah $Y' = 67,905 + 0,730 X_2$. Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,730. Maka, apabila kualitas budaya organisasi dinaikkan sampai nilai 50 (10×5), kinerja organisasi akan menjadi 104,405. Harga a dan b diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 67,905 dan harga b = 0,730. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19 Nilai a dan b Regresi Sederhana Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	67.905	8.359		8.124	.000
Budaya Organisasi	.730	.201	.359	3.626	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

3. Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa:

- a) Nilai signifikansi regresi sederhana *teamwork* (X_3) dan kinerja organisasi (Y) = 0,001 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel *teamwork* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20 Signifikansi Regresi *Teamwork* (X_2) dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	916.059	1	916.059	12.868	.001 ^a
	Residual	6335.765	89	71.188		
	Total	7251.824	90			

a. Predictors: (Constant), Teamwork

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

- b) Persamaan regresi sederhana kinerja organisasi (Y) berdasarkan *teamwork* (X_3) adalah $Y' = 65,293 + 0,212 X_3$. Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,212. Maka, apabila kualitas *teamwork* dinaikkan sampai nilai 185 (37×5), kinerja organisasi akan menjadi 104,513. Harga a dan b diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 65,293 dan harga b = 0,212. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21 Nilai a dan b Regresi Sederhana *Teamwork* (X_3) dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.293	9.173		7.118	.000
	Teamwork	.212	.059	.355	3.587	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS, diketahui bahwa:

- a) Nilai signifikansi regresi ganda kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), *teamwork* (X_3) dan kinerja organisasi (Y) = 0,002 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan

teamwork (X_3) secara simultan terhadap kinerja organisasi (Y).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22 Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), *Teamwork* (X_3), dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1138.522	3	379.507	5.401	.002 ^a
	Residual	6113.302	87	70.268		
	Total	7251.824	90			

a. Predictors: (Constant), Teamwork, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

- b) Persamaan regresi ganda kinerja organisasi (Y) berdasarkan kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan *teamwork* (X_3) adalah $Y' = 61,256 + -0,122 X_1 + 0,512 X_2 + 0,142 X_3$. Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas budaya organisasi dan *teamwork* nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi akan turun sebesar 0,122, hal ini karena koefisien bernilai negatif. Kemudian jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan *teamwork* nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,512. Dan jika kualitas *teamwork* ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik

sebesar 0,142. Maka, apabila kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* dioptimalkan ($X_1 = 60$, $X_2 = 50$, dan $X_3 = 185$), maka kinerja organisasi menjadi $Y' = 61,256 + -7,320 + 25,600 + 26,270 = 105,806$. Harga a dan b_1 , b_2 , b_3 , diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 61,256 dan harga harga $b_1 = -0,122$, harga $b_2 = 0,512$, dan harga $b_3 = 0,142$. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23 Nilai a dan b Regresi Ganda Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), *Teamwork* (X_3) dan Kinerja Organisasi (Y) (Sumber: *Olahan Data Mentah Penelitian*)

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	61.256	9.985		6.135	.000
Kepemimpinan Transformasional	-.122	.245	-.071	-.497	.621
Budaya Organisasi	.512	.291	.251	1.758	.082
Teamwork	.142	.084	.239	1.699	.093

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

BAB V

PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Transformasional pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu bagi kesuksesan sebuah organisasi, baik profit ataupun non profit. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan aktivitas atau proses melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang merata antara pemimpin dan anggota kelompok, dan menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan. Burns dalam Luthans, mengidentifikasi adanya dua jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.²⁶⁵

Kepemimpinan transaksional merupakan bagian terbesar dari model-model kepemimpinan, berfokus pada transaksi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Sedangkan, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang mampu meningkatkan motivasi dan moralitas, baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan-tujuan jangka panjang, yang meliputi penilaian motif para pengikutnya, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia

²⁶⁵Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653

seutuhnya, sekaligus merupakan sebuah proses yang menggolongkan kepemimpinan berkarisma dan bervisi.

Bass, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menjadikan bawahan merasa memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan.²⁶⁶ Senada dengan Luthans, menurutnya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan cara melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tanpa adanya paksaan ataupun terpaksa.²⁶⁷ Sehingga bawahan terdorong untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang diikuti dengan menaikkan level kebutuhan pengikut ke level yang lebih baik.²⁶⁸

Khuntia dan Suar, menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan cara melibatkan pengikutnya untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.²⁶⁹ Dengan demikian, hubungan yang terjadi antara pemimpin dan

²⁶⁶Bernard M., *Bass & Stogdill's...*, hlm. 20

²⁶⁷Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653-654

²⁶⁸Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan...*, hlm. 132

²⁶⁹R. Khuntia & D. Suar, "A Scale to Assess...", hlm. 13-26

pengikut bukanlah hubungan antara seorang atasan dan bawahan (*patron and clien*), akan tetapi lebih kepada hubungan timbal-balik yang saling menguntungkan (*partnership*). Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional juga mendorong para pengikutnya untuk mampu merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan agar minat dan tujuan pribadi mereka dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.²⁷⁰

Hal inilah yang terjadi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Pemimpin mampu mencahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin bisa mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan yang dihadapi, dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan analisis data sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dari kuesioner yang disebarkan untuk mendapatkan persepsi responden tentang tingkat kepemimpinan transformasional diketahui 22 orang responden (24,18%) menyatakan tinggi, 52 orang responden (57,14%) menyatakan sedang, dan 17 orang responden (18,68%) menyatakan rendah. Selanjutnya, persentase deskriptif tingkat kepemimpinan transformasional adalah 86,83%, hal ini membuktikan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

²⁷⁰V.L. Goodwin, *et al.*, "A Theoretical and Empirical...", hlm. 759-774

Tingginya persepsi responden tentang kepemimpinan transformasional tersebut tidak terlepas dari peran fungsi pemimpin transformasional yang dianggap mampu menyampaikan visi dan misi pondok pesantren dengan baik, serta mampu menyatukan motif-motif yang saling menguntungkan antara pemimpin dan para pengikutnya. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dianggap mampu menjadikan bawahan merasa memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan.

Hasil penelitian ini dapat dikatakan sejalan atau membuktikan kebenaran teori yang ada, tentang arti kepemimpinan transformasional bagi sebuah organisasi, khususnya lembaga pendidikan seperti halnya pondok pesantren. Oleh karena itu, kepada para pemimpin di pondok pesantren diharapkan agar terus menjaga dan meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional yang telah dijalankan, demi kebaikan organisasi atau lembaga yang dipimpin.

B. Budaya Organisasi pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku, dan pengharapan yang dianut oleh setiap individu yang

berada di dalam sebuah organisasi. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Sehingga setiap individu yang menjadi bagian dari sebuah organisasi menjadi faham akan tujuan, strategi, nilai-nilai, informasi, dan standar perilaku organisasi.

Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.²⁷¹ Demikian halnya dengan Mitchell, yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perekat yang dapat menyatukan suatu organisasi. Budaya organisasi menggabungkan nilai-nilai organisasi, norma-norma berperilaku, kebijakan, dan prosedur-prosedur yang mengatur jalannya organisasi.²⁷² Sebagai nilai yang menentukan perilaku setiap anggota di dalam organisasi, jika nilai (*value*) tadi menjadi *shared value*, maka akan terbentuk sebuah kesamaan persepsi tentang perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Sehingga dapat dimaknai bahwa budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku setiap anggota yang menjadi bagian dari sebuah organisasi.²⁷³

Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh setiap anggota organisasi serta menjadi pijakan dalam segala aktivitas, sehingga berpengaruh terhadap cara kerja, perilaku, dan perekat hubungan.

²⁷¹P. Darsono, *Budaya Organisasi...*, hlm. 53

²⁷²C. Mitchell, *Budaya Organisasi...*, hlm. 78

²⁷³Dewi Lina, "Analisis Pengaruh...", hlm. 77-97

Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasi dapat menghasilkan dinamika di dalam sebuah organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kuat lemahnya budaya organisasi, karena kinerja para anggota dan kinerja organisasi serta bagaimana *sense of belonging* para anggota terhadap organisasi tidak akan dapat dipahami secara baik kecuali dengan memahami budaya organisasi tempat seseorang berada dan menjadi bagian di dalamnya. Demikian juga halnya organisasi pendidikan seperti pondok pesantren.

Berdasarkan analisis data sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dari kuesioner yang disebar untuk mendapatkan persepsi responden tentang tingkat budaya organisasi, diketahui 15 orang responden (16,48%) menyatakan tinggi, 52 orang (57,14%) menyatakan sedang, dan 17 orang reponden (18,68%) menyatakan rendah. Selanjutnya, persentase deskriptif tingkat budaya organisasi sebesar 82,53%, hal ini membuktikan bahwa tingkat budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

Tingginya persepsi responden tentang tingkat budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo, tidak terlepas dari adanya upaya pondok pesantren untuk senantiasa mendorong setiap individu yang berada di dalamnya, khususnya para ustadz ataupun ustadzah untuk bersikap inovatif, berani mengambil resiko, teliti, dan fokus pada hasil bukan kepada cara. Sehingga, para asatidz merasa lebih leluasa dalam

menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh pondok pesantren, tanpa ada perasaan terpaksa ataupun merasa didikte seperti halnya sebuah robot. Disamping itu, pondok pesantren juga senantiasa mempertimbangkan keberadaan para ustadz ataupun ustadzah dalam menentukan suatu kebijakan, sehingga mereka merasa dihargai. Pondok pesantren juga menitikberatkan pada kerja tim (*teamwork*), dengan demikian pekerjaan yang dibebankan terasa lebih ringan. Dinamika yang terjadi di dalam pondok pesantren mencerminkan bahwa setiap individu yang ada di dalamnya bersikap agresif (tidak malas), kompetitif, dan tidak bersikap santai. Selanjutnya, pondok pesantren juga senantiasa menghargai setiap tindakan para asatidz, sehingga jerih payah mereka tidak terbuang begitu saja. Sebagaimana pendapat Gordon dan Cummins dalam Ismail, yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kendali yang mengatur upaya dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan pemahaman yang menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap anggota dapat mencapai tujuan.²⁷⁴

Sebagaimana diketahui bahwa budaya mampu mengikat setiap individu yang ada di dalam sebuah kelompok masyarakat atau organisasi agar memiliki kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.²⁷⁵ Schein, mengatakan bahwa budaya merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk seseorang yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan

²⁷⁴Iriani Ismail, "Pengaruh Budaya...", hlm. 18-36

²⁷⁵Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 55

mempersatukan anggota-anggota organisasi.²⁷⁶ Dengan demikian, organisasi akan lebih dinamis dalam menjalankan seluruh aktivitas demi tercapainya tujuan organisasi. Disamping itu, kesatuan pandangan antara organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya mampu menjadikan mereka merasa nyaman dan betah untuk bekerja dan berbuat sebaik mungkin demi keberlangsungan organisasi khususnya pondok pesantren. Dimana nilai-nilai keikhlasan, perjuangan, dan pengorbanan dijunjung tinggi.

Tingginya budaya organisasi pada pondok pesantren di Kabupaten Ponorogo juga tidak terlepas dari kemampuan setiap individu yang berada di dalamnya untuk mampu menjaga sikap, nilai, norma, prilaku, dan harapan terhadap organisasi. Hal ini terlihat dari adanya nilai-nilai dan falsafah hidup pondok yang tertuang dalam panca jiwa, motto, dan semboyan-semboyan yang terpampang di setiap sudut kampus dan senantiasa disampaikan dalam berbagai kesempatan oleh para pimpinan atau kyai. Senada dengan apa yang disampaikan oleh Greenberg, *et al.*, dalam Sudarmanto, bahwa budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, prilaku, dan pengharapan yang dianut oleh setiap individu yang berada di dalam sebuah organisasi.²⁷⁷ Wibowo, juga berpendapat bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu di dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma,

²⁷⁶Edgar H. Schein, *Organizational Culture...*, hlm. 3

²⁷⁷Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan...*, hlm. 165

dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.²⁷⁸

Hasil penelitian ini, setidaknya membuktikan pentingnya budaya organisasi bagi keberlangsungan sebuah organisasi khususnya pondok pesantren. Maka, menjaga dan meningkatkan kualitas budaya organisasi menjadi sebuah keharusan demi keberlangsungan sebuah pondok pesantren.

C. *Teamwork* pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Teamwork adalah bentuk kerja dalam kelompok yang terorganisir dan dikelola dengan baik yang bekerjasama membantu pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat antara satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan pekerjaan secara bersama, *teamwork* diharapkan mampu mendapatkan hasil yang lebih, baik kualitas maupun kuantitasnya dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan secara perorangan.

Robbins dan Judge, menyatakan bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.²⁷⁹ Hu, *et.al.*, menambahkan bahwa *teamwork* mewakili suatu kesatuan nilai yang menganjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung serta mengapresiasi keinginan, dan kesuksesan

²⁷⁸Wibowo, *Budaya Organisasi...*, hlm. 19

²⁷⁹Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 466

bersama seluruh anggota tim.²⁸⁰ Lebih lanjut Hayati dan Sinaga, dalam penelitiannya mengatakan bahwa *teamwork* merupakan orang-orang dengan beragam keahlian atau kemampuan kerja, dimana anggota yang memiliki kemampuan tinggi akan mendorong anggota yang berkemampuan rendah, sehingga tujuan bersama lebih cepat tercapai. Mereka berinteraksi satu sama lain, secara psikologi memiliki rasa keterkaitan, dan bekerja bersama sebagai sebuah kelompok.²⁸¹ Dengan demikian, kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu dalam suatu organisasi. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi seperti halnya pondok pesantren untuk membuahkan hasil yang lebih besar dalam banyak hal tanpa harus meningkatkan jumlah individu untuk terlibat di dalamnya.

Marpaung berpendapat bahwa *teamwork* merupakan sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang berbeda yang berkumpul bersama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi, dan organisasi.²⁸² Pendapat tersebut setidaknya kembali mempertegas bahwa di dalam *teamwork* terdapat semangat kerjasama, koordinasi, prosedur yang harus dilakukan dan disepakati seluruh anggota, dan hal lainnya yang berguna untuk menjaga keharmonisan hubungan antar individu dalam kelompok yang ada pada pondok pesantren. Di dalamnya juga terjadi interaksi antar individu untuk berbagi informasi dan bersama-sama

²⁸⁰M.M. Hu, *et al.*, "Hospitality Teams:...", hlm. 41-50

²⁸¹Nur Hayati dan Imelda Cristina Sinaga, "Pengaruh Karakteristik...", hlm. 1-22

²⁸²Marudut Marpaung, "Pengaruh Kepemimpinan...", hlm. 33-40

membuat berbagai keputusan serta saling membantu dalam bekerja sesuai dengan area tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan bersama, baik tujuan pondok pesantren secara umum maupun tujuan masing-masing individu.

Berdasarkan hasil kategorisasi yang telah dilakukan terhadap kuesioner yang disebar untuk mendapatkan persepsi responden tentang tingkat *teamwork*, diketahui 13 orang responden (14,29%) menyatakan tinggi, 60 orang (65,93%) menyatakan sedang, dan 18 orang (19,78%) menyatakan rendah. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan rendah, dan sebagian lagi menyatakan tinggi. Adapun nilai persentase deskriptif tingkat *teamwork* sebesar 83,52%.

Melihat hasil analisis deskriptif tersebut, dapat difahami bahwa tingkat *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, yaitu sebesar 83,52% artinya berada pada interval 80% - 100%. Tingginya persepsi responden tentang *teamwork* tersebut bukan tanpa alasan. Hal ini disebabkan adanya individu-individu yang memiliki kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang berbeda yang berkumpul bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh pondok pesantren. Dengan demikian mereka mampu memikirkan setiap pekerjaan secara bersama-sama sehingga hasil yang diperoleh cenderung lebih baik. Selain itu, sinergi antara beberapa individu di dalam sebuah tim, jauh lebih baik daripada jumlah individu yang berada di dalam organisasi.

Karena banyaknya orang yang ada di pondok pesantren tidak menjamin tercapainya atau terselesaikannya sebuah pekerjaan, manakala mereka bekerja secara individual. Selanjutnya, individu yang tergabung dalam sebuah tim lebih dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu. Sikap saling membantu antar individu inilah yang pada akhirnya menjadikan pekerjaan terasa lebih ringan. Disamping itu, kerjasama tim juga dapat menyebabkan komunikasi antara asatidz di lingkungan pondok pesantren terbina dengan baik, sehingga akan terwujud kerjasama yang baik.

Hasil dari penelitian ini mendukung berbagai teori yang ada tentang keberadaan *teamwork* di dalam organisasi. *Teamwork* yang baik akan sangat berarti bagi keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi khususnya pondok pesantren, agar senantiasa menjaga dan meningkatkan kualitas *teamwork* yang ada, agar kualitas pekerjaan yang dihasilkan juga baik dan meningkat.

D. Kinerja Organisasi pada Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Kinerja organisasi memiliki arti sejauh mana tingkat pelaksanaan tugas-tugas organisasi demi tercapainya tujuan, program, kebijakan, visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi pondok pesantren modern dapat difahami sebagai kualitas proses

dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh pondok pesantren sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo, maka peneliti melibatkan beberapa orang responden dari empat pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Dengan demikian diperoleh data sesuai yang diharapkan sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Berdasarkan hasil kategorisasi diketahui 15 orang responden (16,48%) menyatakan tingkat kinerja organisasi tergolong tinggi, 61 orang (67,03%) menyatakan sedang, dan 15 orang (16,48%) menyatakan rendah. Adapun persentase deskripsi tingkat kinerja organisasi sebesar 85,26%. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik, karena berada pada interval 80% - 100%.

Baiknya kinerja organisasi pondok pesantren modern yang ada di Kabupaten Ponorogo didasarkan pada tingginya persepsi responden tentang kinerja organisasi pondok pesantren. Pondok pesantren dinilai telah memenuhi standar dalam rangka terlaksananya proses pendidikan yang baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Penilaian kinerja organisasi pondok pesantren di Kabupaten Ponorogo mengacu pada delapan standar pendidikan nasional sebagaimana telah ditetapkan oleh pemerintah melalui PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 2 Ayat 1 tentang Standar Nasional Pendidikan yang meliputi standar isi (kurikulum), standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan,

standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Secara umum berdasarkan persepsi para responden, pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo memiliki kelengkapan dokumen kurikulum beserta perangkat dan pendukungnya. Hal ini dibuktikan dengan adanya dokumen silabus, dokumen panduan umum sistem penilaian, dan dokumen panduan umum pembelajaran.²⁸³ Sebagaimana diketahui bahwa kurikulum merupakan unsur pokok dalam proses pendidikan. Pendidikan tidak akan berjalan tanpa adanya kurikulum. Kurikulum merupakan acuan pelaksanaan pendidikan pada lembaga pendidikan seperti halnya pondok pesantren. Pondok pesantren juga memiliki perencanaan pembelajaran serta implementasi pembelajaran yang berjalan dengan baik.

Selain itu, para pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren dinilai telah memenuhi standar, karena memiliki kemampuan akademik dan keahlian dengan bidang yang dikerjakan. Meskipun kemampuan dan keahlian tersebut tidak seluruhnya diperoleh lewat pendidikan formal. Tidak sedikit diantara para ustadz ataupun ustadzah harus belajar secara otodidak. Namun berbekal semangat serta dukungan dan dorongan kyai sebagai pemimpin serta nilai kemandirian yang selalu ditanamkan dan dijalankan oleh pondok pesantren.²⁸⁴ Mereka mampu meningkatkan kemampuan dan keahlian. Disamping itu efektivitas penyelesaian tugas dan tingkat kedisiplinan para ustadz dan ustadzah dinilai

²⁸³Hasil Pengamatan Peneliti di Lapangan

²⁸⁴Salah Satu Panca Jiwa Pondok Pesantren Modern

cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan minimnya kelas kosong pada jam-jam pelajaran karena ketidak-hadiran guru di kelas serta terselesaikannya pekerjaan dengan baik.²⁸⁵

Hal lain yang menjadi tolak ukur baiknya kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo adalah kelengkapan dan kecukupan sarana fisik (ruang kelas, ruang guru, MCK), media pembelajaran, alat-alat praktek, dan perpustakaan. Implementasi program yang direncanakan oleh pondok pesantren juga dapat terlaksana dan berhasil dengan baik, dibawah pengawasan pimpinan/kyai. Prestasi akademik dan non-akademik juga berhasil diraih, seperti tingginya tingkat kelulusan santri setiap tahunnya, para alumninya mampu bersaing dalam seleksi perguruan tinggi baik negeri maupun swasta dalam dan luar negeri bahkan tidak sedikit di antara mereka mampu meraih beasiswa, daya serap alumni pondok pesantren oleh dunia usaha, industri, instansi pemerintahan, menjadi juara dalam berbagai perlombaan olah raga dan seni, prestasi dalam hal kepramukaan, dll. Transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana di pondok pesantren juga berjalan dengan baik. Ini sesuai dengan semboyan pondok pesantren administrasi yang baik mutlak untuk menjaga kepercayaan.²⁸⁶ Dalam rangka untuk mengetahui perkembangan setiap santri (peserta didik), maka para guru dan pondok pesantren melakukan penilaian melalui ulangan dan juga ujian semester. Dari akan diketahui tingkat perkembangan para santri, sehingga dapat diambil langkah-langkah untuk

²⁸⁵Hasil Wawancara dan Pengamatan dari Berbagai Sumber

²⁸⁶Hasil Wawancara dan Pengamatan dari Berbagai Sumber

peningkatan dan perbaikan kearah yang lebih baik. Dan yang terakhir pondok pesantren modern juga mengadakan ujian akhir untuk menentukan kelulusan para santrinya baik ujian nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun ujian pondok yang diselenggarakan oleh internal pondok pesantren.

Baiknya kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tersebut tentunya tidak terlepas dari peranan berbagai unsur yang ada di dalamnya, baik internal maupun eksternal. Menurut Salusu, ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi dan lingkungan eksternal.²⁸⁷ Kapabilitas organisasi, merupakan konsep yang digunakan untuk menyatakan kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategi, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain: struktur organisasi, sumber daya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh bawahan, dan integritas kepemimpinan. Lingkungan eksternal, terdiri atas dua faktor strategis yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategi, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman, sehingga dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. Seperti perkembangan teknologi, peraturan serta perundang-undangan, atau situasi keuangan. Selanjutnya

²⁸⁷J. Salusu, *Pengambilan Keputusan...*, hlm. 53

Lusthaus,²⁸⁸ menyatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah, lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, dan teknologi, selanjutnya motivasi organisasi, yang terdiri dari sejarah, misi, budaya, insentif atau imbalan, dan yang terakhir adalah kapasitas organisasi yang meliputi strategi kepemimpinan, sumber daya manusia, manajemen keuangan, proses organisasi, program manajemen, infrastruktur, dan rantai institusional. Hal ini didukung oleh pendapat Yuwono, *et al.*, yang mengemukakan bahwa faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi terdiri atas upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.²⁸⁹

Melihat hasil penelitian ini mengenai tingkat kinerja organisasi dan juga pendapat dari para ahli tersebut, dapat difahami bahwa apa yang telah diraih oleh pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo saat ini bukan merupakan sebuah kebetulan. Ada proses dan tahapan panjang yang telah dilalui dan dijalankan sehingga tercapai kinerja baik seperti yang terlihat saat ini. Sehingga, pondok pesantren diharapkan terus menjaga dan meningkatkan kondisi yang ada saat ini, demi kemajuan pendidikan pondok pesantren di Indonesia.

²⁸⁸Charles Lusthaus, *et al.*, *Enhancing Organizational...*, hlm. 46

²⁸⁹Sony Yuwono, *et al.*, *Petunjuk Praktis...*, hlm. 23

E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Anthony dan Govindarajan, menyatakan bahwa faktor terpenting yang mempengaruhi keselarasan tujuan adalah budaya organisasi, sedangkan faktor yang memiliki dampak paling kuat dalam pencapaian kinerja organisasi adalah kepemimpinan. Suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya harus memiliki pemimpin yang handal, yang mampu mengantisipasi masa depan, serta mengambil peluang dari perubahan yang ada dan dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuan yang telah ditetapkan.²⁹⁰

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya.²⁹¹ Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.²⁹² Luthans, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa organisasi menuju kinerja yang tinggi dalam menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.²⁹³ Hal ini dipertegas oleh Hartanto, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan metode untuk mempengaruhi orang lain, agar mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas

²⁹⁰Robert N. Antony dan Govindarajan, *Sistem Pengendalian...*, hlm. 105

²⁹¹Peter G. Northouse, *Leadership: Theory*, hlm. 185

²⁹²Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's...*, hlm. 195

²⁹³Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653

terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.²⁹⁴

Handajani, dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.²⁹⁵ Lebih lanjut Elenkov dan Manev, dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi produk dan organisasi. Mereka berpendapat bahwa stimulasi intelektual yang merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional, mampu mendorong kreativitas dan eksperimen menjadi lebih baik, sehingga mengarah pada strategi diferensiasi yang lebih inovatif.²⁹⁶ Dari sini dapat difahami bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan individu untuk senantiasa berkinerja tinggi dan mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik dalam menghadapi dunia yang semakin kompetitif. Dengan demikian akan tercapai kinerja organisasi seperti yang diharapkan.

Penelitian ini memperkuat pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebut di atas. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Ini dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana kepemimpinan transformasional (X_1) dan kinerja organisasi (Y) = 0,015 < 0,05. Artinya ada

²⁹⁴Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru...*, hlm. 512

²⁹⁵Sri Handajani, "Kajian tentang Pengaruh...", t.h.

²⁹⁶S.D. Elenkov & Manev, *Effects of Leadership...*, hlm. 211

pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y).

Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana peningkatan atau penurunan nilai kinerja organisasi pondok pesantren modern jika variabel kepemimpinan transformasional dimanipulasi (diubah), dapat dilihat dari persamaan regresi sederhana yang telah dianalisis pada bab sebelumnya ($Y' = 75,570 + 0,431 X$). Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sumbangan efektif sebesar 0,431. Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,431. Maka, apabila kualitas kepemimpinan transformasional dinaikkan sampai nilai 60 (12×5), maka kinerja organisasi akan menjadi 101,430.

F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Deal dan Kennedy dalam Shahzad, *et al.*, menyatakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja anggota yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.²⁹⁷ Hal ini diperkuat oleh Purwanto, yang menyatakan bahwa tercapainya tujuan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen semata, seperti

²⁹⁷Fakhar Shahzad, *et al.*, "Impact of Organizational...", hlm. 975-985

perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), melainkan ada faktor lain yang tidak terlihat, yaitu budaya organisasi. Tingkat keunggulan sebuah organisasi ditentukan oleh budaya organisasi yang dimiliki. Lebih lanjut dikatakan bahwa berdasarkan pada telaah teori dan studi empiris variabel budaya organisasi sebagai anteseden strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja organisasi.²⁹⁸

Lebih lanjut, Jasim Uddin, *et al.*, dalam penelitiannya mencoba untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggota organisasi dan produktivitas dari perspektif perusahaan multinasional. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bagaimana keyakinan, norma, perilaku anggota, dan semua aspek yang relevan dari budaya organisasi, berdampak pada kinerja organisasi. Dimana budaya organisasi tersebut diterapkan oleh seluruh anggota organisasi sebagai acuan melakukan aktifitas atau pekerjaan di dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pendekatan sistem terbuka yang memiliki hubungan saling ketergantungan dengan kinerja organisasi.²⁹⁹

Dari berbagai teori dan studi empiris di atas dapat dijelaskan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang baik memungkinkan terciptanya kinerja organisasi yang baik

²⁹⁸ Arief Purwanto, "Variabel Anteseden...", hlm. 46-56

²⁹⁹ Mohammad Jasim Uddin, *et al.*, "Impact of Organizational...", hlm. 63-77

pula, demikian juga sebaliknya budaya yang kurang baik bisa mengakibatkan rendahnya kinerja sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan membantunya untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

Penelitian ini memperkuat pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebut di atas. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Ini dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana budaya organisasi (X_2) dan kinerja organisasi (Y) = $0,000 < 0,05$. Artinya ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja organisasi (Y).

Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana peningkatan atau penurunan nilai kinerja organisasi pondok pesantren modern jika variabel budaya organisasi dimanipulasi (diubah), dapat dilihat dari persamaan regresi sederhana yang telah dianalisis pada bab sebelumnya ($Y' = 67,905 + 0,730 X$). Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki sumbangan efektif sebesar 0,730. Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,730. Maka, apabila kualitas budaya organisasi dinaikkan sampai nilai 50 (10×5), maka kinerja organisasi akan menjadi 104,405.

G. Pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Moultrie, *et al.*, menyatakan bahwa kesatuan nilai dalam sebuah tim akan membantunya untuk berprestasi dan juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, tim juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi serta peranannya terhadap kinerja organisasi.³⁰⁰ Senada dengan apa yang disampaikan oleh Basu, *et al.*, Tim yang kuat dan andal akan membentuk hubungan personal dalam lintas fungsional menjadi efektif dan akan berdampak pada peningkatan benefit dan kinerja organisasi.³⁰¹ *Teamwork* pada organisasi akan membuat suatu tugas dan wewenang kerja menjadi lebih jelas, sehingga memberikan hal baik bagi kinerja organisasi. Karena komunikasi antar anggota dalam sebuah tim akan memberikan kemampuan yang hampir merata pada setiap individu, sehingga memberikan efektivitas dan efisiensi bagi organisasi.

Interaksi antar individu dalam sebuah organisasi akan membentuk *teamwork* di dalamnya. Adanya *teamwork* di dalam sebuah organisasi akan menimbulkan terjadinya komunikasi dan hubungan yang baik antar individu, antar departemen, dan antar organisasi.³⁰² Komunikasi yang baik di dalam organisasi akan meningkatkan hubungan kerja yang intens dan cepat, karena tidak adanya batasan-batasan antara individu dengan individu maupun antara departemen dengan departemen di dalam organisasi, sehingga tercipta

³⁰⁰J. Moultrie, *et al.*, "Development of A Design...", hlm. 335-368

³⁰¹V. Basu, *et al.*, "The Impact of ...", hlm. 513-524

³⁰²A. S. Adejimola, "Language, Communication, and...", hlm. 201-208.

hubungan kerja yang efektif dan akan menjadi *teamwork* yang kuat dan menciptakan budaya kerja sehingga berpengaruh pada kinerja untuk menciptakan daya saing organisasi.³⁰³

Penelitian ini memperkuat pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebut di atas. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *teamwork* dan kinerja organisasi. Ini dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana *teamwork* (X_3) dan kinerja organisasi (Y) = $0,001 < 0,05$. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel *teamwork* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y).

Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana peningkatan atau penurunan nilai kinerja organisasi pondok pesantren modern jika variabel *teamwork* dimanipulasi (diubah), dapat dilihat dari persamaan regresi sederhana yang telah dianalisis pada bab sebelumnya ($Y' = 65,293 + 0,212 X$). Hasilnya menunjukkan bahwa *teamwork* memiliki sumbangan efektif sebesar 0,212. Artinya, jika kualitas *teamwork* ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,212. Maka, apabila kualitas *teamwork* dinaikkan sampai nilai 185 (37×5), maka kinerja organisasi akan menjadi 104,513.

Teamwork yang ada pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo mengharuskan setiap individu yang terlibat di dalamnya untuk melakukan pekerjaan secara bersama, sehingga mampu mendapatkan hasil

³⁰³P. Banerjee, "Resources Capability and...", hlm. 303-311

yang lebih baik secara kualitas maupun kuantitas. *Teamwork* juga memotivasi timbulnya prestasi individual dari masing-masing individu maupun prestasi pondok pesantren secara keseluruhan, tim juga akan menentukan hubungan antara ustadz dan ustadzah serta manajemen pondok pesantren. Selain itu komunikasi yang baik antar individu juga terjadi di dalam *teamwork*, sehingga memberikan efektivitas dan efisiensi bagi jalannya pondok pesantren. Hubungan kerja yang efektif menjadikan *teamwork* kuat sehingga tercipta budaya kerja yang baik. Semua hal tersebut tentu akan membawa dampak positif bagi organisasi seperti pondok pesantren, sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi untuk menciptakan daya saing.

Teamwork adalah bentuk kerja dalam kelompok yang terorganisir dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang dengan berbagai macam keahlian yang berbeda dan dikoordinasikan untuk bekerjasama membantu pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat antara satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan pekerjaan secara bersama, *teamwork* pada pondok pesantren modern di kabupaten Ponorogo diharapkan mampu mendapatkan hasil yang lebih, baik kualitas maupun kuantitasnya dibandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan secara perorangan.

H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu organisasi, yaitu (1) budaya organisasi, (2) struktur, sistem, rencana, dan kebijakan formal, (3) kepemimpinan (*leadership*), dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing.³⁰⁴ Selanjutnya mereka mengadakan pengamatan di lebih dari 200 organisasi tentang hubungan antara kinerja organisasi jangka panjang dan kinerja ekonomi. Hasilnya adalah, (1) adanya hubungan yang sangat kuat antara budaya dan kinerja, (2) secara teoritis ada perpaduan penting mengenai sifat dan lingkup budaya, dan (3) mereka menggambarkan adanya hubungan yang kuat antara budaya, praktik manajemen, dan kinerja organisasi.³⁰⁵ Hal ini dipertegas oleh Hickman and Silva, yang menyatakan bahwa strategi ditambah dengan budaya organisasi akan menghasilkan suatu keistimewaan.³⁰⁶

Bass, berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.³⁰⁷ Implikasinya adalah meningkatnya kinerja setiap individu, dengan meningkatnya kinerja setiap individu maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja

³⁰⁴John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture...*, hlm. 111

³⁰⁵John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture...*, hlm. 115

³⁰⁶Craig R. Hickman & Michael A. Silva, *Creating Excellennce: ...*, hlm. 95

³⁰⁷Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's...*, hlm. 195

organisasi. Deal dan Kennedy dalam Shahzad, *et al.*,³⁰⁸ menyatakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja anggota yang mengarah kepada pencapaian tujuan dan dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teori yang melandasi hubungan antara *teamwork* dan kinerja organisasi adalah teori keseimbangan (*balance theory*) dari formasi kelompok. Teori ini menyatakan bahwa orang-orang tertarik satu sama lain pada dasar sikap-sikap yang serupa terhadap objek dan tujuan-tujuan yang relevan secara umum. Suatu kelompok akan produktif bila anggotanya memiliki keterampilan, pribadi yang baik, dan mendapat dukungan dari manajemen, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Teori keseimbangan menyatakan *teamwork* berhubungan langsung dengan kinerja organisasi.³⁰⁹

Penelitian ini memperkuat pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebut di atas. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *teamwork* dan kinerja organisasi. Ini dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi ganda kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), *teamwork* (X_3) dan kinerja organisasi (Y) = $0,002 < 0,05$. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan *teamwork* (X_3) secara simultan terhadap kinerja organisasi (Y).

³⁰⁸Fakhar Shahzad, *et al.*, "Impact of Organizational...", hlm. 975-985

³⁰⁹Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 247

Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana peningkatan atau penurunan nilai kinerja organisasi pondok pesantren modern jika variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* dimanipulasi (diubah), dapat dilihat dari persamaan regresi berganda yang telah dianalisis pada bab sebelumnya ($Y' = 61,256 + -0,122 X_1 + 0,512 X_2 + 0,142 X_3$). Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sumbangan efektif sebesar $-0,122$. Artinya jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas budaya organisasi dan *teamwork* nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan turun sebesar $0,122$, hal ini karena koefisien bernilai negatif. Kemudian budaya organisasi memiliki sumbangan efektif sebesar $0,512$. Artinya jika budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan *teamwork* nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar $0,512$. Adapun *teamwork* memiliki sumbangan efektif sebesar $0,142$. Artinya jika *teamwork* ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar $0,142$. Maka, apabila kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* dioptimalkan ($X_1 = 60$, $X_2 = 50$, dan $X_3 = 185$), kinerja organisasi akan menjadi $Y' = 61,256 + -7,320 + 25,600 + 26,270 = 105,806$.

Dari hasil penelitian ini dapat difahami bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo.

Terlepas dari besar kecilnya pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja organisasi, manajemen pondok pesantren hendaknya selalu menjaga dan berusaha untuk meningkatkan tingkat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan juga *teamwork*. Harapannya adalah tercapainya kinerja organisasi yang baik pada seluruh pondok pesantren yang ada, sehingga pondok pesantren tidak lagi dianggap sebelah mata. Pondok pesantren diharapkan mampu menjadi garda terdepan pendidikan di Indonesia dalam mencetak generasi yang berilmu dan beradab sesuai dengan harapan masyarakat. Karena pada dasarnya pendidikan pesantrenlah yang mampu menjawab problem pendidikan saat ini. Ini adalah sebuah keniscayaan manakala pondok pesantren mampu meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan faktor-faktor pendukungnya seperti halnya kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang kondusif, serta *teamwork* yang solid.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil analisis, dan pembahasan, maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat kepemimpinan transformasional pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik. Hal ini didasarkan pada persepsi responden tentang tingkat kepemimpinan transformasional, diketahui 22 orang responden (24,18%) menyatakan tinggi, 52 orang responden (57,14%) menyatakan sedang, dan 17 orang responden (18,68%) menyatakan rendah. Adapun, persentase deskriptif tingkat kepemimpinan transformasional adalah 86,83% (interval 80% - 100% = sangat baik).
2. Tingkat budaya organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik. Hal ini didasarkan pada persepsi responden tentang tingkat budaya organisasi, diketahui 15 orang responden (16,48%) menyatakan tinggi, 52 orang (57,14%) menyatakan sedang, dan 17 orang reponden (18,68%) menyatakan rendah. Adapun persentase deskriptif tingkat budaya organisasi sebesar 82,53% (interval 80% - 100% = sangat baik).

3. Tingkat *teamwork* pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik. Hal ini didasarkan pada persepsi responden tentang tingkat *teamwork*, diketahui 13 orang responden (14,29%) menyatakan tinggi, 60 orang (65,93%) menyatakan sedang, dan 18 orang (19,78%) menyatakan rendah. Adapun persentase deskriptif tingkat *teamwork* sebesar 83,52% (interval 80% - 100% = sangat baik).
4. Tingkat kinerja organisasi pada pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo tergolong sangat baik. Hal ini didasarkan pada persepsi responden tentang tingkat kinerja organisasi diketahui 15 orang responden (16,48%) menyatakan tinggi, 61 orang (67,03%) menyatakan sedang, dan 15 orang (16,48%) menyatakan rendah. Adapun persentase deskriptif tingkat kinerja organisasi sebesar 85,26% (interval 80% - 100% = sangat baik).
5. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi regresi sederhana kepemimpinan transformasional (X_1) dan kinerja organisasi (Y) = $0,015 < 0,05$. Artinya ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja organisasi (Y). Selanjutnya, sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi sebesar $= 0,431$ ($Y' = 75,570 + 0,431 X_1$). Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional

- ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,431.
6. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi regresi sederhana budaya organisasi (X_2) dan kinerja organisasi (Y) = $0,000 < 0,05$. Artinya ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja organisasi (Y). Selanjutnya, sumbangan efektif budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,730 ($Y' = 67,905 + 0,730 X_2$). Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,730.
 7. Ada pengaruh signifikan *teamwork* terhadap kinerja organisasi pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi regresi sederhana *teamwork* (X_3) dan kinerja organisasi (Y) = $0,001 < 0,05$. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel *teamwork* (X_3) terhadap kinerja organisasi (Y). Selanjutnya sumbangan efektif *teamwork* terhadap kinerja organisasi sebesar 0,212 ($Y' = 65,293 + 0,212 X_3$). Artinya, jika kualitas *teamwork* ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,212.
 8. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* secara simultan terhadap kinerja organisasi

pondok pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi regresi ganda kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), *teamwork* (X_3) dan kinerja organisasi (Y) = 0,002 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan *teamwork* (X_3) secara simultan terhadap kinerja organisasi (Y). Selanjutnya, sumbangan efektif kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari persamaan regresi $Y' = 61,256 + -0,122 X_1 + 0,512 X_2 + 0,142 X_3$. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sumbangan efektif sebesar -0,122. Artinya, jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas budaya organisasi dan *teamwork* nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan turun sebesar 0,122, hal ini karena koefisien bernilai negatif. Kemudian budaya organisasi memiliki sumbangan efektif sebesar 0,512. Artinya, jika budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan *teamwork* nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,512. Adapun *teamwork* memiliki sumbangan efektif sebesar 0,142. Artinya, jika *teamwork* ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya tetap, maka kualitas kinerja organisasi juga akan

naik sebesar 0,142. Maka, apabila kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* dioptimalkan ($X_1 = 60$, $X_2 = 50$, dan $X_3 = 185$), kinerja organisasi akan menjadi $Y' = 61,256 + -7,320 + 25,600 + 26,270 = 105,806$.

B. Saran

Setelah mengkaji berbagai permasalahan dalam penelitian ini dan berlandaskan pada hasilnya, peneliti memenadagn perlu untuk mengajukan beberapa saran yang dianggap berguna untuk berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Pimpinan Pondok Pesantren Modern
 - a. Hendaknya mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinannya agar tetap dapat mewujudkan visi dan misinya menjadi sebuah realita pada lembaga yang ia pimpin dan juga kemampuannya mempengaruhi para guru untuk dapat berbuat lebih demi kepentingan pondok pesantren.
 - b. Hendaknya mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas budaya organisasi dan *teamwork* pada pondok pesantren. Karena budaya organisasi dan *teamwork* yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pondok pesantren yang ia pimpin.
 - c. Hendaknya mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja pondok pesantren yang ia pimpin. Karena baiknya kualitas kinerja organisasi akan mengubah stigma negatif sebagian masyarakat terhadap pondok pesantren. Pondok pesantren diharapkan mampu

menjadi garda terdepan pendidikan di Indonesia dalam mencetak generasi yang berilmu dan beradab sesuai dengan harapan masyarakat.

2. Bagi Guru atau *Asatidz*

- a. Hendaknya ikut serta membantu pimpinan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas budaya organisasi dan teamwork yang ada di pondok pesantren. Karena budaya organisasi dan teamwork yang baik akan berdampak pada baiknya kinerja pondok pesantren.
- b. Hendaknya bersinergi dengan pimpinan dan seluruh unsur yang ada di pondok pesantren untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pondok pesantren demi terwujudnya lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Hendaknya dapat melakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini, dengan harapan hasilnya nanti dapat dijadikan bahan pembandingan tingkat akurasi dan kepercayaan penelitian ini.
- b. Hendaknya dapat melakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel penelitian ini dengan pendekatan yang berbeda, sehingga dapat diungkap nilai-nilai filosofis yang mendasari fenomena yang ada di lapangan.

- c. Hendaknya dapat melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama (kinerja organisasi), sehingga dapat menemukan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang belum terungkap dalam penelitian ini.



DAFTAR RUJUKAN

- Adejimola, S. 2008. Language, Communication, and Information Flow in Entrepreneurship. *African Journal of Business Management*. Vol. 2 (10)
- Akdon dan Sahlan Hadi. 2005. Aplikasi Statistik dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen, (Bandung: Dewi Ruchi, 2005).
- Al-Alawi, Ismail, et al. 2007. Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors, *Journal Of Knowledge Management*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 11 (2)
- Al-Hafizh, Mushlihin. *Data Kualitatif dan Kuantitatif, Sebuah Pengantar*. (Online). (<http://www.referensimakalah.com>, diakses pada 11 Juni 2015)
- Ali, Mukti. 1981. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Perss
- Amiruddin dan Zainal Asikin. 2006. *Pengantar Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Anthony, Robert N., et al. 1984. *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kelima, Terj. Agus Maulana*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Antonakis, John, et al. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14 (2)
- Antony, Robert N., dan Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kesebelas*. Jakarta: Salemba Empat
- Anwar, Idoochi. 2004. *Administrasi pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2004. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Bandung: Rineka Cipta
- Asgari, A., et al. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*. Vol. 23 (2).
- Aswan dan Hasby Assidiqi. 2012. Meningkatkan Kinerja Ponpes Al-Hikmah dan Al-Istiqamah Kota Banjarmasin Melalui Pelatihan Berbasis Masalah. *Jurnal Ta'lim Muta'allim*. Vol. 2 (3)
- Atmosoeperto, K. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: Gramedia
- Badawi, Imam. 1993. *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: al-Ikhlash

- Banerjee, P. 2003. Resources Capability and Coordination: Strategic Management of Information in Indian Information Sector Firms. *International Journal of Information Management*. Vol. 23 (4)
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's: Handbook of Leadership, Theory, Research, & Managerial Application, 3rd Ed.* New York: The Free Press
- Bass, Bernard M., & Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE Publications
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE
- Basu, V., et al. 2002. The Impact of Organizational Commitment, Senior Management Involvement and Team Involvement on Strategic Information System Planning. *International Journal of Information Management*. Vol. 39 (6)
- Beach, Lee Roy. 1993. *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. USA: Prentice-Hall Inc.
- Bernardin, H. John & Joyce E.A. Russel. *Human Resources Management, International Edition*. Singapore: Mc. Grawhill Inc.
- Bock, G.W. & Y.G. Kim. 2002. Breaking the Myths of Rewards: an Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*. Vol. 14
- Brandon, Charles H. & Ralph E. Drtina. 1998. *Management Accounting Strategy and Control*. Canada: Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications
- Daft, Richard L. 1998. *Organization Theory and Design, Sixth Edition*. Ohio: South Western College Publishing
- Darsono, P. 2005. *Budaya Organisasi, Cetakan Ke-1*. Jakarta: Diadit Media
- David Fred R. 2004. *Manajemen Strategis, Konsep, Edisi Ketujuh, Terj. Alexander Sindoro*, (Jakarta: Prehallindo
- Dewi, Sutrisna. 2007. *Komunikasi Bisnis, Edisi 1*. Yogyakarta: PT. Andi Offset
- Dokumentasi Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah PPWS Ngabar, 2013.
- Dwiyanto, Agus, et al. 2002. *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM
- Elbertsen, L., et al. 2006. ERP Use: Exclusive or Complemented. *Journal of Industrial Management and Data Systems*. Vol. 106 (6)

- Elenkov, S.D., & Manev. 2005. *Effects of Leadership on Organizational Performance*. New York Institute of Technology
- Ellitan Lena. 2002. Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 4 (2)
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, & James H. Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Terj. Nunuk Adiarni*. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara
- Glaser, Susan R., et al. 1987. Measuring and Interpreting Organizational Culture, *Management Communication Quarterly*, Vol.1 (2)
- Goodwin, V.L., et al. 2001. A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22 (7)
- Greenberg, Jerald, & Robert A. Baron. 2000. *Behavior in Organizations, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc
- Handajani, Sri. 2007. *Kajian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai PDAM kota Malang*. Surabaya: Widyaswara Utama
- Harinaldi. 2006. *Prinsip-prinsip Statistik untuk Teknik dan Sains*. Jakarta: Erlangga
- Harjito, D. Agus, et al. 2008. Studi Potensi Ekonomi dan Kebutuhan Pondok Pesantren Se Karesidenan Kedu Jawa Tengah. *UII, Jurnal Fenomena*. Vol. 6 (1)
- Hartanto, Frans Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*. Bandung: Penerbit Mizan
- Hasbullah. 1996. *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hayati, Nur dan Imelda Cristina Sinaga. 2014. Pengaruh Karakteristik Individu (Individual Characteristic) dan Karakteristik Tim (Characteristics Team) terhadap Kinerja Tim (Performance Team) (Studi pada Karyawan Bagian Marketing PT. Srikandi Diamond Motor). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*. Vol. 6 (1)
- Haynes, Robert. 1980. *Organization Theory and Local Government*. London: George Allen, ITP Company
- Hickman, Craig R., & Michael A. Silva. 1986. *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library

- Hofstede, Geert. 1986. *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publication
- <http://alimanponorogo.sch.id> (internet diakses pada 13 November 2015 pukul 09.27 WIB)
- Hu, M. M., *et al.* 2009. Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management Journal*. Vol. 30 (1)
- Hughes, Richard L., *et al.* 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Humanika
- Ismail, Faisal. 2003. *Paradigma Kebudayaan Islam*. Yogyakarta: Titihan Ilahi
- Ismail, Iriani. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. *Jurnal Ekuitas*. Vol. 12 (1)
- Jamaluddin, Muhammad. 2012. Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi. *Jurnal Karsa*. Vol. 20 (1)
- Jasim Uddin, Mohammad, *et al.* 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education*. Vol. 8 (2)
- Kadarwati. 2003. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Gramedia Asri Media
- Kaihatu, Thomas S., dan Wahyu A. Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 98 (1)
- Khuntia, R., & D. Suar. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*. Vol. 49 (1)
- Koesoema, *et al.* 2007. *Pendidikan Karakter*. Jakarta: Grasindo
- Kotter, John P., & James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi, Terj. Erly Suandy*. Jakarta: Salemba Empat
- Krishnan, V.R. 2005. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 10 (1)
- Kuntowidjojo. 1988. *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa*. t.t.: Prisma

- Kuntowidjojo. 19988. *Menuju Kemandirian Pesantren dan Pembangunan Desa*. t.t.: Prisma
- Li, Mingfang & Roy L. Simerly. 1998. The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*. Vol. 19
- Lina, Dewi. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 14 (1)
- Listiani, Teni. 2005. Pengaruh Kuat-Lemahnya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kajian terhadap Teori Budaya Organisasi Robbins). *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 2 (2)
- Lord, R.G., & K.J. Maher. 1991. *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston: t.p.
- Lumkin, G.T. & G.G. Dess. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 21
- Lusthaus, Charles, et al. 1999. *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-Assessment*. Canada: International Development Research Centre
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- MacKenzie, Scott B., et al. 1999. Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27 (4)
- Madjid, Nurkholis. 1997. *Bilik-bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina
- Mamesah, Marline Merke, dan Amiartuti Kusmaningtyas. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik*. Vol. 5 (3)
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Marpaung, Marudut. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. *WIDYA, Jurnal Ilmiah*. Vol. 2 (1)
- Masyhudi, Sulthon, dan Khusnur Ridlo. 2005. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka
- Mitchell, C. 2001. *Budaya Bisnis Internasional (terjemahan)*. Jakarta: PPM

- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Moultrie, J., et al. 2007. Development of a design audit tool for SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 24 (4)
- Mu'tafi, Ali. 2014. Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pondok Pesantren Tradisional di Indonesia. *Jurnal Al-Qalam*. Vol. 13
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Muhsin, H., et al. 2013. Manajemen Pondok Pesantren Asy-Syamsiyah Denpasar Bali (Kompetensi Guru dan Bimbingan Potensi Santri). *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Prodi Administrasi Pendidikan*. Vol. 4
- Mukti, Abdul Hady, et al. 2002. *Pengembangan Metodologi Pembelajaran di Salafiyah*. Jakarta: Departemen Agama RI
- Mulianto, Sindu, et al. 2006. *Panduan Lengkap Supervisi, Diperkaya Perspektif Syariah*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Murni, Wahid. 2008. *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Malang: PPs UIN Malang
- Nasir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Noorhidayati, Salamah. 2001. Perspektif Pendidikan Islam dari Klasik-Modern, Refleksi Persolan Pendidikan Islam Konterilporer. *Jurnal Ilmiah Tarbiyah*. Vol. 22 (6)
- Northouse, Peter G. 2012. *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE Publications
- Notoatmojo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Nurtjahjani, et al. 2007. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Arthavidya*. Vol. 8 (1)
- Pabundu, Tika Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

- Phatak, Arvind. 1983. *International Dimensions of Management*. California: PWS-Kent Publishing Company
- Pradja, Juhaya S. dan Mukhlisin Muzarie. 2009. *Pranata Ekonomi Islam Wakaf*. Yogyakarta: Dinamika STAIC Press
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE
- Purwanto, Arief. 2013. Variabel Anteseden Budaya Organisasi dan Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Organisasi: Pendekatan Konsep. *Jurnal Akuntansi Aktual*. Vol. 2 (1)
- Purwanto, B., dan D. Adisubroto. 2001. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen terhadap Organisasi. *Jurnal Sosiohumanika*. Vol. 14 (1)
- Rahmi, B. Maptuhah. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). Tesis. Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Rasto. 2012. *Faktor Determinan Mutu Kinerja Sekolah*. Bandung: UPI
- Rediyono dan Ujianto. 2013. Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Manajerial serta Implikasinya pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. Vol. 9 (2)
- Riduwan. 2002. *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Rizal, Ahmad Syamsu. 2011. Transformasi Corak Edukasi dalam Sistem Pendidikan Pesantren, dari Pola Tradisi ke Pola Modern. *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*. Vol. 9 (2)
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat
- Rofangi, Muhammad. 1998. *Posisi Kyai dalam Pengembangan Tradisi Pesantren*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Rogers, Stave. 1990. *Performance Management in Local Government*. London: Jessica Kindsley Publisher

- Rohmah, Lailatu. 2009. *Manajemen Kewirausahaan Pesantren (Studi di Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo)*. Tesis. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Rosidah, Dimensi Budaya dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Total Quality, *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Vol. 2 (1), 2004, hlm. 52-58
- Ruky, S. Achmad. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia
- Safitri, Husnaina Mailisa, et al. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 2 (1)
- Salusu, J. 2001. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. USA: Jossey-Bass
- Schermerhorn John R. 2003. *Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Shahzad, Fakhar, et al. 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 3 (9)
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi (ed.). 2011. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Sisaye. 2005. Management Control Systems and Organizational Development New Directions for Managing Work Teams. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 26
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*. Yogyakarta: PT. Andi Offset
- Sriyono dan Farida Lestari. 2013. Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas terhadap Produktivitas pada Perusahaan Jasa. *Prosiding Call for Paper Bidang Manajemen*
- Steers, Richard M. & Lyman W. Porter. 1985. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill
- Stoner, J.A.F., & R.E. Freeman. 1995. *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall

- Suaidi, M. Zaki. 2014. *Dakwah Bil-Hal Pesantren dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Kasus Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo)*. Tesis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sudarmanto, Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmawati, Anggraini, et al. 2015. Studi Literatur Dampak Budaya Organisasi pada Perusahaan Multinasional. *Jurnal JEAM*. Vol. 14
- Sule, Ernie Tisnawati, dan Kurniawan Saefullah. 2004. *Pengantar Manajemen, Edisi Pertama*. Jakarta: Prenada Media
- Suparta, Wayan Gede. 2008. *Budaya Organisasi*. Bali: Udayana University Press
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Malang Press
- Suryabrata, Sumardi. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis, Cetakan Pertama*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tarigan, Harapan, et al. 2012. Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang Bekasi. *Jurnal Manajemendan Kewirausahaan*. Vol. 14
- Taurisa, Chaterina Melina, dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Vol. 19 (2)
- Tim Penyusun Biografi. 1996. *KH. Imam Zarkasyi di Mata Umat*. Ponorogo: Gontor Press
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Tracy Brian. 2006. *Pemimpin Sukses, Cetakan Keenam, Terj. Suharsono dan Ana Budi Kuswandani*. Jakarta: Pustaka Delapatrasa

- Tushman, M., & C. O'Reilly. 1996. *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California: Management Review
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Wardun Gontor (Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor). 2012. Warta Al-Mawaddah. 2007.
- West, Michael. 2002. *Kerja Sama yang Efektif, Cetakan Kelima, Terj. Srikandi Waluyo*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Whittaker, James B. 1996. *The Government Performance and Result Act of 1993*. Washington DC: GAO
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja, Edisi 2*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wiklund, Johan. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurship Orientation Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. t.t.: Baylor University
- Williams, Pat. 2008. *The Magic of Teamwork, Terj. JJ. Waskito Trisnodi*. Jakarta: PT. Grassindo
- Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurkholis Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press
- Yukl, Gary. 2010. Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), hlm. 31
- Yuwono, Sony, *et al.* 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia
- Zarkasyi, Abdullah Syukri. 2005. *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada



LAMPIRAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/40/2015
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

05 Desember 2015

Kepada
Yth. Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor
Di
Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
2. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb



Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A.
NIP 19561211983031005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/40/2015
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

05 Desember 2015

Kepada
Yth. Pimpinan Pondok Pesantren Wali Songo
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
2. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Prof. Dr. M. Muhaimin, M.A.
NIP 19561211983031005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/40/2015
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

05 Desember 2015

Kepada
Yth. Pimpinan Pondok Pesantren Putri Al-Mawaddah
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
2. Dr. H. Munirul Abidin. M.Ag
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



PROF. DR. H. MUHAIMIN, M.A.
NIP 19561211983031005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/40/2015
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

05 Desember 2015

Kepada
Yth. Pimpinan Pondok Pesantren Al-Iman Putri
Di
Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
2. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A.
NIP 19561211983031005

SURAT KETERANGAN

Nomor:38/PMDG-i/II/1437

Bismillahirrahmanirrahim,
Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Yang bertanda tangan di bawah ini, Pimpinan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Program Magister yang tersebut di bawah ini:

Nama : **Hafidz Manaf Muhajir**
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Kampus : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang

telah mendapatkan izin penelitian di Pondok Modern Darussalam Gontor untuk menulis tesis dengan judul:

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan
Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di
Kabupaten Ponorogo**

Demikianlah surat ini kami buat. Semoga dapat menjadi maklum adanya dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. *Jazakumullah khairal jaza'*.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Gontor, 27 Shafar 1437
9 Desember 2015

Pimpinan Pondok Modern
Darussalam Gontor Ponorogo,



K.H. Hasan Abdullah Sahal



SURAT KETERANGAN

No: 37/B.04/PPWS/XII/2015

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Salam Ukhuwah Islamiyah kami sampaikan, semoga kita semua senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT. Amin.

Selanjutnya, Pimpinan Pondok Pesantren "Wali Songo" Ngabar Ponorogo Indonesia menerangkan dengan sebenarnya bahwa nama di bawah ini:

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Progam Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren "Wali Songo" Ngabar Ponorogo dengan Judul penelitian: **"PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORAGANISASI, DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA ORGANISASI PONDOK PESANTREN MODERN DI KABUPATEN PONOROGO"**.

Demikian surat keterangan ini kami buat, semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ngabar, 28 Oktober 2015 M

Pimpinan Pondok,



KH. Heru Saiful Anwar, MA



PONDOK PESANTREN AL IMAN PUTRI BABADAN PONOROGO JAWA TIMUR

Jl. Raya Ponorogo-Madiun KM 05 Babadan Ponorogo Jawa Timur
Telp/Fax. (0352) 482824

SURAT KETERANGAN

No.101/PPI/XII/2015

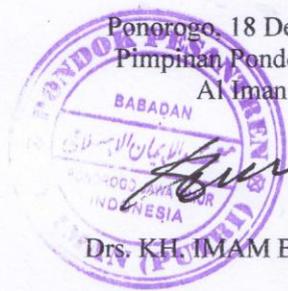
Yang bertanda tangan dibawah ini, Pimpinan Pondok Pesantren Al Iman Putri Babadan Ponorogo menerangkan bahwa:

Nama : Hafidz Manaf Muhajir
NIM : 12710034
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
2. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

adalah mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang benar-benar telah melakukan penelitian tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork Terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 18 Desember 2015
Pimpinan Pondok Pesantren
Al Iman Putri



Drs. KH. IMAM BAJURI, M.PdI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI, DAN *TEAMWORK*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
PONDOK PESANTREN MODERN
DI KABUPATEN PONOROGO**

KUESIONER PENELITIAN



Oleh
Hafidz Manaf Muhajir

Pembimbing
Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**



**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Kepada yang Terhormat,
Al-Ustadz dan Al-Ustadzah
di

Tempat

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (tesis), Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Maliki Malang, bersama ini saya memohon bantuan Al-Ustadz dan Al-Ustadzah untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan. Yaitu dengan menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan dalam angket (kuesioner) ini. Saya berharap jawaban yang Al-Ustadz dan Al-Ustadzah berikan nantinya adalah jawaban objektif agar diperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan nantinya tidak akan mempengaruhi status serta kedudukan Al-Ustadz dan Al-Ustadzah maupun pondok pesantren ini, karena saya hanya memerlukan jawaban yang objektif dan realistis sesuai dengan keperluan penelitian semata.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *teamwork* terhadap kinerja organisasi. Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo”.

Demikian pengantar ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih. *Jazakumullah Ahsana Jaza*

والسَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Malang, Desember 2015
Hormat saya,

Hafidz Manaf Muhajir
12710034

A. Identitas Responden

Nama :

Nama Pesantren :

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Pendidikan Terakhir : SLTA S1 S2

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pernyataan sesuai dengan pendapat Al-Ustadz dan Al-Ustadzah, dengan cara mencontreng (√) pada kotak jawaban yang dianggap sesuai.
- Berikut ini disajikan pernyataan dengan lima kategori pilihan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

- Dimohon untuk membaca setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Al-Ustadz dan Al-Ustadzah di Pondok Pesantren ini.
Contoh :

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan/Kyai mampu menyampaikan visi dan misi pondok pesantren dengan baik.		√			

Keterangan:

Jika anda menganggap pimpinan/kyai mampu menyampaikan visi dan misi pondok pesantren **dengan baik.**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan/Kyai mampu menyampaikan visi dan misi pondok pesantren dengan baik.	√				

Keterangan:

Jika anda menganggap pimpinan/kyai mampu menyampaikan visi dan misi pondok pesantren **dengan sangat baik.**

C. Daftar Pernyataan Kuesioner Penelitian

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I. Kepemimpinan Transformasional (X₁)						
1.	Pimpinan/Kyai mampu menyampaikan visi dan misi pondok pesantren dengan baik.					
2.	Pimpinan/Kyai mampu menumbuhkan rasa bangga terhadap pondok pesantren pada diri setiap ustadz/h.					
3.	Pimpinan/Kyai mampu menumbuhkan kepercayaan para ustadz/h kepadanya.					
4.	Pimpinan/Kyai mampu mengomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik.					
5.	Pimpinan/Kyai senantiasa membangkitkan semangat kerja pada diri setiap ustadz/h.					
6.	Pimpinan/Kyai menginspirasi para ustadz/h untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan pondok pesantren.					
7.	Pimpinan/Kyai mampu merangsang kreativitas dan inovasi para ustadz/h.					
8.	Pimpinan/Kyai senantiasa menghargai ide-ide para ustadz/h.					
9.	Pimpinan/Kyai selalu mengarahkan ustadz/h untuk memecahkan masalah secara cermat.					
10.	Pimpinan/Kyai senantiasa memberikan perhatian pada kebutuhan para ustadz/h.					
11.	Pimpinan/Kyai menghargai perbedaan individual masing-masing ustadz/h.					
12.	Pimpinan/Kyai senantiasa melatih dan memberi pengarahan kepada para ustadz/h.					
II. Budaya Organisasi (X₂)						
13.	Pondok pesantren senantiasa mendorong setiap ustadz/h untuk bersikap inovatif.					
14.	Pondok pesantren selalu mendorong setiap ustadz/h untuk berani mengambil resiko.					
15.	Pondok pesantren menghargai tindakan setiap ustadz/h yang berani mengambil resiko dan membangkitkan ide.					
16.	Setiap ustadz/h menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil (detail) atau teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pondok pesantren.					
17.	Pondok pesantren lebih berfokus kepada hasil dari suatu pekerjaan bukan pada teknik atau cara.					
18.	Setiap keputusan yang diambil oleh pondok					

	pesantren senantiasa mempertimbangkan keberadaan para ustadz/h yang mengabdikan di dalamnya.					
19.	Pondok pesantren senantiasa menitikberatkan setiap kegiatan atau pekerjaan di dalam pondok pada kerja tim (<i>teamwork</i>).					
20.	Setiap ustadz/h yang ada di pondok pesantren ini bersikap agresif (tidak malas).					
21.	Setiap ustadz/h yang ada di pondok pesantren ini senantiasa kompetitif dalam segala kegiatan.					
22.	Para ustadz/h yang ada di pondok pesantren ini tidak bersikap santai.					
III. Teamwork (X₃)						
23.	Kerjasama dan komunikasi antar ustadz/h, baik di internal maupun eksternal bagian/sektor, terjalin dengan baik.					
24.	Setiap ustadz/h memahami dengan baik tentang keorganisasian di pondok pesantren ini.					
25.	Setiap ustadz/h memiliki tujuan yang sama dengan tujuan pondok pesantren.					
26.	Para ustadz/h di pondok pesantren ini bersedia berkorban untuk kebaikan atau kepentingan lembaga.					
27.	Alokasi waktu yang diberikan oleh pondok pesantren untuk penyelesaian tugas sebanding dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan.					
28.	Tugas-tugas yang diberikan oleh pondok pesantren diselesaikan secara runtut karena saling berkaitan.					
29.	Tugas yang dibebankan oleh pondok pesantren menuntut setiap ustadz/h untuk memiliki pengetahuan yang luas dalam penyelesaiannya.					
30.	Tugas-tugas yang diberikan oleh pondok pesantren tidak membebani pikiran, fisik, dan emosi para ustadz/h.					
31.	Maksud dan tujuan dari tugas yang diberikan oleh pondok pesantren mudah dipahami oleh para ustadz/h.					
32.	Tujuan dari setiap tugas atau kegiatan jelas dan tidak membingungkan, sehingga bisa ditentukan skala prioritasnya.					
33.	Tujuan/hasil dari setiap tugas atau kegiatan dapat diukur tingkat ketercapaiannya.					
34.	Banyaknya ustadz/h pada tiap-tiap bagian/sektor sesuai dengan banyaknya beban pekerjaan yang diberikan.					
35.	Ustadz/h yang tergabung dalam setiap bagian/sektor terdiri atas orang-orang dari					

	berbagai bidang keahlian.					
36.	Para ustadz/h di pondok pesantren ini mampu beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang tidak tetap.					
37.	Setiap ustadz/h siap menjadi pengendali pimpinan dalam bagian/sector masing-masing.					
38.	Setiap ustadz/h saling berbagi peran dalam melaksanakan berbagai aktivitas.					
39.	Setiap ustadz/h aktif mencari informasi yang berkenaan dengan penyelesaian tugas.					
40.	Para ustadz/h mengidentifikasi berbagai informasi yang ada.					
41.	Informasi yang diterima dan dikirim ke dalam dan ke luar bagian/sector efektif membantu penyelesaian tugas.					
42.	Setiap bagian/sector siap sedia menghadapi berbagai keadaan.					
43.	Setiap ustadz/h berinisiatif memberikan ide atau alternatif solusi ketika rapat pengambilan keputusan.					
44.	Masing-masing bagian/sector mengorganisasikan rencana secara sistematis.					
45.	Setiap ustadz/h mengetahui dengan baik kemajuan tugas-tugas yang diselesaikan.					
46.	Masing-masing bagian/sector mempunyai misi sendiri dalam mencapai tujuan.					
47.	Koordinasi antar individu di dalam bagian/sector terlaksana rutin dan dinamis.					
48.	Setiap ustadz/h memiliki ruang untuk mengekspresikan pikiran dan perasaan dapat.					
49.	Para ustadz/h saling memberi saran dan kritik untuk meningkatkan kinerja.					
50.	Para ustadz/h berusaha mengantisipasi terjadinya konflik antar individu dan antar bagian dalam lingkup pondok pesantren.					
51.	Jika terjadi konflik, maka dapat ditangani dengan cepat.					
52.	Para ustadz/h bersemangat pada bagian/sector masing-masing.					
53.	Para ustadz/h tekun berkontribusi untuk kemajuan bagian/sector demi kemajuan pondok pesantren.					
54.	Setiap ustadz/h merasa nyaman dan betah mengabdikan di pondok pesantren.					
55.	Pondok pesantren percaya terhadap kemampuan para ustadz/h yang berada pada bagian/sector masing-masing dalam mencapai tujuan bersama.					
56.	Setiap ustadz/h di pondok pesantren ini					

	memiliki visi yang sama.					
57.	Setiap ustadz/h menghargai adanya perbedaan antar individu yang ada.					
58.	Tujuan dapat dicapai melebihi target yang ditentukan.					
59.	Tidak terdapat keluhan atau komplain atas hasil kerja.					
IV. Kinerja Organisasi (Y)						
60.	Pondok pesantren ini memiliki kelengkapan dokumen kurikulum.					
61.	Pondok pesantren ini memiliki kelengkapan dokumen perangkat kurikulum (seperti: dokumen silabus, dokumen panduan umum sistem penilaian, dokumen panduan umum pembelajaran, dokumen rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).					
62.	Pondok pesantren ini memiliki perencanaan pembelajaran yang baik.					
63.	Implementasi pembelajaran di pondok pesantren ini berjalan dengan baik.					
64.	Penilaian hasil pembelajaran di pondok pesantren ini berjalan dengan baik.					
65.	Pondok pesantren ini memiliki prestasi akademik yang baik (berkaitan dengan tingkat kelulusan siswa pada tahun terakhir dan daya serap lulusan oleh dunia usaha, industri, dll).					
66.	Pondok pesantren ini memiliki prestasi non-akademik yang baik (berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam menjuarai berbagai bidang perlombaan dan pertandingan, serta keterlibatan siswa dalam ekstrakurikuler).					
67.	Para ustadz/h memiliki kemampuan akademik sesuai dengan bidang yang dikerjakan.					
68.	Para ustadz/h memiliki keahlian dengan bidang yang dikerjakan.					
69.	Tingkat kehadiran ustadz/h di pondok pesantren ini baik.					
70.	Tingkat efektivitas penyelesaian tugas para ustadz/h di pondok pesantren ini baik.					
71.	Para ustadz/h memiliki tingkat kedisiplinan yang baik di dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.					
72.	Pondok pesantren memiliki kelengkapan dan ketercukupan sarana fisik (seperti ruang kelas, laboratorium, ruang guru, ruang perpustakaan, dll).					

73.	Pondok pesantren memiliki kelengkapan dan kecukupan media pembelajaran.					
74.	Pondok pesantren memiliki kelengkapan dan kecukupan alat untuk praktek.					
75.	Pondok pesantren memiliki kelengkapan dan kecukupan perpustakaan.					
76.	Implementasi program yang direncanakan oleh pondok pesantren dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.					
77.	Pimpinan/Kyai melaksanakan pengawasan setiap program dengan baik (ada kelengkapan instrumen pengawasan dan frekuensi pengawasan).					
78.	Transparansi penggunaan dana di pesantren ini berjalan dengan baik.					
79.	Akuntabilitas penggunaan dana di pesantren ini berjalan dengan baik.					
80.	Setiap ustadz/h melakukan penilaian untuk mengetahui perkembangan anak didiknya.					
81.	Pondok pesantren melakukan penilaian untuk mengetahui perkembangan seluruh siswa/santri.					
82.	Pondok pesantren mengadakan ujian akhir untuk menentukan kelulusan siswa/santri (ujian nasional atau ujian pondok).					

