

**PENGARUH KARAKTERISTIK PRIMA BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP PENGEMBANGAN *SOFT SKILL* SANTRI PONDOK  
PESANTREN WAHID HASYIM YOGYAKARTA TAHUN 2020/2021**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I

**Oleh:**

**Al Fath Umairah Darussalam  
NIM 17102040036**

**Pembimbing:**

**Aris Risdiana, S. Sos.I., M.M.  
NIP. 19820804201101 1 007**

**PROGAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2021**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1918/Un.02/DD/PP.00.9/12/2021

Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI PESANTREN TERHADAP PENINGKATAN  
SOFT SKILL SANTRI PONDOK PESANTREN WAHID HASYIM YOGYAKARTA  
TAHUN 2020/2021

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : AL FATH UMAIROH DARUSSALAM  
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040036  
Telah diujikan pada : Rabu, 15 Desember 2021  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang  
Aris Risdiana, S.Sos.I., MM  
SIGNED

Valid ID: 61c56589d7616



Penguji I  
Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 61c5c44f49fb0



Penguji II  
Shofi'unnafi, M.M.  
SIGNED

Valid ID: 61c55e671c3f5



Yogyakarta, 15 Desember 2021  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 61c5ce11d28ea

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Al Fath Umairoh Darussalam

NIM : 17102040036

Judul Skripsi : Pengaruh Karakteristik Prima Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan  
*Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun  
2020/2021

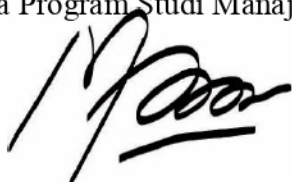
Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam bidang Sosial.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi tersebut diatas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 07 Desember 2021

Mengetahui:

Ketua Program Studi Manajemen Dakwah



Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S. Ag., M.Si.  
NIP. 19690227 200312 1 001

Pembimbing



Aris Risdiana, S. Sos.I., M.M.  
NIP. 19820804201101 1 007

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Al Fath Umairoh Darussalam

NIM : 17102040036

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Prima Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan *Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021 adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang mempublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang Peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka Peneliti siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 07 Desember 2021

Yang menyatakan,



Al Fath Umairoh Darussalam

NIM. 17102040036

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Yang tercinta kedua orang tua dan keluarga saya

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga



## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.

QS. Ar Ra'd: 11<sup>1</sup>




---

<sup>1</sup> Kementerian Agama RI, “Ar-Ra’d - الرعد Qur’an Kemenag,” diakses 02 Desember 2021, <https://quran.kemenag.go.id/sura/13/11>.

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahillobbil'alamin*, puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberi kemudahan dan kelancaran kepada peneliti. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada junjungan baginda agung Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Karakteristik Prima Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan *Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021.

Penelitian skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu dibidang Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Peneliti menyadari bahwa semua berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini Peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. M. Thoriq Nurmadiansyah, M.Si., dan Ibu Dr. Hikmah Endraswati, S.E., M.Si., selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Siti Fatimah, M.Pd, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan memberikan pengarahan selama masa perkuliahan.

5. Aris Risdiana, S.Sos.I, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan meluangkan waktu hingga penelitian skripsi ini selesai.
6. Segenap Dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi yang telah membagi ilmu, mendidik dan membimbing selama masa perkuliahan.
7. Kedua orang tua saya Mumpuni dan Warsono dan kakak-kakak saya Intan Geometri Annissa Darussalam, Ridha Az Zukhruf Darussalam, Al A'raaf Mutiara Darussalam, Taryanto dan Rogo Sukmo yang telah mendukung dan mendoakan.
8. Pengasuh Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Bapak Jalal Suyuthi, Ibu Nelly Umi Halimah dan Simbah Hadiah Abdul Hadi yang telah mengasuh, membimbing, dan memberi pengajaran di pesantren.
9. Teman-teman Unit Koperasi Santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta yang telah memberikan semangat dan saya bisa mencari waktu luang untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta yang sudah banyak membantu peneliti memperoleh data.
11. Teman-teman Program Studi Manajemen Dakwah 2017 "Meelathera" Fakultas Dakwah dan Komunikasi yang telah memberikan semangat dan motivasi selama perkuliahan.
12. Serta semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan melimpahkan rahmat serta hidayahNya kepada semua pihak yang membantu penelitian skripsi ini. Peneliti menyadari penelitian skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Akhirnya peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan pembaca.

Yogyakarta, 07 Desember 2021

Peneliti,



Al Fath Umairah Darussalam  
17102040036



## ABSTRAK

Al Fath Umairoh Darussalam 17102040036. Skripsi dengan Judul “Pengaruh Karakteristik Prima Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan *Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021”. Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh karakteristik prima budaya organisasi pesantren terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif di mana karakteristik prima budaya organisasi sebagai variabel independen dan *soft skill* sebagai variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, sedangkan sampel diambil menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner atau angket. Teknik analisis menggunakan uji asumsi klasik (uji normalitas dan uji linearitas), regresi linear sederhana, dan uji hipotesis (uji parsial (t) dan uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)).

Hasil penelitian berdasarkan analisis data yang diolah dengan *IBM SPSS Statistics 25* menunjukkan bahwa budaya organisasi pesantren berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta. Berdasarkan uji parsial (t) nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) berdasarkan tabel Model Summary nilai *r square* adalah 0,486. Hal tersebut menandakan bahwa variabel karakteristik prima budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 48,6% terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta.

**Kata kunci:** Karakteristik Prima Budaya Organisasi, *Soft Skill*, Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
E. Tinjauan Pustaka.....	4
F. Kerangka Teori.....	8
G. Hipotesis.....	42
<b>BAB II METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
A. Jenis Penelitian.....	44
B. Definisi Konseptual.....	44
C. Definisi Operasional.....	45
D. Populasi dan Sampel .....	49
E. Instrumen Penelitian.....	50
F. Teknik Pengumpulan Data.....	53
G. Validitas dan Reliabilitas .....	54
H. Teknik Analisis Data.....	55

<b>BAB III GAMBARAN UMUM PESANTREN WAHID HASYIM .....</b>	<b>58</b>
A. Sejarah Pondok Pesantren .....	58
B. Lokasi Pondok Pesantren .....	59
C. Visi dan Misi Pondok Pesantren .....	61
D. Struktur Pondok Pesantren .....	62
E. Kegiatan Pengembangan <i>Soft Skill</i> .....	63
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
A. Persiapan .....	68
B. Pelaksanaan Uji Coba .....	70
C. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	70
D. Analisis Data Deskriptif Responden .....	73
E. Hasil Uji Asumsi .....	75
F. Uji Regresi Sederhana.....	79
G. Uji Hipotesis .....	81
H. Pembahasan.....	81
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>87</b>
A. Kesimpulan .....	87
B. Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka berpikir budaya organisasi pesantren terhadap <i>Soft Skill</i> santri.....	43
Gambar 2. 1 Hubungan Variabel Independen dengan Dependen .....	45
Gambar 3.1 Kerja Bakti Santri MA dan SMA Wahid Hasyim.....	64
Gambar 3.2 Muhadloroh Kubro MA Wahid Hasyim .....	64
Gambar 3.3 Muhadloroh SMA Sains Al Qur'an .....	65
Gambar 3.4 Pelatihan Multimedia .....	66
Gambar 4.1 Grafik Hasil Uji Regresi Sederhana .....	80
Gambar 4.2 Grafik Kuesioner Budaya Organisasi.....	84
Gambar 4.3 Grafik Kuesioner <i>Soft Skill</i> .....	85

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komponen <i>Soft Skills</i> menurut Sharma .....	28
Tabel 2. 1 Definisi Operasional .....	46
Tabel 2. 2 Skala Likert .....	51
Tabel 2. 3 Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi .....	51
Tabel 2.4 Instrumen Penelitian Variabel <i>Soft Skill</i> .....	52
Tabel 3.1 Tabel Susunan Pengurus Pondok Pesantren Wahid Hasyim .....	63
Tabel 4.1 Sumber Pembuatan Instrumen .....	79
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi Dan <i>Soft Skill</i> .....	70
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi Dan <i>Soft Skill</i> .....	73
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Usia .....	74
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	74
Tabel 4.6 Data Responden Berdasarkan Tahun Masuk .....	75
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas .....	76
Tabel 4.8 Hasil Uji Homogenitas.....	77
Tabel 4.9 Hasil Uji Linearitas .....	78
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Sederhana .....	79
Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	81

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak saja karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode, dan jaringan yang diterapkan oleh lembaga agama tersebut. Selain itu, pondok pesantren juga sebagai sistem pendidikan yang asli di Indonesia.

Pesantren sebagai sebuah lembaga dakwah memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya yang dimaksud yang mana salah satunya ialah sumber daya manusia atau disebut dengan istilah santri. Pesantren memiliki peran penting untuk bisa mencetak generasi yang *islami* namun siap untuk memimpin di tengah peradaban yang semakin *modern*.

Di pesantren, santri diharapkan mampu untuk hidup bersosialisasi, mandiri dan bertanggung jawab. Pesantren tidak hanya berperan untuk memberikan ilmu-ilmu agama saja namun juga memberikan ruang untuk santrinya dalam mengeksplor potensi mereka. Boleh dikatakan bahwa pondok pesantren telah dianggap sebagai model institusi pendidikan yang memiliki keunggulan, baik dalam tradisi keilmuannya dinilai sebagai salah satu tradisi yang agung, maupun pada sisi transmisi dan internalisasi moralitasnya.<sup>1</sup> Di sisi

---

<sup>1</sup> Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 220.

lain, pesantren juga merupakan pendidikan yang dapat memainkan peran pemberdayaan dan transformasi penduduk secara efektif.

Peranan lembaga pesantren di Indonesia cukup besar dalam membangun masyarakat, hal ini dapat dilihat betapa besar kiprah dunia pesantren dalam mempertahankan bangsa dan negara dari tangan penjajah selama berabad-abad yang berpuncak pada fatwa 'Resolusi Jihad' Oktober 1945 yang dikeluarkan oleh K. H. M. Hasyim Asyari pendiri Pesantren Tebuireng Jombang dan pendiri ormas (organisasi masyarakat) terbesar Islam NU. Besarnya peranan pesantren dalam pemberdayaan masyarakat tentunya tidak lepas dari peranan kiai sebagai pemilik sekaligus sebagai pemimpin pesantren dalam menggerakkan komunitas pesantren. Namun perhatian yang diberikan kepadanya, baik oleh pemerintah, para ahli pendidikan, dan kalangan masyarakat belum memadai. Penilaian masyarakat terhadap lembaga pesantren masih lekat sebagai tempat mempelajari agama saja. Begitu juga pada konteks global, studi mengenai dunia pesantren masih sangat langka.<sup>2</sup>

Budaya organisasi sebagai unsur yang dapat memperkokoh nilai-nilai, keyakinan, nilai, norma, gaya, dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Sehingga secara tidak langsung dan otomatis budaya organisasi dapat memupuk kecakapan pribadi. Sederhananya budaya organisasi dapat menanamkan *Soft Skill* para anggotanya. *Soft Skill* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta. Dengan mempunyai *Soft Skill* membuat

---

<sup>2</sup> Mokhammad Mirza Farikh, *Pengaruh Budaya Organisasi Pesantren Terhadap Peningkatan Soft Skill Santri Pondok Pesantren Jabal Noer Taman Sidoarjo*, Skripsi (Surabaya: Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel, 2018), hlm. 2.

keberadaan seseorang akan semakin terasa di tengah masyarakat. Keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan keterampilan spiritual.<sup>3</sup>

*Soft Skill* dengan indikator yang sudah dijelaskan dapat dibina melalui budaya organisasi. Contohnya *soft skill* kecakapan hidup, tentu dapat ditunjang melalui budaya organisasi yang didalamnya terdapat interaksi antara satu dengan yang lain, ada pertukaran ide melalui komunikasi serta aplikasi dari ide yang telah disepakati bersama. Budaya Pesantren Wahid Hasyim di antaranya yaitu santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta melalui pengabdian, di antaranya mengampu takhasus, mengelola koperasi santri, ataupun berperan sebagai LSP Pesantren. Selain itu, santri juga dituntut aktif menjadi kepanitiaan atau yang mempersiapkan semua agenda, kegiatan dan acara peringatan yang diadakan di pesantren. Kemudian santri dibiasakan untuk sholat di awal waktu. Dan santri juga dilatih untuk beternak seperti ternak lele dan mentok. Hingga kerja bakti di setiap pagi atau di saat pondok pesantren sedang membangun infrastruktur pesantren.

Dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik prima budaya organisasi terhadap pengembangan *soft skill*, dan peneliti mengambil kasus untuk penelitian ini di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta. Peneliti memberikan judul penelitian ini dengan judul, “Pengaruh Karakteristik Prima Budaya Organisasi Pesantren Terhadap

---

<sup>3</sup> Elfindri et al., *Soft Skills untuk Pendidik* (Jakarta: Badouse Media, 2010), hlm. 67.

Pengembangan *Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021”.

## **B. Rumusan Masalah**

Apakah karakteristik prima budaya organisasi pesantren berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah karakteristik prima budaya organisasi pesantren berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan keilmuan Manajemen Dakwah khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

### 2. Manfaat praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dalam meningkatkan sumber daya manusia khususnya budaya organisasi pesantren sebagai perbaikan kedepannya.

## **E. Kajian Pustaka**

Penelitian ini pada dasarnya adalah untuk menegaskan bahwa kajian penelitian ini bukan merupakan pengulangan atau duplikasi dari kajian atau

penelitian sebelumnya. Adapun karya-karya terdahulu yang berhubungan dengan pembahasan dalam karya tulis ini sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Kuni Adibah, “Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter, Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta”.<sup>4</sup>

Jenis penelitian dari tesis ini adalah penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *snow ball sampling*, dengan metode pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tradisi di Pondok Pesantren Wahid Hasyim diselenggarakan secara terus-menerus (kontinyu). Secara keseluruhan tradisi di Pondok Pesantren Wahid Hasyim memiliki tiga nilai besar, yaitu nilai ubudiyah, nilai organisasi dan nilai keilmuan. Pembentukan karakter melalui tradisi di Pondok Pesantren Wahid Hasyim menggunakan tujuh metode, yaitu melalui Balajar dan Mengajar, Keteladanan, Menentukan Prioritas, Praksis Prioritas, Refleksi, Pengkondisian Lingkungan dan Teguran.

2. Penelitian oleh Aris Risdiana, “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat”.<sup>5</sup> Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan historis sosiologis. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga cara, yakni observasi, dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan Pondok Pesantren Sukamanah

---

<sup>4</sup> Kuni Adibah, “Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter, Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta” (UIN Sunan Kalijaga, 2014), hlm. vii.

<sup>5</sup> Aris Risdiana, “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat” vol. 16: 2 (2016), hlm. 81.

dan Pondok Pesantren Persis Benda 67 telah memiliki nilai-nilai budaya organisasi dalam bentuk peraturan-peraturan, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan serta iklim organisasi.

3. Penelitian oleh Mukhammad Mirza Farikh, “Pengaruh Budaya Organisasi Pesantren Terhadap Peningkatan *Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Jabal Noer Taman Sidoarjo”.<sup>6</sup> Penelitian ini dapat digolongkan penelitian kuantitatif dengan format deskriptif. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Simple Random Sampling*. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel bebas yakni (Budaya Organisasi Pesantren) dan satu variabel terikat yakni (*Soft Skill* Santri). Alat pengumpulan data yang digunakan adalah Angket Terbuka dan Angket Tertutup. Berdasarkan analisis data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pesantren di pondok pesantren jabal noer adalah baik. *Soft Skill* yang dimiliki santri pondok pesantren jabal noer terasah oleh agenda dan kegiatan yang diadakan dan diterapkan. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan *soft skill* santri diterangkan oleh ( $R^2$ ) = 0,33 yakni sebesar 33% dengan persamaan regresinya  $\hat{Y} = 19,19 + 0,74X$ .
4. Penelitian oleh Novia Lucas Cahyadi Lie, Dr. Noviaty Kresna Darmasetiawan, S.Psi., M.Si., “Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kesiapan Kerja Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean Pada Mahasiswa S1

---

<sup>6</sup> Mukhammad Mirza Farikh, “Pengaruh Budaya Organisasi Pesantren Terhadap Peningkatan *Soft Skill* Santri Pondok Pesantren Jabal Noer Taman Sidoarjo” (UIN Sunan Ampel, 2018), hlm. viii.

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Surabaya”.<sup>7</sup> Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan analisis regresi liner sederhana. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proportional* atau *stratified sampling*. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan *software* SPSS 18.0 dimana hasil penelitian menunjukan bahwa *Soft Skill* berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan kerja menghadapi MEA dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,870, t-hitung sebesar 12,837 dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,668 yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara *Soft Skill* (X) terhadap kesiapan kerja mahasiswa dalam menghadapi MEA.

5. Penelitian oleh Fani Setiani, Rasto, “Mengembangkan *Soft Skill* Siswa Melalui Proses Pembelajaran”.<sup>8</sup> Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Soft Skill* siswa yang dikembangkan melalui proses pembelajaran di kelas. Metode penelitian menggunakan metode *eksplanatory survey*. Teknik pengumpulan data menggunakan angket skala 5 dengan model rating scale. Responden adalah siswa salah satu SMK Swasta di Bandung. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan proses pembelajaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Soft Skill* siswa, baik secara parsial maupun secara simultan.

Dengan mengkaji penelitian-penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Persamaan

---

<sup>7</sup> Novia Lucas Cahyadi Lie, Noviaty Kresna Darmasetiawan, “Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kesiapan Kerja Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean Pada Mahasiswa S1 Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Surabaya” vol. 6: 2 (2017), hlm. 1496.

<sup>8</sup> Fani Setiani, Rasto, “Mengembangkan *Soft Skill* Siswa Melalui Proses Pembelajaran” vol. 1: 1 (2016), hlm. 160.

penelitian terdahulu dengan saat ini, sama-sama mengkaji budaya organisasi pesantren dan *soft skill* atau karakter. Sedangkan perbedaannya terletak pada subyek penelitian dan metode penelitian.

## F. Kerangka Teori

### 1. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam literatur, definisi budaya organisasi cukup banyak, seperti yang telah diungkapkan oleh para pakar dan di antaranya akan dikemukakan sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu dalam buku *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Keith Davis dan John W. Newstrom mengemukakan bahwa *“organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members”* Lebih lanjut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt juga mengemukakan bahwa *“organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members”*.<sup>9</sup>

Budaya Organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem, Mc Namara dalam Mardiyah mengemukakan bahwa dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi, dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu pada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai

---

<sup>9</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 113.

tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas, dan ruang. Sementara dilihat dari output, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, *image*, produk, dan sebagainya.<sup>10</sup> Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Pemaparan tentang pengertian budaya dan organisasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya tentu saja tidak serta merta dapat disatukan begitu saja. Namun dapat dilihat esensi dari masing-masing term yang membentuk pengertian budaya organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believe*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.<sup>11</sup>

Sondang P. Siagian<sup>12</sup>, mengatakan dalam bukunya yang berjudul Teori Pengembangan Organisasi, bahwa budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan.

Menurut Phithi Sithi Amnuai dalam Moh. Pabundu Tika<sup>13</sup>, bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan

---

<sup>10</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya Media Publishing, 2015), hlm. 74.

<sup>11</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 2.

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

<sup>13</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Pengembangan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara), hlm. 4-5.

yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Menurut Peter F. Druicker, bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Wirawan mendefenisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang sosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.<sup>14</sup>

Menurut Robbin yang dikutip oleh Erni R. Ernawan, definisi budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lainnya.<sup>15</sup> Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan

---

<sup>14</sup> Dedik, "Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan", *Jurnal Analytica Islamica*, vol. 4: 2 (2015), hlm. 327.

<sup>15</sup> Erni R. Ernawan, *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 76.

mengenai organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi seperti yang diuraikan di bawah ini. Persepsi karyawan mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku, bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung berbagai karakteristik organisasi tersebut kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins mengemukakan tujuh karakteristik prima budaya organisasi sebagai berikut:<sup>16</sup>

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana para karyawan di dorong untuk inovasi dan pengambilan risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukan kepada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Berorientasi tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.

---

<sup>16</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 8.

6. Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya suatu santai-santai.
7. Stabil (*stability*); sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat, yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi anggota organisasi dengan segala nilai keyakinan dan perilakunya dalam organisasi, yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang ada di dalam hierarki organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Lebih spesifik lagi, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi sekaligus menyajikan pedoman perilaku kerja.

Dari pengertian di atas dapat disampaikan bahwa budaya organisasi diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi dalam hal ini anggota organisasi yang diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain di mana di dalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota

organisasi, mempunyai asumsi, persepsi, atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi.

#### b. Elemen-Elemen Budaya Organisasi

Menurut Schein dan Rosseau bahwa elemen budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, keyakinan, nilai-nilai dan prinsip-prinsip, serta perilaku dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral* (perilaku).

##### 1. Elemen Idealistik

Elemen Idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk pembelajaran, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Elemen Idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Schein dan Rosseau mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang dapat diterima apa adanya oleh kalangan orang banyak. Indikator dari Elemen Idealistik antara lain:

- a. Untuk memahami nilai-nilai individual yang menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari.
  - b. Untuk memahami nilai-nilai organisasi, tetapi masih ada dalam komponen yang lebih esensial.
  - c. Untuk memahami elemen secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi yang tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.
  - d. Untuk menjadikan manusia yang bermartabat tinggi.
2. Elemen *Behavioral* (Perilaku)

Elemen bersifat *behavioral* (perilaku) adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, yang diatur oleh program budaya keorganisasian dalam bertindak. Sehingga Elemen *Behavioral* (Perilaku) mudah dipahami bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang- kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.<sup>17</sup> Indikator dari Elemen *Behavioral* (Perilaku) antara lain:

- a. Untuk memahami program budaya keorganisasian dalam bertindak, sehingga mudah dipahami bagi orang luar organisasi.

---

<sup>17</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Hak Cipta, 2007), hlm. 12.

- b. Untuk memahami representasi dari budaya sebuah organisasi sehingga mudah dipahami, diamati dan diinterpretasikan.
- c. Untuk memahami bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya.

Diantara kedua Elemen Idealistik dan Elemen *Behavioral* (Perilaku) diatas terdapat keterkaitan hubungan. Dengan demikian kedua elemen diatas dapat disimpulkan bahwasanya elemen Idealistik menciptakan manusia yang bertaqwa kepada Allah SWT, berbudi luhur dan berakhlakul karimah yang selalu mengedepankan nilai-nilai, norma-norma serta ajaran agama Islam. Serta diharuskan menghormati orang yang lebih tua dari kita. Sedangkan elemen *behavioral* (Perilaku) ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi.

#### c. Ciri-Ciri Budaya organisasi

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat ciri-ciri utama yang dihargai oleh organisasi. Sondang berpendapat bahwa ciri-ciri budaya organisasi yang perlu di kenali dengan baik<sup>18</sup> antara lain:

---

<sup>18</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 234.

1. Pemberian perangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang.
2. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada para bawahannya untuk bersikap agresif inovatif dan memiliki keberanian mengambil resiko.
3. Perolehan dukungan, bantuan dan kehangatan hubungan dan manajemen kepada para bawahannya.

d. Manfaat Budaya Organisasi

Manusia sebenarnya dalam hidupnya dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal tersebut juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi kemudian menciptakan budaya organisasi. Menurut Robin, mengemukakan manfaat dari budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.  
Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.<sup>19</sup>
2. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.

---

<sup>19</sup> Edy Sutrisno, Budaya Organisasi, (Jakarta, Kencana, 2011) hal. 27-28

3. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.
4. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.<sup>20</sup>

Keempat fungsi tersebut yang kemudian dapat menunjukkan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku dan tindakan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

e. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Selanjutnya dapat diketahui bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi bagi individu didalamnya. Dari segi fungsinya, budaya organisasi dijabarkan sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya bisa membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, 29

3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari Individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>21</sup>

Dari berbagai fungsi tersebut terlihat meskipun benar bahwa budaya organisasi tidak selalu mudah dipahami, dan tidak konkret. Karena setiap organisasi menciptakan serangkaian asumsi, kesepakatan dan norma-norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari-hari sesuai dengan budaya organisasi masing-masing. Sebaliknya perilaku yang dinilai negatif, akan dikenakan sanksi apabila setiap anggota organisasi tidak menaati peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut.

#### f. Pengaruh Budaya Organisasi

Perlu disadari bahwa budaya dapat berupa kekuatan, akan tetapi dapat pula menjadi kelemahan bagi suatu organisasi. Budaya merupakan kekuatan kalau mempermudah dan memperlancar proses komunikasi, yang mendorong berlangsungnya pengambilan keputusan yang efektif, memperlancar jalannya pengawasan dan menumbuhkan semangat kerja sama dan memperbesar komitmen kepada organisasi.

Pada gilirannya budaya sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi organisasi. Bahkan dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin pula tingkat efisiensi kerjanya. Sebaliknya, budaya dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi

---

<sup>21</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 10-11.

apabila keyakinan dan sistem nilai yang dianut tidak seirama dengan tuntutan strategi organisasi. Agar budaya menjadi kekuatan bagi organisasi, aspek kehidupan organisasional penting mendapat sorotan perhatian. Lima aspek ialah kerja sama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen.

*Perihal Kerja Sama.* Kerja sama yang ikhlas tidak mungkin terwujud dengan mengeluarkan berbagai peraturan formal. Manajemen mungkin dan pada umumnya menyatakan dengan jelas hal-hal yang diharapkan dan para karyawan bawahannya. Sistem imbalan yang mempunyai daya tarik bagi karyawan baru memasuki organisasi dan bagi karyawan lama untuk tetap berada dalam organisasi bisa saja diciptakan.

Kesemuanya itu baik dan penting dalam kehidupan organisasional.<sup>22</sup> Akan tetapi tidak ada manajemen yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi semua kemungkinan yang akan terjadi di masa depan. Jika terjadi hal-hal yang tidak diperhitungkan sebelumnya, manajemen hanya bisa berharap bahwa berbagai pihak dalam organisasi bersedia bekerja sama sehingga roda organisasi tetap “berputar” dengan lancar. Berarti niat itikad baik dan iklim saling mempercayai sangat diperlukan. Hal tersebut perlu mendapat perhatian dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi.

*Perihal Pengambilan Keputusan.* Menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah

---

<sup>22</sup> Malayu Hasibuan S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hlm. 190.

tertentu.<sup>23</sup> Setiap organisasi mendambakan berlangsungnya pengambilan keputusan yang tidak hanya efisien, tetapi efektif. Kelancaran pengambilan keputusan lebih terjamin apabila berkat adanya budaya sebagai kekuatan yang mengandung keyakinan dan sistem nilai yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan itu sebagai “rujukan” dalam menentukan langkah-langkah yang diperlukan. Dengan perkataan lain, proses pengambilan keputusan akan lancar apabila dan karena berbagai pihak yang terlibat menggunakan asumsi dasar yang sama yang pada gilirannya mencegah timbulnya salah pengertian tentang apa yang menjadi sasaran keputusan yang diambil dan hasil yang diharapkan dan pelaksanaannya.<sup>24</sup>

*Perihal Pengawasan.* Pengawasan diperlukan sebagai instrument untuk mengamati apakah tindakan operasional benarbenar diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasaran berdasarkan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Adanya klasifikasi jabatan yang lengkap, adanya standar mutu pekerjaan yang baku dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan minatnya tetap tidak sepenuhnya menjamin bahwa rencana yang telah ditetapkan akan terlaksana dengan tepat pula.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 129.

<sup>24</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 305-306.

<sup>25</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 79.

Alasan pokoknya terletak pada keterbatasan manusia sebagai makhluk yang tidak sempurna, yang tidak luput dari kekurangan, kemungkinan khilaf dan bahkan berbuat kesalahan. Oleh karena itulah diperlukan pengawasan. Falsafah dasar fungsi pengawasan dalam Islam muncul dari pemahaman tanggung jawab individu, amanah dan keadilan. Menunaikan amanah merupakan kewajiban setiap individu pegawai muslim, ia harus berhati-hati dan bertakwa dalam pekerjaannya, selalu mengevaluasi diri sebelum dievaluasi orang lain, dan merasa bahwa Allah senantiasa mengawasi segala aktivitasnya.

Pengawasan internal yang melekat dalam setiap pribadi. Muslim akan menjauhkannya dari bentuk penyimpangan, dan menuntunnya konsisten menjalankan hukum-hukum dan Syariah Allah dalam setiap aktivitasnya, dan ini merupakan tujuan utama Islam. Akan tetapi, mereka hanyalah manusia yang berpotensi melakukan kesalahan.

Dalam sebuah masyarakat, salah seorang dari merekapasti ada yang cenderung menyimpang dari kebenaran, atau menuruti hawa nafsu. Oleh karena itu, Islam menetapkan sistem sosio-politik untuk menjalankan fungsi pengawasan pelaksanaan hukum dan Syariat Allah. Pengawasan merupakan tanggung jawab sosial dan publik yang harus dijalankan masyarakat, baik dalam bentuk lembaga formal atau non-formal.<sup>26</sup>

*Perihal Komunikasi.* Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang

---

<sup>26</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah sebuah kajian historis dan kotemporer* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 180.

lain.<sup>27</sup> Ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu seorang manajer digunakan untuk berkomunikasi, baik secara vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal dan diagonal. Tergantung pada arahnya, komunikasi diperlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijaksanaan, perintah, instruksi, pengarahan dan petunjuk. Juga untuk menerima informasi, saran, laporan dan bahkan kritik.

Untuk kepentingan apapun komunikasi digunakan, yang jelas ialah bahwa proses komunikasi yang terjadi harus bebas dari organisasi Artinya, hakikat dan makna “pesan” yang ingin disampaikan oleh sumber komunikasi “seutuhnya” oleh mitra berkomunikasi. Dalam teori komunikasi ditekankan banyak masalah yang dapat dipecahkan dan konflik yang terselesaikan apabila terjadi komunikasi tanpa distorsi. Karena komunikasi merupakan dasar yang penting bagi semua usaha perubahan yang akan dilakukan organisasi.<sup>28</sup>

*Perihal Komitmen.* Makin besar rasa memiliki organisasi yang terdapat dalam diri seseorang makin mudah pula baginya untuk membuat komitmen yang besar, memang diperlukan sistem imbalan yang adil dan wajar. Berbagai kebutuhan para anggota organisasi, baik yang sifatnya materi dan non materi kebutuhan sosial, prestise dan kebutuhan berkembang dalam karier harus dipenuhi. Semuanya itu penting tetapi tidak cukup. Juga diperlukan tugas yang menantang.

---

<sup>27</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), hlm. 272.

<sup>28</sup> Randalls S. Schuler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga (Jakarta: Erlangga, 1997), hlm. 119.

## 2. Budaya Organisasi Pesantren

Sondang P. Siagian,<sup>29</sup> mengatakan dalam bukunya yang berjudul *Teori Pengembangan Organisasi* bahwa, Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan Pesantren berasal dari kata santri yang diberi awalan pe di depan dan akhiran an berarti tempat tinggal para santri.<sup>30</sup> Pesantren di Indonesia tidak hanya sebagai tempat tinggal santri, namun pesantren adalah tempat dimana para santri beraktifitas seperti belajar, tidur dan mengabdikan kepada seorang Kiai dan terdapat pula mushola atau masjid sebagai sarana beribadah, terkadang juga pesantren diartikan sebagai gabungan kata sant (manusia baik) dengan suku kata tra (suka menolong), dan sehingga kata pesantren bisa diartikan sebagai tempat pendidikan manusia baik-baik.

Dalam menelaah bagaimana budaya organisasi pesantren, maka hal tersebut tidak akan lepas dipengaruhi oleh pola kepemimpinan seorang kiai di pesantren itu sendiri yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi perilaku organisasi santri-santrinya. Keberhasilan kiai dalam melakukan pengelolaan pesantren, salah satunya karena kiai menjunjung tinggi nilai-nilai, budaya maupun keyakinan. Sikap otokrasi biasanya dilakukan oleh kiai saat beliau menjadi seorang pemimpin pesantren yang lebih menekankan pada nilai-nilai keagamaan,<sup>31</sup> misalnya: Pembelajaran yang

---

27. <sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara), hlm.

<sup>30</sup> Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri* (Yogyakarta: Suksek Offset, 2009), hlm. 19.

<sup>31</sup> A. Halim dkk, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hlm. 37.

bersifat kiai-centered. Seorang kiai melihat para santrinya belum matang secara intelektual maupun emosionalnya, sehingga perlu dibimbing dalam belajar. Adapun metode pembelajarannya, biasa disebut dengan metode sorogan atau bandongan dimana kiai mempunyai kekuasaan tinggi dalam mengajarkannya, bahkan “haram” bagi santri untuk membantahnya.

Sikap kekeluargaan, keakraban, tolong-menolong biasanya dilakukan oleh kiai saat ia menjadi seorang manajer pesantren yang lebih menekankan pada proses dan pengelolaan pesantren. Di sinilah letak manajemen kultur yang dilakukan oleh kiai untuk mengembangkan pesantren. Nilai-nilai seperti kekeluargaan, keakraban, tolong-menolong sangat efektif untuk menjalin ikatan emosional antara kiai dan santri untuk mencapai tujuan pesantren secara bersama.<sup>32</sup>

Dari pengertian di atas dapat disampaikan bahwa budaya organisasi pesantren adalah kristalisasi dari nilai-nilai serta kepercayaan maupun harapan bersama para anggota yang ada dalam pesantren yang dijadikan suatu kebiasaan (diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain) di mana di dalamnya ada perumusan norma yang disepakati untuk mencapai visi misi pesantren.<sup>33</sup>

### 3. *Soft Skill*

#### a. *Pengertian Soft Skill*

*Soft Skills* merupakan perilaku intrapersonal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia seperti

---

9. <sup>32</sup> Effendi Onong Uchyana, *Ilmu Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1986), hlm.

<sup>33</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, hlm. 74.

membangun tim, pembuatan keputusan, inisiatif, dan komunikasi. *Soft Skills* tidak termasuk keterampilan teknis seperti keterampilan merakit computer. Dengan kata lain, *Soft Skills* mencakup pengertian ketrampilan non-teknis, ketrampilan yang dapat melengkapi kemampuan akademik, dan kemampuan yang harus dimiliki setiap orang, apapun profesi yang ditekuni.<sup>34</sup>

Dari pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa *Soft Skills* merupakan kualitas diri yang bersifat ke dalam dan ke luar. Jika berbagai kualitas ini dimiliki seseorang maka dia akan menjadi manusia hebat, sukses dan maju. Jadi dapat disimpulkan bahwa Pendidikan *Soft Skills* merupakan proses pembimbingan keterampilan non-teknis yang terdapat unsur pendidik dan peserta didik. Dalam pendidikannya mengandung pembelajaran tentang pengembangan kecerdasan personal dan interpersonal dari setiap individu.

Kasmadi juga mengungkapkan, pendidikan *Soft Skills* adalah pendidikan berakhlak mulia yang ditanamkan sejak anak usia dini. Merupakan kecerdasan emosional yang terlatih dan membentuk kecakapan khusus yang didukung oleh perasaan, kesadaran, dan perilaku moral.<sup>35</sup> Sebagai contoh seperti profesi guru, *Soft Skills* sangatlah penting dimiliki, keterampilan ini adalah kemampuan dalam menghangatkan hubungan, membuat pendekatan yang mudah, membangun secara konstruktif, menggunakan diplomasi dan teknik

---

<sup>34</sup> *Ibid.*,

<sup>35</sup> Kasmadi, *Membangun Soft Skill Anak-anak Hebat* (Tangerang: Alfabeta, 2013), hlm. 121.

untuk mencairkan situasi dan menggunakan gaya yang dapat menghentikan permusuhan.<sup>36</sup>

Dewasa ini *Soft Skill* merupakan faktor penting yang dipertimbangkan oleh banyak organisasi dalam pengembangan karir lulusan di masa depan, selain keterampilan teknis yang harus dimiliki. Hal ini sangat logis, sebab hasil penelitian menunjukkan, 75% keberhasilan pekerjaan ditentukan oleh *Soft Skills* dan hanya 25% ditentukan oleh *hard skill*. Hasil penelitian lain menunjukkan 85% *Soft Skill* dan 15% *hard skill* merupakan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dan karir bisnis. Oleh karena itu sebanyak 77% pengusaha sepakat dalam proses perekrutan karyawan, *Soft Skill* dijadikan pertimbangan yang posisinya sama penting dengan *hard skills*.<sup>37</sup>

*Softskill* merupakan terminasi sosiologis untuk *Emotional Intelligence Quotient* (EQ) seseorang, serta dapat mengetahui kemampuan seseorang untuk bekerjasama, menyelesaikan suatu masalah bahkan memotivasi atau memberikan sebuah solusi bersama orang lain di dalam sebuah bidang pekerjaan. Menurut Klaus dalam *website* Unimus menyebutkan *Softskill* merupakan suatu hal kepribadian, sosial, komunikasi dalam manajemen perilaku diri seseorang.<sup>38</sup> Menurut Elfindri dalam Nissa Rizki, *Soft Skills* didefinisikan sebagai berikut:

*Soft Skills* merupakan ketrampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang

<sup>36</sup> Muqowimm. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru* (Yogyakarta: Pedagogia, 2011), hlm. 7.

<sup>37</sup> Fani Setiani, Rasto, "Mengembangkan *Soft Skill* Siswa Melalui Proses Pembelajaran" vol. 1: 1 (2016), hlm. 160.

<sup>38</sup> <http://repository.unimus.ac.id>

Pencipta. Dengan mempunyai *Soft Skills* membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa di tengah masyarakat. Keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan keterampilan spiritual.<sup>39</sup>

Menurut Sharma *Soft Skills* dapat dikatakan sebagai suatu keterampilan yang menggabungkan seluruh aspek keterampilan umum yang terkait dengan keterampilan non-akademis yang mencakup elemen-elemen kognitif. Menurut Sharma banyak sekali penelitian dan opini para ahli yang bertujuan untuk menentukan *Soft Skills* khusus yang perlu diimplementasikan dan digunakan di lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Ketujuh elemen *Soft Skills* tersebut adalah keterampilan berkomunikasi (*communicative skills*), keterampilan berpikir dan memecahkan masalah (*thinking skills and problem solving skills*), kekuatan kerja tim (*team work force*), manajemen informasi dan kemampuan belajar seumur hidup (*life-long learning and information management*), kemampuan berwirausaha (*entrepreneur skill*), etika, moral, dan profesionalisme (*Ethics, Moral & Professional*) serta kemampuan kepemimpinan (*Leadership skill*).<sup>40</sup> Masing-masing *Soft Skills* di dalamnya berisikan sub-skills yang dapat dikategorikan sebagai *skills* yang secara individu sangat dibutuhkan (*must have*) dan kategori

---

<sup>39</sup> Lehan Bagaswana, *Pengaruh Soft Skills Terhadap Prestasi Praktik Kerja Industri Siswa Jurusan Teknik Gambar Bangunan Tahun Ajaran 2013/2014 Smk Negeri 2 Depok Sleman*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), hlm. 11.

<sup>40</sup> Ismail Soleh, *Soft Skills Mahasiswa Prodi Pjkr Bersubsidi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta Angkatan Tahun 2010*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), hlm. 10.

sebagai skills yang baik untuk dimiliki (*good to have*). Sharma menstabilasi komponen *Soft Skills* yang harus dimiliki dan baik dimiliki seperti ditunjukkan pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Komponen *Soft Skills* menurut Sharma**

No	<i>Soft Skills</i>	Sub-Skills Elemen yang harus dimiliki ( <i>Must Have Elements</i> )	Sub-Skills Elemen yang baik untuk dimiliki ( <i>Good To Have Elements</i> )
1	Kemampuan berkomunikasi	1. Kemampuan menyampaikan ide secara jelas, efektif dan meyakinkan baik lisan maupun tertulis 2. Kemampuan untuk mempraktikkan keterampilan mendengar dengan baik dan memberi tanggapan 3. Kemampuan berpresentasi secara jelas dan meyakinkan kepada audien	1. Kemampuan untuk menggunakan teknologi selama presentasi 2. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan individu yang mempunyai latar belakang berbeda 3. Kemampuan untuk menularkan kemampuan komunikasi ke orang lain
2	Kemampuan berpikir kritis dan memecahkan masalah	1. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah dalam situasi sulit dan melakukan justifikasi 2. Kemampuan memperluas dan memperbaiki keterampilan berpikir seperti menjelaskan, menganalisis dan mengevaluasi diskusi 3. Kemampuan	1. Kemampuan berpikir lebih luas 2. Kemampuan untuk membuat kesimpulan berdasarkan bukti yang valid 3. Kemampuan untuk menerima dan memberikan tanggungjawab sepenuhnya 4. Kemampuan untuk memahami seseorang dan mengakomodasi ke dalam suasana kerja yang beragam

		mendapatkan ide dan mencari solusi alternatif	
3	Kerja sama tim	1. Kemampuan untuk membangun hubungan, berinteraksi dan bekerja secara efektif dengan lainnya 2. Kemampuan untuk memahami dan berperan sebagai anggota	1. Kemampuan untuk memberikan kontribusi terhadap perencanaan dan mengkoordinasi kerja grup 2. Bertanggungjawab terhadap keputusan grup
4	Belajar seumur hidup dan mengelola informasi	1. Kemampuan untuk mengelola informasi yang relevan dari berbagai sumber 2. Kemampuan untuk menerima ide-ide baru	1. Kemampuan untuk mengembangkan keinginan untuk menginvestigasi dan mencari pengetahuan
5	Kemampuan Kewirausahaan	1. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang kerja	1. Kemampuan untuk mengajukan proposal peluang bisnis 2. Kemampuan untuk berwirausaha sendiri
6	Etika, Moral & Profesional		1. Kemampuan untuk mempraktikkan etika perilaku
7	Kemampuan Kepemimpinan	1. Mempunyai pengetahuan teori dasar kepemimpinan 2. Kemampuan untuk memimpin suatu proyek	1. Kemampuan untuk memahami dan menjadi alternative pemimpin dan pengikut

*Soft Skills* lebih didominasi oleh komponen kepribadian individu sehingga prosedur pengukurannya sedikit berbeda dengan pengukuran komponen abilitas individu. Oleh karena itu pengukuran *Soft Skills* akan

mengarah pada karakteristik yang sifatnya internal dan manifest pada diri individu seperti dimensi afektif, motivasi, interest atau sikap. Pengukuran kepribadian terbagi menjadi dua jenis yaitu pelaporan diri (*self-report*) dan proyeksi (*projective*). Berikut ini adalah pengukuran *Soft Skills* menurut Wahyu Widhiarso<sup>41</sup> diantaranya :

1. *Self report*, merupakan stimulus berupa pertanyaan, pernyataan atau daftar deskripsi diri yang direspon oleh individu.
2. *Checklist*, adalah jenis alat ukur afektif atau perilaku yang memuat indikator, biasanya kata sifat atau perilaku yang diisi oleh seorang penilai (*rater*).
3. Pengukuran *performansi*/penampilan, merupakan pengukuran terhadap proses atau hasil kerja individu terhadap tugas yang diberikan.

b. Ruang Lingkup *Soft Skill*

*Soft Skills* terbagi menjadi dua yaitu, *interpersonal skills* dan *intrapersonal skills*. Pengertian dari *interpersonal skills* merupakan keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain.<sup>42</sup> Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan berinteraksi dengan orang lain, oleh karena itu sebagai manusia harus memiliki keterampilan interpersonal. Seperti misalnya memilih teman dalam belajar. Disarankan untuk memilih teman orang yang tekun, *wira'i*,

---

<sup>41</sup> Ismail Soleh, *Soft Skills Mahasiswa Prodi Pjkr Bersubsidi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta Angkatan Tahun 2010*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), hlm. 12-13.

<sup>42</sup> *Ibid.*, 6.

berwatak jujur dan mudah memahami masalah dan diarankan juga untuk menjauh dari pemalas, pengangguran, suka berbicara, suka mengacau dan gemar memfitnah.<sup>43</sup> Dalam hal ini individu dituntut untuk terlebih dulu mengenal kepribadian individu lain sebelum mendekati individu lain tersebut.

Keterampilan intrapersonal terkait dengan transformasi diri yang mencakup kekuatan kesadaran (kesadaran internal dan kesadaran eksternal), kekuatan tujuan (impian, pemikiran, harapan, hasrat, dan keyakinan), kekuatan keyakinan (keyakinan kepada Allah SWT., keyakinan kepada diri sendiri, keyakinan kepada orang lain), kekuatan cinta (memaafkan, mencintai, memberi), kekuatan energi positif, kekuatan konsentrasi dan kekuatan keputusan.<sup>44</sup> Berbagai kekuatan ini jika kita kembangkan dengan baik, maka akan sangat memperkuat *intrapersonal skills*.

#### 1. Kekuatan Kesadaran

Kesadaran ini penting, sebab ketika melakukan kegiatan tanpa ada kesadaran, maka boleh dikatakan kegiatan tersebut tidak ada isinya, tidak berbobot, hambar, dan bisa jadi sia-sia hasilnya. Ibrahim Elfiky mengatakan bahwa secara garis besar ada dua jenis kesadaran dalam diri manusia, yaitu kesadaran diri internal dan kesadaran diri eksternal.<sup>45</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran sangatlah peting

---

<sup>43</sup> As'ad Mokhammad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 2017), hlm. 32.

<sup>44</sup> Muqowimm. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru* (Yogyakarta: Pedagogia, 2011), hlm. 21.

<sup>45</sup> Elfiky Ibrahim, *Membangun Soft Skills Guru* (Yogyakarta: Zaman, 2008), hlm. 37.

bagi setiap manusia, setiap manusia harus melatih meningkatkan kesadarannya, melalui merenung apa yang dia butuhkan dan apa yang orang lain butuhkan, sadar akan posisinya di masyarakat maupun keluarga.

Kesadaran ini sangat penting bagi manusia yang sudah memasuki dunia kerja. Mereka harus mempunyai kesadaran tentang profesinya. Seharusnya manusia bersyukur telah diberikan kesempatan untuk memiliki sebuah profesi, banyak yang dilakukan untuk menciptakan hidup bermakna. Kesadaran akan membuat sebuah profesi menjadi lebih bermanfaat, bernilai, dan membawa kemajuan. Kesadaran internal membuat kita kuat secara personal dan kesadaran eksternal membuat kita kuat secara sosial.

## 2. Kekuatan Tujuan

Manusia harus memiliki tujuan. Karena tujuan dapat dijadikan sebagai titik tolak sekaligus target yang akan dicapai dalam suatu hal. Setiap manusia harus memiliki mimpi karena menurut penelitian, sekitar 27% orang tidak mempunyai cita-cita yang jelas, setelah sepuluh tahun berlalu dicek kembali, sejumlah orang dengan model ini menjadi orang yang gagal; 60% orang punya cita-cita tetapi tidak jelas, setelah sepuluh tahun berlalu dicek kembali menjadi orang yang rata-rata; 10 % orang yang punya cita-cita jelas. Setelah sepuluh tahun berlalu menjadi orang sukses; dan hanya 3% orang yang mempunyai cita-cita tertulis, setelah sepuluh tahun berlalu mereka

menjadi orang yang sangat sukses. Pada akhirnya manusia mempunyai keyakinan untuk mewujudkan tujuan hidup.<sup>46</sup> Manusia yang mempunyai mimpi pasti selalu memikirkan apa yang di impikannya. Namun harus memperhatikan langkah yang akan diambil. Sebab, orang yang mempunyai mimpi pasti mempunyai harapan bagaimana mewujudkan impiannya. Setelah mempunyai harapan pasti manusia akan memiliki hasrat untuk mewujudkannya. Hasrat yang kuat inilah yang pada akhirnya menjadi sebuah keyakinan bahwa yang dicita-citakan akan terwujud. Tentu, peran Allah SWT sangatlah menentukan, namun yang perlu kita yakni bahwa Allah SWT hanya akan merubah nasib suatu kaum dengan suatu kaum sendiri telah berusaha mengubah nasibnya. Menurut Elfiky dalam buku *Membangun Soft Skills Guru* ada 12 prinsip untuk menentukan tujuan, yaitu: a) Tentukan keinginan dengan baik; b) Tujuan mesti realistis dan dapat diwujudkan; c) Ambisi; d) Hidupkan tujuan; e) Mengambil keputusan; f) Catat tujuan; g) Tentukan batas waktu; h) Sadari potensi diri; i) Pelajari berbagai kendala; j) Maju terus; k) Perbaiki rencana; l) Bersikap konsisten.<sup>47</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa manusia boleh bermimpi namun harus mempunyai perhitungan yang kuat akan mimpinya tersebut. Terlebih lagi manusia harus mempunyai mimpi atau tujuan karena hidup tanpa tujuan bagaikan manyat yang berjalan di atas Bumi.

---

<sup>46</sup> Muqowimm. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru* (Yogyakarta: Pedagogia, 2011), hlm. 9.

<sup>47</sup> Elfiky Ibrahim, *Membangun Soft Skills Guru* (Yogyakarta: Zaman, 2008), hlm. 45.

### 3. Kekuatan Keyakinan

Setelah memahami betapa penting tujuan, manusia harus memiliki keyakinan agar mimpinya dapat terwujud dengan cepat. Muqowim mengatakan bahwa ada tiga jenis keyakinan yang harus dimiliki setiap manusia, yaitu keyakinan kepada Allah SWT swt, keyakinan pada diri sendiri, dan keyakinan kepada orang lain. Keyakinan kepada Allah SWT berarti bahwa Allah SWT-lah tempat segala bergantung. Allah SWT-lah satu-satunya penentu dari apa yang kita impikan dan usahakan.<sup>48</sup> Karena sehebat apapun rencana manusia pasti Allah SWT memiliki rencana yang lebih indah bagi hambanya. Selanjutnya, keyakinan terhadap diri sendiri Muqowim menjelaskan bahwa manusia harus yakin dengan kemampuan diri sendiri. Manusia harus yakin bahwa Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk yang sempurna dan harus yakin bahwa telah banyak potensi yang diberikan Allah SWT pada diri manusia. Setelah yakin dengan dirinya sendiri manusia harus yakin dengan orang lain, meskipun susah percaya dengan orang lain dengan berbagai alasan menegaskan bahwa bisakah manusia hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Karena setiap manusia membutuhkan interaksi dengan orang lain. Manusia pasti memiliki kelemahan dan kelebihan, untuk menutupi kelemahan

---

<sup>48</sup> Muqowimm. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru* (Yogyakarta: Pedagogia, 2011), hlm. 33.

manusia maka manusia membutuhkan manusia lain dan begitu pula sebaliknya.<sup>49</sup>

#### 4. Kekuatan Cinta

Setelah yakin Allah SWT akan mengabulkan mimpi, yakin dengan kemampuann diri sendiri, dan yakin kepada orang lain, maka yang perlu dikembangkan adalah rasa cinta. Menurut Muqowim bahwa cinta merupakan kekuatan yang dapat menggerakkan manusia untuk bertindak. Hal ini menunjukkan manusia akan melakukan apapun untuk yang dicintainya, meskipun kadang negatif.<sup>50</sup>

Menurut Elfiky dalam buku *Mengembangkan Soft Skills Guru* ada tiga komponen kekuatan cinta, yaitu memaafkan, mencintai, dan memberi. Memaafkan berarti kemauan untuk menerima kesalahan orang lain yang dilakukan kepada kita. Kekuatan memaafkan melibatkan kekuatan spiritual, emosional, mental dan fisik. Karena secara manusiawi orang memiliki ego yang tinggi. Sehingga, hanya orang yang memiliki kekuatan spiritual tinggi, mampu menahan emosional diri, mental yang kuat, dan fisik yang mumpuni yang bisa memaafkan orang lain dengan mudah.<sup>51</sup>

Hal ini menunjukkan bahwa manusia boleh bermimpi namun harus mempunyai perhitungan yang kuat akan mimpinya tersebut. Terlebih lagi manusia harus mempunyai mimpi atau tujuan karena hidup tanpa tujuan bagaikan manyat yang berjalan di atas Bumi.

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, 34-35.

<sup>50</sup> *Ibid.*, 38.

<sup>51</sup> Elfiky Ibrahim, *Membangun Soft Skills Guru* (Yogyakarta: Zaman, 2008), hlm. 49.

Tentang mencintai, cinta menurut Muqowim ada empat fase, yaitu fase ketertarikan, fase penghargaan, fase keakraban, dan fase kebosanan. Fase ketertarikan merupakan tahap awal memilih sebuah profesi atau pekerjaan. Setelah mempunyai pekerjaan sesuai minat, maka muncul penghargaan dan mulai akrab dengan profesi tersebut. Namun, aktivitas yang bersifat rutin dapat menyebabkan rasa bosan. Terlebih jika tidak ada tantangan yang cukup berarti, pekerjaan yang awalnya menarik bisa jadi membosankan.

Akhirnya, komponen cinta yang ketiga adalah memberi. Ada yang mendefinisikan cinta sebagai kesenangan untuk memberi. Memberi yang dimaksud di sini adalah memberi tanpa syarat.<sup>52</sup> Jadi, cinta dapat diartikan apapun keadaannya kita bisa memberi sesuai dengan yang kita miliki.

Kesimpulannya cinta menggerakkan manusia untuk mengerjakan aktivitas dengan penuh semangat sehingga motivasi muncul dari dalam diri manusia tersebut (endogen). Ujian kekuatan cinta adalah ketika menghadapi persoalan apakah kita putus asa ataukah tetap semangat.

##### 5. Kekuatan Energi Positif

Energi positif merupakan energi yang muncul ketika seseorang dalam keadaan kritis sehingga potensi yang kita miliki dapat keluar

---

<sup>52</sup> Muqowimm. Dr, Pengembangan Soft Skill Guru, (Yogyakarta, Pedagogia, 2011), 42.

terus.<sup>53</sup> Artinya kita harus membuat tantangan secara terus menerus agar potensi terus tergali. Sebab bila seseorang berada dalam keadaan zona nyaman akan cenderung terlena, statis, dan runtuh. Hal ini biasanya dialami oleh seseorang yang sudah merasa nyaman dengan posisinya.

## 6. Kekuatan Konsentrasi

Konsentrasi terhadap sesuatu akan mempengaruhi keputusan, kesan, perilaku dan akan menyebabkan timbulnya tiga hal, yaitu penguncian, universalisasi, dan imajinasi. Konsentrasi terhadap suatu hal akan membuat fokus pada hal tersebut, lalu seseorang akan merasakan dan akan mengunci diri terhadap hal selainnya untuk memberikan kesempatan kepada seseorang itu untuk mewujudkan hal yang dipikirkannya.<sup>54</sup> Hal ini menunjukkan bahwa konsentrasi terletak pada focus persoalan yang dihadapi. Kegiatan apapun jika dijalani dengan penuh konsentrasi maka akan mendapatkan hasil yang maksimal hanya saja ada hal yang membuat konsentrasi terganggu, yaitu fisiologis, emosional, psikologis, mental dan spiritual.

## 7. Kekuatan Keputusan

Keputusan merupakan salah satu langkah menuju perubahan, yaitu perhatian, keputusan, belajar, menyadari kekurangan, latihan, dan berkelanjutan.<sup>55</sup> Dalam hal perhatian perlu melihat kelebihan dan kelemahan sebelum akhirnya memilih mana yang harus ditinggal dan

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, 45.

<sup>54</sup> *Ibid.*, 52.

<sup>55</sup> *Ibid.*, 55.

mana yang harus dijaga. Keputusan merupakan langkah berikutnya, yaitu setelah seseorang mengetahui kelemahan dan kelebihan, maka harus mengambil keputusan. Setelah mengambil keputusan seseorang perlu belajar untuk memperbaiki dan menyadari kekurangan. Setelah itu, seseorang berlatih atas keputusan yang telah diambil dan keputusan itu dijalankan terus menerus atau berkelanjutan.

Kedua yaitu, *intrapersonal skills* dapat didefinisikan sebagai kemampuan memahami diri sendiri dan bertindak berdasarkan pemahaman tersebut.<sup>56</sup> Bila seseorang memiliki intrapersonal skills yang tinggi, maka dia bisa mengendalikan emosi di dalam dirinya. Sehingga seseorang tersebut memiliki emosional quotient yang tinggi agar dapat memotivasi diri, mengorganisasi, memposisikan diri dengan lingkungan dan lain sebagainya.

#### 1. Keterampilan Berkomunikasi

Komunikasi dapat dilakukan melalui berkomunikasi lisan dan tulisan, sebagai makhluk sosial yang hidup dalam masyarakat siswa sangat memerlukan kecakapan komunikasi baik secara lisan maupun tulisan. Menurut Muqowim ada beberapa karakteristik komunikasi yang perlu dipahami. *Pertama*, Komunikasi adalah sebuah proses. Artinya, bahwa komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu. *Kedua*,

---

<sup>56</sup> Muhammad, dkk, *Pembelajaran Berbasis Kecerdasan Jamak (Multiple Intelligences)* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), hlm. 18

komunikasi adalah suatu upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan. *Ketiga*, komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja, serta sesuai dengan tujuan atau keinginan dari pelakunya. *Keempat*, komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerjasama dari pelaku yang terlibat. *Kelima*, komunikasi bersifat simbolis. Pada dasarnya komunikasi merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambing-lambang. *Keenam*, Komunikasi bersifat transaksional. Komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan, memberi dan menerima.<sup>57</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sebuah peristiwa tukar informasi antara dua pelaku atau lebih yang memiliki tujuan tertentu dalam setiap hal yang dibahas.

Secara umum ada banyak manfaat dari komunikasi. *Pertama*, dapat menyampaikan pikiran atau perasaan. Dengan komunikasi manusia bisa saling bertukar pemikiran dan perasaan. *Kedua*, komunikasi akan membuat orang merasa membaur dengan masyarakat sekitar, tidak merasa terasing atau terisolasi. *Ketiga*, dapat mengajarkan atau memberi sesuatu, dalam dunia pendidikan komunikasi ini sangat berguna untuk mengembangkan keahlian peserta didik. Karena komunikasi merupakan salah satu media yang menjembatani ilmu yang diberikan oleh guru. *Keempat*, dapat

---

<sup>57</sup> Muqowim. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru* (Yogyakarta: Pedagogia, 2011), hlm. 60.

mengenali diri sendiri. Dengan membangun komunikasi manusia akan tahu kekurangan dan kelebihan masing-masing.

Menurut Muqowim mengatakan bahwa komunikasi akan dilakukan dengan efektif jika memperhatikan lima prinsip yang disingkat dengan REACH, yakni *Respect, Empathy, Audible, Clarity* atau *Care, Humble*. *Respect* berarti adanya saling menghargai. *Empathy* berarti berempati kepada lawan bicara. Ketika kita mengedepankan ego, maka komunikasi akan terhambat. *Audible* berarti bahwa bahasa atau media yang kita gunakan mudah dipahami dan ditangkap oleh pihak yang kita ajak komunikasi. *Clarity* berarti kejelasan isi pesan, sementara *Care* bermakna adanya perhatian dan kepedulian. Akhirnya, komunikasi akan berjalan dengan baik kalau ada sikap rendah hati (*Humble*), tidak sombong dan merasa tinggi hati.<sup>58</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan hal yang penting untuk membangun hubungan, memperoleh informasi, dan mengetahui jati diri. Sehingga, kita dapat memahami diri sendiri maupun orang lain. Komunikasi juga memiliki beberapa aturan yang harus diperhatikan seperti REACH yang sudah dibahas di atas. Karena sebagai makhluk sosial kita tidak bisa hidup sendiri tanpa saling berkomunikasi dengan orang lain.

## 2. Keterampilan Memberikan Motivasi

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, 69.

Menurut Uno, motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.<sup>59</sup> Sedangkan menurut Sadirman berpendapat bahwa motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu.<sup>60</sup> Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses dimana seseorang mempunyai keinginan untuk menjadi lebih baik.

Muqowim mengatakan bahwa ada dua jenis motivasi, yakni motivasi yang berasal dari dalam diri (intrinsik) dan motivasi yang diakibatkan oleh rangsangan dari luar diri (ekstrinsik).<sup>61</sup> Jadi motivasi intrinsic ini dapat tumbuh karena ada kemauan dari dalam diri, mendorong rasa ingin tahu, mencoba, serta sikap mandiri dan ingin maju. Sedangkan, motivasi ekstrinsik antara lain dapat dengan memberikan ganjaran berupa hukuman atau hadiah sesuai dengan yang diperbuat.

### c. Tujuan Soft Skill

Dalam arti yang mendalam Soft Skills bertujuan untuk membangun kecerdasan intrapersonal dan interpersonal. Orang yang memiliki kecerdasan interpersonal yang tinggi melakukan negosiasi hubungan dengan ketrampilan dan kemahiran karena orang tersebut mengerti

<sup>59</sup> Uno Hamzah, *Teori Motivasi dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 3.

<sup>60</sup> A.M Sadirman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali, 2012), hlm. 7.

<sup>61</sup> Muqowimm. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru* (Yogyakarta, Pedagogia, 2011), hlm. 72.

kebutuhan tentang empati, kasih sayang, pemahaman, ketegasan, dan ekspresi dari keinginan dan kebutuhan.<sup>62</sup> Hal ini menunjukkan bahwa seorang individu akan membutuhkan ini dalam berinteraksi dengan orang lain karena manusia merupakan makhluk sosial. Begitu juga dengan kecerdasan intrapersonal, Reza menyatakan jika anda memiliki kecerdasan intrapersonal yang berkembang dengan baik maka anda akan mempunyai kapasitas mengelola hubungan dengan diri sendiri dengan aktivitas utama melakukan refleksi diri dan mengembangkan diri sendiri.<sup>63</sup>

Hal ini sangat diperlukan guna membangun motivasi diri yang kuat. Jika seseorang memiliki intrapersonal akan mampu menyadari dan mengerti kondisi emosi, pikiran dan perasaan, motivasi, dan tujuan diri sendiri.

### **G. Hipotesis**

Berdasarkan kajian empirik dari jurnal dan skripsi atau tesis, hipotesis dari penelitian ini adalah karakteristik prima budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta Tahun 2020/2021.

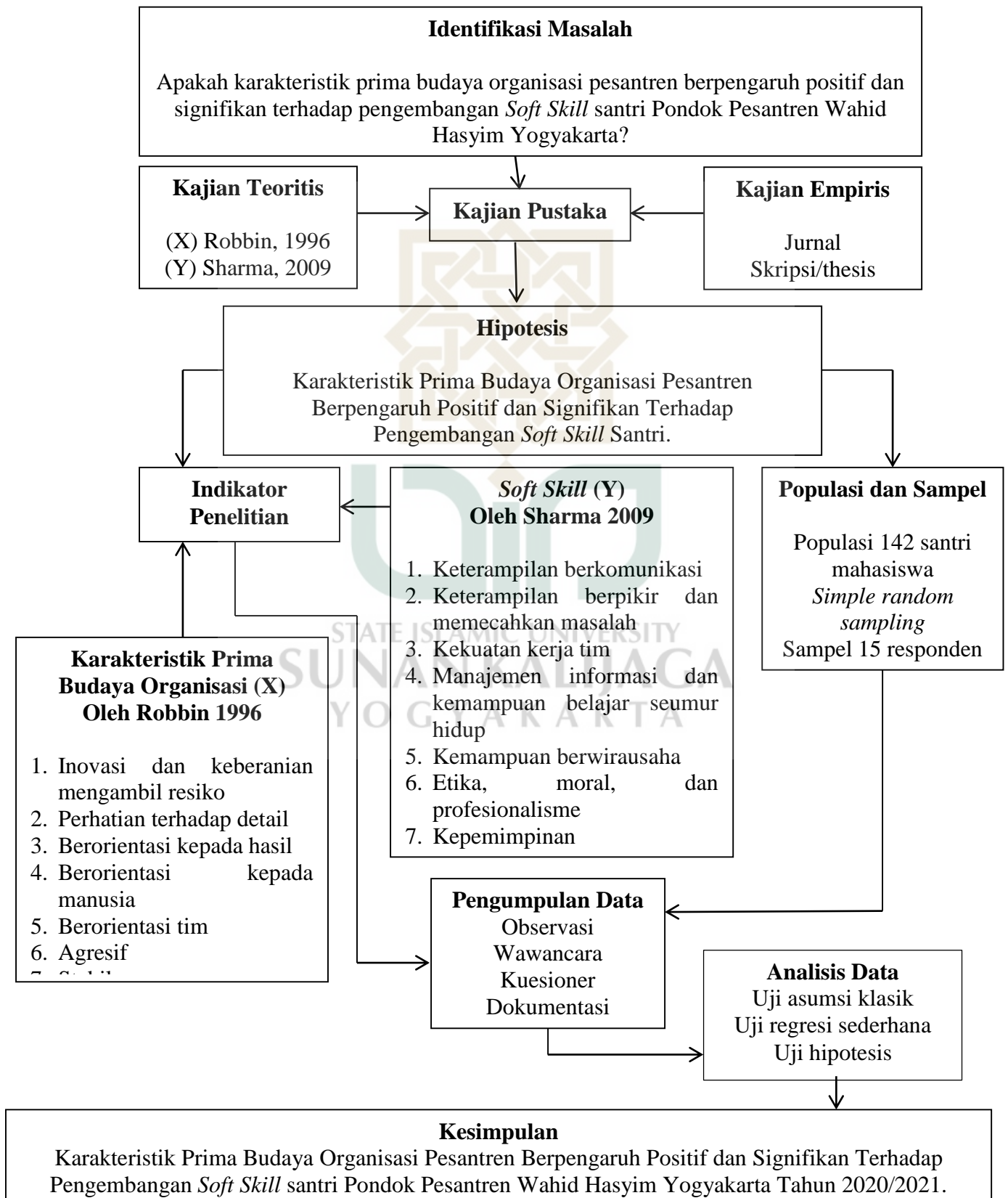
---

<sup>62</sup> Muhammad, dkk, *Pembelajaran Berbasis Kecerdasan Jamak (Multiple Intelligences)* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), hlm. 129.

<sup>63</sup> Reza, dkk, *Multiply Your Multiple Intelligences* (Yogyakarta: ANDI, 2009), hlm. 80.

Gambar 1.1

**Kerangka berpikir karakteristik prima budaya organisasi pesantren  
terhadap pengembangan *Soft Skill* santri**



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini sebagai kajian untuk mengetahui pengaruh karakteristik prima budaya organisasi terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta. Berdasarkan hasil seluruh data yang telah dikumpulkan dan dianalisis, dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik prima budaya organisasi terhadap pengembangan *soft skill* santri Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta. Yang dijelaskan oleh  $(R^2) = 0,486$  atau sebesar 48,6%, dengan persamaan regresinya  $\hat{Y} = 17,684 + 0,880X$ .

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang disampaikan oleh peneliti adalah agar pesantren dapat mengembangkan budaya organisasi pesantren lainnya untuk kemudian diterapkan menjadi sebuah kegiatan rutin pondok pesantren. Selain itu, tentu budaya organisasi pesantren perlu kiranya teraplikasikan dalam bentuk yang variatif, tidak hanya berbentuk kepanitiaan namun juga bisa dalam bentuk organisasi yang mengarah kepada kejuruan bakat santri, sehingga dengan demikian santri dapat menggali kecakapan umumnya sekaligus memperdalam bakat dirinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adibah, Kuni, “Tradisi Pesantren dalam Membentuk Karakter, Studi Lapangan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta”, UIN Sunan Kalijaga, 2014.
- Agustina Marzuki, Crystha Armereo, dan Pipit Fitri Rahayu, *Praktikum Statistik*, Malang: Ahli Media Press, 2020.
- Bagaswana, Lehan, *Pengaruh Soft Skills Terhadap Prestasi Praktik Kerja Industri Siswa Jurusan Teknik Gambar Bangunan Tahun Ajaran 2013/2014 Smk Negeri 2 Depok Sleman*, Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Catur Agustin, Fella, *Kemampuan Soft Skills Mahasiswa Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Pendidikan Jasmani Angkatan Tahun 2011 FIKUNY*, Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Olahraga Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Dedik, “Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan”, *Jurnal Analytica Islamica*, vol. 4: 2, 2015.
- Elfindri et al., *Soft Skills untuk Pendidik*, Jakarta: Badouse Media, 2010.
- Ernawan , Erni R., *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Fajar, Malik, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Farikh, Mokhammad Mirza, *Pengaruh Budaya Organisasi Pesantren Terhadap Peningkatan Soft Skill Santri Pondok Pesantren Jabal Noer Taman Sidoarjo*, Surabaya: Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel, 2018.
- Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Hamzah, Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Handoko , T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hasibuan S.P, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

Hertanto, Eko, “Kuesioner Budaya Organisasi (Model Stephen P. Robbins)”,  
[https://www.academia.edu/24615409/KUESIONER\\_BUDAYA\\_ORGANISASI\\_MODEL\\_STEPHEN\\_P\\_ROBBINS](https://www.academia.edu/24615409/KUESIONER_BUDAYA_ORGANISASI_MODEL_STEPHEN_P_ROBBINS), diakses tanggal 6 Oktober 2021.

<http://repository.unimus.ac.id>

<https://www.ppwahidhasyim.com/pesantren/>, diakses tanggal 13 Oktober 2021.

Ibrahim, Elfiky, *Membangun Soft Skills Guru*, Yogyakarta: Zaman, 2008.

Julianto, Endang Darmawati, dan Fitria Hidayati, *Buku Metode Penelitian Praktis*, Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2018

Kasmadi, *Membangun Soft Skill Anak-anak Hebat*, Tangerang: Alfabeta, 2013.

Kementerian Agama RI. “Ar-Ra’d - الرَّادُّ Qur’an Kemenag,” diakses 02 Desember 2021, <https://quran.kemenag.go.id/sura/13/11>.

Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditiya Media Publishing, 2015.

Masamah, *Gaya Hidup Santriwati Pondok Pesantren Wahid Hasyim Di Tengah Budaya Konsumerisme*, Yogyakarta: Jurusan Sosiologi Agama Fakultas Ushuluddin Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Maunah, Binti, *Tradisi Intelektual Santri*, Yogyakarta: Suksek Offset, 2009.

Mokhammad, As’ad, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty, 2017.

Muhammad, dkk, *Pembelajaran Berbasis Kecerdasan Jamak (Multiple Intelligences)*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013.

Muqowimm. Dr, *Pengembangan Soft Skill Guru*, Yogyakarta: Pedagogia, 2011.

Novia Lucas Cahyadi Lie, Noviaty Kresna Darmasetiawan, “Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kesiapan Kerja Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean Pada Mahasiswa S1 Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Surabaya” vol. 6: 2, 2017.

Reza, dkk, *Multiplly Your Multiple Intelligences*, Yogyakarta: ANDI, 2009.

- Risdiana, Aris, "Budaya Organisasi Pondok Pesantren Berbasis NU dan Persis Benda 67 di Tasikmalaya Jawa Barat", vol. 16: 2, 2016.
- Sadirman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali, 2012.
- Schuler, Randalls S., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 1997.
- Siangian, Sondang P, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Simanjutak, Sinta Dameria, *Statistik Penelitian Pendidikan dengan Aplikasi Ms. Word dan Spss*, Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2020.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syariah sebuah kajian historis dan kotemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Situmorang, Syafizal Helmi, *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, Medan: USU Press, 2010.
- Soleh, Ismail, *Soft Skills Mahasiswa Prodi Pjkr Bersubsidi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta Angkatan Tahun 2010*, Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 2 ed., Yogyakarta: Alfabeta, 2019.
- Sulistiyan, Ambar Teguh dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Tika, Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Pengembangan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Uchyana, Effendi Onong, *Ilmu Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1986.
- Uha, Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Depok: Kencana, 2017.