

**PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN
(Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)**

Tesis

OLEH:
ATNAWI
NIM 15710024



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN
(Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)**



Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk
Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:
ATNAWI
NIM 15710024

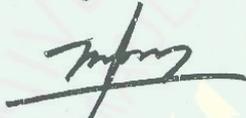
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)” ini diperiksa dan disetujui untuk diajukan kesidang ujian tesis,

Malang, 03-11-2017.....

Pembimbing I



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

Malang, 18-10-2017.....

Pembimbing II



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

Malang,.....

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI



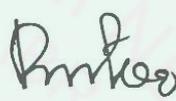
Dr. Wahidmurni, M. Pd., Ak.
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

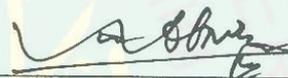
Tesis dengan judul “Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 04 Desember 2017.

Dewan Penguji

Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.
NIP. 197008132002051001


Ketua

Dr. H. Abdul Basith, M.Si
NIP. 197610022003121003


Penguji Utama

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


Anggota

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


Anggota

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I.
NIP. 195507171982031005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Atnawi
NIM : 15710024
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan
(Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)

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 pustaka.

Apabila di 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, 06 November 2017

saya



NIM: 15710024

MOTTO

...إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ...

Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaanyang ada pada diri mereka sendiri.

(Q.S. Ar Ra'd ayat 11)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur keharibaan Allah SWT. Karena dengan segala karunia-Nya baik berupa iman, islam, kesehatan dan kesempatan serta semangat yang tinggi hingga akhirnya Al-Fakir bisa menyelesaikan tugas akhir dari Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Maulana Malik Ibrahim Malang ini, dalam keadaan sehat dan masih penuh semangat.

Selanjutnya Shalawat dan Salam mudah-mudahan tetap tercurah limpahkan kepada sang pembawa obor kebenaran, sang penerang alam semesta yakni Nabi Muhammad SAW. Karena beliau lah kita semua bisa menikmati terangnya alam dengan ilmu pengetahuan dan budi pekerti yang luhur. Dan semoga kita semua termasuk orang-orang yang memperoleh syafaat beliau kelak di hari kiamat. Amin ya rabbal alamin.

Aku persembahkan karyaku ini untuk orang yang sangat saya cinta sayangi serta hormati.

1. Bapak (Matrawi) dan ibu (Mistima) tercinta

Sebuah kado kecil ini saya persembahkan untuk bapak dan ibu, yang senantiasa mendorong serta memberi anakmu ini semangat baik berupa doa dan finansial sehingga anakmu ini bisa sampai kejenjang saat ini.

2. Kakak aku (Matsaini) dan adek aku tercinta (Qurratul Ainiyah) di pondok, aku persembahkan karya ini untuk kalian berdua juga yang selama ini sudah menjadi motivasi tersendiri bagi diri saya untuk selalu berjuang walaupun

mudahan kita semua menjadi orang yang sukses seperti apa yang kita harapkan masing-masing aminnnn.....



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. penulis sampaikan karena atas segala pemberiannya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “perubahan budaya organisasi di lembaga pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negri 1 Malang)”. Solawat dan salam mudah-mudahan selalu tercurah limpahkan kepada beliau karena beliau lah kita bisa hidup dengan penuh iman dan ketakwaan.

Kebahagiaan, kebanggaan serta kebersyukuran penulis rasakan ketika penulis menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelas Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak bisa lepas dari sumbangsih atau kontribusi yang banyak dari pihak lain. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat serta terima kasih yang sebesar-besarnya kepada;

1. Ayah dan ibunda tercinta yang penulis biasa panggil dengan panggilan mamak dan emmik, yang telah menjadi penutan bagi penulis untuk tidak menyerah dalam keadaan bagaimanapun sebelum apa yang di inginkan tercapai, dan selalu mendoakan penulis agar selalu lancar dalam urusannya. Dan juga keluarga besar penulis mulai dari kakak, adek, paman, bibi, para sepupu dan

lainnya yang telah memberi semangat terhadap penulis untuk selalu berjuang sampai saat ini.

2. Istri aku tercinta (isnayanti) yang telah menemani aku baik dalam keadaan suka dan duka, yang selalu sabar menunggu dirumah pada masa-masa penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. H. Abdul Haris. M.Ag, selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd, selaku Direktur UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. Wahidmurni, M. Pd., Ak, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
6. Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag., selaku pembimbing I dalam penulisan tesis ini yang telah meluangkan waktu dan memberikan pemikirannya terhadap penulisan tesis ini.
7. Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag, selaku pembimbing II dalam penulisan tesis ini yang telah dengan sabar dan tekun dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Semua dosen dan karyawan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan bantuan baik secara langsung dan tidak langsung terhadap penyelesaian penulisan tesis ini.
9. Teman-teman penulis yang tidak bisa disebutkan satu demi satu yang telah memberikan warna pada lika liku perjalanan penulis dalam menyelesaikan tesis ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan dan lain sebagainya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik yang bersifat konstruktif agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi lembaga pendidikan untuk selalu mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikannya dengan selalu memperbaiki suhu budaya organisasinya, karena organisasi yang bagus dan maju terletak pada kecocokan budaya organisasinya.

Akhir kata penulis sampaikan, semoga Allah SWT. Selalu membimbing kita kedalam jalan yang diridoinya aminnnnnn....

Malang, 07 November 2017

Atnawi

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam Tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no.0543 b/u/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	,
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

î

C. Vokal Diftong

أَوْ = aw

أَيُّ = ay

أُوُّ = û

إِيُّ =

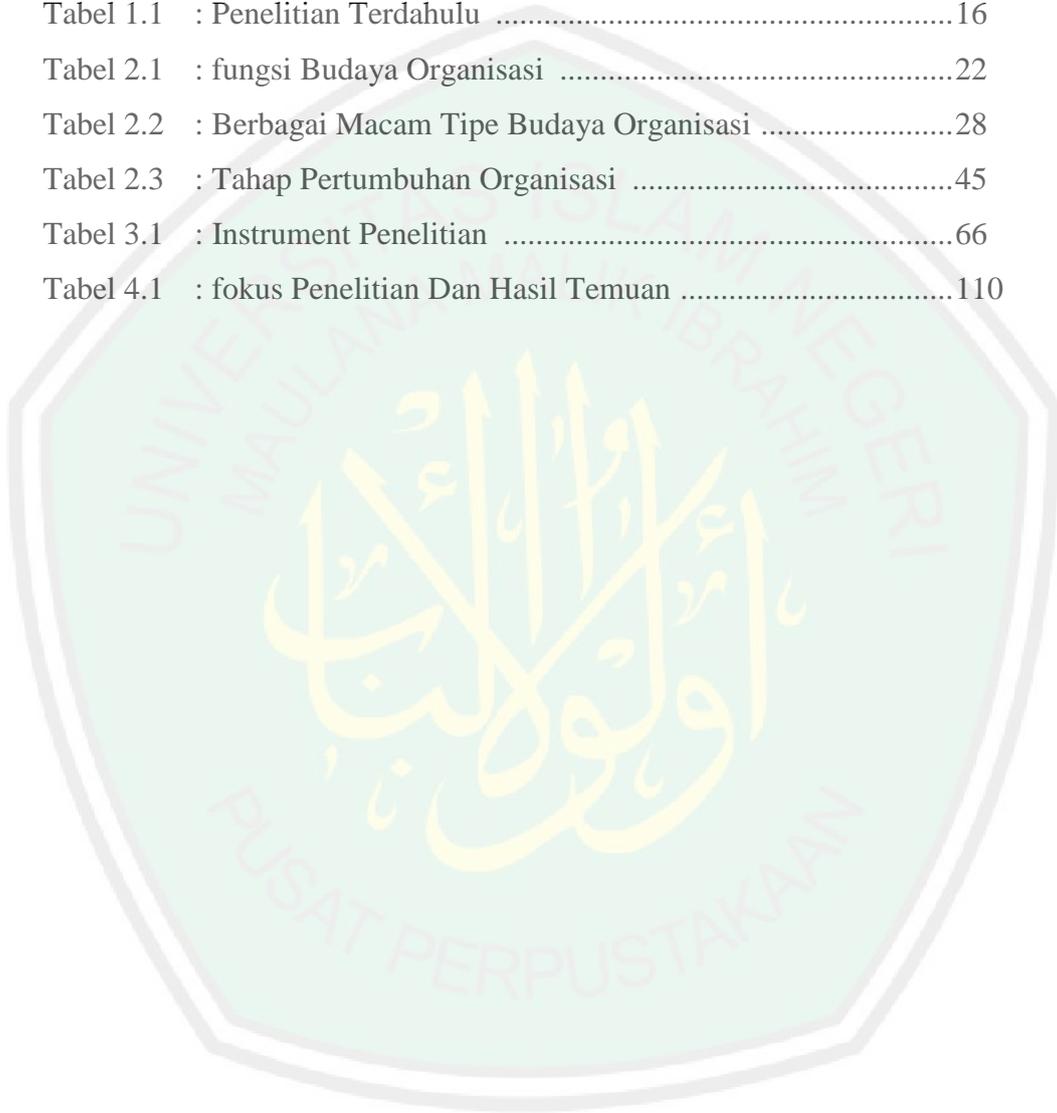
DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan Ujian.....	iii
Lembar Persetujuan Dan Pengesahan	iv
Lembar Penrnnyataan Originalitas.....	v
Motto.....	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	x
Pedoman Transliterasi.....	xiii
Daftar isi.....	xiv
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran	xviii
Abstrak	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	01
A. Konteks Penelitian	01
B. Focus Penelitian	07
C. Tujuan Penelitian	08
D. Manfaat Penelitian	08
E. Orisinalitas Penelitian	09
F. Definisi Istilah.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
A. Budaya Organisasi	19
1. Pengertian budaya organisasi	19
2. Fungsi budaya organisasi	21
3. Dimensi dan tipe budaya organisasi.....	26
B. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	29
C. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi	38
D. Strategi Perubahan Budaya Organisasi	41

E. Pandangan Islam Tentang Budaya Organisasi.....	52
F. Kerangka Berfikir	56
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	57
B. Kehadiran Peneliti.....	58
C. Latar Penelitian	59
D. Data Dan Sumber Data Penelitian	59
E. Teknik Pengumpulan Data.....	61
F. Teknik Analisis Data.....	70
G. Pengecekan Keabsahan Data	73
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	76
A. Gambaran umum Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang	76
B. Paparan Data Penelitian	81
1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.....	82
2. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.....	90
3. Strategi Perubahan Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.....	99
C. Temuan Penelitian.....	106
BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	113
A. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.....	114
B. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.....	119
C. Strategi Perubahan Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.....	122
BAB VI PENUTUP	129
A. Kesimpulan	129
B. Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Penelitian Terdahulu	16
Tabel 2.1 : fungsi Budaya Organisasi	22
Tabel 2.2 : Berbagai Macam Tipe Budaya Organisasi	28
Tabel 2.3 : Tahap Pertumbuhan Organisasi	45
Tabel 3.1 : Instrument Penelitian	66
Tabel 4.1 : fokus Penelitian Dan Hasil Temuan	110



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Fungsi Organisasi	25
Gambar 2.2 : Evolusi Dari Budaya Positif	32
Gambar 2.3 : Terbentuknya Budaya Organisasi	34
Gambar 2.4 : Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	35
Gambar 2.5 : Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Baru	37
Gambar 2.6 : Proses Terbentuknya Budaya Organisasi berkembang	38
Gambar 2.7 : Lapisan Unsur-Unsur Budaya Organisasi	41
Gambar 2.8 : SHO Berbentuk Kurva S	44
Gambar 2.9 : SHO Telah Melewati <i>Maturity Stage</i>	44
Gambar 2.10 : Strategi Perubahan Budaya Organisasi	48
Gambar 2.11 : Kerangka Berfikir	56
Gambar 3.1 : Langkah-Langkah Analisi Data	70
Gambar 4.1 : Proses Terbentuknya BO di MAN 1 Malang	107
Gambar 4.2 : Faktor- Faktor Pembentuk BO di MAN 1 Malang	108
Gambar 4.3 : Strategi Perubahan BO di MAN 2 Malang	109
Gambar 5.1 : Terbentuknya Budaya Organisasi	116
Gambar 5.2 : Strategi Perubahan Budaya Organisasi	123

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Transkrip Hasil Wawancara Di MAN 1 Malang
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Telah Melakaukan Penelitian
- Lampiran 3 : Struktur Organisasi
- Lampiran 4 : Dokumentasi Foto



ABSTRAK

Atnawi. 2017. Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang). Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (1) Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag. (2) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag.

Kata Kunci: Budaya, Organisasi, Lembaga Pendidikan

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Budaya organisasi ini mempunyai peran yang sangat penting dan fundamental dalam suatu organisasi, berdasarkan sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja SDM yang ada dalam organisasi, namun kinerja SDM sangat ditentukan oleh kondisi internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis 3 hal. Pertama bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di MAN 1 Malang. Kedua, faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di MAN 1 Malang. Ketiga, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di MAN 1 Malang.

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 1 Malang. Dalam metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis studi kasus, sementara teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan untuk analisis data dilakukan dengan mereduksi data, penyajian data dan penyampaian kesimpulan. Triangulasi digunakan peneliti pada tahap pengecekan keabsahan data.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) proses terbentuknya budaya organisasi di MAN 1 Malang dilakukan dengan beberapa tahap yaitu; filsafat pendiri/pimpinan, sosialisasi, penguatan dan terahir budaya organisasi. (2) faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di MAN 1 Malang yaitu; Asumsi dasar pendiri/pimpinan, symbol, norma sosial organisasi dan masyarakat sekitar. (3) Strategi perubahan budaya organisasi di MAN 1 Malang yaitu dilakukan dalam beberapa tahap; penyatuan pemahaman, serap aspirasi, sosialisasi dan terahir pelaksanaan perubahan dan penjadwalan.

ABSTRACT

Atnawi. 2017. *Organizational Culture Changes In Educational Institutions (Case Study at MAN 1 Malang)*. Thesis, Master of Islamic Education Management Postgraduate State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisors: (1) Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag. (2) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag.

Keywords: Culture, Organization, Educational Institution

Organizational culture is the basic philosophy of an organization that contains beliefs, norms, and shared values that are core characteristics of how to do something within the organization. Beliefs, norms and values into the handle all human resources within the organization in carrying out its performance. Organizational culture has a very important role and fundamental in an organization, based on a number has il research emperis have to educate that organizational culture has a very strategic role in determining the direction and goals of the organization, as well as the influence of the significant to the success of the organization's performance in the run long. An organization usually formed to achieve a certain goal through the performance of existing human resources with in the organization, but the human Resources performance is largely determined by internal and external condition of the organization, including the organization's culture.

The purpose of this study is to describe and analyze three things. First how the process of formation of organizational culture in MAN 1 Malang. Second, the factors forming what are the organizational culture at MAN 1 Malang. Third, How does the strategy change in the organizational culture MAN 1 Malang.

This research was conducted at MAN 1 Malang. In the research method using qualitative descriptive approach with case study type, while data collection technique is done through observation, interview and documentation. As for the data analysis was performed with data reduction, data presentation and delivery of the conclusion. Triangulation is used by researchers at the stage of checking the validity of data.

The research findings show that: (1) the process of forming organizational culture in MAN 1 Malang done with several stages namely; founder / leadership philosophy, socialization, strengthening and lasting organizational culture. (2) factors forming organizational culture in MAN 1 Malang namely; The basic assumption of the founder / leader, symbol, social norms and community organizations around. (3) Strategy of organizational culture change in MAN 1 Malang is done in several stages; unification of understanding, absorbing aspirations, socialization and the last implementation and scheduling changes.

مستخلص البحث

اتناوي. ٢٠١٧. تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية (دراسة حالة في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج). رسالة الماجستير لبرنامج الدراسات العليا في قسم الادارة بجامعة مولانا ملك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج. مشرف (١) الدكتور الحاج محمد شمس الهادي الماجستير (٢) الدكتور الحاج منير العابدين الماجستير.

كلمات البحث: ثقافة، منظمة، مؤسسة تعليمية.

الثقافة التنظيمية هي الفلسفة الأساسية للمنظمة التي تحتوي على المعتقدات والمعايير والقيم المشتركة التي تميز جوهر كيفية القيام بشيء في المنظمة. المعتقدات والأعراف والقيم في التعامل مع جميع الموارد البشرية داخل المنظمة في تنفيذ أدائها. هذه الثقافة التنظيمية لها دور هام جدا وأساسي في المؤسسة، استنادا إلى عدد من نتائج البحوث التجريبية، أن الثقافة التنظيمية لها دور استراتيجي للغاية في تحديد اتجاه وغرض المنظمة، ولها تأثير كبير على نجاح أداء المنظمة على المدى الطويل. وعادة ما يتم تشكيل منظمة لتحقيق هدف معين من خلال أداء الموارد البشرية في المنظمة، ولكن يتم تحديد أداء الموارد البشرية إلى حد كبير من قبل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية.

والغرض من هذا البحث هو وصف وتحليل ٣ أشياء. أولا كيف عملية تشكيل الثقافة التنظيمية في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج. ثانيا، ما هي العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج. ثالثا، كيف تتغير استراتيجية الثقافة التنظيمية في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج.

قد جرى هذا البحث في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج. في أسلوب البحث باستخدام المنهج الوصفي النوعي مع نوع دراسة الحالة، في حين تتم تقنية جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلة والتوثيق. بينما لتحليل البيانات القيام به عن طريق الحد من البيانات، وعرض البيانات والاستنتاج. يستخدم الباحثون التثليث في مرحلة التحقق من صحة البيانات.

ونتائج البحث فما يلي: (١) عملية تشكيل الثقافة التنظيمية في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج فعلت مع عدة مراحل وهي: مؤسس / فلسفة القيادة، التنشئة الاجتماعية، وتعزيز وثقافة تنظيمية دائمة. (٢) عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج وهي؛ الافتراضات الأساسية للمؤسسين / القادة، والرموز، والمعايير الاجتماعية للمنظمة والمجتمع حولها.

(٣) استراتيجية تغيير الثقافة التنظيمية في المدرسة العالية الحكومية ١ مالانج يتم في عدة مراحل؛ وتوحيد الفهم، وامتصاص الطموح، والتنشئة الاجتماعية والتنفيذ الأخير للتغيير والجدولة.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Keberadaan manusia sebagai makhluk sosial yang hidup bermasyarakat (*zoon politicon*) maka tidak akan luput dari keanggotaan satu organisasi. Organisasi merupakan sebuah wadah dimana orang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Pemahaman organisasi seperti ini menunjukkan bahwa kapanpun dan dimanapun manusia berada maka akan muncul suatu organisasi baik itu formal maupun informal.

Organisasi merupakan sesuatu yang telah melekat dalam kehidupan kita, karena kita adalah makhluk sosial. Kita hidup didunia tidaklah sendirian, melainkan sebagai manifestasi makhluk sosial, kita hidup berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Organisasi yang selama ini kita kenal merupakan sesuatu yang tidak berwujud atau abstrak yang tidak bisa dilihat tapi bisa kita rasakan, walaupun organisasinya sendiri tidak bisa kita lihat dan raba.

Dalam suatu organisasi ada suatu kebiasaan-kebiasaan atau system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya, system makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang selanjutnya hal ini biasa disebut dengan budaya organisasi.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh satu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan arena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berfikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.¹

Oleh Karena pengertian budaya diatas dapat kita asumsikan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.²

Budaya organisasi ini mempunyai peran yang sangat penting dan fundamental dalam suatu organisasi, berdasarkan sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam organisasi, namun kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) sangat ditentukan

¹Edgar H. Schein, *Organizational Culture And Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), hlm. 12

²Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.19

oleh kondisi internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.³

Dalam dinamika perkembangan dan perubahan budaya organisasi tentu tidak akan lepas dari bagaimana budaya itu terbentuk, dan faktor apa saja yang membentuk budaya organisasi itu serta strategi dalam melakukan perubahan dalam budaya organisasi. Walaupun dalam pembentukan budaya organisasi masih dalam perdebatan artinya apakah suatu budaya organisasi itu dapat dibentuk atau tidak. Achmad Sobirin⁴ mengatakan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi berawal dari pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya sebuah organisasi, meski pada tahap pembentukan ide organisasi belum menjadi realitas sosial dan belum berujud secara fisik, akan tetapi tahap inilah yang menjadi titik awal (embrio) dari pembentukan budaya organisasi tersebut. Begitu para pendiri memiliki ide untuk mendirikan organisasi, saat itu pula embrio terbentuknya budaya organisasi tidak terelakkan. Sedangkan realisasinya baru terjadi pada saat organisasi itu betul-betul sudah berdiri. Bisa dikatakan bahwa begitu organisasi didirikan pembentukannya budayapun dimulai.

Hal tersebut menggambarkan bahwa antara organisasi dan budaya organisasi itu sendiri tidak dapat dipisahkan satu sama lain, dan ini juga menunjukkan bahwa begitu pentingnya budaya organisasi dalam organisasi tersebut, maka tak heran sebagian orang mengatakan bahwa budaya organisasi

³Setia Tjahyati, "Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *Media Bisnis*, (Maret, 2011), hlm. 46

⁴Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 220

adalah roh dari organisasi itu sendiri, karena budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yang sebagaimana dikatakan oleh Robert Kreitner & Angelo Kinicki⁵ bahwa budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu; memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, memudahkan komitmen kolektif, mempromosikan stabilitas system sosial, membentuk perilaku dan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Selanjutnya adalah Faktor atau unsur pembentuk budaya organisasi. Dalam setiap lahirnya sesuatu pasti ada faktor-faktor atau unsur-unsur yang melatar belakangi dari terbentuknya sesuatu tersebut, mengapa perlu mengetahui hal tersebut karena kita perlu mengetahui dari mana sesuatu berasal karena dengan bekal pengetahuan tersebut kita bisa memahami secara sempurna terhadap sesuatu itu, dalam tulisannya Muchlisin Riadi⁶ mengatakan bahwa unsur-unsur pembentuk budaya organisasi yaitu; lingkungan usaha, nilai-nilai, panutan/pahlawan, ritual, dan jaringan budaya. Kelima faktor atau unsur itulah yang menjadi landasan dari terbentuknya suatu budaya organisasi.

Suatu organisasi tidak selamanya berlangsung dengan baik dan seperti yang selalu diharapkan, tapi organisasi juga akan mengalami perubahan kondisi organisasi itu sendiri. Keberadaan suatu organisasi tidak akan selamanya tetap melainkan akan mengalami perubahan baik berupa perkembangan atau penciptaan dan perubahan ini akan memiliki dampak terhadap perubahan budaya organisasi yang ada didalamnya. Suatu budaya

⁵Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, trj. Erly Suandy, *perilaku organisasi*, (Cet. V; Jakarta: Salemba Empat, 2005), hlm.83

⁶Muchlisin Riadi, "pengertian, unsur dan pembentuk budaya organisasi", <http://www.kajianpustaka.com/2014/01/budaya-organisasi/>, diakses tanggal 16 mei 2017

organisasi mungkin dianggap cocok atau menguntungkan terhadap keberadaan organisasi untuk waktu dan kondisi tertentu, akan tetapi pada kondisi yang lain bisa dianggap tidak cocok.

Oleh karena itu perubahan budaya organisasi menjadi sebuah keniscayaan terhadap keberadaan organisasi tersebut, karena air yang lama menggenag bukan malah menyehatkan kalau diminum malah akan menimbulkan suatu penyakit kalau kita minum.

Dan perubahan budaya organisasi tersebut bisa terjadi karena adanya pengaruh antara lain; faktor internal organisasi; adanya perubahan tujuan, misi organisasi itu sendiri karena suatu hal; perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat khusus (mikro) yang menuntut perubahan struktur strategi organisasi; perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat umum (makro) yang juga menuntut penyesuaian kondisi organisasi; pengaruh budaya masyarakat sebagai sebuah system (lingkungan system yang lebih luas), dimana organisasi tersebut merupakan subsistem.⁷

Akan tetapi perlu diingat dalam melakukan perubahan tentu tidak akan lepas dari pro dan kontra. Individu-individu yang kontra atau tidak setuju dengan adanya perubahan, karena mereka takut pada nasib mereka, alasan-alasan mereka sebagaimana diungkap oleh John M. Ivancevich⁸ adalah sebagai berikut; Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas hidup dan kewenangan. Ketidak amanan ekonomi mengenai pekerjaan atau tingkat

⁷Siswanto & Agus Sucipto, *Teori & Perilaku Organisasi (Sebuah Tinjauan Integratif)*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 150-151

⁸John M. Ivancevich & Robert Konopaske (eds), *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jilid 2, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 295

kompensasi yang dipertahankan. Kemungkinan perubahan hubungan pertemanan dan keinteraktifannya, desain ulang, perubahan pada proses kerja, dan perpindahan orang-orang dianggap sebagai ancaman terhadap pertemanan, pola interaksi sosial ditempat kerja, dan rutinitas. Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidak tahuan yang didatangkan oleh perubahan, ketidak mampuan untuk meramal dengan pasti bagaimana desain organisasi, manajer atau sistem kompensasi baru akan berjalan menciptakan penolakan yang alamiah. Gagal untuk mengakui atau diinformasikan mengenai kebutuhan untuk berubah. Disonasi kognitif muncul karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi atau pengharapan yang baru, disonasi atau ketidak nyamanan yang muncul karena ada hal yang baru atau berbeda merupakan proses psikologis sosial yang umum pada manusia. Para karyawan takut mereka kurang kompeten untuk berubah, orang-orang akan jarang mengakui bahwa mereka kurang memiliki keahlian untuk menjadi karyawan yang berkinerja baik jika perubahan muncul.

Oleh sebab karena itu dalam melakukan perubahan budaya organisasi harus dilakukan dengan cara hati-hati dan memerlukan strategi yang tepat agar disatu sisi organisasi tidak kehilangan identitas dirinya, mengingat budaya organisasi biasanya dianggap sebagai cerminan identitas organisasi, dan disisi lain organisasi tetap bisa beradaptasi dengan lingkungan dalam artian melakukan perubahan budaya organisasi sesuai dengan waktu dan lingkungan yang terjadi pada saat itu.

Berdasarkan paparan diatas peneliti tertarik untuk meneliti perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan pertimbangan sebagaimana analisis pertama peneliti menemukan bahwa, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dalam perubahan organisasinya melakukan menuver yang menarik dimana awal berdirinya hanya menempati gedung sewaan dari Lembaga Pendidikan Ma'arif (LPPM), sejak awal berdiri pada tahun 1978-1988 dan sudah dipimpin oleh dua kepala madrasah yaitu, Raimin, BA dan Drs. H. Kusnan A, akan tetapi pada awal tahun 1989 yang masih dipimpin oleh Drs. H. Kusnan A, Man 1 Malang sudah memiliki gedung sendiri sampai sekarang dengan segudang prestasi baik dari para siswanya maupun dari para tenaga pendidiknya⁹. Oleh karena itu peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)”

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?
3. Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?

⁹<http://manmalang1.sch.id/selayang-pandang/>, diakses pada tanggal 02 Mei 2017

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang!
2. Untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang!
3. Untuk menganalisis bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang!

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan perubahan budaya organisasi di lembaga pendidikan.

2. Manfaat secara praktis

- a. Penelitian ini secara praktis dapat dijadikan panduan dan bahan evaluasi bagi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dalam mengembangkan lembaganya terutama dalam bidang pengelolaan organisasinya.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau referensi bagi para konseptor pendidikan atau kalangan akademis yang hendak melakukan penelitian selanjutnya.

E. Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan penelusuran yang peneliti lakukan terhadap penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti belum menemukan adanya penelitian secara khusus berkaitan dengan “Perubahan Budaya Organisasi Di Organisasi Pendidikan”. Namun demikian, setidaknya ada beberapa penelitian yang secara umum berkaitan dengan penelitian yang penulis akan paparkan sebagai berikut;

Pertama, hasil penelitian tesis yang dilakukan oleh Harto Suharto Prawirodirdjo, dengan judul, “Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)”.¹⁰ Temuan penelitian ini diantaranya adalah: (1). Nilai probability signifikansi dari variabel perubahan organisasi adalah 0,001 dengan nilai critical ratio 3,452. Artinya variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika perubahan organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal. (2). Nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0,005 dengan nilai *critical ratio* 2,818. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya perubahan tingkat kepuasan kerja pegawai

¹⁰Harto Suharto Prawirodirdjo, *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*, (Semarang: Universitas Di Ponegoro, 2007)

sangat ditentukan oleh kondusif tidaknya budaya organisasi dalam suatu organisasi atau institusi. (3). Nilai *probability signifikansi* dari variabel kepuasan kerja adalah 0.000 dengan nilai *critical ratio* sebesar 3,656. Dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan terbentuknya tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, maka dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang lebih baik pula. (4). Nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0,000 dengan nilai *critical ratio* 5,237. Dengan demikian variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Artinya jika perubahan organisasi berjalan secara efektif serta didukung oleh seluruh komponen di lingkungan Ditjen Pajak, maka akan mendorong pembentukan budaya organisasi yang maksimal. (5). Nilai *probability signifikansi* dari variabel perubahan organisasi adalah 0.010 dengan nilai *critical ratio* 2,584. Dengan demikian variabel perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh berhasil atau tidaknya perubahan yang sedang dilakukan. Perubahan organisasi menuntut para pegawai untuk menambah ketrampilan dan pengetahuan yang baru seiring dengan perubahan yang dilakukan. (6). Nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0.003 dengan nilai *critical ratio* 2,954. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif atau tidaknya budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kondusif, suasana dan lingkungan kerja pun akan sangat mendorong pada upaya penyelesaian dan kelancaran pekerjaan yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

Kedua, hasil penelitian disertasi Herry Lisbijanto, dengan judul, “Pengaruh *Servant Leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya”.¹¹ Temuan penelitian ini diantaranya adalah: (1). Terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja, mengindikasikan hubungan keduanya searah sehingga semakin tinggi nilai *Servant Leadership* akan semakin tinggi pula nilai Kepuasan Kerja. (2). Tidak Terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kinerja artinya berapapun nilai *Servant Leadership*, tidak akan mempengaruhi tinggi rendahnya nilai Kinerja Organisasi. (3). Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi semakin tinggi pula nilai Kepuasan Kerja. (4). Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi, mengindikasikan hubungan keduanya searah, artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi. (5). Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi, mengindikasikan hubungan keduanya searah,

¹¹Herry Lisbijanto, *Pengaruh *Servant Leadership* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya*, (Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA), 2014)

artinya semakin tinggi nilai Kepuasan Kerja semakin tinggi pula nilai Kinerja Organisasi.

Ketiga, hasil penelitian Tesis Ni Wayan Yadnyawati¹² dengan judul, “Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Employee engagement* Studi kasus pada PT Bursa Efek Indonesia”. Dengan hasil penelitian, (1). Dari keempat *trait*/sub variabel dalam budaya organisasi yaitu *adaptability*, *mission*, *consistency* dan *involvement*, sub variabel yang paling menonjol dalam budaya organisasi BEI adalah *mission*. Urutan berikutnya adalah *involvement*, *consistency* dan *adaptability*. (2). Tingkat *employee engagement* BEI tergolong rata-rata. Dari ketiga sub variabel *employee engagement*, *dedication* paling menonjol. Urutan berikutnya adalah *vigor* dan *absorption*. (3). Semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability*, *mission*, *consistency*, dan *involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *vigor* sebesar 13.3 %, *dedication* sebesar 18.8%, dan *absorption* sebesar 12.4%, sisanya dipengaruhi oleh variable lainnya. (4). Sub variabel budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap sub variable *employee engagement* adalah *mission* dan *consistency*. Hal ini sejalan dengan BEI yang merupakan salah satu *Self Regulatory Organization (SRO)* dalam industri Pasar Modal Indonesia. (5). *Mission* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub variable *dedication* dan *absorption*. Hal ini berarti arahan strategik di BEI dianggap oleh Karyawan telah memberikan makna dan arah bagi karyawan dalam bekerja dan telah menciptakan

¹²Ni Wayan Yadnyawati, *Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap Employee engagement Studi kasus pada PT Bursa Efek Indonesia*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2012)

kegairahan dan motivasi bagi karyawan. Semakin jelas visi, misi perusahaan serta semakin jelas target, strategi untuk mencapai target maka semakin tinggi level keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan karyawan akan merasa semakin *significant*, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaannya. Selain itu kejelasan visi, misi perusahaan, target, strategi perusahaan membuat karyawan memiliki konsentrasi penuh dalam bekerja. (6). *Consistency* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *vigor*. Artinya, koordinasi dan integrasi internal, kesepakatan-kesepakatan dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values* berpengaruh signifikan terhadap *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi koordinasi dan integrasi internal yang terjadi, adanya kesepakatan terhadap masalah-masalah kritical dalam organisasi serta konsistensi dalam menjalankan *core values*, maka semakin tinggi pula *level of energy* dan *mental resilience* karyawan dalam bekerja. (7). *Adaptability* dan *involvement* tidak berpengaruh signifikan terhadap sub variabel *employee engagement*.

Ke Empat, hasil penelitian tesis Sri Lelis Maryati¹³ dengan judul, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat”, dengan hasil atau temuan penelitian sebagai berikut; (1). Budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu, sehingga jika budaya organisasi pada suatu

¹³Sri Lelis Maryati, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat*, (Jakarta: fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, 2011)

sekolah baik, maka kinerja gurunya juga akan baik. Sebaliknya jika budaya organisasi di sebuah sekolah kurang baik maka kinerja gurunya juga akan kurang baik. Dimensi yang signifikan dari variabel budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap rincian, orientasi hasil, keagresifan dan keagresifan kompetitif, dan kemantapan. Sedangkan dimensi yang tidak signifikan adalah orientasi orang dan orientasi tim. (2). Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu, sehingga jika Perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada suatu sekolah baik, maka kinerja gurunya juga akan baik. Sebaliknya jika perilaku kepemimpinan kepala sekolah di sebuah sekolah kurang baik maka kinerja gurunya juga akan kurang baik. Dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah signifikan terhadap kinerja guru yaitu perilaku yang berorientasi tugas, perilaku yang berorientasi hubungan, sedangkan dimensi yang tidak signifikan adalah perilaku yang berorientasi perubahan. (3). Budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara bersama-sama antara budaya organisasi dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu, sehingga jika budaya organisasi dan Perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada suatu sekolah baik, maka kinerja gurunya juga akan baik. Sebaliknya jika budaya organisasi

dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah di sebuah sekolah kurang baik maka kinerja gurunya juga akan kurang baik.

Ke Lima, hasil penelitian oleh Ng Yu Seen¹⁴ dengan judul penelitian, “Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees” dengan tujuan penelitian mencari korelasi antara budaya organisasi dan inovasi kerja para karyawan, dan menghasilkan temuan sebagai berikut; (1). Korelasi lemah antara budaya organisasi dan inovasi tak terduga. Tidak ada Hubungan yang signifikan antara pemberdayaan, orientasi tim, fokus pelanggan, kemampuan Pengembangan, dengan inovasi, masing-masing. Dengan demikian, hasil ini tidak mendukung studi sebelumnya, yang mana Menemukan budaya organisasi berhubungan positif dengan inovasi (Ashley dan Bryan, 2009). Satu Penjelasan yang mungkin adalah bahwa mayoritas responden (28%) berasal dari sektor jasa Inovasi mungkin ada, tapi mungkin tidak dikenali seperti itu, bukan hanya sekedar perubahan yang dilakukan pengelolaan. Namun, dibandingkan dengan sektor manufaktur, inovasi mudah dikenali. (2). Ada 31,3% responden yang bekerja untuk organisasi mereka kurang dari dua tahun, dan 68,7% Responden bekerja lebih dari dua tahun. Semakin lama seorang karyawan bekerja untuk sebuah perusahaan, semakin besar pula Perlawanan dia mungkin harus berubah dalam status quo yang secara implisit mengubah kontrak psikologis Juga, sebuah studi tentang sikap terhadap satu inovasi populer, kalangan berkualitas, menemukan bahwa senior Karyawan memiliki sikap yang kurang menguntungkan daripada orang muda, sebagian

¹⁴Ng Yu Seen, “Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees,” *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, No. 2, (December, 2012)

karena mereka kurang memiliki saham Mendukung perubahan yang mempengaruhi masa depan organisasi). Hal ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi tim serta pengembangan kemampuan Dan inovasi negatif.

Untuk mempermudah memahami penelitian dan kajian terdahulu diatas tersebut maka akan dipaparkan sebagai berikut;

Tabel 1.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul	Persamaan & Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Harto Suharto Prawirodirdjo (Tesis), 2007. Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)	Persamaan: Mengkaji tentang masalah perubahan budaya organisasi Perbedaan: Dalam penelitian ini harto menggunakan jenis explanatory yang menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis	Mengetahui strategi perubahan budaya organisasi di MAN 1 Malang, terkait dengan perubahan organisasi
2	Herry Lisbijanto (Disertasi), 2014. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya	Persamaan: Mengkaji tentang budaya organisasi. Perbedaan: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif	Mendalami budaya organisasi dari sisi pembentukan dan perubahannya di MAN 1 Malang
3	Ni Wayan Yadnyawati (tesis), 2012. Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap	Persamaan: Mengkaji tentang budaya organisasi Perbedaan:	Menganalisis perubahan budaya

- | | | | |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | <p><i>Employee engagement</i> Studi kasus pada PT Bursa Efek Indonesia</p> <p>Sri Lelis Maryati, (tesis), 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat</p> | <p>Penelitian ini fokus pada budaya organisasi dalam perusahaan</p> <p>Persamaan: Mengkaji tentang budaya organisasi</p> <p>Perbedaan: Menggunakan pendekatan kuantitatif atau positivisme</p> | <p>organisasi dalam ranah pendidikan yaitu di MAN 1 Malang`</p> <p>Mendalami perubahan organisasi dalam dunia pendidikan secara general</p> |
| 5 | <p>Ng Yu Seen, 2012. Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees</p> | <p>Persamaan: Mengkaji masalah budaya organisasi</p> <p>Perbedaan: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif</p> | <p>Mengkaji perubahan budaya organisasi dalam dunia pendidikan dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif,</p> |

F. Definisi Istilah

Pada bagian ini menjelaskan atau merumuskan kata-kata kunci yang digunakan dalam penelitian ini, penjelasan istilah kunci yang digunakan dalam penelitian akan memberikan pedoman bagi peneliti dan orang lain untuk memahami hasil penelitian.¹⁵ Selain itu juga untuk memepermudah pemahaman serta untuk menghindari kesalah pahaman dalam menafsirkan istilah-istilah dalam judul penelitian ini.

1. Budaya adalah sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan mengakar kuat yang sukar dirubah.¹⁶ Budaya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, dimana budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial

¹⁵Pedoman Penulisan Tesis, Disertasi Dan Makalah (Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang),2015, hlm. 53

¹⁶ Kamus Besar Bahasa INDONESIA (KBBI) Versi Online/Daring (Dalam Jaringan)

yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.¹⁷

2. Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relative lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁸ Organisasi yang dimaksud disini adalah organisasi pendidikan, dimana pada organisasi pendidikan ini berlangsung suatu aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

¹⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*,(Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 02

¹⁸Stephen Robbin, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications*, (Engelwood Cliffs Amerika Serikat: N.J.Prentice Hall International, 1996), hlm. 04

BAB II

KAJIAN PUTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian budaya organisasi

Istilah “budaya” mula-mula datang dari antropologi sosial. Study-study di akhir abad ke Sembilan belas dan awal abad ke dua puluh tentang masyarakat “primitif”-eskimo, laut selatan, afrika, penduduk asli amerika, menyingkapkan cara hidup yang tidak hanya berbeda dari bagian amerika dan eropa yang sudah lebih maju secara teknologi, tetapi juga sering sangat berbeda diantara mereka sendiri. Konsep tentang budaya dengan demikian diperkaya untuk menggambarkan, dalam pengertian yang sangat luas dan umum, kualitas kelompok khusus manusia manapun yang melintas dari satu generasi ke generasi berikutnya. *American heritage dictionary* mendefinisikan “budaya” secara lebih formal, sebagai “totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua product lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama”.¹⁹

Namun pada kesempatan lain John A. Wagner III menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed (by a firm's members) to cope with problems of*

¹⁹John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture And Performance*, terj. Benyamin Molan, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hlm. 03

*external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*²⁰

Dari beberapa ragam pengertian diatas Sri Rahmi memberi kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma perilaku, idiologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi yang direpresentasikan melalui tata perilaku dan tindakan anggota organisasi.²¹

Dalam kehidupan organisasi, budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting, karena budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi, pada hal perilaku, ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif tidaknya pencapayan tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Siswanto & Agus Sucipto²² bahwa, budaya yang ada didalam organisasi bisa kuat dan bisa juga lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan

²⁰John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, (New York: Routledge, 2010), hlm. 283

²¹Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi; Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm. 101

²²Siswanto & Agus Sucipto, *Teori & Perilaku Organisasi (Sebuah Tinjauan Integratif)*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 146

komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota/karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap-sikap bersama yang bisa dilakukan atau disepakati. Adanya budaya kuat sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal;

- a. Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi
- b. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- c. Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- d. Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi/efektivitas organisasi.
- e. Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

2. Fungsi budaya organisasi

Fungsi budaya organisasi adalah dapat membantu mengatasi masalah eksternal dan integrasi koperasi.²³ Sementara itu Sri Rahmi,²⁴ memberikan penjelasan yang lebih luas bahwa budaya organisasi memiliki dua fungsi utama pada tataran operasionalnya, yaitu; adaptasi eksternal (fungsi eksternal) dan integrasi internal (fungsi internal). Fungsi eksternal

²³Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 123

²⁴Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi; Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm. 109

budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan atau kekuatan eksternal yang berada diluar organisasi. Jadi secara eksternal budaya organisasi terus menerus melakukan adaptasi terhadap budaya-budaya yang berada diluar organisasi, sehingga budaya organisasi tetap terus melakukan penyesuaian-penyesuaian yang nantinya bermuara pada proses asimilasi atau akulturasi.

Sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumberdaya yang ada didalam organisasi termasuk sumber daya manusia. Dengan dasar ini dapat dilihat kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika didalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat istiadat organisasi yang terus menerus dipupuk oleh anggotanya. Proses ini berimplikasi terhadap kemampuan organisasi dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan terintegrasi.

Selanjutnya Sri Rahmi²⁵ membuat tabel fungsi organisasi yang diadopsi dari hendyat soetopo sebagai berikut;

Tabel 2.1

Fungsi Budaya Organisasi.

No	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1	Misi & strategi. Mengembangkan consensus mengenai tugas utama, misi inti/fungsi laten yang diinginkan dari kelompok.	Bahasa bersama dan katagori konsep. Jika para anggota tidak dapat saling berkomunikasi dan saling memahami, berdasarkan definisi, tidak mungkin ada kelompok.

²⁵Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi; Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm. 111

- 2 Tujuan. Mengembangkan konsensus tentang tujuan, tujuan ini harus merupakan cerminan konkret dari misi inti

Batas dan criteria kelompok. Untuk memasukkan atau mengeluarkan. Salah satu bidang budaya yang terpenting adalah siapa yang keluar dan berdasarkan criteria apa keanggotaan kelompok ditentukan.
- 3 Cara. Mengembangkan consensus tentang cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan misalnya pembagian tenaga kerja, struktur organisasi, system imblan dan sebagainya.

Wewenang dan status. Setiap organisasi harus bekerjasama dengan susunan kekuasaan, criteria, dan aturan tentang bagaimana keryawan mendapatkannya, memelihara dan kehilangan kekuasaan; consensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi.
- 4 Ukuran. Mengembangkan consensus tentang criteria yang akan digunakan untuk mengukur seberapa baik kelompok mencapai tujuan dan targetnya misalnya, system informasi dan pengendalian.

Kekaraban, persahabatan dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar rekan kerja, hubungan antar karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.
- 5 Koreksi. Mengembangkan konsensus tentang strategi-strategi perbaikan atau penanggulangan yang diperlukan bila kelompok tidak mencapai tujuan.

Ganjaran dan hukuman. Consensus tentang criteria alokasi imbalan dan hukuman. Setiap kelompok harus mengetahui perilaku baik dan jelek yang berpengaruh kepada imbalan dan hukuman.
- 6

Ideology. Consensus tentang ideology dan agama. Setiap organisasi seperti setiap masyarakat, menghadapi peristiwa yang tidak terjelaskan yang harus diberi makna sehingga para anggota dapat menanggapi mereka & menghindari kegelisahan dalam menghadapi hal yang

takterjelaskan dan tak terkendalikan.

Sedangkan Robert Krietner & Angelo Kinicki mengungkapkan ada beberapa fungsi dari budaya organisasi yaitu;²⁶

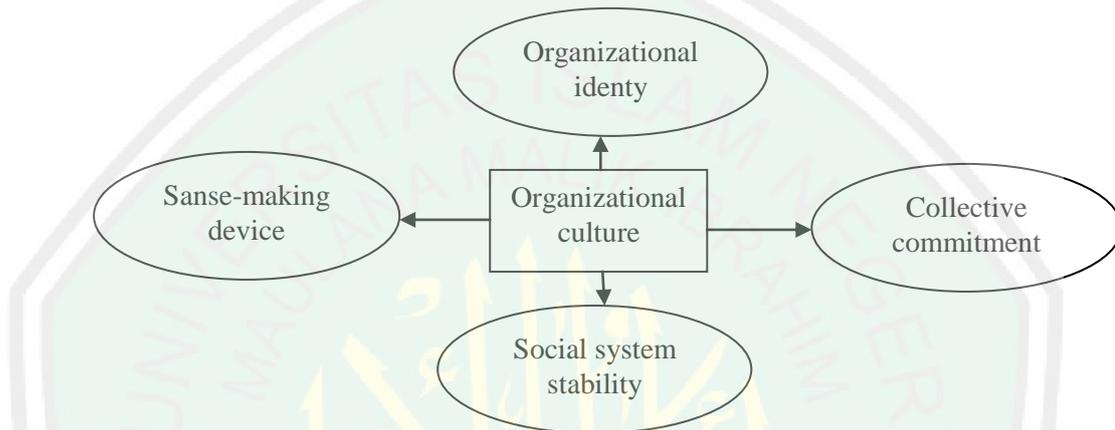
- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan organisasi diakui jadi organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, organisasi mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari dirinya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang perlu untuk diikuti dan tujuan bersama yang perlu dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas system sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesempatan bersama tentang budaya organisasi yang perlu untuk dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejala.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota untuk menyadari lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikiran sehat dan masuk akal.

²⁶Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, trj. Erly Suandy, *perilaku organisasi*, (Cet. V; Jakarta: Salemba Empat, 2005), hlm.83

Empat fungsi tersebut mempunyai kaitan yang sangat erat dalam organisasi, kalau kita petakan maka sebagai berikut;

Gambar 2.1

Fungsi Organisasi Versi Robert Krietner & Angelo Kinicki



Makna keterkaitan disini memiliki maksud sebagai pola relasional yang erat dalam satu kesatuan pada konteks organisasi dengan budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian, bisa dilihat bahwa budaya organisasi sangat penting untuk dibuat, diajarkan dan diikuti dalam suatu organisasi. Ini adalah tanggung jawab pemimpin/manajer untuk menciptakan budaya organisasi yang baik melalui kepemimpinan organisasi yang harmonis, simbiosis, dan realistis. Dimana tolak ukur dari budaya organisasi yang baik adalah berdasarkan saling menghormati antar anggota organisasi serta mampu memupuk kerja sama tim dan efisiensi kinerja organisasi.

3. Dimensi dan tipe budaya organisasi

Dimensi dan tipe budaya organisasi seringkali dalam praktiknya digunakan saling bergantian karena dianggap mempunyai pengertian yang sama, namun secara teoritik pengertian keduanya berbeda, seperti yang diungkapkan Achmad Sobirin,²⁷ bahwa tipology menjelaskan beberapa kelompok ideal yang bisa dengan mudah dipahami sejumlah orang. Cara menetapkan kelompok ideal ini biasanya tidak didasarkan pada bukti empiris dari hasil penelitian ilmiah, melainkan dengan cara-cara yang lebih pragmatis dan arbitrer. Sebagai contoh pengelompokan Negara kedalam Negara dunia pertama, Negara dunia kedua, dan Negara dunia ketiga adalah contoh tipologi Negara. Apakah sebuah Negara masuk kedalam Negara dunia pertama, kedua dan ketiga biasanya didasarkan pada preferensi yang mengelompokkannya tanpa bisa dibuktikan secara empiris bahwa Negara tersebut memang patut masuk kedalam salah satu kelompok tersebut.

Berbeda halnya dengan dimensi yang digunakan untuk mengelompokkan beberapa fenomena dalam suatu masyarakat yang dapat dibuktikan secara empiris bahwa fenomena tersebut betul-betul dapat dikelompokkan. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, hal ini bisa diartikan bahwa sebelum menetapkan dimensi budaya organisasi terlebih dahulu kita melakukan penelitian untuk memperoleh bukti empiris bahwa pengelompokan budaya organisasi tidak didasarkan pada keinginan

²⁷Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 185-186

subyektif seseorang melainkan berdasarkan keputusan obyektif hasil penelitian.

Dalam bukunya John P. Kotter²⁸ membagi dimensi budaya organisasi dalam tiga dimensi;

- a. Budaya kuat / teori I
- b. Budaya cocok / teori II
- c. Budaya adaptif / teori III

Dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Hassanuddin Zein Hassan²⁹ tentang penerapan dimensi budaya kuat dan adaptif di Universitas Al Azhar Indonesia (UAI), menghasilkan bahwa budaya adaptif di UAI masih termasuk budaya terlemah dengan 8 dimensi budaya adaptif, dihasilkan nilai rata-rata 3,80/6,00, sedangkan budaya kuat merupakan dimensi budaya terkuat di UAI dengan 38 dimensi budaya kuat, dihasilkan nilai rata-rata 4,19/6,00.

Makmuri Muchlas³⁰ mengelompokkan tipe budaya organisasi terhadap dua tipe budaya yaitu;

- a. Budaya terbuka dan partisipatif; yang mempunyai karakteristik;
 - 1) Kepercayaan kepada para bawahan
 - 2) Komunikasi terbuka
 - 3) Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif

²⁸John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture And Performance*, terj. Benyamin Molan, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hlm. 17-49

²⁹Hassanuddin Zein Hassan, "Budaya Unggul, Adaptif, Dan Kuat Pada Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Lingkungan Yang *Unpredictable-Turbulent*," *AL-AZHAR INDONESIA SERI PRANATA SOSIAL*, Vol. 1, NO. 3 (Maret, 2012), hlm. 127

³⁰Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2008), hlm. 547-548

- 4) Pemecahan masalah secara kelompok
 - 5) Otonomi pekerja
 - 6) Tukar menukar informasi
 - 7) Tujuan-tujuan dengan keluaran (*output*) yang berkualitas
- b. Budaya tertutup dan otokratik; budaya ini bisa jadi dikarakterisasi oleh tujuan-tujuan dengan *output* yang berkualitas. Tetapi tujuan-tujuan tersebut lebih sering dideklarasikan dan diterapkan pada organisasi oleh pemimpin-pemimpin yang otokritik dan suka mengancam. Makin besar rigiditas dalam budaya ini, makin ketat pula keterikatan pada sebuah rantai komando yang formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya. Titik beratnya lebih kepada individu dari pada pekerjaan tim, para karyawan cukup mengerjakan tugas-tugas yang diperintahkan.

Sedangkan Hawkins yang dikutip oleh Achmad Sobirin,³¹ merangkum berbagai tipe budaya organisasi yaitu;

Tabel 2.2
Bebagai Macam Tipe Budaya Organisasi

O'toole 1985	Quinn & McGrath 1985	Hirsh 1985	Schneider 1994	Deal & Kennedy 1984	Harrison 1972 (Handy, 1976)	Bennis & Nanus 1985
Meritocracy	Rational	Intuition thinking (NT)	Competence	Tough- Guy, Macho Work	Task (athena)	Collegial
Egalitarian	Consensual	Sensation	Collaboration			Collegial

³¹Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 197

Humanism	Ideological	Intuition feeling (NF)	Cultivation	Hard, Play Hard	Person (dionysus)	personalistic
Behaviorism	Hierarchical	Sensation thinking (ST)	Control	Bet your company Process	Role (apollo) Power (zeus)	personalistic

Pada tabel diatas dijelaskan bahwa para peneliti sesuai dengan latar belakang preferensi masing-masing menentukan tipe budaya organisasi yang berbeda-beda, Hirsh misalnya dengan menggunakan konsep Meyer dan Biggs tentang tipologi kepribadian, membedakan tipe budaya menjadi, *Intuition thinking* (NT), *Sensation feeling* (SF), *Intuition feeling* (NF), *Sensation thinking* (ST).

B. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Dapatkah sebuah budaya diciptakan sehingga mempengaruhi perilaku, sesuai dengan keinginan manajemen? Hal ini merupakan pertanyaan yang menarik. Ada kisah menarik yang di tulis oleh Peter C. Reynolds,³² usaha dan percobaan menciptakan budaya yang positif dan produktif dilakukan sebuah perusahaan elektronik California, manajer puncak secara teratur bertemu untuk menentukan nilai inti perusahaan. Sebuah panduan dikembangkan untuk menyajikan nilai inti sebagai: “member perhatian terhadap detail,” “melakukan hal tetap sejak awal,” “mengirim produk bebas cacat,” dan

³²Peter C. Reynolds, “Imposing A Corporate Culture,” *Psychology Today*, (Maret, 1987), hlm. 33-38

“menggunakan komunikasi terbuka,” panduan nilai inti ini disirkulasikan kepada semua karyawan sebagai serangkayan prinsip yang membimbing perusahaan.

Seorang antropolog bekerja di perusahaan saat itu sebagai seorang *trainer* perangkat lunak. Dia secara mendalam menganalisis apa yang sebenarnya terjadi di perusahaan, terdapat jurang antara budaya yang dinyatakan manajemen dengan kondisi dan praktek. Masalah kualitas muncul diseluruh perusahaan. Juga terdapat rantai komando yang dipaksakan dengan ketat dan suatu system komunikasi yang hanya berjalan dari atas ke bawah. Usaha-usaha untuk menciptakan budaya terlalu dibuat-buat dan tidak dianggap serius oleh para karyawan.

Konsekuensi dari usaha untuk menciptakan budaya di perusahaan California tersebut adalah moral yang menurun, perputaran tenaga kerja yang meningkat, dan kinerja keuangan yang memburuk. Akhirnya perusahaan tersebut bangkrut dan tutup.

Kasus diatas menunjukkan bahwa membentuk sebuah budaya secara artificial/buatan merupakan hal yang sulit. Membentuk budaya seringkali berakhir pada penolakan. Sulit untuk hanya menentukan nilai inti. Juga ketika muncul perbedaan antara kenyataan dan serangkayan nilai yang ditetapkan, karyawan menjadi bingung, kesal dan skeptic. Ternyata menciptakan suatu budaya tidak dapat terjadi karena sekelompok manajer yang pintar dan memiliki maksud baik bertemu dan mempersiapkan sebuah panduan.

Berbanding terbalik apa yang terjadi pada perusahaan elektronik california diatas dengan apa yang dilakukan oleh john Nordstrom, seorang imigran swedia yang tinggal di seattle. Menciptakan budaya *department store* Nordstrom yang bergantung pada prinsip bahwa “pelanggan selalu benar.”³³. Pendekatan unik yang dilakukan oleh john Nordstrom terhadap pelayanan konsumen melegenda di industry ritel, diantaranya adalah, ada seorang pelanggan Nordstrom tidak sengaja meninggalkan tiket pesawatnya di sebuah *counter*. Tenaga penjual berusaha memecahkan masalah tersebut dengan menelpon maskapai penerbangan, tetapi tidak dapat menghubungi pelanggan tersebut. Akhirnya dia menghentikan sebuah taksi, pergi kebandara, dan mengantarkan secara pribadi tiket tersebut kepada sipelanggan. Maka sampai sekarang para karyawan Nordstrom melanjutkan dedikasi tersebut dengan slogan “gunakan pertimbangan baik anda dalam semua situasi. Tidak ada aturan tambahan lain”.

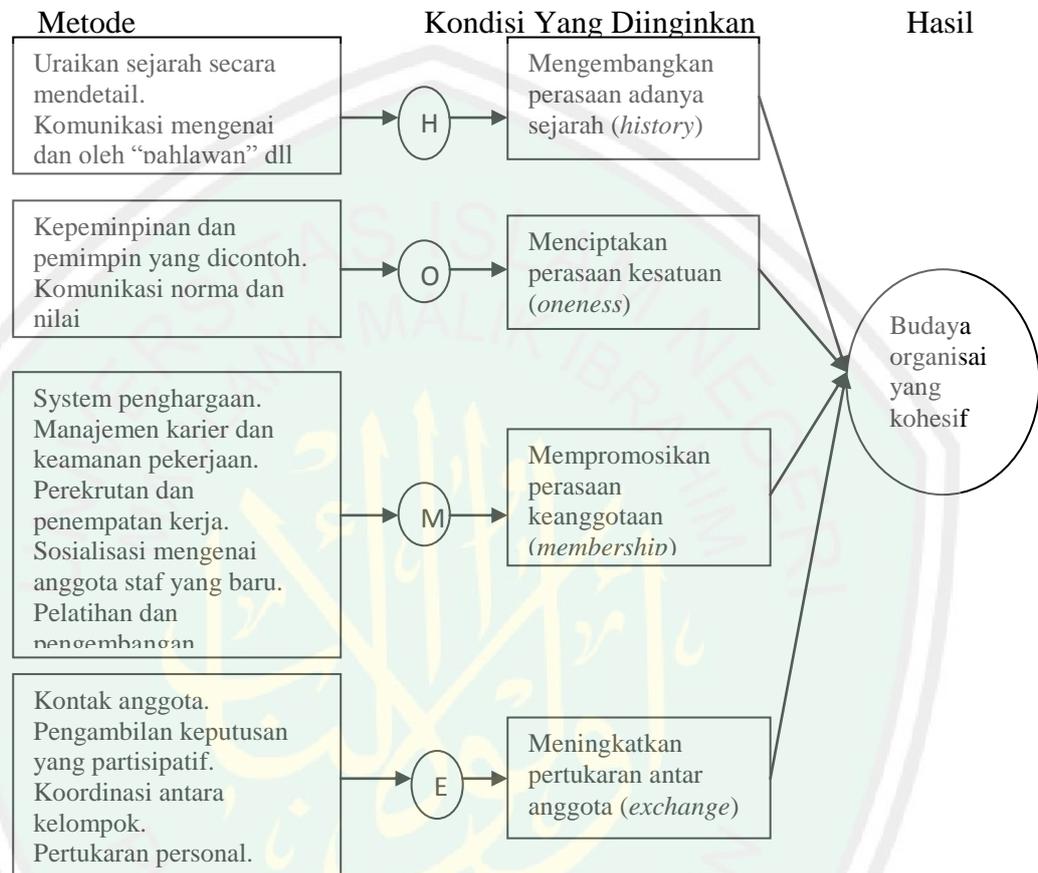
Budaya yang diterapkan Nordstrom berevolusi selama suatu periode tertentu. Dan evolusi ini Schein gambarkan yang dikutip oleh John M. Ivancevich & Robert Konopaske sebagai berikut.³⁴

³³John M. Ivancevich & Robert Konopaske (eds), *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 48

³⁴John M. Ivancevich & Robert Konopaske (eds), *Perilaku Dan Manajemen ...*, hlm. 49

Gambar 2.2

Evolusi dari budaya positif



Model tersebut menekankan serangkaian metode dan prosedur yang dapat digunakan manajer untuk membentuk suatu budaya yang kohesif. Dalam memeriksa model ini, ingat kembali kasus perusahaan elektronik California dan metode terbatas yang digunakannya untuk menghasilkan perbaikan budaya yang cepat. Dalam tabel diatas terdapat penekanan pada kata rumah (HOME), yang menyarankan pentingnya sejarah (*history*), kesatuan (*oneness*), keanggotaan (*membership*), dan pertukaran antarn karyawan (*exchange*).

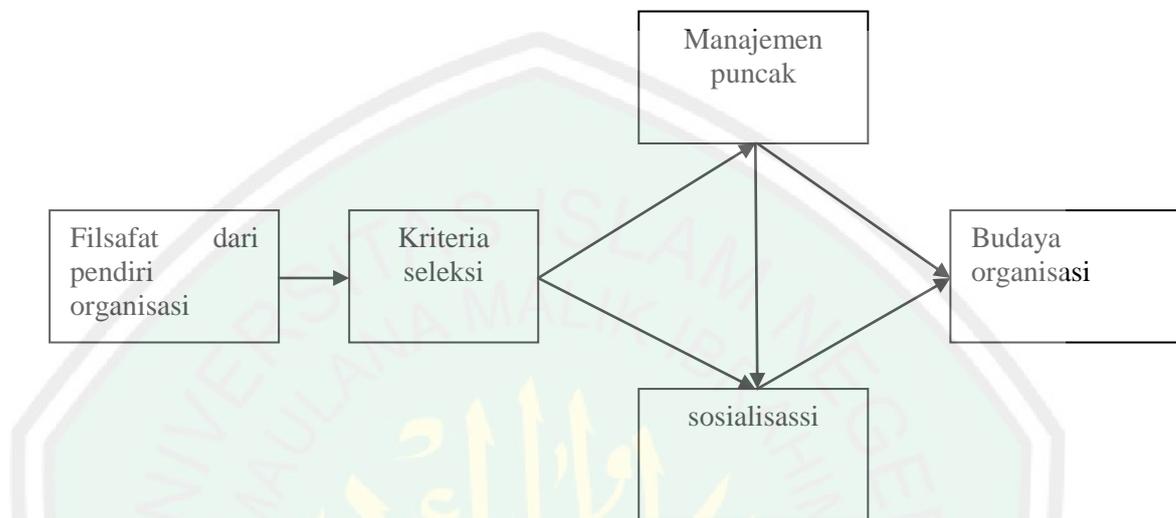
Akan tetapi dalam kesempatan lain Achmad Sobirin³⁵ mengungkapkan atau memberikan garis besar tentang pembentukan budaya organisasi, bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi yang dikutip dari Schein, alurnya sebagai berikut;

1. Para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
2. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, control, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Sejalan dengan apa yang di ungkap diatas Chairul Furqon³⁶ dalam artikelnya memperingkas dengan suatu bentuk tabel yang dikutip dari Robbin yaitu sebagai berikut;

³⁵Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 220

³⁶Chairul furqon, "budaya Organisasi",
http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf/ diakses pada tanggal 01 mei 2017

Gambar 2.3**Terbentuknya Budaya Organisasi**

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana dideskripsikan dalam gambar diatas yaitu berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi-misi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan anggota atau karyawan. Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi (melalui apa yang mereka katakan dan lakukan) dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima atau tidak,

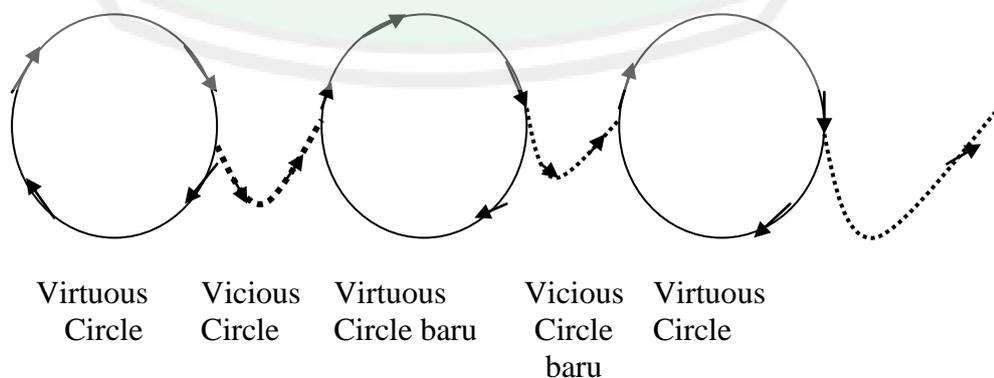
Alur diatas menegaskan bahwa para pendiri disamping menuangkan ide untuk membentuk organisasi, menyediakan dana dan semua sarana prasarana yang dibutuhkan, juga bertindak sebagai peletak dasar ideology organisasi. Para pendiri ketika mendirikan organisasi, tidak sekedar

menginginkan agar organisasi tersebut berdiri kokoh melainkan agar cita-citanya bisa dicapai melalui organisasi tersebut. Itulah yang disebut alasan mengapa organisasi didirikan (*core purpose*). Disamping memiliki cita-cita, pada saat yang sama para pendiri juga meletakkan landasan filosofi sebagai pedoman moral dan pedoman bertindak dalam menjalankan semua aktivitas dalam rangka meraih cita-cita. Pedoman inilah yang bisa disebut *core values*.

Ketiga pendapat diatas menjelaskan proses terbentuknya budaya organisasi khususnya pada organisasi yang masih kecil (*start up organization*). Namun ketika organisasi berkembang menjadi semakin besar, kegiatannya menjadi semakin kompleks dan mulai terjadi proses pembelajaran bagi orang-orang yang selama ini hanya menjadi pengikut, proses pembentukan budaya tidak lagi berada di tangan para pendiri karena secara bertahap para pendiri biasanya mulai melepaskan sebagian kekuasaannya terhadap orang yang dipercaya yang dianggap memiliki *mind set* yang sama.

Dalam tahap ini Acmad Shobirin menggambarkan sebagai berikut;³⁷

Gambar2.4
Proses terbentuknya budaya organisasi



³⁷Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*,(Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 225

Dalam gambar 2.4 diatas dijelaskan bahwa *virtuous circle* (menginterpretasi ulang filosofi organisasi dan menjadikan organisasi sukses, selanjutnya nilai-nilai baru ini dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi, disosialisasikan dan dipertahankan untuk menjadi nilai-nilai bersama) tarik menarik dengan *vicious circle* (membentuk nilai-nilai baru yang cocok dengan kebutuhan dan pada tahap ini terjadi deviasi kultural dari budaya lama ke budaya baru) terus berlangsung sejalan dengan perkembangan organisasi. Pada mulanya budaya akan bertahan mengikuti garis edar *virtuous circle*, namun ketika terjadi perubahan lingkungan internal misalnya karena pergantian pimpinan terjadi merger atau akuisi, terjadinya pertumbuhan organisasi; atau adanya tekanan lingkungan eksternal misalnya perubahan pasar, meningkatnya persaingan, atau perubahan gaya hidup masyarakat, *virtuous circle* akan menghadapi tantangan berupa upaya untuk menyimpangi *virtuous circle* dan membentuk *vicious circle*. Jika keberadaan *vicious circle* berhasil dipertahankan maka muncullah *virtuous circle* baru. Demikian seterusnya *virtuous circle* akan selalu diikuti oleh *vicious circle* dan kembali diikuti oleh *virtuous circle* baru.

Meski proses tarik menarik dalam pembentukan budaya terkesan sederhana, dalam realita tidak terjadi dalam waktu singkat. Sebaliknya proses semacam ini bisa terjadi dalam waktu lama, bisa bertahun-tahun.

Berdasarkan penjelasan diatas mulai dari apa yang disampaikan oleh John M. Ivancevich & Robert Konopaske, Chairul Furqon dan Achmad

Sobirin, penulis dapat simpulkan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut;

1. Organisasi yang baru berdiri urutan pembentukan budaya organisasinya sebagai berikut;

Gambar 2.5

Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Baru

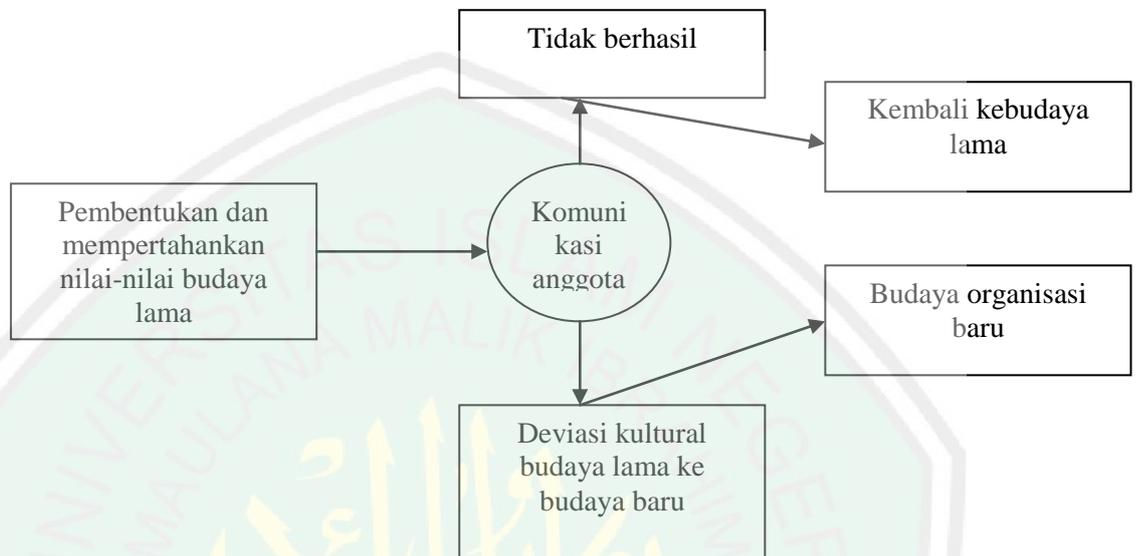


Pada tahap ini terbentuknya budaya organisasi masih didominasi oleh pendiri sebagai pemegang ide pertama dan disamping menuangkan idea tau gagasan untuk membentuk budaya organisasi juga menyediakan dana dan semua sarana prasarana kebutuhan organisasi, juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi. Karena para pendiri dalam mendirikan organisasi tidak sekedar menginginkan agar organisasi tersebut berdiri kokoh melainkan agar cita-citanya bisa dicapai melalui organisasi tersebut. Disamping memiliki cita-cita , pada saat yang sama para pendiri juga meletakkan landasan filosofi sebagai pedoman moral dan pedoman bertindak dalam menjalankan semua aktivitas dalam rangka meraih cita-cita.

2. Organisasi yang sudah berkembang urutan pembentukan budayanya sebagai berikut;

Gambar 2.6

Pembentukan budaya organisasi berkembang



Dalam tahap ini penerus atau manajer profesional baru menginterpretasikan ulang filosofi organisasi dan memasukkan nilai-nilai baru serta mengkomunikasikan terhadap anggota, maka apabila berhasil akan ada deviasi kultural budaya lama ke budaya baru yang selanjutnya akan terbentuk budaya baru, akan tetapi kalau tidak berhasil maka akan kembali pada nilai-nilai yang selama ini sudah menjadi panutan atau budaya lama. Dalam tahap ini para manajer tidak memiliki kendali penuh dalam pembentukan budaya organisasi.

C. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Cara pandang pada organisasi dapat dibangun jika ada yang dinilai, dirasakan, dilihat atau bahkan didengar. Dalam melukiskan apa yang menjadi cara pandangnya, anggota organisasi mendasarkannya pada beberapa hal yang

telah lazim dirasakan. Dari tahap ini maka didapatkan apa yang menjadi asumsi atau cara pandang anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi dapat dibangun melalui berbagai macam sumber, baik internal maupun eksternal organisasi. Dapat pula karena ditanamkan oleh pendiri, pengalaman yang dibawa oleh pemimpin berikutnya, maupun sumber daya manusia lain yang dibawa masuk kedalam organisasi.

Wibowo³⁸ mengatakan ada empat faktor yang dapat menjadi asal mula sumber budaya organisasi, yaitu

1. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan, dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
2. Norma sosial organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitarnya mempengaruhi budaya organisasi yang ada didalamnya.
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
4. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasi.

³⁸Wibowo, *budaya organisasi; sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 65

Dalam kesempatan lain Siswanto & Agus Sucipto³⁹ mengatakan bahwa unsur atau elemen budaya organisasi secara umum dapat dikategorikan menjadi dua unsur atau elemen pokok yaitu;

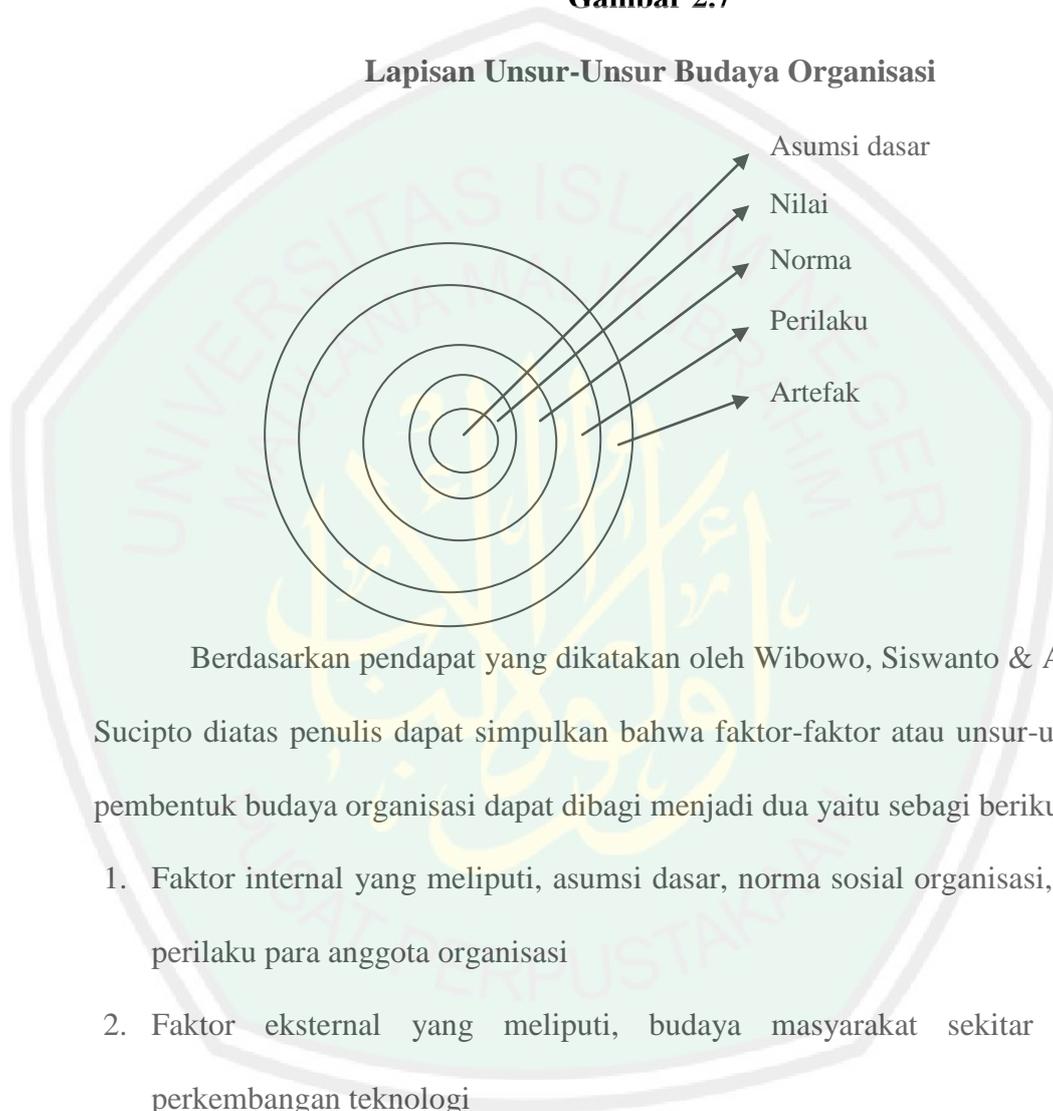
1. Unsur yang bersifat idealistik; adalah unsur yang menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun organisasi itu terus berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan, dan unsur ini biasanya tidak tampak dipermukaan, hanya orang-orang tertentu yang tahu dan menyadari tentang keberadaannya. Unsur ini banyak dipengaruhi oleh pendiri organisasi tersebut, ideologi pendiri tampak dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, dan nilai-nilai individualnya. Ideologi pendiri akan sangat menentukan arah organisasi.
2. Unsur yang bersifat *behavioral* ; adalah unsur yang kasat mata berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. dan ini juga sering dikatakan tampak dalam bentuk artefak dan termasuk di dalamnya perilaku sehari-hari. Artefak ini berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo, atau jargon, cara komunikasi, cara berpakaian atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh luar organisasi.

Kalau kita perhatikan ada keterkaitan hubungan antara unsur idealistik dengan unsur *behavioral*. Sesuatu yang berada dipermukaan adalah

³⁹Siswanto & Agus Sucipto, *Teori & Perilaku Organisasi (Sebuah Tinjauan Integratif)*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 143

cermin apa yang berada di dasar, sebagaimana yang digambarkan oleh Siswanto & Agus Sucipto⁴⁰ sebagai berikut;

Gambar 2.7



D. Strategi Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan lingkungan secara dramatis serta kondisi lingkungan yang semakin tak terbendung yang dihadapi oleh organisasi merupakan salah satu

⁴⁰Siswanto & Agus Sucipto, *Teori & Perilaku Organisasi...*, hlm. 145

penyebab terjadinya pergeseran paradigma (*paradigm shift*). Perubahan-perubahan signifikan yang terjadi antara lain meningkatnya arus teknologi informasi terutama dibidang komunikasi, isu-isu lingkungan, globalisasi, perdagangan bebas, peningkatan kualitas secara menyeluruh dan berkesinambungan serta isu-isu diversitas dan etika. Sejalan dengan perubahan lingkungan yang membawa dampak terhadap perkembangan organisasi untuk terus menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada dilingkungan organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu dimensi utama dalam perkembangan organisasi.

Dan sewaktu-waktu sebuah organisasi harus mengubah budayanya supaya dapat terus sukses atau dapat mempengaruhi peristiwa-peristiwa, sekedar untuk mempertahankan hidupnya. Para manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau organisasi atau perusahaan menginginkan perubahan budaya organisasinya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari tipe budaya lainnya.

Akan tetapi sebelum kita melakukan perubahan terhadap budaya organisasi alangkah lebih baiknya kita merubah diri sendiri kita dulu, sebagaimana yang diutarakan oleh Cameron dan quen yang dikutip oleh Achmad Sobirin⁴¹ -*change yourself before changing the culture*-. Dan saran ini menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi hampir tidak mungkin

⁴¹Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi...*, hlm. 351

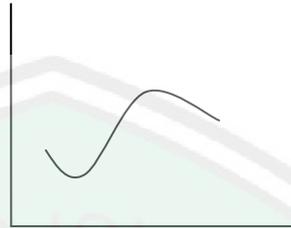
berhasil jika mereka yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi (khusus para eksekutif) tidak melakukan perubahan.

Sebelum kita lebih mendalam membahas perubahan budaya organisasi maka kita harus mengetahui dulu siklus hidup organisasi (*organizational life cycle*) yang selanjutnya disingkat dengan SHO. Mengapa kita harus mengetahui itu seperti yang diungkapkan Achmad Sobirin⁴² kita mempunyai dua alasan untuk itu, yang pertama adalah SHO adalah sebuah pola perkembangan organisasi yang terdiri dari beberapa tahapan dan setiap tahapan memiliki karakteristik dan budaya yang berbeda. Dengan memahami perbedaan karakteristik pada setiap tahapan tersebut, para manajer tentunya akan lebih mudah menetapkan skala prioritas yang berbeda pada setiap tahapan yang berbeda. Seperti contoh yang diungkapkan oleh Ken Smith, Terrence dan Charles⁴³ dengan menggunakan tiga tahap siklus organisasi – *inception, high-growth and maturity*. Mereka menegaskan bahwa seorang manajer cenderung memberikan skala prioritas berbeda pada setiap tahapan yang berbeda. Pada saat organisasi berada pada tahap *maturity* misalnya, perhatian para manajer terhadap arti penting koordinasi semakin menurun.

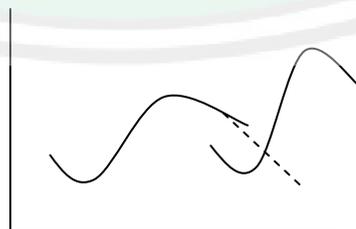
Tujuan kedua adalah agar mereka yang terlibat dalam kehidupan organisasi, khususnya para manajer, lebih mudah menetapkan kapan dan bagaimana perubahan atau intervensi perlu dilakukan agar organisasi bisa bertahan hidup dan terus berkembang.

⁴²Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi...*, hlm. 324

⁴³Kenn Smith & Terrence Mitchell (eds), "Top Management Priorities In Different Stages Of The Organizational Life Cycle" *Academy Of Management Journal*, no 28. 1985, hlm. 799

Gambar 2.8**SHO Berbentuk Kurva S⁴⁴**

Seperti gambar diatas SHO bermula saat organisasi didirikan (*birth stage*). Setelah melewati masa-masa kritis, bisa *survive* dan eksis, siklus organisasi berlanjut pada tingkat selanjutnya yaitu tumbuh dan menjadi besar (*growth stage*). Pertumbuhan organisasi ini pada suatu titik tertentu akan berhenti (*stagnant*) yang disebabkan karena mengalami kejenuhan (*maturity stage*). Jika situasi kejenuhan ini bisa diatasi maka organisasi bangkit kembali (*revival stage*), namun sebaliknya jika situasi ini terus berlanjut bukan tidak mungkin siklus akan berlanjut pada tahap penurunan (*declining stage*) dan boleh jadi sampai pada tahap kematian (*death*).

Gambar 2.9**SHO Setelah Melewati *Maturity Stage***

⁴⁴Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 322

Perubahan budaya umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi (*vicious circle*) yakni ketika sebuah organisasi mencoba mengatasi berbagai masalah kritis, baik yang berasal dari lingkungan luar organisasi. Jadi dalam konteks perubahan budaya organisasi, SHO biasanya menjadi dasar untuk melakukan perubahan budaya.

Achmad Shobirin⁴⁵ membagi menjadi beberapa mekanisme perubahan bisa digunakan yang dikutip dari Schein.

Tabel 2.3
Tahap Pertumbuhan Organisasi, Fungsi Budaya Dan Mekanisme
Perubahannya

Tahap Pertumbuhan	Fungsi Budaya	Mekanisme Perubahan
Lahir dan mulai tumbuh (<i>peran para pendiri dan keluarganya sangat dominan</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya sebagai identitas diri. 2. Budaya sebagai perekat antara para anggota organisasi 3. Budaya sebagai integrasi internal 4. Budaya sebagai bentuk komitmen anggota 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolusi secara natural 2. Terapi organisasi 3. Hybrid 4. Memasukkan orang luar
Tahap suksesi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya menjadi ajang pertentangan antara yang pro dan kontra 2. Para pengganti (suksesor) akan dinilai apakah dia mempertahankan atau mau mengganti budaya lama 	
Tahap kematangan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mulai muncul sub budaya baru 2. Mulai terjadi krisis identitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan rencana 2. Memasukkan teknologi baru 3. Perubahan dengan

⁴⁵Achmad Sobirin, *budaya organisasi...*, hlm. 328-330

Tahap kejenuhan organisasi	3. Muncul kesempatan untuk merubah budaya	mengubah metos
	4. <i>Incrementalism</i>	
	Opsi transformasi:	1. Persuasi disertai sedikit paksaan
	1. Perubahan budaya tidak bisa dihindarkan meski tidak semua elemen harus dirubah	2. Penyehatan budaya
	2. Beberapa elemen pokok tetap dipertahankan	3. Reorganisasi, pelenyapan budaya lama dan memunculkan budaya baru.
	3. Mengelola perubahan budaya	
	Opsi destruksi:	
	1. Perubahan paradigm	
	2. Perubahan budaya melalui penggantian orang-orang kunci	

Secara umum, mekanisme perubahan budaya tersebut merupakan mekanisme perubahan yang bersifat gradual, kecuali cara perubahan yang keempat yang bersifat revolutif terkendali. Tujuan perubahan budaya organisasi tidak lain dalam rangka untuk memperbaiki identitas diri organisasi, mempererat hubungan antar anggota organisasi, mengintegrasikan kepentingan internal organisasi dan membangun komitmen anggota organisasi.

Pada tahap kedua yakni ketika organisasi sudah mapan dan bahkan sudah berkembang secara geografis, variasi produk yang ditawarkan bertambah, melakukan integrasi vertical atau melakukan merger dengan organisasi lain, para pendiri dan atau keluarganya biasanya tidak lagi terlibat secara langsung dalam kehidupan sehari-hari organisasi.

Pada tahap ketiga organisasi mengalami penurunan kinerja yang sangat signifikan (*declining stage*). Pada situasi seperti ini, perubahan budaya

organisasi biasanya dilakukan dengan cara berbeda yaitu perubahan secara structural atau radikal. Pada situasi seperti ini ada dua opsi yang mungkin berkembang. Yaitu opsi transformasi dan destruksi. Dengan opsi transformasi berarti tidak semua komponen budaya dirubah, ada beberapa komponen dasar seperti asumsi dasar dan folosofi organisasi tetep dipertahankan. Sementara dengan opsi kedua, perubahan budaya dilakukan dengan cara structural, termasuk filosofi dan orang-orang kunci organisasi, dalam hal ini perubahan bisa dilakukan seperti pada tabel tahap ke tiga.

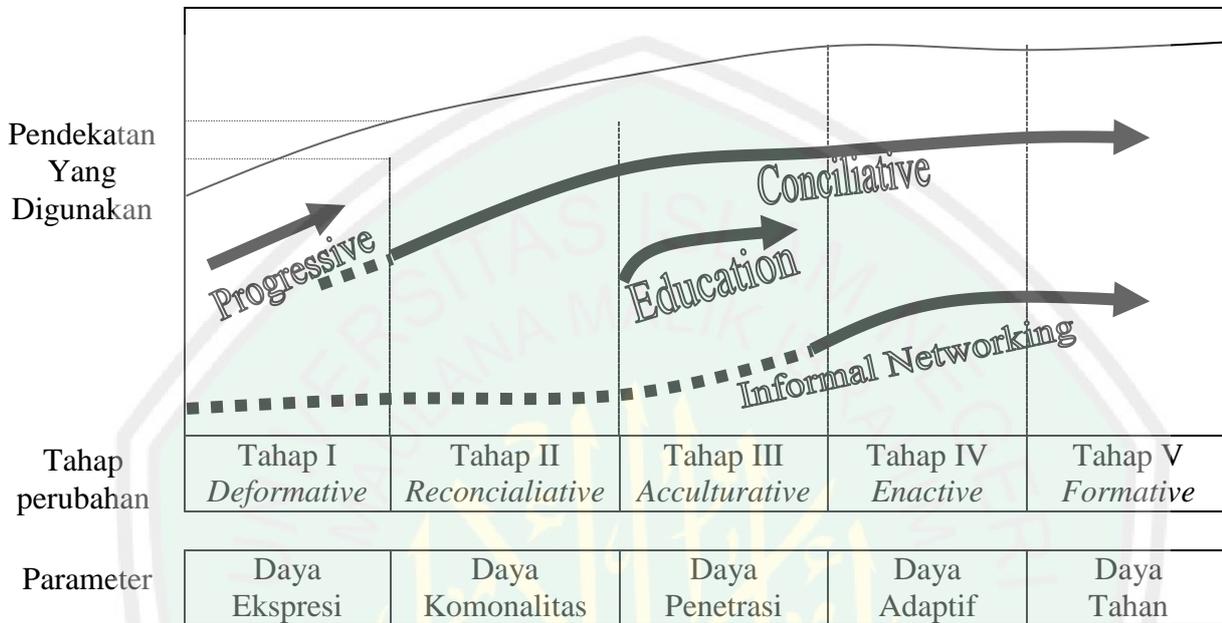
Berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Schein yang mana perubahan budaya cenderung dikaitkan dengan SHO, Paul Bate⁴⁶ menawarkan pendekatan generic untuk melakukan perubahan budaya yaitu; pendekatan agresif (*aggressive approach*), pendekatan damai (*conciliative approach*), pendekatan yang bersifat merusak sedikit demi sedikit budaya yang ada (*corrosive approach*), dan pendekatan indoktrinatif (*indoctrinative approach*).

Berdasarkan model generic diatas Paul Bate selanjutnya menawarkan lima tahap strategi perubahan budaya organisasi yaitu; *deformative*, *reconciliative*, *acculturative*, *enactive*, dan *formative*.

⁴⁶Paul Bate, *Strategies For Cultural Change*, (London: Butterworth Henemann, 1994), hlm. 218-230

Gambar 2.10

Strategi Perubahan Budaya Organisasi



Tahap Pertama: Deformasi, pada tahap ini perubahan budaya belum terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Gagasan tersebut tentunya butuh legitimasi dan dukungan banyak pihak agar nantinya perubahan budaya betul-betul bisa dilakukan. Disinilah peran para eksekutif sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi sangat menentukan apakah gagasan perubahan budaya bisa diteruskan atau tidak. Langkah pertama yang biasanya ditempuh para eksekutif adalah memaparkan kepada para anggota organisasi, dengan menggunakan berbagai bentuk media, situasi organisasi yang tidak menguntungkan yang berakar pada budaya berjalan (budaya lama). Dan pada tahap ini ukuran keberhasilannya adalah sejauh mana pihak-pihak yang terkait dengan perubahan terpengaruh oleh usulan perubahan budaya (daya ekspresif).

Indicator ini ditunjukkan oleh semakin banyaknya para anggota organisasi yang mendukung perubahan meski pada awalnya mereka mungkin menolaknya.

Tahap Kedua: Rekonsiliasi, dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya organisasi merupakan poin penting agar tahap-tahap berikutnya bisa segera dilakukan. Meski inisiatif perubahan budaya pada umumnya datang dari atas (para eksekutif) namun harus disadari bahwa perubahan budaya tidak bisa serta merta dilakukan dengan cara *top down*, atau dengan kata lain para eksekutif tidak bisa sendirian dalam melakukan perubahan budaya, sebaliknya keterlibatan banyak pihak menjadi kunci sukses perubahan budaya. Karena yang menjadi pelaku dalam perubahan itu adalah para anggota organisasi sedangkan para eksekutif perannya lebih sebagai inisiator, pendorong dan penjaga agar proses perubahan tetap berjalan.

Namun perlu diketahui bahwa dalam perubahan tentunya tidak semua anggota setuju dengan gagasan itu, maka disinilah perlu adanya seorang mediator dan rekonsiliator dalam proses perubahan. Tugas mereka adalah mengajak para pelaku budaya yang berbeda pendapat untuk duduk bersama dan menginterpretasikan ulang kondisi organisasi berjalan guna memperoleh kesepakatan tentang masa depan organisasi dan budayanya. Jika proses ini tercapai maka akan muncul intensitas untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

Tahap Ketiga: Akulturasi, dalam tahap ini adalah mengkomunikasikan kesepakatan yang telah dicapai pada tahap sebelumnya

untuk menciptakan komitmen diantara mereka yang sebelumnya berbeda pendapat sehingga penetrasi terhadap perubahan budaya lebih mudah dilakukan.

agar proses *iterative* perubahan budaya tetap terjaga maka agen perubahan atau mediator yang telah bekerja secara intensif pada tahap kedua masih tetap dibutuhkan pada tahap ini. Fungsinya untuk mengawal proses perubahan, utamanya terhadap hal-hal yang belum diketahui oleh para pelaku budaya. Oleh karena itu proses sosialisasi dan edukasi perlu dilakukan sebagai bagian dari upaya melakukan penetrasi perubahan.

Tahap Keempat: Pelaksanaan Perubahan-Enactive, setelah melalui proses yang panjang dan kompleks mulai dari tahap pertama (memahami semua rencana perubahan), tahap kedua (intensitas atau keinginan untuk ikut siperubahan), dan tahap ketiga (proses pembelajaran dan internalisasi) maka tiba saatnya pada tahap keempat untuk melaksanakan perubahan budaya secara riil. Pada tahap ini pemikiran, pembahasan, diskusi dan perdebatan tentang budaya baru (*espoused culture*- budaya yang seharusnya) yang diharapkan menjadi identitas diri organisasi sudah berahir. *Espoused culture* berubah menjadi *culture in practice*- budaya yang dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi perilaku sehari-hari para anggota organisasi.

Tahap Kelima: Pembentukan Struktur Dan Bentuk Budaya – Formative, setelah proses pengembangan budaya baru berakhir, maka pada tahap terakhir atau tahap kelima perlu membentuk dan mendesain struktur

budaya untuk menciptakan arsitektur budaya baru. Tidak seperti pada umumnya desain perubahan yang bersifat *top down* dimana “*process follows structure*”, pada perubahan budaya organisasi dilakukan sebaliknya yakni *structure follows process-design follows development*. Artinya, seperti tahap 1-4 merupakan tahap pengembangan budaya yang diikuti oleh tahap 5 desain atau arsitektur budaya. Dengan model semacam ini diharapkan budaya yang sebelumnya masih bersifat *invisible* sekarang menjadi *visible* bagi semua anggota organisasi-asumsi ide-ide, tatanilai, orientasi dan pemahaman terartikulasi dalam kehidupan sehari-hari dengan harapan agar tingkat *durability* atau daya tahannya bisa dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan dua pendapat diatas penulis dapat simpulkan bahwa strategi perubahan budaya organisasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu;

1. Dengan cara memperhatikan siklus hidup organisasi (SHO) maka langkah perubahan budaya organisasinya dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu. Pertama, pada waktu organisasi baru lahir maka strategi perubahannya dengan cara evolusi secara natural, terapi organisasi, *hybrid*, dan memasukkan orang luar. Kedua, pada waktu organisasi memasuki tahap kemapanan, maka strategi perubahan budaya organisasinya dengan cara perubahan terencana, memasukkan teknologi baru, perubahan dengan mengubah metos, dan *incrementalism*. Dan ketiga, pada tahap kejenuhan organisasi maka strategi perubahannya dapat dilakukan dengan persuasi disertai sedikit paksaan, penyehatan budaya, dan reorganisasi, penyalpan budaya lama dan memunculkan budaya baru.

2. Dengan cara tanpa memperhatikan siklus hidup organisasi (SHO) yang dilakukan dalam empat tahap pendekatan yaitu; pendekatan agresif, pendekatan damai, pendekatan yang bersifat merusak sedikit demi sedikit budaya yang ada dan terakhir pendekatan indoktrinatif yang selanjutnya dilakukan perubahan dengan lima tahap yaitu *deformative, reconciliative, acculturative, enactive, dan formative*.

E. Pandangan Islam Tentang Budaya Organisasi

Budaya organisasi sering dipahami sebagai seperangkat keyakinan atau nilai yang ada pada organisasi. Implementasi budaya organisasi yang kuat juga diyakini dapat memunculkan ciri dan identitas suatu organisasi. Melalui budaya ini pula para konsumen publik dapat mengenal organisasi selanjutnya memposisikan organisasi dalam benak mereka.

Karena budaya organisasi berisikan seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang dianut dan dipraktikkan oleh semua orang dalam organisasi, maka peranan institusi atau lembaga keagamaan sebagai institusi yang diyakini sebagai salah satu lembaga yang menjadi sumber nilai atau nurmayang ada dalam masyarakat.

Berkaitan dengan perubahan Allah SWT. telah menerangkannya dalam Al-Qur'an (QS. Ara'd:11).⁴⁷

⁴⁷Qur'an in word 2003

لَهُمْ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ تَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿٤١﴾

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

Dalam ayat diatas telah dijelaskan bahwa suatu keadaan kaum tidak akan Allah SWT. rubah dengan sendirinya melainkan ada usaha untuk merubah dari kaum itu sendiri. Ini menunjukkan bahwa Allah SWT. Memberikan kita andil dalam menentukan keadaan kita sendiri.

Dalam melakukan perubahan kita harus memperhatikan banyak hal, seperti harus menghindari perpecahan dengan adanya perubahan itu, karena pada hakekatnya budaya organisasi adalah perekat antar warga organisasi.

Dalam surah yunus kita telah dihimbau masalah ini;

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولٌ فَإِذَا جَاءَ رَسُولُهُمْ قُضِيَ بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٤٧﴾
 وَيَقُولُونَ مَتَى هَذَا الْوَعْدُ إِن كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٤٨﴾ قُلْ لَا أَمْلِكُ لِنَفْسِي ضَرًّا وَلَا نَفْعًا إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ إِذَا جَاءَ أَجْلُهُمْ فَلَا يَسْتَعْجِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ ﴿٤٩﴾

“Tiap-tiap umat mempunyai rasul; Maka apabila telah datang Rasul mereka, diberikanlah keputusan antara mereka dengan adil dan mereka (sedikitpun) tidak dianiaya. Mereka mengatakan: "Bilakah (datangnya) ancaman itu, jika memang kamu orang-orang yang benar?". Katakanlah: "Aku tidak berkuasa mendatangkan kemudharatan dan tidak (pula) kemanfaatan kepada diriku, melainkan apa yang dikehendaki Allah". tiap-tiap umat mempunyai ajal apabila telah datang ajal mereka, Maka mereka tidak dapat mengundurkannya barang sesaatpun dan tidak (pula) mendahulukannya”.(QS. Yunus:47-49)⁴⁸

Dari ayat diatas di jelaskan bahwa; bagi setiap umat atau organisasi akan datang padanya suatu saat tentang ajalnya. Yaitu manakala organisasi tersebut tidak mengikuti pemimpinnya yang tulus ikhlas mengembangkan organisasi. Dalam perjalanannya organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu agaknya sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW yang artinya;

“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan diantara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas. (H.R.Ahmad)⁴⁹

Hadits tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman disini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila satu di

⁴⁸Qur'an in word 2003

⁴⁹Abu Abdullah Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin Asad Asy-Syaybany, *Musnad Ahmad*, dalam *Maktabah Syameela*, (t.k: Kementrian Waqaf Mesir, t.t), Juz. 40, hlm. 32

antara mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

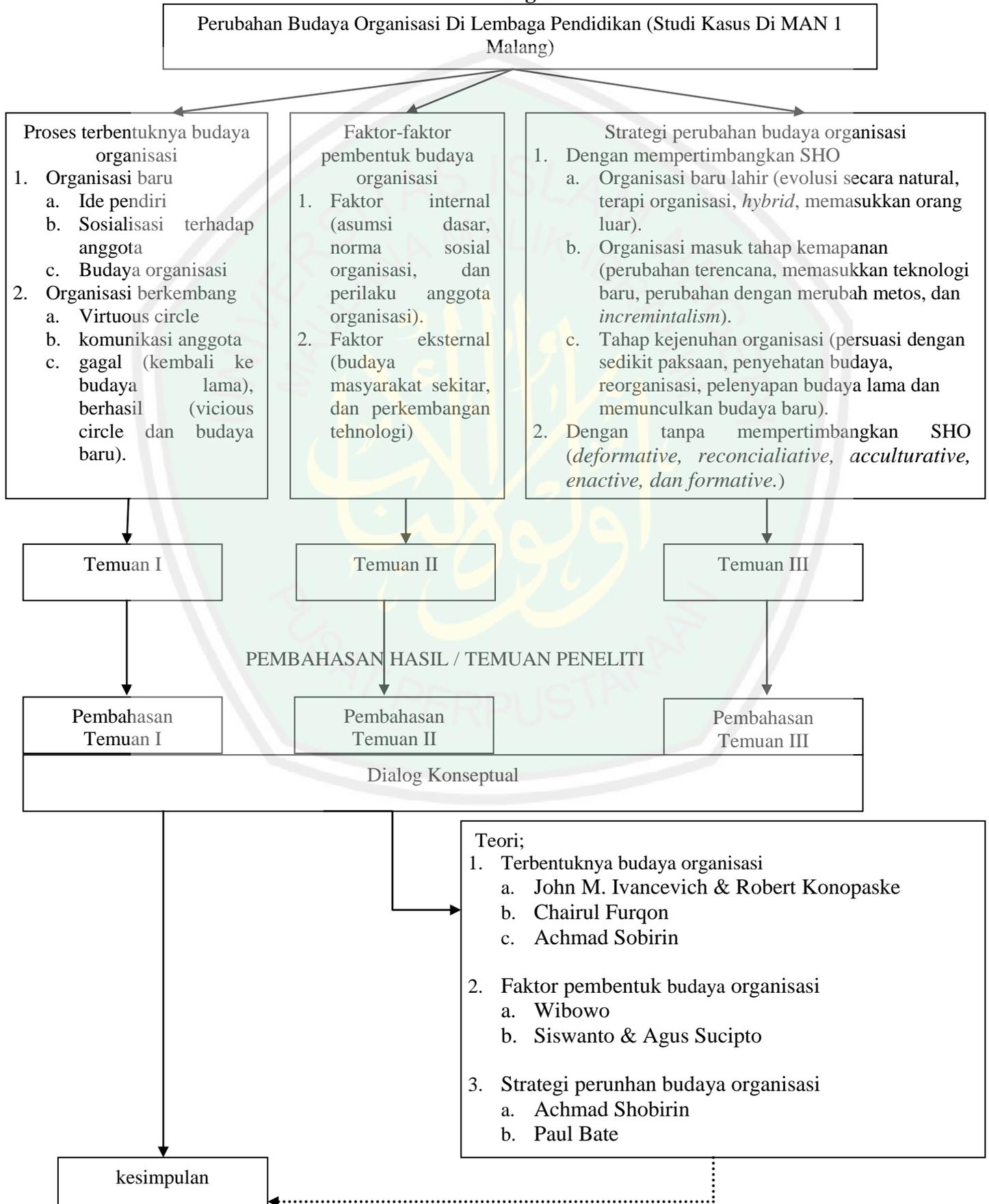
Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi dalam bentuk apapun selalu menentukan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dalam mencapainya. Dengan kejelasan mengenai hal-hal tersebut warga organisasi akan menentukan strategi dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Sehingga pencapaian organisasi lebih terencana, terkoordinasi, dan terukur secara lebih efektif dan efisien.

Cara-cara, nilai, norma, adat kebiasaan, peraturan, dan kepercayaan bagi setiap individu dalam menjalankan dinamika kerja terhadap tantangan internal maupun eksternal yang disepakati bersama adalah kita kenal dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki peranan yang penting bagi organisasi, karena fungsinya sebagai perekat warga organisasi. Selain daripada struktur organisasi dan sumber daya manusia. Bisa dibayangkan apabila suatu organisasi tidak memiliki budayanya sendiri, maka yang terjadi adalah cara bekerja yang tidak efektif.

F. KERANGKA BERFIKIR

Gambar 2.11
Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena peneliti berusaha menggambarkan serta menganalisis proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan strategi perubahan yang dipakai di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, kegiatan penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif ini dilakukan oleh peneliti dengan cara jelas dan sistematis.⁵⁰ Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁵¹

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, dalam penelitian ini peneliti menempatkan studi kasusnya di lembaga pendidikan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. Penelitian ini bersifat eksploratif dan mendalam sehingga menghasilkan gambaran peristiwa tertentu.⁵² Studi kasus ini dilakukan untuk mempertahankan keutuhan dari objek yang diteliti.

⁵⁰Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 14

⁵¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 3

⁵²Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Raja Graindo, 2010), hlm. 80

Sasaran dalam studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen.⁵³

Jenis studi kasus yang digunakan adalah jenis studi kasus instrumental tunggal, yakni peneliti memfokuskan pada isu atau persoalan, kemudian memilih satu kasus terbatas untuk mengilustrasikan soal ini.⁵⁴ Kegiatan pokok dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan serta menganalisis secara intensif dan terperinci tentang proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan strategi perubahan yang dipakai di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang diperoleh secara kualitatif.

B. Kehadiran Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen utama penelitian karena menjadi segalanya dari proses penelitian tersebut. Namun yang dimaksud sebagai instrumen penelitian disini adalah sebagai alat pengumpul data atau menjadi instrumen kunci (*key instrument*). Kehadiran peneliti dalam penelitian studi kasus dianggap sangat penting di mana “Penafsiran” memainkan peran utama,⁵⁵ peneliti disini akan mencari data dari berbagai sumber baik dari sumber utama dan sumber pendukung yang selanjutnya akan dianalisis oleh peneliti

⁵³Wiyono, B.B, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,(Malang: IKIP Malang, 1999), hlm.11

⁵⁴John W. Creswell, *Penelitian Kualitas & Desain Riset*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 139

⁵⁵John W. Creswell, *Penelitian Kualitas & Desain Riset*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 387.

Dalam pelaksanaannya, peneliti masuk ke dalam tipe nonpartisipan atau pengamat sebagai partisipan yang artinya peneliti merupakan *outsider* dari kelompok yang diteliti, menyaksikan dan membuat catatan lapangan dari kejauhan. Ia dapat merekam data tanpa harus terlibat langsung dengan aktifitas masyarakat yang diteliti.⁵⁶

C. Latar Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang ada di Jalan Baiduri Bulan 40 Malang.⁵⁷ Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatar belakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar ke-khasan, kemenarikan, keunikan dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini. Pemilihan penelitian ini didasarkan pada perubahan budaya organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan

D. Data dan Sumber Data

Data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁵⁸ Bentuk data tersebut dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan skunder. Data Primer artinya data yang diperoleh langsung dari sumbernya (partisipan), sedangkan data skunder artinya data yang diperoleh dari informasi yang telah diolah

⁵⁶John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 232.

⁵⁷<http://manmalang1.sch.id/> diakses pada tanggal 01 Mei 2017

⁵⁸Buna'i, *Penelitian Kualitatif*, (Pamekasan: Perpust. STAIN Pamekasan Press, 2008), hlm.72

orang atau oleh orang lain.⁵⁹ Untuk mendapatkan data, peneliti menentukan sumber data yang tidak didasarkan pada banyaknya informan tetapi lebih dipentingkan pada pemenuhan kebutuhan data penelitian ini.

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*) dan data yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).⁶⁰

Selanjutnya sumber-sumber data yang diperlukan berupa informan yang ditunjuk dan dianggap layak untuk memberikan informasi mendalam terhadap fokus penelitian yang diangkat yakni:

1. Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Drs. Mohammad Husnan, M.Pd)
2. WAKA. Kesiswaan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Yasin, S.Pd)
3. WAKA. Humas Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Dra. Erni Qomaria Rida)
4. WAKA. Kurikulum madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Drs. Sabilah Rosyad)

⁵⁹Wahidmurni, *cara mudah menulis proposal dan laporan penelitian lapangan, pendekatan kualitatif dan kuantitatif : Skripsi, Tesis dan Desertasi*, (Malang : UM Press, 2008), hlm.41

⁶⁰S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), hlm.

5. Guru pengajar Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Abdurrohim, S.Ag, MA)
6. Kepala Tata Usaha (KTU) (Drs. Bambang Hery Juliarto)

Alasan ditetapkan informan tersebut, pertama, mereka sebagai pelaku yang terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah tersebut, kedua, mereka mengetahui secara langsung tentang permasalahan yang akan dikaji, ketiga, mereka juga yang lebih menguasai berbagai informasi secara akurat yang berkenaan dengan permasalahan yang terjadi di sekolah tersebut.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi sebuah penelitian sehingga data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan judul yang di tentukan. Adapun pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶¹ Metode wawancara atau metode interview dipergunakan kalau seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba

⁶¹Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 135.

mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu.⁶²

Dalam tahap ini peneliti melakukan wawancara terhadap para informan atau terwawancara yaitu;

1. Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Drs. Mohammad Husnan, M.Pd)
2. WAKA. Kesiswaan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Yasin, S.Pd)
3. WAKA. Humas Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Dra. Erni Qomaria Rida)
4. WAKA. Kurikulum madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Drs. Sabilal Rosyad)
5. Guru pengajar Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (Abdurrohim, S.Ag, MA)
6. Kepala Tata Usaha (KTU) (Drs. Bambang Hery Juliarto)

Peneliti melakukannya pada waktu dan tempat yang berbeda, peneliti dalam melakukan wawancaranya menggunakan metode wawancara tak berstruktur, ini dilakukan dengan tujuan supaya peneliti dapat lebih leluasa menyampaikan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan focus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah

⁶² Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 29

Negeri 1 Malang ?, dan peneliti menggunakan tipe wawancara satu lawan satu dalam melakukan wawancara, ini dilakukan dengan tujuan agar informan atau terwawancara tidak segan-segan untuk berbicara dan berbagi ide.

Dalam proses dan pelaksanaannya di lapangan peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan focus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?. pertanyaan-pertanyaan tersebut sudah disiapkan oleh peneliti dalam bentuk *print out*, dan semua jawaban yang diberikan oleh informan atau terwawancara dicatat dalam kertas jawaban yang telah disiapkan oleh peneliti sebelumnya.

Peneliti menemukan atau mendapatkan beberapa kendala dalam pelaksanaan wawancara di lapangan yang diantaranya adalah; sulitnya melakukan janji untuk melakukan wawancara dengan para informan atau terwawancara dikarenakan kesibukan yang dimiliki oleh masing-masing para informan atau terwawancara, sehingga peneliti harus beberapa kali kembali ke tempat penelitian yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang untuk melakukan wawancara terhadap informan atau terwawancara, yang sebelumnya telah melakukan perjanjian untuk melakukan wawancara,

walaupun terkadang harus ditunda dikarenakan kesibukan-kesubukan yang dimiliki oleh para informan atau terwawancara itu sendiri.

2. Observasi

Suharsimi Arikunto mengemukakan bahwa observasi atau disebut juga pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan segala indra.⁶³ Menurut S. Margono, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan ini dilakukan terhadap objek ditempat terjadi atau berlangsung peristiwa.⁶⁴

Pada penggalian data dengan menggunakan teknik observasi ini, peneliti melakukannya dengan turun kelapangan langsung yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, disana peneliti mengamati dengan semua indranya apa-apa yang berhubungan dengan fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?.

Peneliti mencatat, menganalisis, dan menyimpulkan informasi-informasi atau data-data yang didapat yang berhubungan dengan focus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi

⁶³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT Bima Karya, 1987), hlm. 204

⁶⁴Nurul Zariyah, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendidikan*, (Jakarta: Buni Aksara, 2006), hlm. 173

pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, dengan cara subyektif, seperti apa yang dikatakan oleh Nanlim yang dikutip oleh W. Gulo menyatakan bahwa observasi adalah metode pengumpulandata dimana peneliti kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana mereka menyaksikan selama penelitian, baik menyaksikan ataupun menggunakan pendengaran, penglihatan dan merasakan yang dicatat secara subjektif.⁶⁵

Di lapangan peneliti melakukan observasi ini dengan cara atau metode observasi simulasi, bukan observasi partisipasi, seperti apa yang dikatakan oleh Murdalis⁶⁶, bahwa observasi dapat dibedakan antara observasi partisipasi dan observasi simulasi.

Peneliti melakukan simulasi keinginan terhadap observer, sehingga observer membarikan informasi terhadap peneliti seseuai dengan fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah sesuatu tertulis yang dapat dipakai sebagai bukti atau keterangan untuk memperoleh data yang terdapat dalam

⁶⁵W. Gulo, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Grasido, 2002), hlm. 116

⁶⁶Murdalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 63

suatu dokumen.⁶⁷ Peneliti dilapangan mengumpulkan dokumentasi yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?.

Dalam pengumpulan data dengan cara atau metode dokumentasi ini, peneliti melakukannya sendiri seperti dokumen gambar gedung Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, dan yang kedua adalah peneliti meminta berkas dokumen terhadap para informan yang berkaitan dengan focus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, seperti kegiatan-kegiatan yang dimiliki oleh Ma'had Darul Hikam Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

⁶⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. (Jakarta: Bima Karya, 1989), hlm 231

4. INSTRUMEN PENELITIAN

Tabel 3.1

Instrument Penelitian

Konteks Penelitian	Data	Sumber Data	Metode	Analisa
Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?		1. Kepala Madrasah 2. WAKA Kurikulum 3. WAKA Kesiswaan 4. WAKA Humas 5. Guru pengajar 6. KTU	1. Wawancara 2. Dokumentasi 3. observasi	1.a. berdasarkan pengamatan awal kami bahwa di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini memiliki beberapa budaya organisasi yaitu; <ol style="list-style-type: none"> 1. intruksi yang diawali dengan kata “mintak tolong” 2. 3S (senyum, sapa, salam) 3. Tanda pengenalan setiap ada tamu masuk, 4. Solat duha dan duhur bersamaan 5. Mengaji al-quran 10 menit secara bersama yang dipandu langsung dari kantor sebelum pelajaran dimulai 6. Penyeragaman dengan batik bagi guru dan siswa 7. Penyambutan oleh pihak guru terhadap siswa setiap pagi di gerbang utama lantas bagaimana budaya tersebut tertanam dan terbentuk? b. apa yang menjadi kendala terhadap pelaksanaan budaya-budaya organisasi tersebut? c. bapak sebagai waka.



Kurikulum dengan cara apa bapak mengaktualisasikan budaya tersebut kedalam kurikulum?

d. Dengan cara apa ibu sebagai humas mensosialisaikan budaya organisasi tersebut terhadap masyarakat sekitar dan yang lainnya?

e. Dengan cara apa bapak sebagai waka kesiswaan mensosialisaikan budaya organisasi tersebut terhadap para siswa?

f. dengan cara apa bapak sebagai guru mensosialisasikan budaya tersebut kepada para siswa?

g. dengan cara apa bapak sebagai KTU mengaktualisasikan budaya-budaya organisasi tersebut dilapangan?

2.a. Dokumentasi dilakukan dengan cara merekam dan memfoto wawancara

b. peneliti menganalisis dokumen untuk memperoleh data tentang proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

3. Peneliti mengamati setiap kegiatan yang dilakukan oleh para anggota organisasi

Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?

1. Kepala Madrasah
2. WAKA Kurikulum
3. WAKA Kesiswaan
4. WAKA Humas
5. Guru pengajar
6. KTU

Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang terutama yang berhubungan dengan budaya organisasi

1.a. Faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya-organisasi tersebut?

b. apa ada faktor luar yang mempengaruhi budaya-budaya organisasi tersebut?

c. sejauh mana pengaruh budaya masyarakat sekitar dan teknologi baru mempengaruhi budaya organisasi tersebut?

2.a. Dokumintasi dilakukan dengan cara merekam dan memfoto wawancara

b. peneliti menganalisis dokumen untuk memperoleh data tentang faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

3. Peneliti mengamati setiap kegiatan yang dilakukan oleh para anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang terutama yang berhubungan dengan faktor pembentuk budaya organisasi!

Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di

1. Kepala Madrasah
2. WAKA
1. Wawan cara
2. Dokumintasi

1.a. Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Madrasah Aliyah
Negeri 1 Malang ?

- Kurikulu
m
3. WAKA Kesiswaan
 4. WAKA Humas
 5. Guru pengajar
 6. KTU

ini?
b. dengan cara apa bapak/ibu menyikapi para anggota organisasi yang tidak setuju dengan budaya baru tersebut?
c. apakah dalam perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini memperhatikan SHO (siklus hidup organisasi) atau tidak?

2.a. Dokumintasi dilakukan dengan cara merekam dan memfoto wawancara!
b. peneliti menganalisis dokumen untuk memperoleh data tentang strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang!

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokkan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah.⁶⁸ Analisis data untuk penelitian kualitatif di mulai sudah sejak di lapangan.⁶⁹ Data-data yang di analisis melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang di kemukakan Miles & Huberman yang dikutip oleh Sugiono bahwa aktivitas dalam analisa data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁷⁰

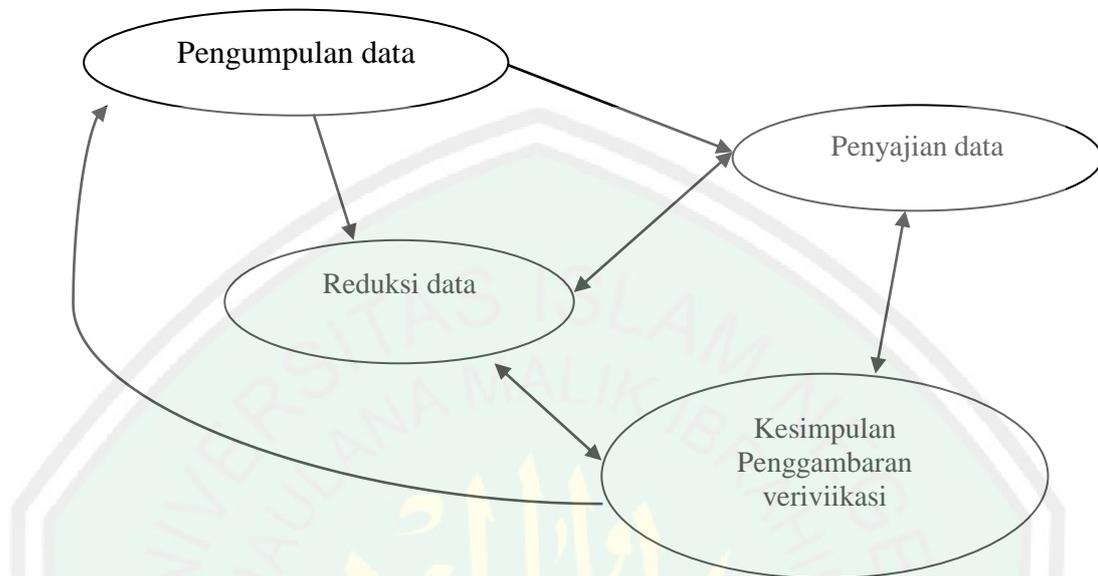
Gambar 3.1

⁶⁸Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 114

⁶⁹ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 191

⁷⁰ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 90

Langkah-Langkah Analisis Data “Model Interaktif” Oleh Miles Dan Hubermen⁷¹



1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan.⁷²

Pada tahap ini peneliti melakukan pengelompokan data yang berhubungan dengan fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?. data-data

⁷¹ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 247

⁷²Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif...*, hlm. 92

yang ada atau data-data yang telah didapat di lapangan yakni Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, oleh peneliti dikelompokkan kedalam data utama, data penunjang dan data sampah, ini dilakukan oleh peneliti untuk mempermudah dalam proses penyajian data.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁷³ Jadi setelah peneliti selesai mereduksi data, selanjutnya peneliti menyajikan data, data-data yang telah ada disajikan serta disesuaikan dengan masing-masing fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, sehingga dengan disajikannya data-data tersebut, maka akan bisa diketahui kesesuaian data dengan masing-masing fokus penelitian, sehingga proses selanjutnya akan lebih mudah dilakukan oleh peneliti.

3. Kesimpulan/Verifikasi data

Langkah ketiga yang dilakukan peneliti dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, sesuai apa yang dikatakan oleh Yatim Riyanto bahwa sejak awal pengumpulan data peneliti harus

⁷³ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 194

membuat simpulan-simpulan sementara.⁷⁴ Oleh karena itu kesimpulan-kesimpulan sementara yang telah diambil peneliti yang disesuaikan dengan fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, dilakukan verifikasi dalam artian kesimpulan awal tadi dicek kembali dengan data-data atau bukti-bukti yang bisa memperkuat kesimpulan tersebut.

Dengan dilakukannya pengecekan kembali tersebut diharapkan kesimpulan akhir yang sesuai masing-masing fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, menjadi kesimpulan yang valid, konsisten dan kredibel.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data penelitian adalah kegiatan penting bagi peneliti dalam upaya jaminan dan meyakinkan pihak lain bahwa temuan penelitian tersebut benar-benar valid. Untuk menetapkan keabsahan data

⁷⁴Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Surabaya: Unesa University Press, 2008), hlm. 34

diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknis pemeriksaan atas sejumlah kriteria tertentu. Menurut Moleong ada empat kriterian pemeriksaan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁷⁵ Namun dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan satu jenis pengecekan keabsahan data yakni kriteria derajat kepercayaan (kredibilitas), yang artinya peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian ini banyak berperan dalam menjustifikasi data, sumber data, dan dalam menyajikan kesimpulan.

Untuk menguji kredibilitas data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik triangulasi data dan metode diskusi teman sejawat. Triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh dari satu informan dengan informan lainnya. Seperti, peneliti mengecek kebenaran informasi tertentu yang diperoleh dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan informasi yang diperoleh dari Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Kesiswaan.

Triangulasi dilakukan pada sumber dan metode, dalam triangulasi sumber, data yang diperoleh dicek kembali pada sumber yang sama dalam waktu yang berbeda, atau dicek dengan menggunakan sumber yang berbeda seperti yang dijelaskan sebelumnya yaitu, peneliti mengecek kebenaran informasi tertentu yang diperoleh dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1

⁷⁵Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 324

Malang dengan informasi yang diperoleh dari Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Kesiswaan.

Sedangkan triangulasi metode, peneliti lakukan dengan cara mengecek kembali data-data yang diperoleh dengan cara wawancara yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu; Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ?, dicek dengan cara observasi dan dokumentasi atau sebaliknya, data-data yang diperoleh dengan cara observasi dicek kembali dengan cara wawancara dan seterusnya.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Madrasah Aliyah Negeri Malang 1 lahir berdasarkan SK (Surat Keputusan) Menteri Agama No. 17 Tahun 1978, yang merupakan alih fungsi dari PGAN 6 Tahun Puteri Malang. Pengalih fungsian PGAN 6 Tahun Puteri menjadi dua madrasah, yaitu MTsN Malang II (saat ini berada di Jl. Cemorokandang 77 Malang) dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Maarif di Jalan MT. Haryono 139 Malang dengan hak sewa sampai akhir Desember 1988. Kemudian pada tanggal 2 Januari 1989, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang pindah ke lokasi baru yang berstatus milik sendiri di Jalan Simpang Tlogomas I/40 Malang. Di tempat terakhir inilah, yang saat ini berubah nama menjadi Jalan Baiduri Bulan 40 Malang, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang berkembang sampai sekarang.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang memiliki letak geografis yang strategis yaitu berada di tengah kota Malang yang dilalui oleh angkutan dari Batu ke kota Malang, Surabaya, Blitar dan dikelilingi oleh perguruan tinggi (UNIBRAW, POLINEMA, UIN, UM, UNISMA, UMM, dan ITN),

sehingga lulusannya akan lebih mudah mengakses ke perguruan tinggi yang dipilihnya.

Seiring dengan peningkatan prestasi di bidang akademik maupun non akademik, maka dari tahun ke tahun orang tua yang berminat ingin menyekolahkan putra-putrinya ke Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini juga semakin besar, baik itu dari Malang raya maupun poivinsi-provinsi lain di Indonesia termasuk dari Irian Jaya, Sulawesi, Kalimantan, Sumatera,dll.

Ditinjau dari kelembagaan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas civitas akademika, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang memiliki pemimpin yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh. Sejak resmi memiliki sebutan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, madrasah ini telah mengalami 8 (delapan) masa kepemimpinan, yaitu; (1) Raimin, BA, 1978 sampai dengan 1986; (2) Drs. H. Kusnan A, 1986 sampai dengan 1993; (3) Drs. H. Toras Gultom, 1993 sampai dengan 2004; (4) Drs. H. tonem Hadi, 2004 sampai dengan 2006; (5) Drs. H. Zainal Mahmudi, M.Ag, 2006 sampai dengan 2013; (6) Drs. Samsudin, M.Pd, 2013 sampai dengan 2014; (7) Drs. Ach. Bariq Marzuk, M.Pd 2014 sampai dengan 2017; (8) Drs. Mohammad Husnan, M.Pd. 2017 sampai sekarang

Di bawah kepemimpinan kedelapan orang di atas, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang menunjukkan peningkatan kualitasnya. Dan kita berharap dengan semakin bertambah usia, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang semakin mampu memberikan sumbangan yang terbaik bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang didasari oleh kemantapan iman dan taqwa (IMTAQ).

Setelah peneliti melihat lebih dekat kepada Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang peneliti menjumpai bahwa Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mempunyai karakteristik sendiri, dimana pada sekitar jam 06.15 WIB para dewan guru yang sudah diberikan piket dan Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM) serta Majelis Perwakilan Kelas (MPK) berjejer rapi di depan gerbang untuk menyambut kedatangan para siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan cara bersalam-salaman, para siswa bersalaman kepada para guru dan Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM) serta Majelis Perwakilan Kelas (MPK) yang putra, dan para siswi bersalam-salaman kepada dewan guru dan Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM) serta Majelis Perwakilan Kelas (MPK) yang putri, dan apabila didapati para siswa-siswi yang kurang rapi mulai dari atribut dan lain sebagainya maka para pihak guru langsung menegurnya, dan bahkan taksegan-segan membetulkan sendiri, ini akan memberikan kesan tersendiri terhadap para siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, yaitu kesan dihargai sebagai anak didik, setelah melakukan salam-salam para siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang langsung melakukan absensi hadir online yang sudah tersedia di tembok.

Sebelum pelajaran pertama di kelas dimulai maka semua kelas secara bersama-sama akan membaca Al-Qur'an yang dilangsungkan dengan pembacaan asmaul husna sekitar sepuluh menit sampai lima belas menit yang langsung dipandu dari kantor oleh siswa-siswi yang sudah diberi tugas untuk memandu hal tersebut, dengan diawasi oleh masing-masing wali kelas.

Setelah waktu istirahat tiba yaitu pada jam 09.45 WIB maka semua siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dihimbau untuk melakukan solat duha di moshalla yang letaknya berada di lantai dua atas kantor Tata Usaha (TU). Begitu juga ketika ketika sampai pada waktu masuk shalat dhuhur maka semua siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang akan melaksanakan dengan cara berjamaah, ini semua dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang untuk memupuk jiwa-jiwa yang religius sebagaimana visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu terwujudnya insan berkualitas tinggi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang religius dan humanis.

Setiap tamu yang berkunjung ke Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang diwajibkan melapor ke bagian satuan pengamanan (SATPAM) dan menuliskan identitas diri serta keperluannya di buku tamu yang selanjutnya akan diberikan kartu tanda pengenal tamu atau ID Card oleh satuan pengamanan (SATPAM) Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, hal ini dilakukan bertujuan untuk memudahkan tamu dalam keperluannya, karena dengan adanya kartu tanda pengenal tamu atau ID Card ini bisa diketahui bahwa ada tamu yang datang ke Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang selanjutnya

akan dilayani dengan sangat baik oleh para warga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Selama peneliti berinteraksi dan mengamati kegiatan-kegiatan dan tindak-tanduk para warga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, peneliti mendapatkan atau menjumpai sesuatu yang berbeda ketika mereka berbicara atau bertegur sapa bahkan ketika memberikan perintah, mereka selalu melakukan dengan cara senyum, sapa dan mengucapkan salam serta selalu membiyaskan memberi perintah dengan diawali kata “mintak tolong”, hal ini dilakukan untuk menghormati, supaya tidak terkesan seperti bos memberi perintah terhadap anak buahnya dan juga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mewajibkan bagi setiap warganya baik itu dari pihak guru, pegawai dan para siswa-siswinya untuk memakai batik setu minggu satu kali.

Lantas bagaimana semua itu bisa tertanam serta terbentuk di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang? Berdasarkan pengamatan awal peneliti bahwa budaya organisasi tersebut tertanam serta menjadi karakteristik sendiri bagi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah merupakan bentuk aplikasi nyata dari Visi, Misi Dan Tujuan Pendirian Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, serta dari unsur pimpinan selalu memantau terhadap terlaksananya budaya-budaya organisasi tersebut, semisal contoh ketika penyambutan kedatangan para siswa-siswi Madrasah Aliyah negeri 1 malang kepala madrasah sesekali ikut menyambut dalam pelaksanaan tersebut. Sedangkan Visi, Misi Dan Tujuan Pendirian Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah sebagai berikut; Visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang “Terwujudnya Insan Berkualitas Tinggi

Dalam Iptek Yang Religius Dan Humanis”. Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang “Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta iman dan taqwa (IMTAQ), Mengembangkan penelitian untuk mendapatkan gagasan baru yang berorientasi masa depan. Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif. Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Mewujudkan warga sekolah yang memiliki kepedulian terhadap diri, lingkungan dan berestetika tinggi.

Sedangkan tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah; Meningkatkan pengetahuan dan daya saing peserta didik. Meningkatkan wawasan berfikir ilmiah warga madrasah melalui kegiatan penelitian. Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan , menyenangkan, dan mencerdaskan. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan , teknologi, dan kesenian yang berjiwa ajaran Islam. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbale balikdalam lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam.

B. Paparan Data Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian sebagaimana dikemukakan pada bab 1, ada tiga fokus yang kemudian dirinci untuk mempermudah dalam

pemahamannya dari temuan penelitian yang data hasil penelitian lapangannya diperoleh melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi yaitu, 1. Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?. 2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?. 3. Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?

1. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Setiap organisasi pasti mempunyai sebuah budaya tertentu, karena budaya organisasi dalam organisasi itu sendiri adalah merupakan ruh. Budaya organisasi sangatlah penting bagi organisasi, karena budaya organisasi akan memberi anggota identitas organisasional, menjadikan organisasi diakui jadi organisasi yang inovatif yang mana identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

Begitu pula apa yang terjadi Pada organisasi lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, seperti apa yang peneliti paparkan diatas bahwa berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mempunyai beberapa nilai-nilai yang ditanamkan atau budaya yang ditanamkan dalam organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu; Penyambutan siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang setiap pagi di gerbang utama yang dilakukan oleh pihak dewan guru yang telah diberi tugas, yang dibantu oleh

Organisasi Siswa Intra Madrasah (OSIM), dan Majelis Perwakilan Kelas (MPK). Membaca Al-Quran sepuluh menit atau lima belas menit yang dilanjutkan dengan pembacaan asmaul husna secara bersama-sama yang dipandu langsung dari kantor dan diawasi oleh masing-masing wali kelas sebelum pelajaran dimulai. Solat duha dan duhur berjamaah. Kartu tanda pengenalan tamu atau ID card setiap ada tamu masuk. 3S (senyum, sapa, salam). Intruksi yang diawali dengan kata “mintak tolong”. Dan Penyeragaman dengan batik bagi guru dan siswa. Semua budaya organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang diatas tersebut tidaklah serta merta ada, itu semua diawali dengan sebuah proses.

Sebagaimana hasil penggalan data peneliti dilapangan yakni Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi, diketahui bahwa proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut;

a. Filsafat pendiri

Filsafat pendiri atau pimpinan pada proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang menjadi panduan utama, dan hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“Kebiasaan ini ditanamkan sejak ada perubahan dan pembentukan visi-misi pada tahun 2008 dulu, saya termasuk orang yang dipanggil dalam penyusunan visi-misi itu, jadi kebiasaan atau budaya itu mengakar sampai sekarang. Itu semua karna rata-rata para kepala sekolah dari dulu biyasa dikatan para kiai. Dan terbentuknya itu semua berasal atau

diturunkan dari visi-misi itu sendiri yang tentunya tak lepas dari urun rembuk dulu degan para anggota organisasi lainnya yang terkait.”⁷⁶

Pernyataan diatas diperkuat oleh apa yang disampaikan wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) sebagai berikut;

“Disini kita kan hidup di madrasah jadi kita lebih ditonjolkan adalah nilai-nilai islami, jadi seperti senyum sapa dan salam memang sudah kita biyaskan dari hal-hal yang kecil dan ini ditanamkan sejak dari awal masuk di madrasah ini, dan proses pembentukannya pun kita turunkan dari visi madrasah ini, dan memang juga dibiyaskan setiap pagi disana para bapak ibu guru menyambut kedatangan siswa siswi dengan bejabatan tangan dan mengucapkan salam, jadi disana kita juga dapat mengontrol langsung dari kerapiyan berpakayannya, kelengkapan atribut-atributnya, dari kebiasaan yang kecil itu kita mengarapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap tingkah laku para siswa-siswi di sekolah ini”⁷⁷

Serta hal yang sama juga disampaikan oleh kepala tata usaha (TU) sebagai berikut;

“Budaya-budaya atau kebiasaan-kebiasaan yang ada di madrasah ini tentu taklepas dari acuan utamanya yaitu visi misi madrasah ini, seperti pemakayan id card ini, ini dimaksudkan untuk menghargai tamu yang kemadrasah ini agar diberikan pelayanan yang maksimal, hal ini kan di visi misi madrasah ini tertera kata humanis”⁷⁸

Dari beberapa wawancara diatas dapat diketahui bahwa proses utama dari terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah filsafat pendiri atau pimpinan yang dibawa dalam bentuk visi-misi, dan beberapa pernyataan diatas diperkuat

⁷⁶Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang, 29 Juli 2017), pkl. 09.00-10.00 WIB

⁷⁷Erni Qomaria Rida, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

⁷⁸Bambang Hery Juliarto, *wawancara*, (Malang, 02 Oktober 2017), pkl. 08.00-08.30 WIB

dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah diawali atau didasari daripada filsafat pendiri yang tertuang pada visi-misi madrasah⁷⁹. Dan dokumentasi peneliti dilapangan mengenai visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, yang menuangkan pokok-pokok pikiran atau falasah pendiri dalam visi-misi tersebut⁸⁰.

b. Sosialisasi

Proses selanjutnya dari terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah sosialisasi terhadap semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang maupun masyarakat sekitar dan para wali murid, seperti apa yang disampaikan oleh Kepala Tata Usaha (KTU) sebagai berikut;

“Awalnya itu tentu berangkat dari kebutuhan organisasi, dan tentunya harus tidak berlawanan dengan visi-misi madrasah, maka setelah ada ketetapan itu maka dibuatlah SOP (*standard operating procedure*) dengan diadakan musyawarah yang selanjutnya disosialisakan keseluruhan anggota organisasi”⁸¹

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti dilapangan bahwa setelah adanya ketetapan suatu keputusan

⁷⁹Observasi, diperoleh di Madrasah Aliyah negeri 1 Malang, (Malang, 31 juli 2017)

⁸⁰Dokumentasi visi, misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, diperoleh di PUSKOM/PISISFO (Pusat System Informasi), (Malang, 31 juli 2017)

⁸¹Bambang Hery Juliarto, *wawancara*, (Malang, 02 Oktober 2017), pk1. 08.00-08.30 WIB

selanjutnya dibuat SOP (*standard operating procedure*) dan langsung disosialisasikan hasil akhirnya⁸².

Dan pada kesempatan lain hal senada disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) dalam kapasitasnya sebagai kepanjangan tangan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang untuk masyarakat sekitar adalah sebagai berikut;

“dalam mensosialisasikan budaya yang ada di madrasah ini ada secara langsung dan tidak langsung, kalau yang tidak langsung masyarakat sekitar sudah bisa melihat, ternyata anak-anak MAN 1 Malang itu sejak jam 6.15 sudah disambut dan bersalam salaman di pintu gerbang sama bapak ibu gurunya, jadi itu adalah bentuk informasi secara tidak langsung. Jadi kalau secara langsung kalau ada tamu kesini atau wali murid kesini dan pertemuan pertemuan tertentu kita selalu menyampaikan bahwa kita disini seperti ini dan seperti ini”⁸³

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti dilapangan yang menunjukkan bahwa dalam program kerjanya wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) mengagendakan kerjasama dengan masyarakat sekitar, yang mana salah satu agenda dari pada program HUMAS tersebut adalah, kegiatan sosial, kerjasama dengan warga sekitar yang didalamnya juga diisi dengan sosialisasi tentang

⁸²Dokumen penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, diperoleh di PUSKOM/PISISFO (Pusat System Informasi), (Malang, 31 juli 2017)

⁸³Erni Qomaria Rida, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pk1 10.00-10.30 WIB

kebudayaan atau budaya organisasi dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang⁸⁴.

Dan hal senada juga disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum sebagai berikut;

“untuk mensosialisasikan budaya tersebut kami masukkan kedalam kurikulum kami terapkan mengaji 10 menit sebelum pelajaran dimulai, ketika anak-anak semua masuk terus ibu guru masuk dan dimulai mengaji yang dipandu langsung dari kantor yang dilanjutkan membaca asmaul husna dan doa awal pembelajaran sehingga jam pertama akan terpotong kurang lebih 10 menit itu tadi jadi tidak apa-apa itu dilakukan untuk menanamkan karakter religius anak-anak”⁸⁵

Dan pernyataan diatas juga sesuai dengan hasil observasi peneliti dilapangan yang menunjukkan bahwa sebelum pelajaran dimulai maka semua kelas membaca Al-Quran yang diteruskan dengan pembacaan asmaul husna dan hal itu dipimpin langsung oleh salah satu siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dari kantor Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang⁸⁶.

c. Penguatan

Maksud dari penguatan disini adalah tindakan atau ucapan yang dilakukan oleh pimpinan, yang hal itu merupakan pemberian contoh secara langsung terkait budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini, dan hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru pengajar di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

⁸⁴Dokumen Program Kerja HUMAS Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, diperoleh di PUSKOM/PISISFO (Pusat System Informasi), (Malang, 31 juli 2017)

⁸⁵Sabilal Rosyad, *Wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl. 08.00-09.00 WIB

⁸⁶Observasi (Malang, 02 Oktober 2017),pkl. 06.15-06.45 WIB

“Dalam konteks perilaku teman-teman disini selalu membiyaskan komunikasi dan klarifikasi dalam berbagai tugas, hal dan selalu menghaluskan perkataan dengan diawali kata-kata halus yaitu mintak tolong, ada yang bisa saya bantu dan ini juga dibiyaskan sendiri oleh kepala madrasah, kepala madrasah selalu menekankan dalam berbicara jangan sampai ada nada menggurui dan menginstruksi seperti para bos karena kita disini ini satu keluarga, jadi selalu biyaskan mintak tolong, ada yang bisa saya bantu, termasuk ketika ada tagihan dalam konteks sebuah tugas karena teman-teman punya kesibukan sendiri-sendiri mungkin lewat dari waktunya, mereka itu membiyaskan dengan cara yang halus walaupun sebenarnya potensi untuk berbicara agak keras atau menagih dengan agak menekan itu ada, karena itu karakter masing-masing individu berbeda, jadi menurut saya terbentuknya budaya organisasi disini memang tak lepas dari hasil musyawarah dan yang lebih penting langsung diusulkan oleh pimpinan dalam artian langsung dicontohkan sendiri oleh para pimpinan disini baik itu dalam forum-forum formal atau non formal”⁸⁷

Pada kesempatan lain wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1

Malang bagian kesiswaan mengatakan hal yang senada yaitu sebagai berikut;

“yang paling pokok itu adalah keteladanan, karna kita Pembina ya sering ngomong memang, kemaren ketika upacara kita sampaikan masalah itu, selalu membiyaskan senyum sapa salam, selalu manaati aturan yang ada dan harus selalu memperhatikan tutur kata yaitu tadi kalau mau memberi instruksi biyaskan dengan kata-kata mintak tolong dan selalu menjaga sopan santun baik dalam tuturkata dan tindakan. Tapi yang paling pokok itu adalah keteladana itu. Jadi sekarang ini bukan saatnya lagi kita memukul dan sebagainya, kita kembali terhadap visi misi itu tadi yang ada kata-kata humanisnya, memperlakukan manusia dengan cara manusiawi, jadi kita tegur mereka karna mereka kita anggap anak sendiri sehingga penuh kasih sayang”⁸⁸

⁸⁷Abdurrohman, wawancara, (Malang, 02 Juni 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

⁸⁸Yasin, wawancara, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 11.00-11.15 WIB

Pernyataan diatas juga diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh kepala tata usaha (KTU) sebagai berikut;

“Pak kepala biasanya kalau ada perlu sama saya, beliau selalu mengawalinya dengan kata mintak tolong, padahal beliau adalah atasan saya”⁸⁹

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil observasi peneliti dilapangan yang menunjukkan bahwa dari unsur pimpinan baik itu kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ataupun wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang lainnya dalam melakukan komunikasi ataupun tindakan selalu mencontohkan keramahan, seperti ketika peneliti akan melakukan wawancara terhadap wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan yaitu pak yasin, beliau membuka percakapan dengan kalimat apa yang bisa saya bantu mas.⁹⁰

d. Budaya organisasi

Setelah semua langkah tersebut terlaksana maka lahirlah budaya-budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini, seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah aliyah negeri 1 malang sebagai berikut;

“Budaya yang ada dimadrasah ini merupakan bentuk aplikasi nyata dari visi-misi madrasah ini, dan tentunya sebelum diterapkan budaya ini, ada proses-proses sebelumnya”⁹¹

⁸⁹Bambang Hery Juliarto, *wawancara*, (Malang, 02 Oktober 2017), pk1. 08.00-08.30 WIB

⁹⁰Observasi, (Malang, 31 Juli 2017), pk1 11.00-11.15 WIB

⁹¹Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang, 29 Juli 2017), pk1. 09.00-10.00 WIB

Pernyataan diatas diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh guru pengajar Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“Budaya yang ada di madrasah ini tidak langsung diterapkan begitu saja mas, tentunya dilakukan beberapa langkah sebelumnya, seperti sosialisasi dan bahkan contoh langsung dari pihak pimpinan”⁹²

Hal senada juga disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan sebagai berikut;

“Sebelum budaya yang ada di madrasah ini final dan diterapkan atau dilaksanakan, pihak pimpinan melakukan musyawarah dengan pihak-pihak terkait sehingga lahirnya budaya ini”⁹³

Hasil beberapa wawancara diatas diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti dilapangan terkait pelaksanaan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini, bahwa sebelum budaya-budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini diterapkan sebelumnya telah dilakukan telaah-telaah tertentu oleh pihak-pihak yang mempunyai kewenangan.⁹⁴

Dari hasil beberapa wawancara dan hasil observasi serta dokumenatasi peneliti di atas dapat dipahami bahwa proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dapat dijelaskan sebagai berikut.

⁹²Abdurrohimi, *wawancara*, (Malang, 02 Juni 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

⁹³Yasin, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 11.00-11.15 WIB

⁹⁴Dokumentasi (Malang, 04 Oktober 2017), pkl. 09.00-09.10 WIB

Proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dengan beberapa tahap yaitu;

- a. Filsafat pendiri
- b. Sosialisasi
- c. Penguatan
- d. Budaya organisasi

2. Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Budaya organisasi dapat dibangun melalui berbagai macam sumber, baik internal maupun eksternal organisasi, dapat pula karena ditanamkan oleh pendiri, pengalaman yang dibawa pimpinan berikutnya, maupun sumber daya manusia lain yang dibawa masuk kedalam organisasi.

Begitupun juga dengan apa yang terjadi pada organisasi lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang tentu tak lepas dari peran penting dari para pimpinannya dan juga tempat yang mendukung serta para warga organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sendiri.

Berdasarkan hasil penggalan data yang dilakukan oleh peneliti dilapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, yang dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi, dapat diketahui

bahwa faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah sebagai berikut;

a. Asumsi Dasar

Faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang pertama ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“begini mas, budaya organisasi di madrasah ini sebagian besar merupakan pengejawantahan dari visi misi ya, dan visi-misi yang sekarang dipakai itu dibuat pada tahun 2008 itu, sebelum itu budaya yang ada disini karna saya mulai dari tahun 1990 sudah disini yaitu komunikasi itu jarang ada sekali kalimat pendahulunya itu atau bahasa mintak tolong, dan yang lainnya juga belum diterapkan, tapi memang sudah ditanamkan akhlak yang baik disini baik terhadap siswa-siswinya atau para tenaga pendidik dan yang lainnya sejak dari dulu”⁹⁵

Pernyataan di atas diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) sebagai berikut;

“Memang budaya organisasi yang ada di madrasah ini merupakan turunan dari visi-misi dan pembuatan visi misi itu sudah ada tim khususnya jadi tim itu yang menggodok dan membuat visi misi itu, tapi hal itu tak lepas juga dari inspirasi, usulan atau bahkan masukan dari bapak ibu guru yang ada di madrasah ini. Disini saya mulai dai tahun 1999 namun pada saat itu saya belum jadi waka humas jadi saya masih jadi guru biyasa”⁹⁶

⁹⁵Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang, 29 Juli 2017), pk1 09.00-10.00 WIB

⁹⁶Erni Qomaria Rida, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pk1 10.00-10.30 WIB

Dan selanjutnya diperkuat oleh apa yang disampaikan wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum sebagai berikut;

“Begini mas, setiap lembaga tentu mempunyai visi dan misi, yang mana di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini dalam visi misinya tertuang kata-kata yang religius dan humanis, dari visi misi itu kita kembangkan budaya senyum, sapa dan salam jadi senyum dulu terus menyapa dan mengucapkan salam itu dibudayakan baik sesama guru maupun dengan siswa itu dari sisi humanisnya dan juga intruksi yang tidak terkesan intimidasi yang diawali dengan kata mintak tolong, ya terus dari sisi religiusnya kita sudah terapkan solat duha, duhur secara bersamaan dan membaca al-qur’an sebelum jam pelajaran dimulai serta seragam batik untuk siswa hari sabtu dan guru hari kamis saja jadi terbentuknya kebiasaan atau budaya organisasi yang seperti ini ya pertama kita musyawarahkan yang punya kewenangan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini.”⁹⁷

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah asumsi dasar dari pemimpin yang berbentuk visi-misi, dan hal ini diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti tentang visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut; Visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang “Terwujudnya Insan Berkualitas Tinggi Dalam Iptek Yang Religius Dan Humanis”. Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang “Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta iman dan taqwa (IMTAQ), Mengembangkan penelitian untuk mendapatkan gagasan baru yang berorientasi masa depan.

⁹⁷Sabilal Rosyad, *Wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl. 08.00-09.00 WIB

Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif. Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Mewujudkan warga sekolah yang memiliki kepedulian terhadap diri, lingkungan dan berestetika tinggi⁹⁸

b. Simbol

Faktor pembentuk budaya organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang kedua adalah simbol, simbol ini adalah elemen atau unsur pembentuk budaya organisasi yang kasatmata atau tampak dipermukaan.

Hal ini seperti apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum sebagai berikut;

“bagini mas, yang menjadi faktor pendukung dari itu, bisa kita lihat semua di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini menggunakan cat yang berwarna hijau itu untuk menggambarkan jiwa yang santun sehingga seperti tadi itu ada kata-kata “mintak tolong” dan juga disini ditanamkan rasa saling memiliki artinya rasa satu keluarga di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini”⁹⁹

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil observasi peneliti di lapangan yang menunjukkan bahwa semua gedung mulai dari pos satuan pengamanan (SATPAM), ruang kelas, ruang kantor, ruang perpustakaan, mushalla, dan yang lainnya semuanya bernuansa cat hijau, sehingga dengan nuansa yang seperti itu akan membawa

⁹⁸Dokumen visi, misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, diperoleh di PUSKOM/PISISFO (Pusat System Informasi), (Malang, 31 juli 2017)

⁹⁹Sabilal Rosyad, *wawancara*, (Malang,31 Juli 2017), pk1 08.00-09.00 WIB

dampak tersendiri bagi kejiwaan para warga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang¹⁰⁰.

Dan pada kesempatan lain hal senada juga disampaikan oleh kepala kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“Jadi disini yang menjadi pendukung dari terbentuknya budaya yang seperti ini selain dari pendiri ya karna disini ada asramanya jadi pendidikan pesantren disini sangat kental, mungkin hal ini beda kalau sampean ke SMA atau kemana seperti itu”.¹⁰¹

Pernyataa diatas mengenai faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti yaitu bahwa di asrama milik Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang diberi nama dengan Ma’had Darul Hikam memiliki visi, misi dan kegiatan yang memang mendukung terhadap terciptanya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu sebagai berikut; visi (Mencetak generasi muslim yang mampu memahami dan mengamalkan ajaran Islam dengan baik dan benar sesuai Al-Qur’an dan As-Sunnah, serta mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan Islam ke depan dengan dilandasi akhlak mulia, beradab kepada Allah SWT, Rasul-Nya, orang tua, sesama manusia dan pada lingkungan sekitarnya), misi (Menciptakan suasana dan lingkungan yang kondusif, tenang dan nyaman untuk menunjang pola berpikir santri yang positif, mengadakan tadarus Al-Qur’an dalam bentuk halaqoh-halaqoh kecil, mengadakan sholat

¹⁰⁰Observasi (Malang, 04 Oktober 2017), pkl. 09.00-09.10 WIB

¹⁰¹Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang, 29 Juli 2017), pkl 09.00-10.00 WIB

berjamaah rutin, menyelenggarakan pendidikan diniyyah menggunakan literatur kitab-kitab salaf, pembiasaan sholat malam (Tahajjud, Taubat, Tasbih, Hajat dll), pembinaan akhlaqul karimah, pembinaan dan pengembangan bilingual), serta kegiatan (Jam 03.00 – 04.00 Qiyamul lail, Jam 04.00 – 05.00 Sholat Shubuh dan Tadrus Al-Qur'an, Jam 05.00 – 06.30 Mandi, sarapan dan persiapan sekolah, Jam 06.30 – 16.30 Kegiatan sekolah, bimbil dan lain-lain, Jam 16.30 – 18.00 Mandi, makan sore dan persiapan sholat maghrib, Jam 18.00 – 19.15 Sholat maghrib dan kajian kitab salaf, Khusus malam Minggu pertama, Majelis Muhadloroh (Pidato dengan Bahasa Indonesia, Inggris dan Arab), Khusus malam Minggu kedua, Pembacaan Istighotsah, Jam 19.15 – 19.30 Sholat Isya', Jam 19.30 – 21.00 Wajib belajar terbimbing (Bimbil), Jam 21.00 – 22.00 Wajib belajar (mandiri), Jam 22.00 – 03.00 Istirahat (Tidur)¹⁰²

c. Norma sosial organisasi

Faktor pembentuk budaya organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang ke tiga adalah norma sosial organisasi, yang dimaksud norma sosial organisasi disini adalah rasa satu keluarga yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, seperti apa yang disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

¹⁰²Dokumen visi, misi serta program Ma'had Darul Hikam Madrasah Aliyah Negeri Malang, diperoleh dari kantor Ma'had Darul Hikam (Malang, tanggal 21 agustus 2017)

“kita kan istilahnya satu keluarga, menganggap madrasah ini adalah keluarga kita yang kedua, karena merasa keluarga jadi sepantasnya menghargai satu sama lain, dan mungkin bedanya dunia pendidikan dan dunia industry adalah ya disini, kalau disana nadanya kan nada instruksi, jadi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini adatnya yang seperti ini ditanamkan, selalu membiyaskan senyum, sapa dan salam serta selalu menghormati dan menghargai satu sama lain dengan membiyaskan kata mintak tolong”¹⁰³

Pernyataan diatas diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan sebagai berikut;

“jadi seperti ini ya mas, seperti tadi yang dikatakan bahwa dibudayakan penyambutan terhadap siswa di pintu gerbang utama ketika mau masuk, jadi disana akan ada penilaian sendiri dari siswa, ketika mereka datang kita sambut saya yakin sayapun merasa ketika sisambut seperti itu akan merasa terhormat atau merasa dihormati, dan kaitannya dengan siswa, siswa itu kita anggap sebagai anak kita sendiri dan manusia yang mana memang harus diperlakukan dengan secara manusiawi, jangan mentang-mentang karna kita orang yang lebih tua lantas kita seenaknya. Dan penyambutan itu sebenarnya sudah dijadwal, sehingga hubungan batin kita itu nyambung jadi mereka nanti akan tau diri, saya sudah disambut seperti ini jadi saya harus memberi balasan, jadi mereka akan merasa seperti itu. Jadi terbentuknya itu semua tidak lepas dari rasa saling memiliki dan rasa kekeluargaan yang kuat”¹⁰⁴

Dan hal itu juga diperkuat oleh apa yang disampaikan kepala Tata Usaha (KTU) sebagai berikut;

“Pimpinan disini lebih mengedepankan cara kekeluargaan ketika ada sesuatu yang tak sesuai dengan aturan, baru ketika cara ini masih belum menemukan jalan keluar ditempuh cara struktural”¹⁰⁵

¹⁰³Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang, 29 Juli 2017), pkl. 09.00-10.00 WIB

¹⁰⁴Yasin, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 11.00-11.15 WIB

¹⁰⁵Bambang Hery Juliarto, *wawancara*, (Malang, 02 Oktober 2017), pkl. 08.00-08.30

Hasil wawancara diatas diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti dilapangan yang menunjukkan bahwa para warga organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang memiliki rasa saling memiliki yang tinggi serta rasa satu keluarga yang kuat, hal ini dapat dilihat ketika para siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang menggunakan seragam atau atribut lainnya kurang rapi, maka dewan guru atau lainnya yang melihat hal tersebut langsung menegur sekaligus membantu membenarkannya.¹⁰⁶

d. Masyarakat sekitar

Faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang ke empat adalah faktor masyarakat sekitar yang meliputi para tetangga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para keluarga siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, hal ini seperti apa yang disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“Para tetangga juga menjadi pengawas terhadap budaya organisasi yang ada di madrasah ini, itu bisa dilihat dari dukungan mereka terhadap setiap kegiatan dan aktifitas yang ada di madrasah ini, dan kalau ada yang kebut-kebutan dan memakai telo mereka langsung menegurnya”¹⁰⁷

Pernyataan diatas diperkuat dengan apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan sebagai berikut;

¹⁰⁶Dokumentasi (Malang, 02 Oktober 2017),pkl. 06.15-06.45 WIB

¹⁰⁷Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang, 29 Juli 2017), pkl. 09.00-10.00 WIB

“Kalau ditanya faktor itu tentunya kompleks, seperti faktor pembentuk karakter anak itu lebih banyak dirumah, jadi yang lebih banyak itu yang menentukan di lingkungan keluarga dan masyarakat, tapi kalau disekolah pengaturan atau penciptaan lingkungan yang kondusif itu sudah dilakukan dengan cara maksimal sudah, jadi ya seperti ini suasananya. Mulai dari cara bertutur kata, pola berteman dan pembiayaan solat berjamaah sudah kita lakukan”¹⁰⁸

Dan hal senada juga disampaikan kepala tata usha (KTU) sebagai berikut;

“Masyarakat sekitar tentunya juga mempunyai peran dalam pelsetarian budaya organisasi yang ada di madrasah ini, semisal contoh menegur para siswa-siswi yang berperilaku kurang sopan ketika di luar madrasah terutama ketika di jalan pulang dari madrasah ini”¹⁰⁹

Pernyataan diatas mengenai faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang diperkuat dengan hasil observasi peneliti dilapangan yang menunjukkan bahwa faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah artefak yang berupa cara berkomunikasi seperti apa yang selalu dilakukan oleh pimpinan dengan cara langsung memberikan uswah atau contoh langsung dalam tindakan baik ketika dalam kegiatan-kegiatan formal maupun dalam kegiatan-kegiatan nonformal, bahkan ketika peneliti baru pertamakali bertemu terhadap kepala madrasah, beliau langsung megutarkan kalimat “apa yang bisa saya bantu mas” ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah

¹⁰⁸Yasin, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 11.00-11.15 WIB

¹⁰⁹Bambang Hery Juliarto, *wawancara*, (Malang, 02 Oktober 2017), pkl. 08.00-08.30

Negeri 1 Malang selalu memberi uswah terhadap para anggota lainnya.

Dari hasil wawancara dan observasi serta dokumentasi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dapat dibagi menjadi beberapa faktor yaitu sebagai berikut;

- a. Faktor asumsi dasar dari pendiri atau pimpinan
- b. Simbol
- c. Norma sosial organisasi
- d. Masyarakat sekitar

3. Strategi Perubahan Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Sebuah Organisasi bisa dikatakan organisasi yang bagus apabila dalam organisasi itu terjadi keserasian dalam menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tersebut, dan apabila terjadi sebuah kejenuhan dalam organisasi berarti disana perlu adanya pembenahan bahkan perubahan dalam organisasi itu, begitu halnya dengan apa yang dialami oleh lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, pada tahun 2008 melakukan perubahan dalam segi visi-misi yang mana dengan adanya perubahan tersebut berdampak pula kepada perubahan budaya organisasi yang dianut lembaga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Seperti apa yang didapatkan peneliti dilapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, dalam penggalian datanya dengan menggunakan

teknik wawancara, dokumentasi dan observasi ditemukan bahwa strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dalam beberapa cara atau tahap yaitu sebagai berikut;

a. Penyatuan pemahaman

Pada tahap ini perubahan masih dalam tahap wacana, jadi masih belum dilaksanakan artinya masih dalam perencanaan, dan hal ini sebagaimana apa yang disampaikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“Dimadrasah ini budayanya tidak semua diputuskan bersamaan atau dalam satu waktu, jadi ada beberapa kebiasaan yang baru dalam beberapa tahun ini diterapkan seperti halnya mas tadi bilang yaitu pemakayan ID card dan seragam batik, jadi sebelum itu diterapkan kami melakukan musyawarah dulu”¹¹⁰

Pernyataan diatas diperkuat oleh apa yang disampaikan wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) sebagai berikut;

“Semua keputusan yang ada disekolah ini tidak bisa dari satu pihak, jadi apapun itu dibicarakan ditingkat kepala dulu serta para waka dan KTU nah setelah itu diambil satu keputusan dan selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah”¹¹¹.

Dan pada kesempatan lain juga wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum mengatakan hal yang senada sebagai berikut;

“Budaya yang tadi itukan lahir dari visi madrasah ini dari kata Relegius dan Humanis tadi, dan visi misi yang dipakai

¹¹⁰Moh. Husnan, *wawancara*, (Malang,29 Juli 2017), pkl 09.00-10.00 WIB

¹¹¹Erni Qomaria Rida, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

sekarang ini kalau tidak salah dibentuk pada sekitar tahun 2008 kemarin, jadi disana para pihak yang berwenang mulai dari kepala sekolah yang kebetulan pada waktu itu pak aziz dan para waka lainnya dan kebetulan kepala yang sekarang yaitu pak husnan terlibat karna pada waktu itu sebagai waka kurikulum lainnya beserta komite melakukan musyawarah dan memutuskan itu semua”¹¹²

Dari hasil beberapa wawancara diatas diperkuat dengan hasil observasi peneliti dilapangan bahwa sebelum sebuah keputusan dibuat di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini para pihak pimpinan melakukan penyatuan pemahaman dengan melakukan musyawarah dengan pihak-pihak yang terkait.¹¹³

b. Serap aspirasi

Pada tahap ini para pihak yang berwenang melakukan serap aspirasi dari semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, hal ini seperti apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum mengenai strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini sebagai berikut;

“jadi yang saya tau biasanya setiap akan ada perubahan baik dari kebijakan dan lainnya pihak pimpinan selalu melakukan serap aspirasi dari para guru dan yang lainnya yang dilakukan dengan cara diadakan pertemuan terhadap semua anggota organisasi yang ada di madrasah ini”¹¹⁴

Pernyataan diatas diperkuat oleh apa yang disampaikan kepala tata usaha (KTU) sebagai berikut;

¹¹²Sabilal Rosyad, *wawancara*, (Malang,31 Juli 2017), pkl 08.00-09.00 WIB

¹¹³Observasi (Malang, 02 Oktober 2017),pkl. 06.15-06.45 WIB

¹¹⁴Sabilal Rosyad, *wawancara*, (Malang,31 Juli 2017), pkl 08.00-09.00 WIB

“kalau ada perubahan semuanya pasti melakukan serap aspirasi dari bawah, meski tidak semua aspirasi dari bawah itu di amini, tetep harus ada masukan siapapun itu, tidak guru, pegawai bahkan tukang sapunya, yang nantinya diputuskan dalam unsur pimpinan, kalau terkait kemadrasahan ada di kepala madrasah, jadi setelah mendengar dari kesemua unsur maka akan dirapatkan dalam unsur pimpinan, yaitu kepala madrasah, para waka dan ktu, yaitu namanya unsur pimpinan, jadi disanalah diambil suatu keputusan dari sebuah aturan dan yang lainnya”¹¹⁵,

Dan hal senada juga disampaikan oleh dewan guru Madrasah

Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“setiap ada keputusan baru di madrasah ini mas, para pimpinan selalu melibatkan kami para guru dan staf yang lain untuk dimintai masukan dan lain-lain”¹¹⁶

Dari beberapa hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dengan cara serap aspirasi dari para warga atau anggota organisasi lainnya dan hal ini diperkuat dengan hasil observasi peneliti di lapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang menunjukkan bahwa para pimpinan selalu melakukan serap aspirasi dalam mengambil setiap keputusan seperti apa yang terjadi pada tanggal 31 Juli 2017 pada waktu kepala Madrasah Negeri 1 Malang, wakil kepala Madrasah Negeri 1 Malang bagian kurikulum dan beberapa guru lainnya terlibat dalam pemecaran non formal terkait masalah upacara bendera yang akan dirubah waktunya, dalam

¹¹⁵Bambang Hery Juliarto, *wawancara*, (Malang, 02 Oktober 2017), pkl. 08.00-08.30

¹¹⁶Abdurrohman, *wawancara*, (Malang, 02 Juni 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

artiyannya tidak ditentukan hari senin saja, ini dilakukan untuk menyikapi keputusan dari kementerian pendidikan.¹¹⁷

c. Sosialisasi

Tahap yang ketiga dalam melakukan perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh madrasah aliyah negeri 1 malang adalah sosialisasi, seperti apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan sebagai berikut;

“Dalam melakukan perubahan disini pimpinan selalu melakukan dengan cara musyawarah yang mana sebelumnya sudah dilakukan pemantauan terlebih dahulu, dan sekarang sudah ada wacana visi-misi sudah mau diperbaharui jadi mungkin ada item-item yang perlu dirubah atau ditambah dan ini sudah mulai dilakukan sosialisasi jadi minimallah dikaji ulang perlu tidaknya perubahan itu”¹¹⁸

Dan pernyataan diatas diperkuat oleh apa yang disampaikan wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) sebagai berikut;

“Semua keputusan yang ada disekolah ini tidak bisa dari satu pihak, jadi apapun itu dibicarakan ditingkat kepala dulu serta para waka dan KTU nah setelah itu diambil satu keputusan dan selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah”.¹¹⁹

Pada kesempatan lain juga hal yang sama disampaikan oleh guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sebagai berikut;

“Dimadrasah ini kalau ada perubahan pasti dilakukan sosialisasi terhadap para warga organisasi yang ada”

¹¹⁷Observasi (malang, 31 Juli 2017)

¹¹⁸Yasin, wawancara, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 11.00-11.15 WIB

¹¹⁹Erni Qomaria Rida, wawancara, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

Hasil beberapa wawancara diatas diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti di lapangan yang menunjukkan bahwa pihak pimpinan dalam mengambil keputusan selalu melakukan sosialisasi serta koordinasi terhadap para warga organisasi yang ada di Madrasah Aliyah negeri 1 Malang ini.¹²⁰

d. Pelaksanaan perubahan dan penjadwalan

Setelah tahap sosialisasi selesai dan sudah menemukan titik terang maka pada tahap ini budaya organisasinya telah siap untuk dilaksanakan dan diberikan jadwal seperti apa yang disampaikan oleh wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum sebagai berikut;

“Setelah dilakukan musyawarah dan sebagainya kemudian kita tata tehnisnya kemudian kita jadwalkan kalau seandainya pagi sampean kesini sampean akan menyaksikan penyambutan siswa yang dilakukan oleh bapak ibu guru yang laki-laki bersalaman dengan yang laki-laki, yang perempuan bersalaman dengan yang perempuan itu sekitar jam 6.15 sudah mulai”¹²¹

Pernyataan diatas diperkuat oleh apa yang disampaikan wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan sebagai berikut;

“Dalam pelaksanaan budaya organisasi di madrasah ini sebagian membutuhkan jadwal untuk mengawal lancarnya pelaksanaan budaya tersebut, seperti membaca al-quran sebelum pelajaran dimulai itu kami bagian kesiswaan membuat jadwal untuk memimpin pembacaan tersebut dari kantor”¹²²

¹²⁰Dokumentasi (malang, 31 Juli 2017)

¹²¹Sabilal Rosyad, *Wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl. 08.00-09.00 WIB

¹²²Yasin, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 11.00-11.15 WIB

Dan juga diperkuat oleh apa yang disampaikan wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian Hubungan Masyarakat (HUMAS) sebagai berikut;

“Kami sebagai wakil kepala madrasah bagian humas mempunyai tugas dalam pelaksanaan penyambutan para siswa-siswi setiap pagi, dengan itu maka kami membuat sebuah jadwal penyambutan secara bergilir untuk para dewan guru agar penyambutan itu berjalan dengan lancar”¹²³

Pernyataan diatas mengenai strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang diperkuat dengan hasil observasi dan dokumentasi peneliti dilapangan yang menunjukkan bahwa ada penyusunan jadwal pelaksanaan untuk mengawal terlaksananya budaya tersebut.¹²⁴

Dari beberapa paparan data diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa strategi perubahan budaya organisasi di madrasah aliyah negeri 1 malang dilakukan dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut;

- a. Penyatuan pemahaman
- b. Serap aspirasi
- c. Sosialisasi
- d. Pelaksanaan perubahan dan pembuatan jadwal

C. Temuan Penelitian

¹²³Erni Qomaria Rida, *wawancara*, (Malang, 31 Juli 2017), pkl 10.00-10.30 WIB

¹²⁴Dokumen Jadwal Penyambutan Kedatangan Siswa-Siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, diperoleh di PUSKOM/PISISFO (Pusat System Informasi), (Malang, 31 juli 2017)

Bertolak dari paparan data diatas, penelitian tentang Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang) maka, Pada bagian temuan penelitian akan dibahas secara detail dan singkat mengenai temuan-temuan penelitian berdasarkan paparan data penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya. Adapun temuan penelitian akan dibahas sesuai dengan fokus penelitian, yaitu sebagai berikut;

1. Proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Berdasarkan paparan data di atas, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah dilakukan dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut;

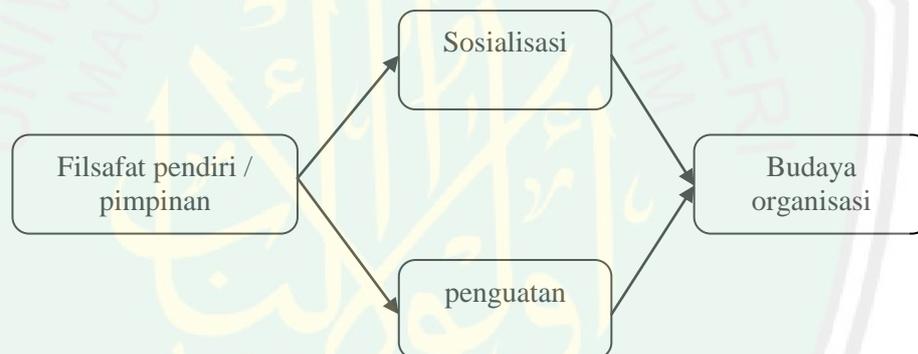
- a. Filsafat pendiri atau pimpinan, filsafat ini dibawa oleh pendir atau pimpinan dalam bentuk visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga ini menjadi panduan utama dalam proses terciptanya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.
- b. Sosilaisasi, sosilaisasi ini dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman terhadap budaya organisasi yang telah di putuskan yang nantinya akan dilaksanakan, yang mana sebelumnya telah dilakukan pembuatan SOP (*standard operating procedure*).
- c. Penguatan, maksud dari penguatan disini adalah pihak pimpinan atau unsur pimpinan mulai dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang langsung

memberikan contoh akan budaya organisasi yang akan diterapkan tersebut dalam bentuk nyata.

d. Budaya organisasi

Temuan diatas dapat disederhanakan dalam bentuk gambar sebagai berikut;

Gambar. 4.1
Proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.



2. Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

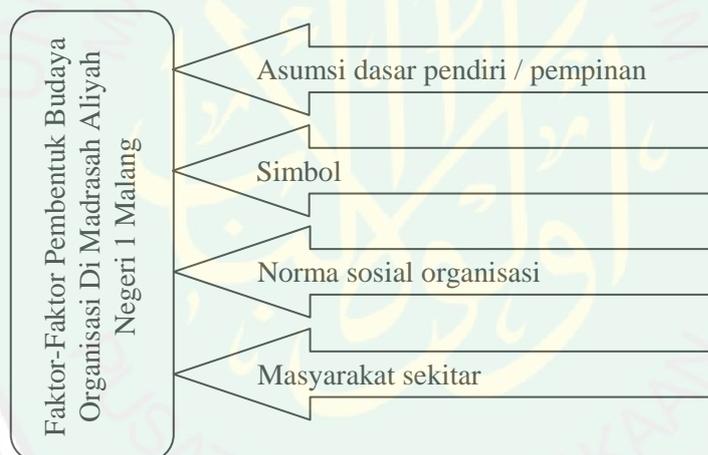
Berdasarkan paparan data dan pengamatan peneliti di atas maka temuan penelitian menunjukkan bahwa, faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dapat dibagi kedalam beberpa faktor yaitu sebagai berikut;

a. Faktor asumsi dasar dari pendiri atau pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

- b. Simbol, maksud simbol disini adalah sesuatu yang kasat mata, seperti penyerasian warna gedung dengan warna hijau.
- c. Norma sosial organisasi
- d. Masyarakat sekitar

Temuan diatas dapat disederhanakan dalam bentuk gambar sebagai berikut;

Gambar. 4.2
Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.



3. Strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Berdasarkan paparan data dan pengamatan peneliti di atas maka temuan penelitian menunjukkan bahwa, dalam melakukan perubahan budaya organisasi, Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang melakukan dengan beberapa cara yaitu sebagai berikut;

- a. Penyatuan pemahaman.

- b. Serap aspirasi dari semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.
- c. Sosialisasi
- d. Pelaksanaan perubahan dan penjadwalan

Temuan diatas dapat disederhanakan dalam bentuk gambar sebagai berikut;

Gambar. 4.3

Strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.



Dari semua temuan diatas yang berdasarkan fokus penelitian yaitu bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, dan bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, dapat diketahui dengan jelas melalui tabel sebagai berikut;

Tabel 4.1

Fokus penelitian dan hasil temuan

No	Fokus penelitian	Hasil temuan
1	Proses terbentuknya budaya	a. Filsafat pendiri atau pimpinan,

<p>organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang</p>	<p>filsafat ini dibawa oleh pendiri atau pimpinan dalam bentuk visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga ini menjadi panduan utama dalam proses terciptanya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.</p>
<p>2 faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang</p>	<p>b. Sosialisasi, sosialisasi ini dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman terhadap budaya organisasi yang telah diputuskan yang nantinya akan dilaksanakan, yang mana sebelumnya telah dilakukan pembuatan SOP (<i>standard operating procedure</i>).</p> <p>c. penguatan, maksud dari penguatan disini adalah pihak pimpinan atau unsur pimpinan mulai dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang langsung memberikan contoh akan budaya organisasi yang akan diterapkan tersebut dalam bentuk nyata.</p> <p>d. Budaya organisasi</p> <p>a. Faktor asumsi dasar dari pendiri atau pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.</p> <p>b. Simbol, maksud simbol disini adalah sesuatu yang kasat mata, seperti penyerasian warna gedung dengan warna hijau.</p> <p>c. Norma sosial organisasi, yang dimaksud norma sosial organisasi disini adalah rasa satu keluarga yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang</p> <p>d. Masyarakat sekitar</p> <p>a. Penyatuan pemahaman.</p> <p>b. Serap aspirasi dari semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.</p> <p>c. Sosialisasi</p>
<p>3 Strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang</p>	<p>a. Penyatuan pemahaman.</p> <p>b. Serap aspirasi dari semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.</p> <p>c. Sosialisasi</p>

d. Pelaksanaan perubahan dan penjadwalan



BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab IV telah dipaparkan data dan temuan penelitian mengenai “Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)”. Temuan penelitian tersebut akan dibahas lebih lanjut di dalam bab V yang terdiri atas pembahasan dan hasil penelitian yang mendasari tema penelitian dengan maksud untuk menemukan hakekat temuan dalam penelitian ini.

Temuan yang dibahas menyangkut teori-teori yang substantif yang dinyatakan dalam bentuk pokok bahasan. Pembahasan ini dilakukan dengan analisis substantif teoritis dengan mengacu pada teori atau pendapat para ahli yang telah ada atau sedang berkembang. Teori dan konsep yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan perubahan budaya organisasi di lembaga pendidikan, sedangkan analisisnya dilakukan untuk menemukan makna dari yang ditemukan. Makna yang ditemukan tersebut didasarkan atas interpretasi data terhadap pernyataan informan.

Bertitik tolak dari fokus penelitian dan temuan penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat tiga pokok bahasan, yaitu; a) Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?. b) faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah

Negeri 1 Malang?. c) Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?

A. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Budaya organisasi adalah sebuah bentuk keyakinan, asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi yang direpresentasikan melalui tata perilaku dan tindakan anggota organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting karena budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi, pada hal perilaku, ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi.

Keluar dari apakah budaya organisasi itu bisa dibentuk atau tidak, secara teori budaya organisasi itu bisa dibentuk, karna itu sudah menjadi hukum alam bahwa semua sesuatu itu pasti ada permulaannya, dan permulaan itu adalah sebuah proses pembentukan.

Sesuai dengan hasil analaisi data yang ditemukan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu intruksi yang diawali dengan kata “minta tolong”, 3S (senyum, sapa, salam), tanda pengenal setiap ada tamu masuk, solat duha dan duhur berjamaah, membaca Al-Quran dan dilanjutkan dengan

pembacaan asmaul hunah 10 sampai 15 menit secara bersama yang dipandu langsung dari kantor sebelum pelajaran dimulai, Penyeragaman dengan batik bagi guru dan siswa, Penyambutan oleh pihak guru terhadap siswa setiap pagi di gerbang utama. Dilakukan dalam beberapa tahap atau proses yaitu sebagai berikut;

e. Filsafat pendiri atau pimpinan.

Filsafat pendiri atau pimpinan ini dibawa oleh pendiri atau pimpinan dalam bentuk visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga ini menjadi panduan utama dalam proses terciptanya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

f. Sosialisasi.

Sosialisasi ini dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman utuh terhadap budaya organisasi yang telah diputuskan yang nantinya akan dilaksanakan, yang mana sebelumnya telah dilakukan pembuatan SOP (*standard operating procedure*).

g. Penguatan

Maksud dari penguatan disini adalah pihak pimpinan atau unsur pimpinan mulai dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. Para unsur pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mulai dari Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum, wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan, wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian

hubungan masyarakat (HUMAS), dan wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian sarana dan prasarana (SARPRAS), selalu memberikan contoh langsung atau uswah baik dalam ucapan dan tindakan terhadap anggota organisasi yang lain terkait budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga dengan begitu dapat memberi dampak yang sangat signifikan terhadap eksistensi budaya organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

h. Budaya organisasi

Setelah beberapa proses di atas terlaksana dengan baik dan lancar maka budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang menjadi melekat dalam diri masing-masing setiap anggota organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan kuat.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Achmad Sobirin¹²⁵ yang mengungkapkan atau memberikan garis besar tentang pembentukan budaya organisasi, bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi yang dikutip dari Schein, alurnya sebagai berikut;

4. Para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.

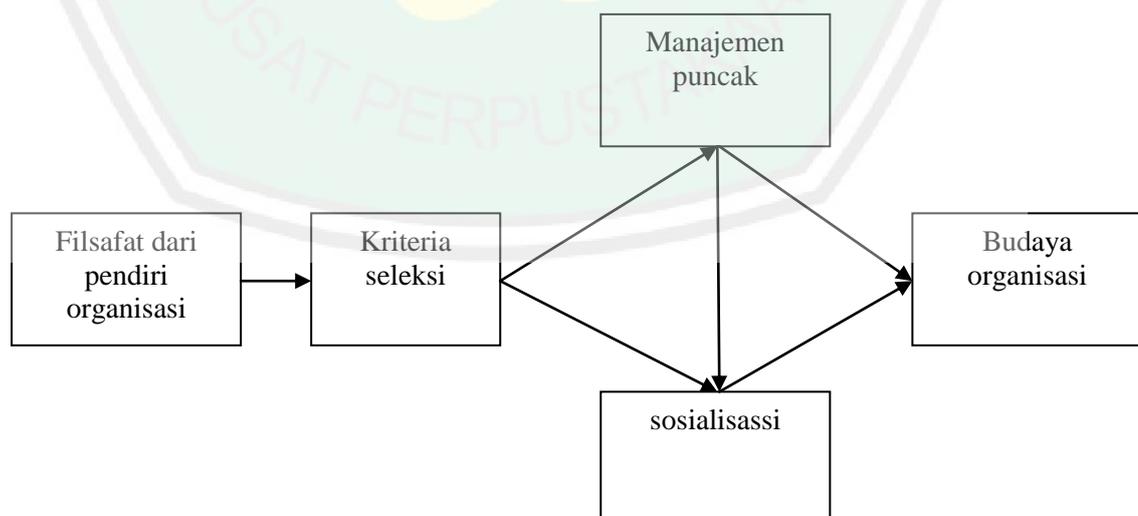
¹²⁵Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 220

5. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
6. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, control, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Dan hasil penelitian diatas sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Chairul Furqon¹²⁶ dalam artikelnya memperingkas dengan suatu bentuk tabel yang dikutip dari Robbin yaitu sebagai berikut;

Gambar 5.1

Terbentuknya Budaya Organisasi



¹²⁶Chairul furqon, "budaya Organisasi",

[http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI. MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf/](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf/) diakses pada tanggal 01 mei 2017

Gambar diatas tentang terbentuknya budaya organisasi mendeskripsikan bahwa terbentuknya budaya organisasi dalam suatu organisasi berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi-misi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan anggota atau karyawan. Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi (melalui apa yang mereka katakan dan lakukan) dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima atau tidak,

Alur diatas menegaskan bahwa para pendiri disamping menuangkan ide untuk membentuk organisasi, menyediakan dana dan semua sarana prasarana yang dibutuhkan, juga bertindak sebagai peletak dasar ideology organisasi. Para pendiri ketika mendirikan organisasi, tidak sekedar menginginkan agar organisasi tersebut berdiri kokoh melainkan agar cita-citanya bisa dicapai melalui organisasi tersebut. Itulah yang disebut alasan mengapa organisasi didirikan (*core purpuse*). Disamping memiliki cita-cita, pada saat yang sama para pendiri juga meletakkan landasan filosofi sebagai pedoman moral dan pedoman bertindak dalam menjalankan semua aktivitas dalam rangka meraih cita-cita. Pedoman inilah yang bisa disebut *core values*.

Dan dalam jurnalnya juga Achmad Shobirin mengatakan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi dalam sebuah organisasi tidak lepas dari peran pendiri atau pimpinan yang membawa dan menanamkan nilai-nilai

dasar dalam organisasi tersebut sehingga nilai-nilai dasar tersebut bisa mengakar dengan kuat dalam organisasi.¹²⁷

Jadi dari temuan peneliti dilapangan dalam penelitian Ini dan dipadukan dengan teori yang ada dapat dipahami bahwa proses terbentuknya budaya organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah merupakan pengejawantahan dari visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang ada, terutama lahir dari kata-kata “Relegius dan Humanis” akan tetapi juga tak lepas dari musyawarah pihak-pihak yang terkait yang tentunya tak mengesampingkan kemauan para anggota organisasi lainnya.

B. Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Berdasarkan paparan data yang diperoleh dari pengamatan peneliti, dapat diketahui bahwa faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang terdiri dari beberapa faktor yaitu sebagai berikut;

- e. Faktor asumsi dasar dari pendiri atau pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Asumsi dasar pimpinan ini dibawa oleh pimpinan dalam bentuk visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

- f. Simbol

Maksud simbol disini adalah sesuatu yang kasat mata, seperti penyerasian warna gedung dengan warna hijau.

¹²⁷Achmad Shobirirn, “Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi”, Jurnal Siasat Bisnis (JSB), No. 7 Vol. 1, (2002), 13

g. Norma sosial organisasi

Yang dimaksud norma sosial organisasi disini adalah rasa satu keluarga yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

h. Masyarakat sekitar

Hasil penelitian peneliti diatas sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siswanto & Agus Sucipto¹²⁸ yang mengatakan bahwa unsur atau elemen budaya organisasi secara umum dapat dikategorikan menjadi dua unsur atau elemen pokok yaitu;

3. Unsur yang bersifat idealistik; adalah unsur yang menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun organisasi itu terus berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan, dan unsur ini biasanya tidak tampak dipermukaan, hanya orang-orang tertentu yang tahu dan menyadari tentang keberadaanya. Unsur ini banyak dipengaruhi oleh pendiri organisasi tersebut, ideologi pendiri tampak dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, dan nilai-nilai individualnya. Ideologi pendiri akan sangat menentukan arah organisasi.
4. Unsur yang bersifat *behavioral* ; adalah unsur yang kasat mata berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. dan ini juga sering dikatakan tampak dalam bentuk artefak dan termasuk di dalamnya perilaku sehari-hari. Artefak ini berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo, atau jargon, cara

¹²⁸Siswanto & Agus Sucipto, *Teori & Perilaku Organisasi (Sebuah Tinjauan Integratif)*, (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 143

komunikasi, cara berpakaian atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh luar organisasi.

Chusnul chotimah¹²⁹ juga mengatakan bahwa sumber-sumber atau faktor-faktor pembentuk budaya organisasi dapat dibagi kedalam kelompok sebagai berikut;

1. Pendiri organisasi
2. Pemilik organisasi
3. Sumber daya manusianya
4. Luar organisasi / masyarakat
5. Orang yang berkepentingan dengan organisasi (stake holder)

Prudence Merton¹³⁰ juga mengatakan bahwa perasaan menjadi bagian dari satu entitas organisasi adalah merupakan faktor yang sangat kuat dalam membentuk sebuah budaya organisasi, karena dengan memiliki rasa satu entitas ini akan terjalin keseragaman dalam pemikiran dan tingkah laku.

Jadi dari hasil temuan peneliti dilapangan yakni Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang dipadukan dengan teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal sendiri yaitu mulai dari visi-misi yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan juga bangunan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang diselaraskan semuanya dengan menggunakan cat warna hijau, dan juga

¹²⁹Chusnul Chotimah, "Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan", *Empirisma*, Vol. 24 No. 2, (juli, 2015), 290.

¹³⁰Prudence Merton, Jeffrey E. Froyd (dkk), "A Case Study of Relationships between Organizational Culture and Curricular Change in Engineering Education", *Springer, Innov High Educ.* (2009), 226.

perilaku sehari-hari daripada anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sendiri.

C. Strategi Perubahan Budaya Organisasi Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang

Berdasarkan paparan data yang diperoleh dari pengamatan peneliti, dapat diketahui bahwa strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut;

1. Penyatuan pemahaman.

Maksud dari penyatuan pemahaman disini adalah para unsur pimpinan yang meliputi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum, wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan, wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian hubungan masyarakat (HUMAS), wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian sarana dan prasarana (SARPRAS), dan kepala tata usaha (KTU), mereka melakukan musyawarah terkait budaya yang harus diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan berpanduan terhadap visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang sudah ada.

2. Serap aspirasi dari semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Hal ini dilakukan untuk mengetahui kemauan para warga organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang lainnya, karena budaya ini nantinya akan di terapkan atau dilaksanakan oleh mereka semua, tentu tidak boleh diabaikan atau dikecualikan kemauan-kemauan mereka demi terciptanya suasana kenyamanan dalam organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sendiri.

3. Sosialisasi

Dalam tahap ini dilakukan komunikasi terutama terhadap para warga organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang tak sepaham, dalam menghadapi fenomena ini kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang melakukan dalam beberapa langkah, langkah pertama yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah memanggil atau berbicara terhadap warga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang tak sepaham ini dengan secara kekeluargaan, kalau langkah pertama sudah dilakukan dan masih tidak mendapatkan kesepahaman maka dilakukan langkah ke dua yaitu dilakukan pemanggilan secara structural dan di musyawarkan dengan unsur pimpinan yang lain.

4. Pelaksanaan perubahan dan penjadwalan

Untuk lebih terlaksananya dengan baik maka apa yang telah diputuskan maka dibuat sebuah jadwal untuk melaksanakan itu semua, dalam budaya organisasi yang ada dimadrasah aliyah negeri I malang ada beberapa budaya organisasi madrasah aliyah negeri 1 malang yang diharuskan untuk dibuatkan jadwal, ada juga budaya organisasi madrasah

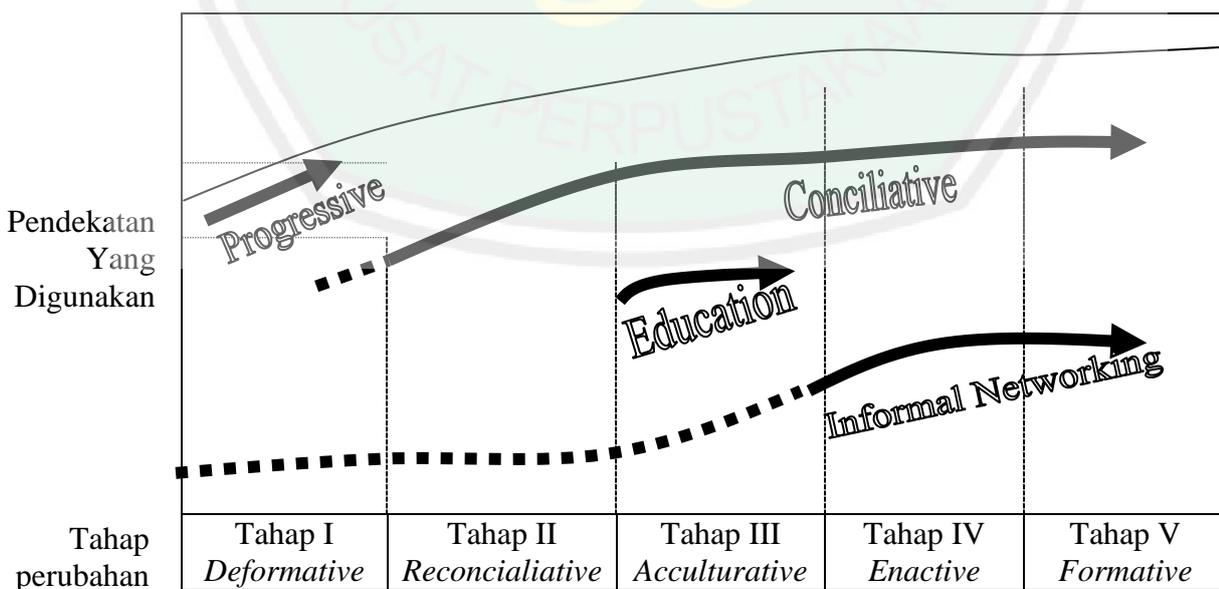
alياهو negeri 1 malang yang tidak memerlukan sebuah jadwal seperti, budaya organisasi 3S “Senyum, Sapa dan Salam” dan budaya organisasi membiyaskan diri member perintah dengan diawali kata “mintak tolong”

Hasil penelitian peneliti di atas sejalan dengan yang disampaikan oleh Paul Bate¹³¹ yang menawarkan pendekatan generic untuk melakukan perubahan budaya yaitu; pendekatan agresif (*aggressive approach*), pendekatan damai (*conciliative approach*), pendekatan yang bersifat merusak sedikit demi sedikit budaya yang ada (*corrosive approach*), dan pendekatan indoktrinatif (*indoctrinative approach*).

Berdasarkan model generic diatas Paul Bate selanjutnya menawarkan lima tahap strategi perubahan budaya organisasi yaitu; *deformative*, *reconciliative*, *acculturative*, *enactive*, dan *formative*.

Gambar 5.2

Strategi Perubahan Budaya Organisasi



¹³¹Paul Bate, *Strategies For Cultural Change*, (London: Butterworth Henemann, 1994), hlm. 218-230

Parameter	Daya Ekspresi	Daya Komonalitas	Daya Penetrasi	Daya Adaptif	Daya Tahan
-----------	---------------	------------------	----------------	--------------	------------

Tahap Pertama: Deformasi, pada tahap ini perubahan budaya belum terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Gagasan tersebut tentunya butuh legitimasi dan dukungan banyak pihak agar nantinya perubahan budaya betul-betul bisa dilakukan. Disinilah peran para eksekutif sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi sangat menentukan apakah gagasan perubahan budaya bisa diteruskan atau tidak. Langkah pertama yang bisanya ditempuh para eksekutif adalah memaparkan kepada para anggota organisasi, dengan menggunakan berbagai bentuk media, situasi organisasi yang tidak menguntungkan yang berakar pada budaya berjalan (budaya lama). Dan pada tahap ini ukuran keberhasilannya adalah sejauh mana pihak-pihak yang terkait dengan perubahan terpengaruh oleh usulan perubahan budaya (daya ekspresif). Indicator ini ditunjukkan oleh semakin banyaknya para anggota organisasi yang mendukung perubahan meski pada awalnya mereka mungkin menolaknya.

Tahap Kedua: Rekonsiliasi, dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya organisasi merupakan poin penting agar tahap-tahap berikutnya bisa segera dilakukan. Meski inisiatif perubahan budaya pada umumnya datang dari atas (para eksekutif) namun harus disadari bahwa perubahan budaya tidak bisa serta merta dilakukan dengan cara *top down*, atau dengan kata lain para eksekutif tidak bisa sendirian dalam melakukan

perubahan budaya, sebaliknya keterlibatan banyak pihak menjadi kunci sukses perubahan budaya. Karena yang menjadi pelaku dalam perubahan itu adalah para anggota organisasi sedangkan para eksekutif perannya lebih sebagai inisiator, pendorong dan penjaga agar proses perubahan tetap berjalan.

Namun perlu diketahui bahwa dalam perubahan tentunya tidak semua anggota setuju dengan gagasan itu, maka disinilah perlu adanya seorang mediator dan rekonsiliator dalam proses perubahan. Tugas mereka adalah mengajak para pelaku budaya yang berbeda pendapat untuk duduk bersama dan menginterpretasikan ulang kondisi organisasi berjalan guna memperoleh kesepakatan tentang masa depan organisasi dan budayanya. Jika proses ini tercapai maka akan muncul intensitas untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

Tahap Ketiga: Akulturasi, dalam tahap ini adalah mengkomunikasikan kesepakatan yang telah dicapai pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen diantara mereka yang sebelumnya berbeda pendapat sehingga penetrasi terhadap perubahan budaya lebih mudah dilakukan.

agar proses *iterative* perubahan budaya tetap terjaga maka agen perubahan atau mediator yang telah bekerja secara intensif pada tahap kedua masih tetap dibutuhkan pada tahap ini. Fungsinya untuk mengawal proses perubahan, utamanya terhadap hal-hal yang belum diketahui oleh para pelaku budaya. Oleh karena itu proses sosialisasi dan edukasi perlu dilakukan sebagai bagian dari upaya melakukan penetrasi perubahan.

Tahap Keempat: Pelaksanaan Perubahan-Enactive, setelah melalui proses yang panjang dan kompleks mulai dari tahap pertama (memahami semua rencana perubahan), tahap kedua (intensitas atau keinginan untuk ikut siperubahan), dan tahap ketiga (proses pembelajaran dan internalisasi) maka tiba saatnya pada tahap keempat untuk melaksanakan perubahan budaya secara riil. Pada tahap ini pemikiran, pembahasan, diskusi dan perdebatan tentang budaya baru (*espoused culture*- budaya yang seharusnya) yang diharapkan menjadi identitas diri organisasi sudah berahir. *Espoused culture* berubah menjadi *culture in practice*- budaya yang dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari dan menjadi perilaku sehari-hari para anggota organisasi.

Tahap Kelima: Pembentukan Struktur Dan Bentuk Budaya – Formative, setelah proses pengembangan budaya baru berakhir, maka pada tahap terakhir atau tahap kelima perlu membentuk dan mendesain struktur budaya untuk menciptakan arsitektur budaya baru. Tidak seperti pada umumnya desain perubahan yang bersifat *top down* dimana “*process follows structure*”, pada perubahan budaya organisasi dilakukan sebaliknya yakni *structure follows process-design follows development*. Artinya, seperti tahap 1-4 merupakan tahap pengembangan budaya yang diikuti oleh tahap 5 desain atau arsitektur budaya. Dengan model semacam ini diharapkan budaya yang sebelumnya masih bersifat invisible sekarang menjadi visible bagi semua anggota organisasi-asumsi ide-ide, tatanilai, orientasi dan pemahaman

terartikulasi dalam kehidupan sehari-hari dengan harapan agar tingkat durability atau daya tahannya bisa dipertanggung jawabkan.

Hanna shachar¹³² juga mengatakan bahwa dalam metode mengubah kebudayaan suatu sekolah harus dibarengi dengan komunikasi yang baik, baik dengan cara sosialisasi dan lainnya, karena hal itu akan sangat mendukung terhadap proses perubahan suatu budaya organisasi.

Sesuai dengan data yang ditemukan peneliti di lapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang dipadukan dengan teori-teori yang ada serta hasil penelitian lainnya dapat peneliti simpulkan bahwa strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dengan cara bertahap serta dilakukan dengan komunikasi yang baik dari semua anggota organisasi, sehingga apa yang diharapkan dari perubahan itu dapat tercapai.

¹³²Hanna Shachar, Suss Gavin (dkk), "Changing Organizational Culture And Instructional Methods In Elementary Schools: Perceptions Of Teachers And Professional Educational Consultants", Springer, J Educ Change, (2010), 275

BAB VI

PENUTUP

Pada bab penutup ini akan membahas dua bagian yaitu kesimpulan dan saran, yang di dalamnya, peneliti akan memberikan penegasan tentang hasil penelitian yang diperoleh dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang berkaitan dengan judul tesis yaitu Perubahan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang)

A. KESIMPULAN

Setelah menganalisis data dan temuan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu; 1. Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?. 2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?. 3. Bagaimana strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang?, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses terciptanya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan peneliti di lapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dapat disimpulkan bahwa proses terciptanya atau terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dilakukan dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut.

- (a). Filsafat pendiri atau pimpinan, ini dibawa oleh pendiri atau pimpinan

dalam bentuk visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga ini menjadi panduan utama dalam proses terciptanya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. (b). Sosilaisasi, ini dilakukan dalam rangka memberikan pemahaman utuh terhadap budaya organisasi yang telah di putuskan yang nantinya akan dilaksanakan, yang mana sebelumnya telah dilakukan pembuatan SOP (*standard operating procedure*). (c). Penguatan, maksud dari penguatan disini adalah pihak pimpinan atau unsur pimpinan mulai dari kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. Para unsur pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mulai dari Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum, wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan, wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian hubungan masyarakat (HUMAS), dan wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian sarana dan prasarana (SARPRAS), selalu memberikan contoh langsung atau uswah baik dalam ucapan dan tindakan terhadap anggota organisasi yang lain terkait budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga dengan begitu dapat memberi dapat yang sangat signifikan terhadap eksisnya budaya organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. (d). Budaya organisasi, setelah beberapa proses diatas terlaksana dengan baik dan lancar maka budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1

Malang menjadi melekat dalam diri masing-masing setiap anggota organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan kuat.

2. Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Ada beberapa faktor yang menjadi pembentuk budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu sebagai berikut; (a). Asumsi dasar dari pendiri atau pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, asumsi dasar pimpinan ini dibawa oleh pimpinan dalam bentuk visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. (b). Simbol, maksud simbol disini adalah sesuatu yang kasat mata, seperti penyerasian warna gedung dengan warna hijau, pemakaian seragam batik dan pemakaian card id bagi setiap tamu yang mengunjungi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang. (c). Norma sosial organisasi, yang dimaksud norma sosial organisasi disini adalah rasa satu keluarga yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang (d). Masyarakat sekitar

3. Strategi perubahan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dalam melakukan perubahan budaya organisasi melakukannya dalam beberapa tahap yaitu sebagai berikut; (a). Penyatuan pemahaman, maksud dari penyatuan pemahaman disini adalah para unsur pimpinan yang meliputi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dan para Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1

Malang yaitu wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kurikulum, wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian kesiswaan, wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian hubungan masyarakat (HUMAS), wakil kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang bagian sarana dan prasarana (SARPRAS), dan kepala tata usaha (KTU), mereka melakukan musyawarah terkait budaya yang harus diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang dengan berpanduan terhadap visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang sudah ada. (b). Serap aspirasi dari semua anggota organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, hal ini dilakukan untuk mengetahui kemauan para warga organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang lainnya, karena budaya ini nantinya akan di terapkan atau dilaksanakan oleh mereka semua, tentu tidak boleh diabaikan atau dikecualikan kemauan-kemauan mereka demi terciptanya suasana kenyamanan dalam organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang sendiri. (c). Sosialisasi, dalam tahap ini dilakukan komunikasi terutama terhadap para warga organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang tak sepaham, dalam menghadapi fenomena ini kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang melakukan dalam beberapa langkah, langkah pertama yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah memanggil atau berbicara terhadap warga Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang tak sepaham ini dengan secara kekeluargaan, kalau langkah pertama sudah dilakukan dan masih tidak mendapatkan kesepahaman maka dilakukan langkah ke dua yaitu

dilakukan pemanggilan secara structural dan di musyawarkan dengan unsur pimpinan yang lain. (d). Pelaksanaan perubahan dan penjadwalan, untuk lebih terlaksananya dengan baik maka apa yang telah diputuskan maka dibuat sebuah jadwal untuk melaksanakan itu semua, dalam budaya organisasi yang ada dimadrasah aliyah negeri I malang ada beberapa budaya organisasi madrasah aliyah negeri 1 malang yang diharuskan untuk dibuatkan jadwal, ada juga budaya organisasi madrasah aliyah negeri 1 malang yang tidak memerlukan sebuah jadwal seperti, budaya organisasi 3S “Senyum, Sapa dan Salam” dan budaya organisasi membiyaskan diri member perintah dengan diawali kata “mintak tolong”

B. SARAN

1. Kepala madrasah

Kepala madrasah sebagai pimpinan puncak di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang diharapkan agar selalu memperhatikan dan selalu menanamkan nilai-nilai organisasi sebagaimana yang tertera dalam visi-misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu terwujudnya insan yang berkualitas tinggi dalam iptek yang relegius dan humanis, sehingga dengan tertanamnya nilai-nilai tersebut dapat menjadikan budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang budaya organisasi yang kuat, sehingga nanti akan mengantarkan Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ke gerbang kesuksesan dalam bidang pendidikan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Para peneliti selanjutnya, agar dapat melakukan kajian dan analisis yang lebih mendalam dan komprehensif yang berkaitan dengan perubahan budaya organisasi di lembaga pendidikan sehingga dapat mengembangkan apa yang sudah peneliti temukan di lapangan atau justru menemukan model baru atau formula baru dalam perubahan budaya organisasi di lembaga pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Abu Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin Asad Asy-yaybany, *Musnad Ahmad*, dalam *Maktabah Syameela*, t.k: Kementrian Waqaf Mesir, t.t
- Sobirin, Achmad, *budaya organisasi; pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*, Yogyakarta: unit penerbitan dan percetakan sekolahtingi ilmu manajemen YKPN, 2007
- Sobirin, Achmad, “Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi”, *Jurnal Siasat Bisnis (JSB)*, No. 7 Vol. 1, 2002
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku Dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- Schein, Edgar H, *organizational culture and leadership*, San Francisco: jossey-ass, 1997
- Sutrisno, Edy, *budaya organisasi*, Jakarta: kencana, 2010
- Prawirodirdjo, Harto Suharto, *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*, Semarang: Universitas Di Ponegoro, 2007
- Hassan, Hassanuddin Zein, “Budaya Unggul, Adaptif, Dan Kuat Pada Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Lingkungan Yang *Unpredictable-Turbulent*,” *AL-AZHAR INDONESIA SERI PRANATA SOSIAL*, vol. 1, NO. 3 Maret, 2012
- Lisbijanto, Herry, *Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan Di Surabaya*, (Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA), 2014
- wagner III, John A. & Hollenbeck, John R., *organizational behavior: securing competitive advantage*, New York: Routledge, 2010

Ivancevich, John M. & Konopaske, Robert (eds), *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2005

Ivancevich, John M. & Konopaske, Robert (eds) *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jilid 2, Jakarta: Erlangga, 2005

Kotter, John P. & Heskett, James L., *corporate culture and performance*, terj. Benyamin molan, *dampak budaya perusahaan terhadap kinerja*, Jakarta: Prenhallindo, 1997

Kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) versi online/daring (dalam jaringan)

Smith, Kenn & Mitchell, Terrence (eds), "top management priorities in different stages of the organizational life cycle" *academy of management journal*, no 28. 1985

Muchlas, Makmuri, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2008

Seen, Ng Yu, "Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees," *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, No. 2, December, 2012

Yadnyawati, Ni Wayan, *Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap Employee engagement Studi kasus pada PT Bursa Efek Indonesia*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2012

Pedoman penulisan tesis, disertasi dan makalah (Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang), 2015

Reynolds, Peter C., "Imposing A Corporate Culture," *Psychology Today*, Maret, 1987

Qur'an in word 2003

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, trj. Erly Suandy, *perilaku organisasi*, Cet. V; Jakarta: Salemba Empat, 2005

- Tjahyati, Setia, "Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *Media Bisnis*, Maret, 2011
- Siswanto & Sucipto, Agus, *Teori & Perilaku Organisasi (Sebuah Tinjauan Integratif)*, Malang: UIN-Malang Press, 2008
- Maryati, Sri Lelis, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat*, Jakarta: fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, 2011
- Rahmi, Sri, *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi; Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014
- Robbin, Stephen, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies And Applications*, Engelwood Cliffs Amerika Serikat: N.J.Prentice Hall International, 1996
- Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010
- Buna'i, *Penelitian Kualitatif*, (Pamekasan: Perpust. STAIN Pamekasan Press, 2008
- Gulo, *metode penelitian*, Jakarta: grasido, 2002
- <http://manmalang1.sch.id/>
- Suprayogo. Imam dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001
- Creswell, John W., *Penelitian Kualitas & Desain Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013
- Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002

Murdalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003

Zariyah, Nurul, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Ahmadi, Rulam, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta; Ar-uzz Media, 2014

Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2009

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: PT Bima Karya, 1987

Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003

Suryabrata, Sumadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Graindo, 2010

Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal Dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif: skripsi, Tesis dan Desertasi*, Malang: UM Press, 2008

Wiyono, B.B, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: IKIP Malang, 1999

Riyanto, Yatim, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, Surabaya: Unesa University Press, 2008

Furqon, Chairul, "budaya Organisasi",
[http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI. MANAJEMEN FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf/](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf/)

Bate, Paul, *Strategies For Cultural Change*, London: Butterworth Henemann, 1994

Riadi, Muchlisin, “pengertian, unsure dan pembentuk budaya organisasi”,
<http://www.kajianpustaka.com/2014/01/budaya-organisasi/>

Chotimah, Chusnul, “Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan”,
Empirisma, Vol. 24 No. 2, juli, 2015

Merton, Prudence. Froyd, Jeffrey E. (dkk), “A Case Study of Relationships
between Organizational Culture and Curricular Change in Engineering
Education”, Springer, Innov High Educ, 2009

Shachar, Hanna. Gavin, Suss (dkk), “Changing Organizational Culture And
Instructional Methods In Elementary Schools: Perceptions Of Teachers
And Professional Educational Consultants”, Springer, J Educ Change,
2010



TRANSKIP HASIL WAWANCARA DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 MALANG

NO	FOKUS	SUB FOKUS	HASIL WAWANCARA	INFORMAN
1	Proses terbentuknya budaya organisasi di MAN 1 Malang	a. Filsafat pendiri	<p>1) Kebiasaan ini ditanamkan sejak ada perubahan dan pembentukan visi-misi pada tahun 2008 dulu, saya termasuk orang yang dipanggil dalam penyusunan visi-misi itu, jadi kebiasaan atau budaya itu mengakar sampai sekarang. Itu semua karna rata-rata para kepala sekolah dari dulu biyasa dikatan para kiai. Dan terbentuknya itu semua berasal atau diturunkan dari visi-misi itu sendiri yang tentunya tak lepas dari urun rembuk dulu degan para anggota organisasi lainnya yang terkait.</p> <p>2) Disini kita kan hidup di madrasah jadi kita lebih ditonjolkan adalah nilai-nilai islami, jadi seperti senyum sapa dan salam memang sudah kita biyasakan dari hal-hal yang kecil dan ini ditanamkan sejak dari awal masuk di madrasah ini, dan proses pembentukannya pun kita turunkan dari visi madrasah ini, dan memang juga dibiayakan setiap pagi disana para bapak ibu guru menyambut kedatangan siswa siswi dengan bejabatan tangan dan mengucapkan salam, jadi disana kita juga dapat mengontrol langsung dari kerapiyan berpakayannya, kelengkapan atribut-atributnya,</p>	<p>Kepala MAN 1 Malang</p> <p>WAKA Humas</p> <p>KTU</p>

dari kebiasaan yang kecil itu kita mengarapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap tingkah laku para siswa-siswi di sekolah ini.

- 3) Budaya-budaya atau kebiasaan-kebiasaan yang ada di madrasah ini tentu taklepas dari acuan utamanya yaitu visi misi madrasah ini, seperti pemakayan id card ini, ini dimaksudkan untuk menghargai tamu yang kemadrasah ini agar diberikan pelayanan yang maksimal, hal ini kan di visi misi madrasah ini tertera kata humanis.

b. Sosialisasi

- 1) Awalnya itu tentu berangkat dari kebutuhan organisasi, dan tentunya harus tidak berlawanan dengan visi-misi madrasah, maka setelah ada ketetapan itu maka dibuatlah SOP (*standard operating procedure*) dengan diadakan musyawarah yang selanjutnya disosialisakan keseluruh anggota organisasi
- 2) Dalam mensosialisasikan budaya yang ada di madrasah ini ada secara langsung dan tidak langsung, kalau yang tidak langsung masyarakat sekitar sudah bisa melihat, ternyata anak-anak man 1 malang itu sejak jam 6.15 sudah disambut dan bersalam salaman di pintu gerbang sama bapak ibu gurunya, jadi itu adalah bentuk informasi secara tidak langsung. Jadi kalau secara langsung kalau ada tamu kesini atau wali murid kesini dan pertemuan pertemuan tertentu kita selalu menyampaikan bahwa kita disini seperti ini dan

KTU

WAKA Humas

WAKA Kurikulum



seperti ini.

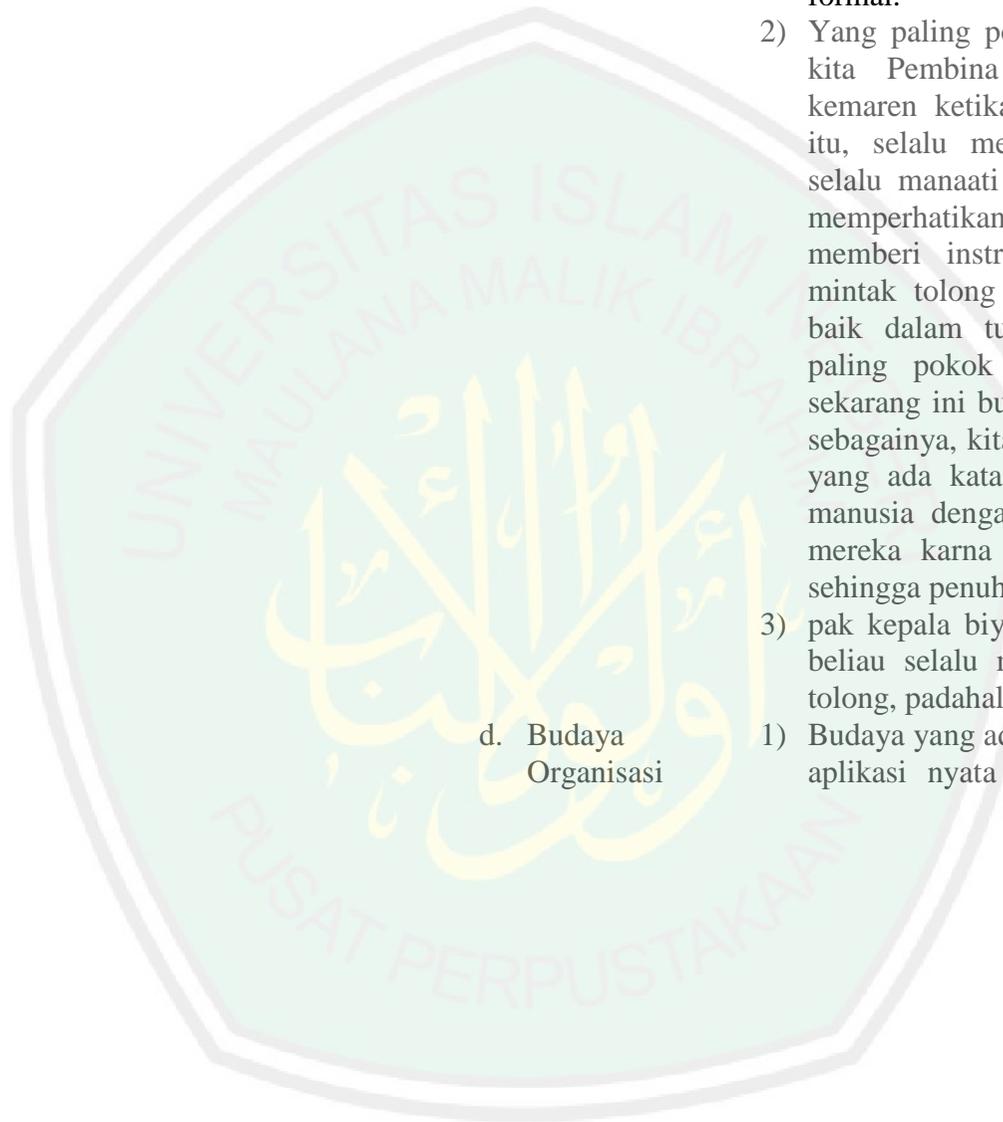
- 3) Untuk mensosialisasikan budaya tersebut kami masukkan kedalam kurikulum kami terapkan mengaji 10 menit sebelum pelajaran dimulai, ketika anak-anak semua masuk terus ibu guru masuk dan dimulai mengaji yang dipandu langsung dari kantor yang dilanjutkan membaca asmaul husna dan doa awal pembelajaran sehingga jam pertama akan terpotong kurang lebih 10 menit itu tadi jadi tidak apa-apa itu dilakukan untuk menanamkan karakter religius anak-anak

c. Penguatan

- 1) Dalam konteks perilaku teman-teman disini selalu membiyaskan komunikasi dan klarifikasi dalam berbagai tugas, hal dan selalu menghaluskan perkataan dengan diawali kata-kata halus yaitu mintak tolong, ada yang bisa saya bantu dan ini juga dibiyaskan sendiri oleh kepala sekolah, kepala sekolah selalu menekankan dalam berbicara jangan sampai ada nada menggurui dan menginstruksi seperti para bos karena kita disini ini satu keluarga, jadi selalu biyaskan mintak tolong, ada yang bisa saya bantu, termasuk ketika ada tagihan dalam konteks sebuah tugas karena teman-teman punya kesibukan sendiri-sendiri mungkin lewat dari waktunya, mereka itu membiyaskan dengan cara yang halus walaupun sebenarnya potensi untuk berbicara agak keras atau menagih dengan agak menekan itu ada, karena itu karakter

Guru Pengajar





masing-masing individu berbeda, jadi menurut saya terbentuknya budaya organisasi disini memang tak lepas dari hasil musyawarah dan yang lebih penting langsung diuswahkan oleh pimpinan dalam artian langsung dicontohkan sendiri oleh para pimpinan disini baik itu dalam forum-forum formal atau non formal.

- 2) Yang paling pokok itu adalah keteladanan, karna kita Pembina ya sering ngomong memang, kemaren ketika upacara kita sampaikan masalah itu, selalu membiyaskan senyum sapa salam, selalu manaati aturan yang ada dan harus selalu memperhatikan tutur kata yaitu tadi kalau mau memberi instruksi biyaskan dengan kata-kata mintak tolong dan selalu menjaga sopan santun baik dalam tuturkata dan tindakan. Tapi yang paling pokok itu adalah keteladana itu. Jadi sekarang ini bukan saatnya lagi kita memukul dan sebagainya, kita kembali terhadap visi misi itu tadi yang ada kata-kata humanisnya, memperlakukan manusia dengan cara manusiawi, jadi kita tegur mereka karna mereka kita anggap anak sendiri sehingga penuh kasih saying.
- 3) pak kepala biyasanya kalau ada perlu sama saya, beliau selalu mengawalinya dengan kata mintak tolong, padahal beliau adalah atasan saya
- 1) Budaya yang ada dimadrasah ini merupakan bentuk aplikasi nyata dari visi-misi madrasah ini, dan

d. Budaya
Organisasi

WAKA
Kesiswaan

KTU

Kepala MAN 1
Malang

2 Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di MAN 1 Malang

a. Asumsi dasar

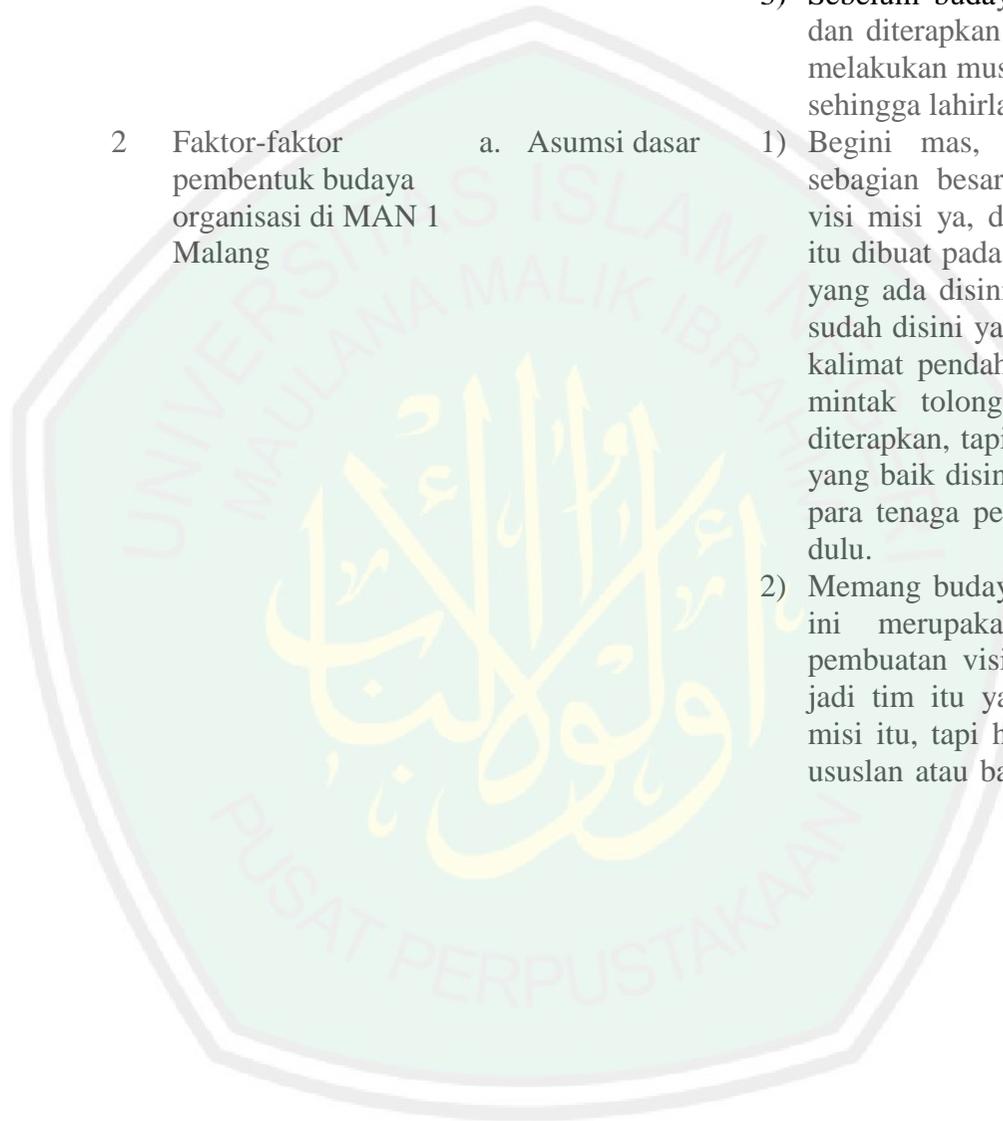
- tentunya sebelum diterapkan budaya ini, ada proses-proses sebelumnya.
- 2) Budaya yang ada di madrasah ini tidak langsung diterapkan begitu saja mas, tentunya dilakukan beberapa langkah sebelumnya, seperti sosialisasi dan bahkan contoh langsung dari pihak pimpinan.
 - 3) Sebelum budaya yang ada di madrasah ini final dan diterapkan atau dilaksanakan, pihak pimpinan melakukan musyawarah dengan pihak-pihak terkait sehingga lahir budaya ini.
 - 1) Begini mas, budaya organisasi madrasah ini sebagian besar merupakan pengejawantahan dari visi misi ya, dan visi-misi yang sekarang dipakai itu dibuat pada tahun 2008 itu, sebelum itu budaya yang ada disini karna saya mulai dari tahun 1990 sudah disini yaitu komunikasi itu jarang ada sekali kalimat pendahulu kulonuwonnya itu atau bahasa mintak tolong, dan yang lainnya juga belum diterapkan, tapi memang sudah ditanamkan akhlak yang baik disini baik terhadap siswa-siswinya atau para tenaga pendidik dan yang lainnya sejak dari dulu.
 - 2) Memang budaya organisasi yang ada di madrasah ini merupakan turunan dari visi-misi dan pembuatan visi misi itu sudah ada tim khususnya jadi tim itu yang menggodok dan membuat visi misi itu, tapi hal itu tak lepas juga dari inspirasi, usulan atau bahkan masukan dari bapak ibu guru

Guru Pengajar

WAKA Kesiswaan

Kepala MAN 1 Malang

WAKA Humas



yang ada di madrasah ini. Disini saya mulai dai tahun 1999 namun pada saat itu saya belum jadi waka humas jadi saya masih jadi guru biasa.

WAKA Kurikulum

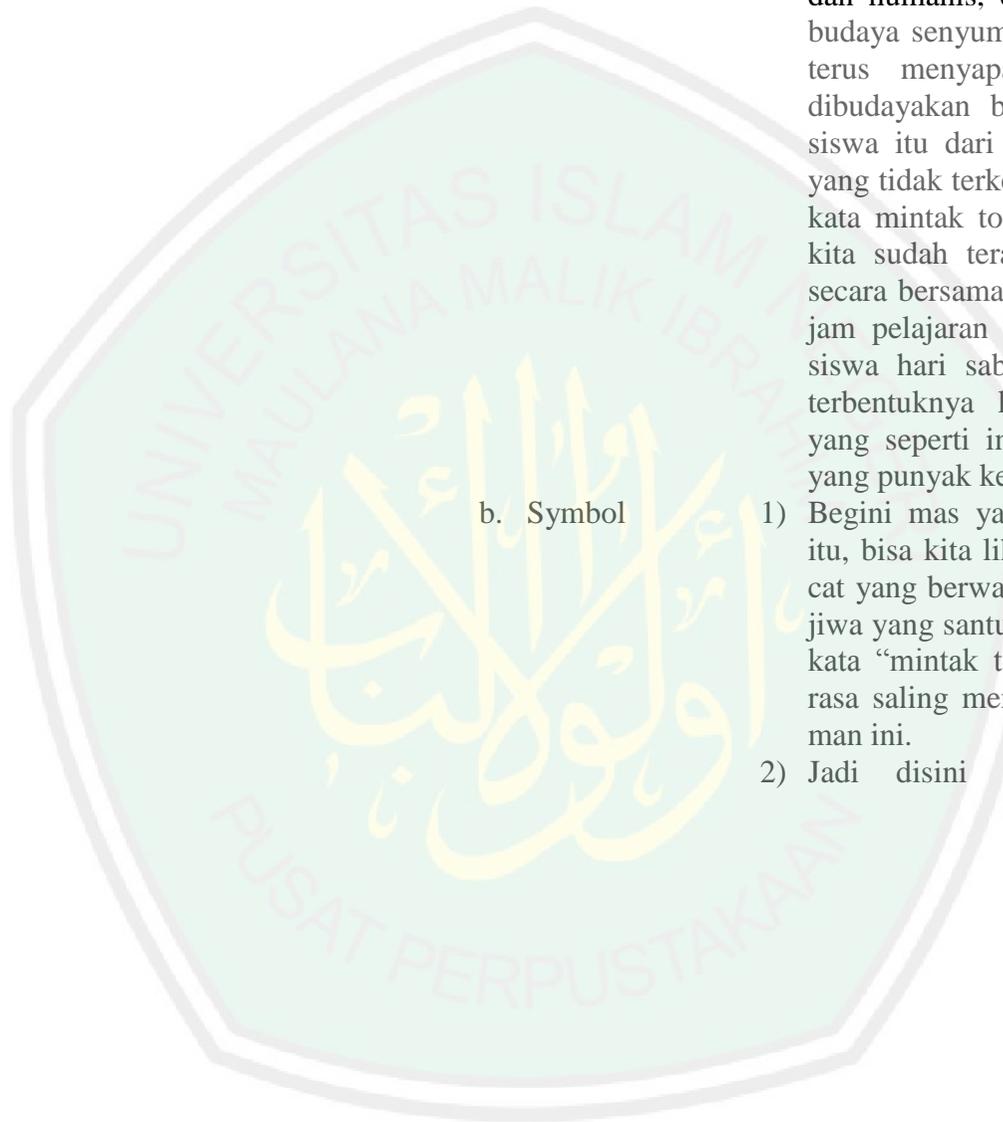
- 3) Begini mas, setiap lembaga tentu mempunyai visi dan misi, yang mana di MAN 1 Malang ini dalam visi misinya tertuang kata-kata yang relegius dan humanis, dari visi misi itu kita kembangkan budaya senyum, sapa dan salam jadi senyum dulu terus menyapa dan mengucapkan salam itu dibudayakan baik sesama guru maupun dengan siswa itu dari sisi humanisnya dan juga intruksi yang tidak terkesan intimidasi yang diawali dengan kata mintak tolong, ya terus dari sisi relegiusnya kita sudah terapkan solat duha dan dan duhur secara bersamaan dan membaca al-qur'an sebelum jam pelajaran dimulai serta seragam batik untuk siswa hari sabtu dan guru hari kamis saja jadi terbentuknya kebiasaan atau budaya organisasi yang seperti ini ya pertama kita musyawarahkan yang punya kewenangan di MAN 1 Malang ini.

b. Symbol

- 1) Begini mas yang menjadi faktor pendukung dari itu, bisa kita lihat semua di man ini menggunakan cat yang berwarna hijau itu untuk menggambarkan jiwa yang santun sehingga seperti tadi itu ada kata-kata "mintak tolong" dan juga disini ditanamkan rasa saling memiliki artinya rasa satu keluarga di man ini.
- 2) Jadi disini yang menjadi pendukung dari

WAKA Kurikulum

Kepala MAN
1Malang



terbentuknya budaya yang seperti ini selain dari pendiri ya karna disini ada asramanya jadi pendidikan pesantren disini sangat kental, mungkin hal ini beda kalau sampean ke SMA atau kemana seperti itu

c. Norma sosial organisasi

- 1) Kita kan istilahnya satu keluarga, menganggap madrasah ini adalah keluarga kita yang kedua, karena merasa keluarga jadi sepantasnya menghargai satu sama lain, dan mungkin bedanya dunia pendidikan dan dunia industry adalah ya disini, kalau disana nadanya kan nada instruksi, jadi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang ini adatnya yang seperti ini ditanamkan, selalu membiyaskan senyum, sapa dan salam serta selalu menghormati dan menghargai satu sama lain dengan membiyaskan kata mintak tolong
- 2) Jadi seperti ini ya mas, seperti tadi yang dikatakan bahwa dibudayakan penyambutan terhadap siswa di pintu gerbang utama ketika mau masuk, jadi disana akan ada penilayan sendiri dari siswa, ketika mereka datang kita sambut saya yakin sayapun merasa ketika sisambut seperti itu akan merasa terhormat atau merasa dihormati, dan kaitannya dengan siswa, siswa itu kita anggap sebagai anak kita sendiri dan manusia yang mana memang harus diperlakukan dengan secara manusiawi, jangan mentang-mentang karna kita orang yang lebih tua lantas kita seenaknya. Dan penyambutan itu

Kepala MAN 1
Malang

WAKA Kesiswaan

KTU



sebenarnya sudah dijadwal, sehingga hubungan batin kita itu nyambung jadi mereka nanti akan tau diri, saya sudah disambut seperti ini jadi saya harus memberi balasan, jadi mereka akan merasa seperti itu. Jadi terbentuknya itu semua tidak lepas dari rasa saling memiliki dan rasa kekeluargaan yang kuat

3) Pimpinan disini lebih mengedepankan cara kekeluargaan ketika ada sesuatu yang tak sesuai dengan aturan, baru ketika cara ini masih belum menemukan jalan keluar ditempuh cara structural

d. Masyarakat sekitar

1) Para tetangga juga menjadi pengawas terhadap budaya organisasi yang ada di madrasah ini, itu bisa dilihat dari dukungan mereka terhadap setiap kegiatan dan aktifitas yang ada di madrasah ini, dan kalau ada yang kebut-kebutan dan memakai telo mereka langsung menegurnya.

2) Kalau ditanya faktor itu tentunya komplek, seperti faktor pembentuk karakter anak itu lebih banyak dirumah, jadi yang lebih banyak itu yang menentukan di lingkungan keluarga dan masyarakat, tapi kalau disekolah pengaturan atau penciptaan lingkungan yang kondusif itu sudah dilakukan dengan cara maksimal sudah, jadi ya seperti ini suasananya. Mulai dari cara bertutur kata, pola berteman dan pembiasaan solat berjamaah sudah kita lakukan.

3) Masyarakat sekitar tentunya juga mempunyai peran dalam pelsetarian budaya organisasi yang ada di

Kepala MAN 1
Malang

WAKA Kesiswaan

KTU

3 Strategi perubahan budaya organisasi di MAN 1 Malang

a. Penyatuan pemahaman

madrasah ini, semisal contoh menegur para siswasiswi yang berperilaku kurang sopan ketika di luar madrasah terutama ketika di jalan pulang dari madrasah ini

- 1) Dimadrasah ini budayanya tidak semua diputuskan bersamaan atau dalam satu waktu, jadi ada beberapa kebiasaan yang baru dalam beberapa tahun ini diterapkan seperti halnya mas tadi bilang yaitu pemakaian ID card dan seragam batik, jadi sebelum itu diterapkan kami melakukan musyawarah dulu.
- 2) Semua keputusan yang ada disekolah ini tidak bisa dari satu pihak, jadi apapun itu dibicarakan ditingkat kepala dulu serta para waka dan ktu nah setelah itu diambil satu keputusan dan selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah.
- 3) Budaya yang tadi itukan lahir dari visi madrasah ini dari kata Relegius dan Humanis tadi, dan visi misi yang dipakai sekarang ini kalau tidak salah dibentuk pada sekitar tahun 2008 kemarin, jadi disana para pihak yang berwenang mulai dari kepala sekolah yang kebetulan pada waktu itu pak aziz dan para waka lainnya dan kebetulan kepala yang sekarang yaitu pak husnan terlibat karna pada waktu itu sebagai waka kurikulum lainnya beserta komite melakukan musyawarah dan memutuskan itu semua.

Kepala MAN 1 Malang

WAKA Humas

WAKA Kurikulum

b. Serap aspirasi

- 1) Jadi yang saya tau biasanya setiap akan ada

WAKA Kurikulum



perubahan baik dari kebijakan dan lainnya pihak pimpinan selalu melakukan serap aspirasi dari para guru dan yang lainnya yang dilakukan dengan cara diadakan pertemuan terhadap semua anggota organisasi yang ada di madrasah ini

- 2) Kalau ada perubahan semuanya pasti melakukan serap aspirasi dari bawah, meski tidak semua aspirasi dari bawah itu di amini, tetap harus ada masukan siapapun itu, tidak guru, pegawai bahkan tukang sapunya yang nantinya diputuskan dalam unsure pimpinan, kalau terkait kemadrasahan ada di kepala sekolah, jadi setelah mendengar dari kesemua unsure maka akan dirapikan dalam unsure pimpinan, yaitu kepala madrasah, para waka dan ktu, yaitu namanya unsure pimpinan, jadi disanalah diambil suatu keputusan dari sebuah aturan dan yang lainnya.
- 3) Setiap ada keputusan baru di madrasah ini mas, para pimpinan selalu melibatkan kami para guru dan staf yang lain untuk dimintai masukan dan lain-lain.

c. Sosialisasi

- 1) Dalam melakukan perubahan disini pimpinan selalu melakukan dengan cara musyawarah yang mana sebelumnya sudah dilakukan pemantauan terlebih dahulu dan sekarang sudah ada wacana visi-misi sudah mau diperbaharui jadi mungkin ada item-item yang perlu dirubah atau ditambah dan ini sudah mulai dilakukan sosialisasi jadi

KTU

Dewan Guru

WAKA Kesiswaan

WAKA Humas





minimallah dikaji ulang perlu tidaknya perubahan itu.

- 2) Semua keputusan yang ada disekolah ini tidak bisa dari satu pihak, jadi apapun itu dibicarakan ditingkat kepala dulu serta para waka dan ktu nah setelah itu diambil satu keputusan dan selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah.
- 3) Dimadrasah ini kalau ada perubahan pasti dilakukan sosialisasi terhadap para warga organisasi yang ada.

Dewan Guru

d. Pelaksanaan perubahan dan penjadwalan

- 1) Setelah dilakukan musyawarah dan sebagainya kemudian kita tata tehnisnya kemudian kita jadwalkan kalau seandainya pagi sampean kesini sampean akan menyaksikan penyambutan siswa yang dilakukan oleh bapak ibu guru yang laki-laki bersalaman dengan yang laki-laki, yang perempuan bersalaman dengan yang perempuan itu jam 6.30 sudah mulai
- 2) Dalam pelaksanaan budaya organisasi di madrasah ini sebagian membutuhkan jadwal untuk mengawal lancarnya pelaksanaan budaya tersebut, seperti membaca al-quran sebelum pelajaran dimulai itu kami bagian kesiswaan membuat jadwal untuk memimpin pembacaan tersebut dari kantor
- 3) Kami sebagai wakil kepala madrasah bagian humas mempunyai tugas dalam pelaksanaan penyambutan para siswa-siswi setiap pagi, dengan itu maka kami membuat sebuah jadwal penyambutan secara

WAKA Kurikulum

WAKA Kesiswaan

WAKA Humas

bergilir untuk para dewan guru agar penyambutan itu berjalan dengan lancar.



TRANSKIP HASIL OBSERVASI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 MALANG

FOKUS	HASIL OBSERVASI
Proses terbentuknya budaya organisasi di MAN 1 Malang	<p>Untuk pertama kali penulis mencoba untuk melakukan observasi pada 31 Juli 2017 dilapangan mengenai proses terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, sehingga ditemukan bahwa budaya-budaya organisasi yang ada Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang semuanya merupakan turunan dari visi misi yang telah dimiliki Oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, yang mana visi misi tersebut terbentuk dengan betitik tumpu pada falsafah para pendiri Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.</p> <p>Dan pada saat yang sama juga penulis dapat ketahui bahwa baik dari unsur pimpinan mulai dari kepala madrasah dan para waka serta semua para guru atau tenaga pendidik, selalu member contoh langsung atau uswah yang baik untuk mensukseskan</p>

budaya organisasi madrasah yaitu membentuk manusia yang humanis dan relegius.

Dan pada hari yang lain yaitu 02 Oktober 2017 penulis mencoba kembali untuk melakukan observasi dengan turun langsung kelapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang untuk mengetahui lebih mendalam terkait salah satu budaya organisasi yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu bahwasanya sebelum pelajaran dimulai di dalam kelas masing-masing, maka semua kelas serentak membaca Al-Qur'an bersama-sama yang dilanjutkan dengan pembacaan asmaul husna, yang mana hal ini di pandu langsung dari ruang kantor yang telah disediakan oleh pihak sekolah dengan melalui pengeras suara yang telah tersambung kesemua kelas yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, dan hal ini dilakukan kira-kira 10 menit sebelum jam pelajaran dimulai, dengan adanya budaya yang seperti ini penulis dapat simpulkan bahwa salah satu untuk menjadikan siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang mempunyai jiwa-jiwa yang agamis, sebagaimana termaktub dalam visi-misi yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang.



Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi di MAN 1 Malang

Ketika penulis melakukan observasi lapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang, penulis menemukan bahwa sanya salah satu faktor yang mendukung akan terciptanya atau terbentuknya budaya organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang adalah simbolis, yang dimaksud simbolis disini adalah keseragaman warna cat semua bangunan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yaitu menggunakan cat yang berwarna hijau, yang mana setelah ditanyakan kepada kelapa madrasah bahwasanya hal itu bertujuan untuk menjadikan suasana madrasah menjadi suasana yang nyaman dan adem, sehingga hal itu akan member pengaruh atau dampak yang positif terhadap kejiwana para peserta didik dan yang lainnya.



Strategi Perubahan
Budaya Organisasi
Di Madrasah
Aliyah Nnegeri 1
Malang

Sebagai mana hasil observasi peneliti dilapangan yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang yang menunjukkan bahwa, sebelum suatu keputusan di putuskan maka pihak pimpinan melakukan keseragaman atau mengambil suara mayoritas dalam suatu kebijakan dengan cara dilakukan musyawarah-musyawarah dengan pihak-pihak yang terkait.

Dan sebelum dilakukan musyawarah dalam tingkat pimpinan, para unsur pimpinan semuanya turun kebawah untuk mendengarkan kemauan mereka, yang akhirnya nanti dibawa kedalam musyawarah untuk dipertimbangkan dan diambil sebuah keputusan, seperti apa yang terjadi pada tanggal 31 Juli 2017 pada waktu kepala Madrasah Negeri 1 Malang, wakil kepala

Madrasah Negeri 1 Malang bagian kurikulum dan beberapa guru lainnya terlibat dalam pemicaraan non formal terkait masalah upacara bendera yang akan dirubah waktunya, dalam artiyannya tidak ditentukan hari senin saja, ini dilakukan untuk menyikapi keputusan dari kementrian pendidikan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTA MALANG**

JL. Baiduri Bulan No. 40 Telp (0341) 551752 Faks.551752 Psw.13 Malang 65144
Website : www.manmalang1.sch.id Email : man1mlg@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-705 /Ma.13.03/TL.00.3 / 11 /2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Mohammad Husnan, M.Pd
NIP : 19621101 1990003 1 007
Pangkat/Golongan Ruang : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala Madrasah
Satuan Kerja : MAN 1 Kota Malang

Menerangkan bahwa :

Nama : ATNAWI
NIM : 15710024
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Perubahan Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan
(Study Kasus di MAN 1 Kota Malang

Benar-benar Telah Selesai Melaksanakan penelitian di MAN 1 Kota Malang 30 Mei s/d 6
Nopember 2017

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang 06 Nopember 2017

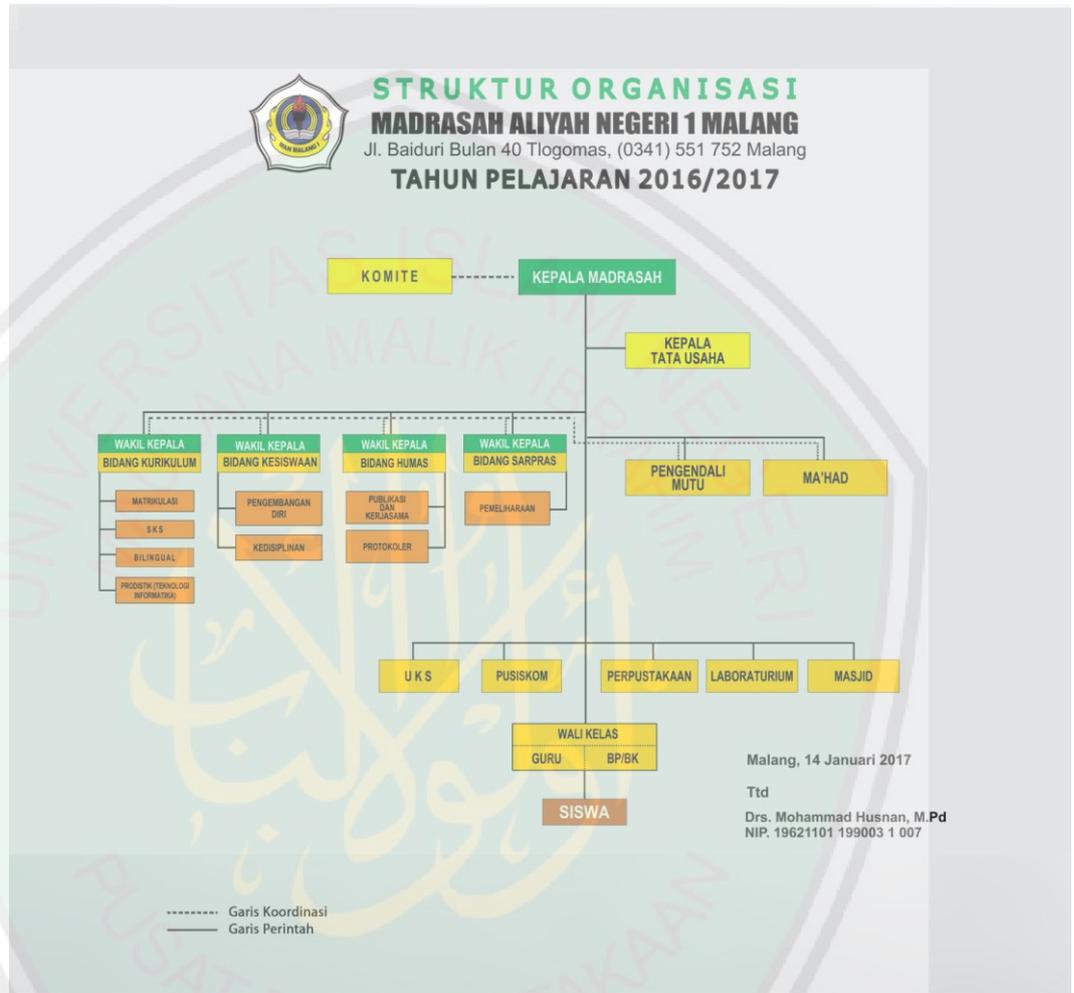
Kepala



Drs. Mohammad Husnan, M.Pd
NIP. 19621101 199003 1 007

Lampiran 3

STRUKTUR ORGANISASI MAN 1 MALANG



Lampiran 4

DOKUMENTASI FOTO-FOTO PENELITIAN

MUSYAWARAH



VISI MISI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 MALANG

2015

VISI & MISI

Semboyan : cerdas, kreatif, inovatif dan religius

Visi
Terwujudnya Insan Berkualitas Tinggi dalam Iptek yang Religius dan Humanis

Misi

- Menumbuhkan semangat belajar untuk pengembangan Iptek dan Imtaq
- Mengembangkan penelitian untuk mendapatkan gagasan baru yang berorientasi masa depan
- Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, kreatif dan inovatif.
- Menumbuhkembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari
- Mewujudkan warga sekolah yang memiliki kepedulian terhadap diri, lingkungan dan berestetika tinggi

Tujuan

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di MAN 1 Malang adalah

- Meningkatkan pengetahuan dan daya saing peserta didik
- Meningkatkan wawasan berpikir ilmiah warga madrasah melalui kegiatan penelitian
- Menciptakan proses pembelajaran yang mengasyikkan ,menyenangkan,dan mencerdaskan
- Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan Teknologi dan kesenian yang berjiwa ajaran Islam
- Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat mengadakan hubungan timbal balik dalam lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam.

Kantor Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang tampak depan dan Ruang kelas tampak depan.



Jadwal Penyambutan Kedatangan Siswa-Siswi Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang Pagi Hari Pukul 06.30-06.45 Wib

**JADWAL PENYAMBUTAN KEDATANGAN SISWA - SISWI
PAGI HARI PUKUL 06.30 - 06.45 WIB**

BULAN OKTOBER 2017

GERBANG UTARA					
MINGGU					
2	NURUL FITRIAH, S.Si, M.Si	MUHAMMAD SULTON, S.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA	SUGIONO, S.Ag	AYU MAHMUDATUL AKHADIYAH, S.Pd
3	Dr. MUSTHOFA, M.Pd	ISTIQOMAH, S.Pd	Dra. DYAH ISTAMI SUHARTI, M.KPd	SLAMET PRIYANTO, S.Pd	Drs. ACHMAD BARRIK HARZUQ, M.Pd
4	AHMAD AMIN, S.Pd, M.Pd	SITI NURUL SYARIFAH, S.Pd	SYAIN QODIR, S.Pd	CHUSNUL MAULIFAH, S.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA
5	Dra. Hj. SITI DJUWARIYAH, M.Pd	MUHAMMAD FADHIL, M.Pd	NUR HANDAYANI, SP, M.Pd	ERLANGGA, S.Pd	Dra. Hj. SITI KHOLIFAH, M.Pd
6	MOHAMMAD KHUSEINI, S.Pd	AZIN PRIO KUNANTIONO, S.Pd	Dra. YUNI WIDAYATI	SITI DWI YULIASTUTI, S.Pd	Dra. Hj. NUR LAILA, S.Pd
7	SUGIONO, S.Ag	AYU MAHMUDATUL AKHADIYAH, S.Pd	AHMAD AMIN, S.Pd, M.Pd	BIRIN EVA HIDAYATI, S.Pd, M.Si	Dra. Hj. HIDAYATUS SHIBYANAH, MA
8	MINGGU				
9	MEGA LEO JULIANTO, S.Pd	FITRIA HANIM, S.Pd	Drs. SUDIRMAN, ST, S.Pd, M.Pd	Hj. FARAH FUADATI, S.Pd	Dra. Hj. ERNI QONARIA RIDA
10	Hj. FARAH FUADATI, S.Pd	ADI WIBOWO, S.Pd	MEGA LEO JULIANTO, S.Pd	Dra. TITIK YULIATI	Dra. YAYUK KHSIBYAH W., M.Pd
11	MUHAMMAD SULTON, S.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA	R. HERU LESMANA, S.Pd, S.Pd	RENY SUSWIYANTI, S.Pd	SUGIONO, S.Ag
12	Dr. MUSTHOFA, M.Pd	RAHMAH FARIDA, S.Pd	Dra. DYAH ISTAMI SUHARTI, M.KPd	SLAMET PRIYANTO, S.Pd	Drs. ACHMAD BARRIK HARZUQ, M.Pd
13	DEWI NURJANAH, S.Pd	LUTHFI HAKIM, SS, M.Pd	Dra. LULUK MACHSUFAH	ABDURROHM, S.Ag, MA	Dra. YAYUK KHSIBYAH W., M.Pd
14	AHMAD AMIN, S.Pd, M.Pd	Drs. SUDIRMAN, ST, S.Pd, M.Pd	NURUL FITRIAH, S.Si, M.Si	CHUSNUL CHOTIMAH, S.Pd, M.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA
15	MINGGU				
16	CHUSNUL MAULIFAH, S.Pd	NAHIK SOEDARSIH, S.Pd	DIYARIFUDDIN, M.Pd	Drs. LIWAUL HAMDI	Dra. Hj. RIDA RUHAMAWATI
17	JOKO SUGIARTO, S.Pd	ARLIS YULIANI ZUBAIDAH, S.Pd, M.Si	ROBIL ALAMIN, S.Pd	ROBIL ALAMIN, S.Pd	Drs. SUDIRMAN, ST, S.Pd, M.Pd
18	SITI DWI YULIASTUTI, S.Pd	Dra. Hj. NUR LAILA, S.Pd	ENDRO SOEBAGYO, S.Pd	IWAN BETIAWAN, S.Pd	MUHAMMAD SULTON, S.Pd
19	BIRIN EVA HIDAYATI, S.Pd, M.Si	Dra. Hj. HIDAYATUS SHIBYANAH, MA	RAHMAD FAISAL, S.Pd	Drs. SUDIRMAN, ST, S.Pd, M.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA
20	ADI WIBOWO, S.Pd	CHUSNUL CHOTIMAH, S.Pd, M.Pd	NURUL FITRIAH, S.Si, M.Si	RAHMAD FAISAL, S.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA
21	SLAMET PRIYANTO, S.Pd	Dra. ISMIATI MAHMUDA	AZIN PRIO KUNANTIONO, S.Pd	NURUL BADIYAH, S.Pd	SYARIFUDDIN, M.Pd
22	ABDURROHM, S.Ag, MA	DEWI NURJANAH, S.Pd	SUBHAN, S.Pd, M.Si	HANIFATUL KHUSNIYAH, S.Ag	Hj. EMI ROHANUM, M.Pd
23	MINGGU				
24	NURUL BADIYAH, S.Pd	SLAMET PRIYANTO, S.Pd	Dra. Hj. SITI DJUWARIYAH, M.Pd	MUHAMMAD FADHIL, M.Pd	NUR HANDAYANI, SP, M.Pd
25	Drs. LIWAUL HAMDI	Dra. Hj. RIDA RUHAMAWATI	Dra. YUNI WIDAYATI	MEGA LEO JULIANTO, S.Pd	Dra. DYAH ISTAMI SUHARTI, M.KPd
26	Dra. H. BABILAL ROSYAD	Hj. EMI ROHANUM, S.Pd	DEWI NURJANAH, S.Pd	NISFUANA, S.Pd	ROBIL ALAMIN, S.Pd
27	NAHIK SOEDARSIH, S.Pd	RAHMAH FARIDA, S.Pd	JOKO SUGIARTO, S.Pd	LUTHFI HAKIM, SS, M.Pd	Dra. LULUK MACHSUFAH
28	Dra. TITIK YULIATI	Dra. YAYUK KHSIBYAH W., M.Pd	MEGA LEO JULIANTO, S.Pd	RAHMAD FAISAL, S.Pd	Dr. MUSTHOFA, M.Pd
29	RENY SUSWIYANTI, S.Pd	ENDAH YULIANTI, S.Pd	AZIN PRIO KUNANTIONO, S.Pd	SYAIN QODIR, S.Pd	CHUSNUL MAULIFAH, S.Pd
30	MINGGU				
31	AHMAD AMIN, S.Pd, M.Pd	Drs. SUDIRMAN, ST, S.Pd, M.Pd	NURUL FITRIAH, S.Si, M.Si	CHUSNUL CHOTIMAH, S.Pd, M.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA
32	NURUL FITRIAH, S.Si, M.Si	MUHAMMAD SULTON, S.Pd	Dra. Hj. NINIK RUKAYATI, MA	SUGIONO, S.Ag	AYU MAHMUDATUL AKHADIYAH, S.Pd
33	MINGGU				

Keterangan:
 ⇨ Jadwal sewaktu-waktu bisa berubah dengan pemberitahuan terlebih dahulu
 ⇨ Dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab
 ⇨ Bulan berikutnya akan diterbitkan jadwal baru

Jadwal Pembacaan Al-Qur'an 10 Menit Sebelum Pelajaran Dimulai

DAFTAR HADIR PESERTA
Bimbingan Membaca Al-Qur'an (BMQ)
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 Kota Malang
Tahun Ajaran. 2017 - 2018

KELOMPOK : G
PEMBIMBING : Ust. Firdaus Muttaqi, S.Pd
WAKTU/TEMPAT : 06.35-07.00 WIB/ MASJID "Darul Hikmah"
 06.15 - 07.00

NO	NAMA	KELAS	OKTOBER										NOVEMBER					KETERANGAN					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	S	I	A
1	DIDYA ILYAS M.	IPS 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
2	KEVIN YULIAN NABIH	IPS 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
3	YAHYA ILMAN	IPS 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
4	RADERY	IPS 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
5	RAMA SALMAN U.	IPS 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
6	M.ILHAM PRAST	IPS 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
7	FAIZ M.HILMI NR.	MIPA1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
8	M.FARID ALMAS	MIPA3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
9	KAUTSAR ARGYA H	MIPA5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
10	M. NADZIF TAFIQ	MIPA5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
11	RAYHAN DAREL N	MIPA5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
12	PRADIPTA A	MIPA4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
13	ZAIDAN SAFI A	MIPA4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

Pembimbing 7 BMQ

Ust. Firdaus Muttaqi, S.Pd
NIP. -

Ketua BMQ
MAN 1 Kota Malang

Ust. Sugiono, S.Ag
NIP. 196903142007011047

Salah satu guru yang membenarkan letak dasi siswa yang kurang benar



PENYAMBUTAN PARA DEWAN GURU TERHADAP PARA SISWA-SISWI
MAN 1 MALANG DI GERBANG UTAMA



PARA SISWA YANG SOLAT DUHA DAN DUHUR



Peneliti Wawancara Dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang



Peneliti Melakukan Wawancara Terhadap Para Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang





