

Budaya Organisasi

BERBASIS NILAI-NILAI AGAMA

Kajian
Metodologis
Multikasus
Lembaga Pendidikan

Pengembangan budaya organisasi yang berjalan di pesantren merupakan perwujudan ide, gagasan dan pikiran dari warga masyarakat pesantren. Perilaku yang dikembangkan adalah perilaku yang bersumber pada ajaran-ajaran Islam di bawah pembinaan para pengelolanya. Perilaku yang dikembangkan di pesantren menitikberatkan pada pembentukan *akhlaqul karimah*, yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari bagi seluruh warga pesantren melalui tauladan yang baik (*uswatun hasanah*). Proses penanaman *akhlaqul karimah* yang didasarkan pada nilai-nilai agama Islam dan tauladan ini, dengan kata lain, merupakan cerminan dari para kiai dan ustaz di lingkungan lembaga tersebut.

SATU Press

Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung
Email : satupress@iain-tulungagung.com
Tlp/Fax : (0355) 321513/321656



Budaya Organisasi Berbasis Nilai-Nilai Agama: Kajian Metodologis Multikasus Lembaga Pendidikan



Dr. Asrop Safi'i, M.Ag



Budaya Organisasi

BERBASIS NILAI-NILAI AGAMA

Kajian
Metodologis
Multikasus
Lembaga Pendidikan



BUDAYA ORGANISASI BERBASIS NILAI-NILAI AGAMA

Kajian Metodologis Multikasus Lembaga Pendidikan

Dr. Asrop Safi'i, M.Ag



BUDAYA ORGANISASI BERBASIS NILAI-NILAI AGAMA

Kajian Metodologis Multikasus Lembaga Pendidikan

Copyright © Asrop Safi'i, 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang

All right reserved

Layout: SATU Press

Desain cover: Dicky M. Fauzi

Editor: Saiful Mustofa

x + 222 hlm: 14 x 21 cm

Cetakan Pertama, Desember 2020

ISBN: 978-623-95732-4-9

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memplagiasi atau memperbanyak buku ini.

Diterbitkan oleh:

SATU Press

Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung

Email: satupress@iain-tulungagung.ac.id

Tlp/Fax: (0355) 321513/321656

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah yang mendalam kepada Allah Yang Maha Pengasih, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku ini.

Sholawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. yang telah mengajarkan kebaikan sebagai petunjuk umat menuju cahaya kebenaran yang diridloi Allah, dan kepada keluarga, sahabat dan pengikutnya yaitu orang-orang yang membawa kearah kebesaran Islam.

Berkat petunjuk, pertolongan dan rahmat dari Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan buku hasil adaptasi dari disertasi pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang ini.

Penyelesaian penulisan buku ini tentu banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu. Oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si. dan para Wakil Rektor, serta Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua dan sekretaris Jurusan S3 Manajemen Pendidikan Islam, Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I dan Dr. Hj. Sutiah, M.Pd. atas motivasi dan koreksi dalam pelayanan studi.

3. Promotor, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan disertasi.
4. Co-Promotor, Prof. Dr. H. Djunaidi Ghony atas kesabaran dan ketekunannya dalam memberikan bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan disertasi.
5. Semua dosen dan staf Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan pelayanan administrasi selama menyelesaikan studi.
6. Semua sivitas MTs Ma'arif NU Kota Blitar khususnya kepala madrasah Moh. Muslim, M.Ag, jajaran wakil kepala madrasah, dan kepala TU serta semua tenaga pendidik dan kependidikan, khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
7. Semua sivitas SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung khususnya kepala sekolah Ahmad Daim, M.Pd.I, jajaran wakil kepala madrasah, dan kepala TU serta semua tenaga pendidik dan kependidikan, khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Istri tercinta, Mufti Imro'ah, S.Ag yang selalu memberikan dorongan moril, perhatian, dan pengertian selama studi.
9. Anak-anakku, Salsabila Firdausia, Indana Lazulfa Sya'bana, Elok Nayla Rahma dan Ahmad Harir Khudzdawali Nawafi, yang selalu menjadi inspirasi bagi penulis, memberikan motivasi dan perhatian selama studi.
10. Semua keluarga, teman-teman mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan semua pihak yang selalu menjadi inspirasi penulis dalam melaksanakan studi.

Semoga segala bantuan, bimbingan dan perhatian serta motivasi yang telah diberikan selama ini, mendapat balasan dari Allah SWT. dengan harapan semoga tulisan yang tertuang dalam buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, serta mohon maaf atas segala kekurangannya.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
TRANSLITERASI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Catatan Metodologis: Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan	12
C. Data dan Sumber Data.....	12
D. Pengumpulan Data.....	14
E. Analisis Data.....	16
F. State of The Art	25
BAB II MENELUSURI MAKNA BUDAYA ORGANISASI DAN NILAI-NILAI AGAMA.....	33
A. Budaya Organisasi	33
B. Karakteristik Budaya Organisasi.....	45
C. Nilai-Nilai Agama Dalam Budaya Organisasi.....	60
D. Proses Pengembangan Budaya Organisasi.....	72
E. Peran Warga dalam Mengembangkan Budaya Organisasi	82
F. Budaya Organisasi Perspektif Islam	87

BAB III DIALEKTIKA MULTIKASUS BUDAYA ORGANISASI	
LEMBAGA PENDIDIKAN	103
A. Dialektika Kasus MTs Ma'arif NU Kota Blitar	103
B. Dialektika Kasus SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung.....	139
C. Temuan Dialektika Multikasus.....	172
BAB IV KONSTRUKSI TEMUAN BUDAYA ORGANISASI..	183
A. Karakteristik Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan	183
B. Proses Pengembangan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan	191
C. Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan	206
DAFTAR PUSTAKA.....	213
BIOGRAFI PENULIS.....	221

TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin berdasarkan Surat Keputusan
Bersama Menteri
Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI
Nomor 158/1987 dan
0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

ARAB		LATIN	
Konsonan	Nama	Konsonan	Keterangan
ا			Tidak dilambangkan (<i>half madd</i>)
ب	B	B	Be
ت	T	Th	Te
ث	Ts	Th	Te dan Ha
ج	J	J	Je
ح	Ch	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kh	Kh	Ka dan Ha
د	D	D	De
ذ	Dz	Dh	De dan Ha
ر	R	R	Er
ز	Z	Z	Zet
س	S	Sh	Es
ش	Sy	Sh	Es dan Ha
ص	Sh	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dl	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Th	ṭ	Te (dengan titik di bawah)

ظ	Dh	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'	'	Koma terbalik di atas
غ	Gh	Gh	Ge dan Ha
ف	F	F	Ef
ق	Q	Q	Qi
ك	K	K	Ka
ل	L	L	El
م	M	M	Em
ن	N	N	En
و	W	W	We
ه	H	H	Ha
ء	A	'	Apostrof
ي	Y	Y	Ye

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga pendidikan merupakan institusi yang di dalamnya terjadi proses pembentukan perilaku pada individu. Lembaga pendidikan yang menyatu dengan pesantren dalam melakukan pengembangan organisasinya tentu banyak didasarkan pada kebiasaan-kebiasaan yang diberlakukan di pesantren, sehingga pembentukan perilaku di lembaga pendidikan disamakan dengan kebiasaan yang diterapkan di pesantren.

Pengembangan budaya organisasi yang berjalan di pesantren merupakan perwujudan ide, gagasan dan pikiran dari warga masyarakat pesantren, dimana perilaku yang dikembangkan adalah perilaku yang bersumber pada ajaran-ajaran Islam dibawah pembinaan para pengelolanya. Perilaku yang dikembangkan di pesantren menitik beratkan pada pembentukan akhlaqul karimah, yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari bagi seluruh warga pesantren melalui tauladan yang baik (*uswatun hasanah*)¹ Proses penanaman akhlaqul karimah didasarkan pada nilai-nilai agama Islam dan tauladan ini, berarti para pengelola yakni kiai dan ustadz harus memiliki akhlaqul karimah, karena selalu menjadi tauladan bagi para santrinya dalam berperilaku.²

¹ Wawancara dengan Kyai Nurul Ulum Kota Blitar, 14 Maret 2016

² Wawancara dengan Arif Faizin, Pengurus PCNU Kota Blitar, 14 Maret 2016

Hal ini sebagaimana firman Allah swt. yang tertuang dalam al Qur'an surat al Shaff ayat 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ كَبِيرَ مَقْتًا عِنْدَ
اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝ ٣

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (Q.S. Al Shaff ayat 2-3).³

Ayat tersebut menegaskan bahwa kiai ataupun ustadz dalam melaksanakan tugas pembelajaran tidak hanya sekedar menyampaikan materi atau pelajaran saja dalam bentuk lisan, namun yang lebih penting adalah memberikan contoh perbuatan (teladan) yang baik agar ditiru oleh para santri.

Pesantren merupakan institusi yang memiliki ciri khusus dalam melaksanakan pembelajaran untuk memupuk mental dan sikap para santri agar tertanam jiwa agamis dan nasionalis, sehingga pondok pesantren bukan saja sebagai tempat belajar, melainkan merupakan proses hidup itu sendiri, pembentukan watak dan pengembangan sumber daya.⁴ Santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *Leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independent dalam segala hal.⁵

³Depag RI. *al Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang, Toha Putera, 1989, hal. 551

⁴Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren Proyek Peningkatan Pendidikan Luar Sekolah pada Pondok Pesantren, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta: 2003), hal. 83

⁵Mujamil Qamar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hal. 2.

Budaya khusus tersebut seperti tergambar pada sistem pembelajaran yang diselenggarakan, dimana dalam mengajarkan pengetahuan dilakukan secara bersamaan tentang etika dan spiritual, sebagaimana yang terdapat dalam kitab *ta'lim wa muta'lim*, dan *adabu ta'lim wa muta'alim*, yang diajarkan di pesantren. Kitab tersebut mengajarkan tentang norma yang harus dipegangi bagi setiap ustadz dan santri. Seorang ustadz adalah wasilah atau penghubung antara duniawi dan ukhrowi, sehingga seorang ustadz yang mengajar menjadi bernilai sakral oleh para santri, oleh karena itu santri dalam proses pembelajarannya tidak diperbolehkan bertindak menyimpang dari ustadznya.⁶ Kebiasaan yang terjadi di pesantren merupakan corak hidup dengan menanamkan nilai-nilai Islami, maka dalam pesantren tidak hanya praktek belajar-mengajar, tapi juga praktek sosial yang dilebur dalam budaya gotong royong (*ro'an*) dan kepemimpinan.⁷

Sebagai suatu kelompok tradisi, pesantren tidak menarik diri sepenuhnya dari lingkungan sekitar dengan tradisi masyarakat yang sudah berkembang. Pesantren memainkan peran ganda yaitu peran ke dalam dan ke luar pesantren. Dalam urusan ke dalam, pesantren menjadi wadah pendidikan bagi para santri dalam penempatan diri menjadi insan kamil, dan dalam urusan ke luar, pesantren menjadi intitusi pertahanan dalam melestarikan budaya para alim ulama dan para pendahulu di tengah lingkungan masyarakat. Sistem ini menjadikan pendidikan yang ada dalam pesantren menjadi lebih efektif dan mengena ke sanubari santri dan masyarakat.⁸

⁶Wawancara dengan Kyai Nurul Ulum Kota Blitar, 14 Maret 2016

⁷Wawancara dengan Arif Faizin, Pengurus PCNU Kota Blitar, 14 Maret 2016

⁸Wawancara dengan Arif Faizin, Pengurus PCNU Kota Blitar, 14 Maret 2016

Hal ini sebagaimana tertulis dalam peraturan pemerintah nomor 55 tahun 2007 pasal 26 bahwa;⁹ pesantren memiliki tujuan untuk menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang Islami di masyarakat.

Lembaga pendidikan yang berada di lingkungan pesantren merupakan lembaga pendidikan yang di dalamnya memiliki keunggulan-keunggulan dibandingkan dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Lembaga pendidikan pesantren tentu tidak lepas dari pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan. Seperti halnya pada MTs Ma'arif NU Kota Blitar;¹⁰ dalam pelaksanaan kegiatan pendidikannya, MTs Ma'arif NU Kota Blitar menerapkan *Boarding School System* yaitu semua siswa harus tinggal di asrama/pondok pesantren yang berada di lingkungan MTs Ma'arif NU Blitar. Dengan model diasramakan ini, siswa dapat mengikuti kegiatan pendidikan dalam tiga alokasi waktu, intra pagi, intra sore dan diniyah malam. Intra pagi; adalah kegiatan pendidikan yang melaksanakan kurikulum pendidikan secara penuh sebagaimana ditetapkan Departemen Agama RI. Intra sore, pelaksanaan kegiatan pendidikan yang diarahkan pada pengembangan kemampuan bahasa (Arab dan Inggris) dan ketrampilan, minat bakat siswa. Sedangkan intra malam, merupakan kegiatan pendidikan pondok pesantren dengan

⁹Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang, *Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*, 2007, hal. 16.

¹⁰Dokumen Profil MTs Ma'arif NU Kota Blitar 2016.

kurikulum madrasah diniyah sebagai sarana *tafaqquh fiddin* (memperdalam ilmu-ilmu agama).¹¹

Sehubungan dengan kegiatan intra baik pagi, sore maupun malam ini ternyata malah menjadi pilihan masyarakat dalam hal ini adalah orang tua;¹² banyak orang tua yang menghendaki kegiatan sebagaimana yang diterapkan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar, seperti siswa wajib mengikuti kegiatan pagi, kegiatan sore dan kegiatan malam, siswa tidak boleh dijenguk dalam batas waktu tertentu dan sebagainya, ternyata mereka merasa tidak keberatan dan malah tertarik dengan model pengelolaan pendidikan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat sudah sadar tentang pentingnya penguatan nilai keagamaan untuk bekal anak-anaknya pada masa yang akan datang.

Program madrasah dengan menerapkan 3 (tiga) kegiatan intra tersebut, para siswanya akan mendapatkan keberhasilan, sebagaimana yang ditetapkan oleh lembaga sebagai berikut:¹³

1. Lulus Ujian Nasional dan Ujian Madrasah.
2. Dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar serta dapat mengajarkan baca-tulis Al-Qur'an.
3. Hafal Al-Qur'an Juz Amma dan Qur'an Surat pilihan (Yasin, Waqiah, Arrohman, Tabarok)
4. Dapat membaca dan memahami Kitab Kuning.
5. Hafal dan melaksanakan Kompetensi ubudiyah An-Nahdliyah.
6. Melaksanakan 9 (sembilan) amaliyah santri pondok.
7. Mampu berkomunikasi bahasa Arab dan Inggris tingkat Dasar.

¹¹Dokumen Profil MTs Ma'arif NU Kota Blitar 2016.

¹²Wawancara dengan Siti Ruqoyah Waka Kesiswaan, MTs Ma'arif NU Kota Blitar tanggal 23 April 2016.

¹³Dokumen Profil MTs Ma'arif NU Kota Blitar 2016.

8. Memiliki minimal 2 (dua) kompetensi/ketrampilan vocational.

Upaya pencapaian mutu pendidikan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar menekankan pada pencapaian prestasi akademik dan pembentukan kepribadian dengan memberikan kesempatan kepada siswa yang merasa kurang menguasai dalam bidang atau pelajaran tertentu dengan memberikan les privat yang dikoordinir dan dilakukan oleh guru yang bersangkutan. Di samping itu pada malam hari setelah pengajian di pondok anak melakukan belajar bersama secara terbimbing, yakni siswa senior yaitu siswa kelas XII Aliyah membimbing siswa dibawahnya dan setiap siswa senior membimbing 5-10 siswa junior yang masih Tsanawiyah.¹⁴

SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung merupakan lembaga pendidikan yang berada di lingkungan pondok, maka masalah akhlaq mutlak harus ditanamkan kepada siswa termasuk diantaranya adalah masalah kedisiplinan, baik siswa maupun guru dan karyawan. Seperti disiplin masuk dan disiplin berpakaian. Anak-anak harus datang *on time*, begitu pun Bapak/Ibu Guru, demikian halnya ketika sudah ada bel pergantian pelajaran, Di dalam kelas, para guru tidak boleh merokok, Bapak/Ibu guru harus menjadi tauladan bagi seluruh siswa.¹⁵

SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung merupakan lembaga pendidikan yang juga menerapkan beberapa peraturan;¹⁶ lembaga pendidikan ini mewajibkan kepada semua siswa untuk bermukim di asrama pondok yang telah di sediakan, dengan kata lain tidak ada siswa

¹⁴Observasi di MTs Ma'arif NU Kota Blitar, tanggal 27 Maret 2016.

¹⁵Observasi di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 19 Maret 2016

¹⁶Observasi di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 16 Maret 2016

yang berangkat sekolah dari rumah. Ketetapan ini dikhususkan bagi siswa yang menuntut ilmu baik di pondok pesantren maupun di SMP/MTs. Strategi pengembangan program kegiatan keagamaan di lembaga pendidikan ini pelaksanaannya dilakukan dengan berbagai kegiatan ibadah, antara lain: pengajian kitab kuning, shalat berjama'ah, shalat dhuha, peringatan hari besar Islam, takhtiman al Qur'an, saling memberi salam dan berjabat tangan.

Pondok pesantren yang menaungi SMP Islam Sunan Gunung Jati, juga berupaya memberikan bekal keagamaan kepada para santri dalam bentuk pengajian kitab kuning sebagai bentuk program pengembangan kegiatan keagamaan yang harus diikuti oleh seluruh santri. Upaya lain yang dilakukan pondok pesantren dalam memberikan bekal keagamaan kepada para santri adalah dalam bentuk *takhtiman* Al Qur'an *binnadhhor* sebagai bentuk program pengembangan kegiatan keagamaan yang harus diikuti oleh seluruh santri.¹⁷

Sholat berjama'ah merupakan program yang harus dilakukan oleh siswa SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung bersama guru di masjid sebelah barat SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung sebagai program pengembangan kegiatan keagamaan.¹⁸

Suasana di sekolah ini tampak nyaman, semua tertata rapi, iklimnya juga enak, semua gurunya berseragam dan beraktifitas sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Disiplin di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut ini dilakukan untuk semua elemen sekolah, mulai dari jajaran pimpinan, guru, sampai pada para siswa, termasuk juga karyawan-karyawannya.

¹⁷Dokumen Profile SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung 2016.

¹⁸Wawancara dengan Imron Rosyadi, Guru SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung tanggal 17 Maret 2016.

Lembaga pendidikan ini memiliki komitmen yang tinggi dalam melakukan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama; seperti masalah ketertiban dalam hal masuk sekolah, cara berpakaian, dan disiplin di dalam kelas dan dilaksanakan secara bersama-sama, artinya pengembangan budaya organisasi ini tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja, akan tetapi kepala sekolah juga mempunyai kebijakan tentang pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama yang wajib dilakukan oleh seluruh warga sekolah.¹⁹

Pengembangan nilai-nilai agama yang ditanamkan di lembaga pendidikan ini antara lain adalah;²⁰ takdzim yang ditanamkan secara menyeluruh, mulai dari takdzim kepada sesama siswa, kepada guru, pengurus dan pengasuh pondok pesantren. Untuk menunjang itu semua, di lembaga ini ada kegiatan keagamaan mulai dari kajian kitab klasik oleh ustadz pondok pesantren, kita ada kegiatan shalat dhuha, shalat dhuhur berjamaah, membaca al qur'an dan khataman al qur'an.

Setiap mengawali kegiatan pembelajaran anak-anak tanpa dikomando sudah mempunyai wudlu sejak dari asrama dan bagi yang belum mereka langsung mengambil air wudlu pada kran yang disediakan di depan kelas. Sambil masuk ke dalam kelas anak menghampiri guru dan bersamalan jika gurunya laki-laki, memang kelas di sini dipisahkan antara laki-laki dan perempuan, sehingga anak akan terjaga wudlunya ketika belajar di dalam kelas. Anak langsung menempati tempat duduknya masing-masing, dan ketika lonceng berbunyi kemudian berdo'a bersama-sama.²¹

¹⁹Wawancara dengan Masduki, Waka Kesiswaan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 19 Maret 2016

²⁰Wawancara dengan Ahmad Arifin, Guru SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 17 April 2016

²¹Observasi di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 19 Maret 2016

Kedua lembaga tersebut juga memiliki prestasi yang tinggi di bidang akademik. MTs Ma'arif NU merupakan lembaga pendidikan swasta berprestasi di Kota Blitar yang berada dalam binaan Yayasan Pendidikan Al-Ma'arif, diantara prestasi yang telah diperoleh adalah;²² juara tingkat kabupaten pada bidang pidato bahasa Indonesia, pidato bahasa Arab, pidato bahasa Inggris, kaligrafi, MTQ, Futsal, bulu tangkis, olimpiade PAI, Fisika, dan pada tingkat provinsi adalah juara pada kegiatan pramuka. MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini berkembang cukup pesat pada lima tahun terakhir ini. Adapun visinya adalah;²³ "Mewujudkan Generasi Muslim Kaffah, Alim dan Handal". Dilihat dari sejarah berdirinya, sekolah ini didirikan tidak lepas dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh para pendirinya yakni tokoh-tokoh NU dalam rangka berusaha menumbuh kembangkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran Islam yang berwawasan *ahlussunnah wal jamaah*.

Pelaksanaan semua kegiatan ini berada di bawah tanggung jawab lembaga;²⁴ hampir semua kiai sepuh NU merasa turut bertanggung jawab dalam memperhatikan perkembangan lembaga ini. Kiai-kiai sepuh yang memiliki kharisma tidak segan-segan untuk mensosialisasikan keberadaan lembaga pendidikan ini dalam setiap kesempatan, beliau mengajak kepada para jama'ah untuk mendidik anak-anaknya di sekolah ini.

Seiring perkembangan waktu, usaha yang dilakukan para kiai tersebut dipandang cukup berhasil dibuktikan dengan jumlah siswa semakin hari semakin bertambah. Pengelola sendiri juga tidak ingin mengecewakan amanah yang diberikan oleh para kiai yang dilakukan dengan berupaya untuk peningkatan kualitas para siswa. Dengan demikian ada kesesuaian antara sosialisasi yang dilakukan kiai dengan usaha para pengelola. Di antara kiai yang gigit

²²Dokumen MTs Ma'arif NU Kota Blitar 2016.

²³Dokumen Profile MTs Ma'arif NU Kota Blitar 2016.

²⁴Wawancara, dengan Abdul Latief, tanggal 27 Maret 2016.

mensosialisasikan keberadaan MTs Ma'arif adalah K.H. Imam Sughrowardi, Gus Mad dan K.H. Agus Muadin. Diantara bentuk tanggung jawab dari pengelolaan lembaga ini adalah bahwa hampir setiap seminggu sekali para kiai rawuh ke lembaga ini untuk memantau perkembangan yang dilakukan dan bahkan ada yang setiap hari.²⁵

Lokasi penelitian kedua, yaitu SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, memiliki karakteristik yang berbeda. Lembaga ini merupakan lembaga swasta yang berada di bawah pembinaan Departemen Pendidikan Nasional. SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir. Sekolah ini berada dalam naungan Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'ien Ngunut Tulungagung. Sebagai lembaga pendidikan yang secara struktural berada dalam binaan Dinas Pendidikan Nasional, dan secara kultural berada di bawah naungan Pondok Pesantren, maka sekolah ini memiliki dua dimensi pengembangan nilai, yaitu nilai-nilai keilmuan dan nilai-nilai keagamaan yang keduanya saling menunjang dalam membentuk budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama.

Hasil pengamatan tentang aktivitas dan keberadaan lembaga pendidikan ini dapat dipaparkan sebagai berikut.²⁶ Lokasi SMP Islam Sunan Gunung Jati di areal Pondok Pesantren Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung. Sekolah ini termasuk sekolah yang banyak diminati oleh warga masyarakat. Aktivitas keseharian para siswa sebagaimana layaknya sekolah keagamaan, seperti setiap siswa laki-laki memakai celana panjang dan memakai kopiah, siswa perempuan memakai jilbab dan baju panjang dengan model yang sudah ditetapkan oleh sekolah.

²⁵ Wawancara, dengan Abdul Latief, bagian keamanan, tanggal 27 Maret 2016.

²⁶ Observasi, SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 16 Maret 2016.

Penyelenggaraan pendidikan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah;²⁷ kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum dari Dinas Pendidikan Nasional, namun ditambah dengan materi keagamaan yang kalau diprosentase hampir sama dengan kurikulum umum. Waktu belajarnya dimulai pada jam 07.00 – 12.00 WIB. Pada waktu istirahat, sekolah juga mewajibkan siswa melaksanakan shalat dhuha, dan sebelum memulai pelajaran secara otomatis siswa membaca surat-surat pendek dan wiridan.

Jam 12.00-14.00 WIB. siswa istirahat dan kembali masuk ke sekolah pada jam 14.00 – 16.00 WIB. Pada waktu ini sekolah memberikan pendidikan keagamaan yang di dalamnya setiap siswa diajar pelajaran agama, di antaranya adalah pelajaran fikih, nahwu, shorof, akhlaq, dan tajwid. Di samping itu sekolah ini juga memberikan materi keagamaan lain, seperti istighotsah, yasin tahlil, kitab kuning, lagu-lagu Arab, dan qasidah.²⁸

Dalam rangka mengantisipasi moral siswa, sekolah menerapkan peraturan di antaranya;²⁹ setiap siswa tidak diperbolehkan membawa HP. Setiap siswa diwajibkan untuk bermukim di dalam asrama. Khusus bagi siswa perempuan kalau mau pulang harus dijemput oleh wali. Demikian pula kalau datang juga harus diantarkan oleh wali.

Berdasarkan deskripsi di atas dapat diketahui bahwa kedua lembaga tersebut adalah lembaga swasta yang berprestasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada naungan lembaga yaitu Kementerian Agama bagi MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan Departemen Pendidikan

²⁷ Observasi, SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 19 April 2016.

²⁸ Wawancara dengan Masduki Guru SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 19 Maret 2016.

²⁹ Wawancara dengan Masduki Guru SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, tanggal 19 Maret 2016.

Nasional untuk SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung. Perbedaan lainnya adalah lokasi kedua lembaga tersebut berada di daerah yang berbeda. Tentunya, perbedaan induk lembaga dan lokasi dari keduanya tersebut menjadikan corak budaya organisasi dan karakteristik yang berbeda pula baik dari segi visi, misi, tujuan, nilai serta strategi yang digunakan dalam melakukan pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama.

Gambaran singkat tentang kondisi dari kedua lokasi tersebut, lebih lanjut peneliti bisa membandingkan dan melakukan kajian secara mendalam tentang pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama dengan fokus kajian bagaimana karakteristik pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama, bagaimana proses pengembangan budaya organisasi, bagaimana peran warga lembaga pendidikan dalam mengembangkan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama.

B. Catatan Metodologis: Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan

1. Data dan Sumber Data

Data merupakan informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penelitian di lapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk mendukung teori yang dilakukan dengan menyajikan data dalam bentuk uraian (deskripsi).

Untuk mendapatkan data yang lengkap, peneliti perlu menentukan sumber data penelitiannya karena data tidak akan dapat diperoleh tanpa adanya sumber data yang baik. Pengambilan data dalam penelitian ini adalah dengan cara *Snowball sampling* yaitu informan kunci akan menunjuk beberapa orang yang mengetahui masalah-masalah yang diteliti guna melengkapi keterangannya dan orang-orang yang ditunjuk tersebut dapat menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.

Pemilihan dan penentuan sumber data tidak didasarkan pada banyak sedikitnya jumlah informan, tetapi berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan data. Dengan demikian sumber data di lapangan bisa berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Adapun sumber data penelitian ini diperoleh dari:

a. Narasumber (*informan*)

Sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) disebut sebagai sumber primer. Data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber informasi, kemudian diamati serta dicatat dalam sebuah catatan. Dalam penelitian ini sumber informasinya adalah semua pihak yang terlibat dalam proses penciptaan dan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama, yaitu terdiri dari kepala sekolah, pendidik, peserta didik dan orangtua peserta didik di MTs. Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, Kabupaten Tulungagung.

Peneliti mengumpulkan semua data yang kemudian disajikan dalam disertasi ini sebagai hasil usaha gabungan dari apa yang dilihat dan apa yang didengar yang kemudian dicatat secara rinci oleh peneliti agar data-data yang ada menjadi valid.

b. Peristiwa atau aktivitas

Peristiwa digunakan peneliti untuk mengetahui proses bagaimana sesuatu secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung, seperti: proses pembelajaran yang menginternalisasikan nilai-nilai agama, metode-metode yang digunakan, praktik kegiatan keberagaman yang menjadikan cikal bakal budaya religius, program-program yang dijalankan, dan lain-lain. Dalam hal ini peneliti akan melihat secara langsung peristiwa yang terjadi yang berkaitan dengan judul penelitian untuk dijadikan data

berupa catatan peristiwa yang terjadi di kedua lembaga tersebut.

c. Lokasi penelitian

Tempat atau lokasi yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian adalah salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti dalam pengumpulan data. Lokasi yang peneliti teliti adalah MTs. Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, Kabupaten Tulungagung.

d. Dokumen/arsip

Dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian adalah berupa catatan, arsip, buku-buku, foto-foto, rekam, rekaman dan dokumen yang berhubungan dengan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs. Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, Kabupaten Tulungagung, yang berupa profil lembaga, tata tertib sekolah, data siswa, data guru, prestasi lembaga dan sebagainya.

Selanjutnya, semua hasil temuan penelitian dari sumber data pada kedua lembaga pendidikan tersebut dibandingkan dan dipadukan dalam suatu analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) untuk menyusun sebuah kerangka konseptual yang dikembangkan dalam abstraksi temuan di lapangan.

2. Pengumpulan Data

a. Observasi Partisipan

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada proses *observasi participant* (pengamatan berperan serta) yaitu dengan cara peneliti melibatkan secara langsung dan berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.

Dalam melakukan observasi partisipan ini peneliti langsung datang ke lokasi penelitian (MTs. Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, Kabupaten Tulungagung) untuk melihat peristiwa atau aktifitas, mengamati benda, serta mengambil dokumentasi dari lokasi penelitian yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di kedua lembaga tersebut. Di sini peneliti menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan kecil diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian. Ada tiga tahap observasi yang dilakukan dalam penelitian, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori), dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori).

Pada tahap yang pertama, peneliti memulai dengan observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi pada dua lembaga yang menjadi subjek penelitian. Tahap ke dua, peneliti melakukan observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan karakteristik budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama, proses pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama, peran warga sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi yang berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori, seperti karakteristik pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama, proses pengembangan budaya organisasi, peran warga sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi, dan sebagainya. Semua hasil pengamatan selanjutnya dicatat dan direkam sebagai hasil pengamatan lapangan (*field note*), dan untuk selanjutnya dilakukan refleksi.

b. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam ini dilakukan dengan terlebih dahulu peneliti menentukan siapa saja yang akan diwawancarai serta menyiapkan secara garis besar daftar pertanyaan yang sesuai dan berkaitan dengan judul dan masalah penelitian. Di sela proses wawancara itu diselipkan pertanyaan pancingan dengan maksud untuk menggali lebih dalam lagi tentang hal-hal yang diperlukan.

Apabila terjadi ketidaksesuaian informasi, maka peneliti melacak kembali dengan terus mengadakan wawancara kepada subyek penelitian hingga benar-benar peneliti bisa mendapatkan kevalidan dan keabsahan data. Diantara pihak yang diwawancarai antara lain adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, sebagian peserta didik serta orangtua wali karena mereka yang terlibat langsung dalam proses pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di lembaga pendidikan.

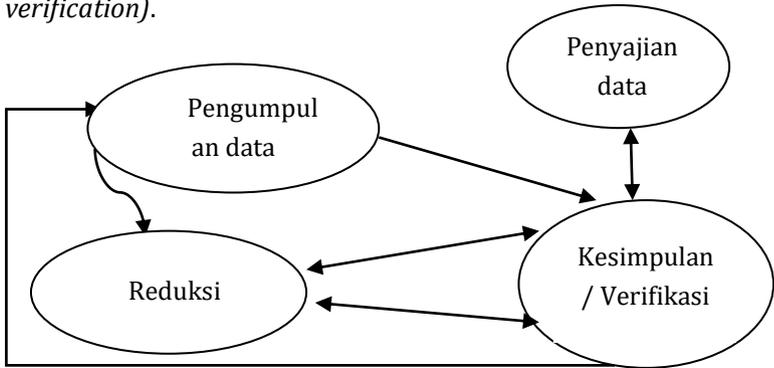
c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan melakukan pencatatan data secara terus-menerus dan baru berakhir apabila terjadi kejenuhan, yaitu dengan tidak ditemukannya data baru dalam penelitian. Metode dokumentasi ini berupa buku catatan khusus pengembangan kepribadian siswa, arsip-arsip, tata tertib siswa dan guru, daftar hadir guru dan peserta didik, daftar hadir pelaksanaan kegiatan keagamaan, notulen rapat, serta laporan-laporan yang berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di lembaga pendidikan.

3. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis. Langkah-langkah analisa data yang dilakukan meliputi:

reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*).



Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan dan transparansi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Oleh karena itu, langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan perampangan data dengan cara memilih data yang penting kemudian menyederhanakan dan mengabstraksikan. Dalam reduksi data ini, peneliti melakukan proses pemilihan dan pemilahan data baik yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara maupun dokumentasi.

Proses reduksi data ini tidak dilakukan pada akhir penelitian saja, tetapi dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data berlangsung karena reduksi data ini bukanlah suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri dari proses analisis data, akan tetapi merupakan bagian dari proses analisis itu sendiri.

b. Sajian data (display data)

Display data dalam penelitian ini berbentuk uraian narasi serta dapat diselengi dengan gambar, skema, dan lain-lain, disesuaikan dengan jenis data yang terkumpul dalam proses pengumpulan data, baik dari hasil observasi partisipan, wawancara mendalam, maupun studi dokumentasi. Penyajian data ini merupakan hasil reduksi data yang telah dilakukan sebelumnya agar menjadi sistematis dan bisa diambil maknanya, karena biasanya data yang terkumpul belum tertata secara sistematis.

c. Verifikasi Data

Verifikasi data atau kesimpulan data merupakan langkah ketiga dalam proses analisis. Kesimpulan yang pada awalnya masih sangat tentatif, kabur, dan diragukan, maka dengan bertambahnya data, menjadi lebih riil. Proses kegiatan ini dilakukan dengan memeriksa dan menguji kebenaran data yang telah dikumpulkan sehingga kesimpulan akhir didapat sesuai dengan fokus penelitian.

Simpulan ini merupakan proses re-check yang dilakukan selama penelitian dengan cara mencocokkan data dengan catatan-catatan yang telah dibuat peneliti dalam melakukan penarikan simpulan-simpulan awal. Karena pada dasarnya penarikan kesimpulan sementara dilakukan sejak awal pengumpulan data. Data yang telah diverifikasi, akan dijadikan landasan dalam melakukan penarikan simpulan.

Simpulan awal yang telah dirumuskan dicek kembali (verifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya menuju ke arah simpulan yang mantap. Simpulan merupakan intisari dari hasil penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir peneliti. Simpulan ini diharapkan memiliki relevansi sekaligus menjawab fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

Rancangan penelitian ini adalah multikasus, sehingga dalam rangka pengolahan dan analisis data dilakukan

dengan analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus.

d. Analisis Data kasus Individu

Langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut: *Pertama*, pengembangan sistem pengkodean. Semua data yang didapatkan baik melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi selama penelitian dibaca dan ditelaah secara seksama kemudian diidentifikasi sesuai dengan topik melalui penggunaan kode. Kode-kode tersebut nantinya yang akan menjadi alat untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Oleh sebab itu, agar kode-kode tersebut bisa berfungsi maka setiap kode dibuatkan batasan operasionalnya. Pengkodean dibuat berdasarkan fokus penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, dan situs penelitian. Pengkodean yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel pada lampiran 7.

Pengkodean tersebut digunakan dalam kegiatan analisis data. Kode fokus penelitian digunakan untuk pengelompokan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi. Kemudian pada akhir catatan lapangan atau transkrip wawancara dibubuhkan kode situs penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, tanggal, bulan dan tahun. Contoh penerapan kode dan cara membacanya adalah sebagai berikut:

I.W.Gr.1.KBO.100416

Keterangan:

I = MTs. Ma'arif NU Kota Blitar

W = Wawancara

KS = Guru (informan)

1 = Informan ke-1

KBO = Fokus penelitian Karakteristik Budaya Organisasi

100415 = Tanggal 10, bulan April, tahun 2015

Kedua, penyortiran data. Setelah kode-kode tersebut lengkap dengan pembatasan operasionalnya, masing-masing catatan lapangan dibaca kembali dan setiap satuan data yang dimasukkan di dalamnya yaitu catatan lapangan yang berupa kalimat, paragraf atau urutan alinea kemudian diberi kode yang sesuai pada bagian tepi lembar catatan lapangan.

Ketiga, setelah data-data yang sesuai terkumpul dan dipaparkan, langkah selanjutnya adalah perumusan kesimpulan-kesimpulan sebagai temuan-temuan sementara pada setiap kasus. Hal ini dilakukan dengan cara mensintesis semua data yang telah terkumpul.

Analisis data situs individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah analisis data pada masing-masing subjek MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung. Data kualitatif terdiri dari kata-kata dan bukan angka-angka, sehingga deskripsinya memerlukan interpretasi untuk mengetahui makna (*meaning*) dari data, maka penganalisisan data yang dilakukan dalam penelitian mengikuti dua langkah yaitu dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, dan analisis setelah pengumpulan data selesai.

Langkah-langkah analisis data dilakukan bersama-sama dengan pengumpulan data dilakukan dengan; (1) membatasi lingkup kajian; (2) mengambil keputusan mengenai jenis kajian; (3) mengembangkan pertanyaan analisis; (4) merencanakan tahapan pengumpulan data dengan memperhatikan hasil pengamatan sebelumnya; (5) menuliskan komentar pengamat mengenai gagasan-gagasan yang muncul; (6) menulis memo bagi diri-sendiri mengenai hal yang dikaji; dan (7) menggali sumber-sumber pustaka yang relevan selama penelitian berlangsung.

Langkah selanjutnya setelah dilakukan pengumpulan data, adalah melakukan analisis yang digunakan untuk

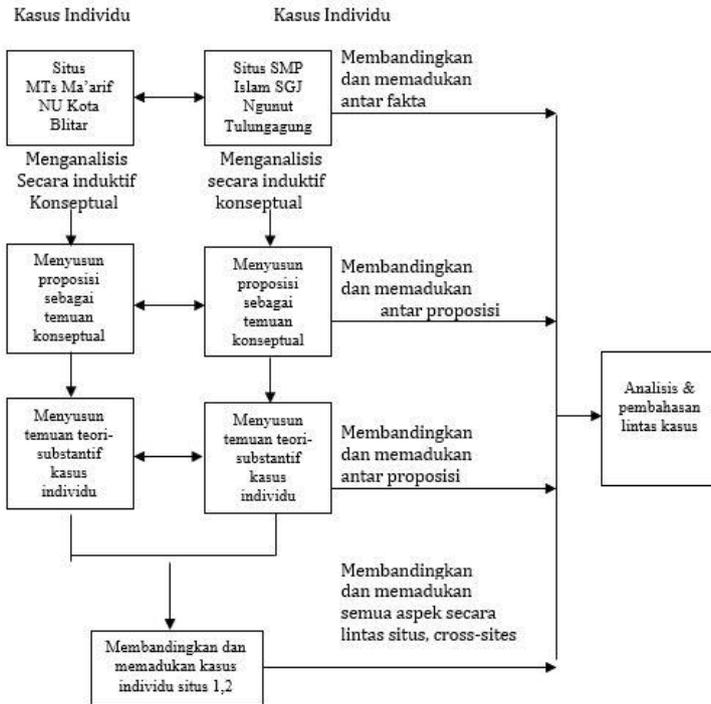
mengorganisasi data yang berupa kategori koding. Dengan teknik ini, data temuan penelitian dapat dikelompokkan menurut kategori yang dibuat. Kategori ini ditulis dalam ungkapan-ungkapan singkat dan kemudian satuan-satuan data tersebut dikelompokkan menurut kategorinya. Tahapan-tahapan kategori koding ini meliputi: (1) menelusuri data guna melihat kemungkinan keteraturan pola, tema, atau topik liputan data, dan (2) mencatat kata-kata dan ungkapan-ungkapan guna menggambarkan topik-topik dan pola-pola.

Mekanisme pengorganisasian data dilakukan dengan memeriksa semua halaman bahan-bahan dan memberi nomor urut secara berkesinambungan yang dilakukan berdasarkan kronologis penemuan. Langkah berikutnya adalah membaca bahan-bahan, dan bersamaan dengan itu pengembangan kategori koding pendahuluan dimulai. Langkah akhir kegiatan ini adalah mencari dan menemukan pola pemilahan data secara fisik sesuai dengan kemampuan peneliti. Metode yang dipilih adalah dengan menggunakan sistem pemberkasan kedalam kartu dan pendekatan potong simpan dalam map. Untuk mempermudah pemilahan berkas-berkas, selain dengan sistem pemberkasan kedalam kartu dan pendekatan potong simpan dalam map, juga digunakan pendekatan kertas berwarna, dengan cara memberi tanda pada setiap satuan data dan map dengan kertas berwarna yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan pembagian teori. Pemberian tanda kertas berwarna yang dimaksudkan untuk mempermudah peneliti ketika mengadakan pelacakan kembali data dalam map.

Langkah terakhir, dilakukan perumusan proposisi yang bertolak dari data lapangan sebagai temuan-temuan sementara pada kasus individu pertama. Penyusunan proposisi sebagai temuan sementara pada kasus individu pertama dilanjutkan pada penyusunan konsep atau proposisi pada kasus individu kedua, sehingga termodifikasi proposisi-proposisi atau teori-teori yang

selanjutnya disusun dalam analisis lintas kasus sebagai temuan lintas kasus.

Langkah-langkah analisis data kasus individu dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 3.2. Analisis Data Kasus Individu

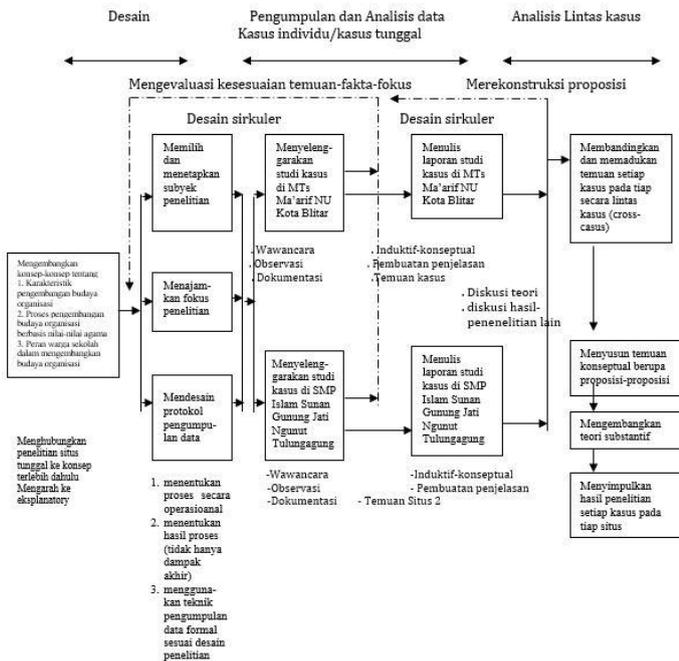
e. Analisis Data Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dilakukan dengan membandingkan temuan-temuan yang diperoleh setiap kasus pada masing-masing situs, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Berdasarkan temuan kasus yang diperoleh pada MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam

Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, kemudian disusun kategori tema, dianalisis secara induktif-konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substantif, begitu seterusnya.

Proposisi dan teori substantif ini selanjutnya dianalisis melalui cara membandingkan dengan proposisi dan temuan substantif dari temuan kasus individu guna dicari keunikan dan perbedaan karakteristik dari masing-masing situs sebagai konsepsi teoritik berdasarkan perbedaan dan dijadikan temuan sementara. Secara simultan analisis dilakukan pula dengan cara memadukan antar proposisi dan teori substantif pada situs 1 dan 2 untuk direkonstruksi dan disusun konsepsi tentang persamaan situs 1 dan 2 secara sistematis. Analisis terakhir dimaksudkan untuk menyusun konsepsi secara sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas situs yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan substantif, dan dari temuan-temuan substantif pada masing-masing kasus kemudian dilakukan pembahasan mendalam sehingga akan menemukan temuan formal yang berupa statement yang dihasilkan dari abstraksi temuan substantif.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas kasus ini meliputi: (1) menggunakan pendekatan induktif konseptual yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing situs individu; (2) hasil dari membandingkan dan memadukan masing-masing situs individu dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs; (3) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang diacu; (4) merekonstruksi ulang proposisi-proposisi sesuai dengan fakta dari masing-masing situs individu; (5) mengulangi proses ini sebagaimana diperlukan, sampai batas kejenuhan. Analisis data lintas kasus dalam penelitian ini digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 3.3 Pengumpulan dan analisis data kasus individu dan desain analisis lintas kasus

4. State of The Art

Penelitian yang dilakukan Tolstoy *Peran Keyakinan Religius dalam Meningkatkan Hubungan Sosial* pada tahun 1997. Dimana kajian penelitian yaitu tentang peningkatan hubungan religius melalui keyakinan religius. Penelitian ini berhasil memperoleh temuan bahwa kehidupan sosial dapat dikatakan baik, kalau semua individunya menghormati hukum dan hak masing-masing, memperlihatkan rasa bersahabat terhadap satu sama lain, menganggap suci keadilan, saling percaya, dan dasar dari saling percaya ini adalah memperlihatkan kualitas ketaqwaan dan kebajikan ketika sendirian maupun ketika berada di tengah masyarakat.³⁰ Kajian Tolstoy mendeskripsikan bahwa yang menjadi dasar kehidupan agar harmonis adalah kepercayaan sehingga menimbulkan kualitas ketakwaan terhadap pribadi maupun bermasyarakat.

Muhaimin, Suti'ah dan Nur Ali meneliti *Penciptaan Suasana Religius pada Sekolah di Kodya Malang*, tahun 1998. Penciptaan suasana religius, yang dilakukan oleh sekolah meliputi;³¹ (a) penciptaan suasana religius SMAN di Kota Malang dengan berbagai jenis kegiatan keagamaan yang dilaksanakan secara terprogram; (b) pimpinan sekolah menciptakan suasana religius di sekolah dan di luar sekolah dengan menggunakan pendekatan personal, baik kepada siswa maupun kepada keluarga siswa. Sedangkan media dan metode yang digunakan antara lain melalui pengiriman kartu ulang tahun kepada siswa yang didalamnya berisi nasehat-nasehat, doa-doa; (c) mushalla tempat ibadah dipakai sebagai wahana untuk menciptakan suasana religius di sekolah. Sedangkan strategi penciptaan suasana religius pada diri siswa-siswi di SMAN di Kota Malang

³⁰Tolstoy, *Peran Keyakinan Religius dalam Meningkatkan Hubungan Sosial*, (Jakarta: Disertasi Tidak diterbitkan, 1997).

³¹Muhaimin, Suti'ah dan Nur Ali, *Penciptaan Suasana Religius pada Sekolah di Kodya Malang*, (Malang: Hasil Penelitian tidak diterbitkan, 1998).

melalui; (a) memondokkan siswa siswi ke pesantren kilat, dan (b) pemberian peran kepada masing-masing elemen sekolah, seperti guru, wali kelas, BP, para karyawan dan siswa baik sebagai penceramah agama, tutor pembina maupun panitia kegiatan.

Penelitian Asmaun Sahlan (2009) tentang *Pengembangan Pendidikan Agama Islam dalam Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah* (Studi Multikasus di SMAN 1, SMAN 3 dan SMA Salahudin, Kota Malang). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa;³² upaya mewujudkan budaya religius di sekolah yaitu (1) Pengembangan PAI dilakukan dengan melakukan pembudayaan pembiasaan, keteladanan, dan pendekatan persuasif atau mengajak dengan cara yang halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang meyakinkan; (2) Perwujudan budaya religius sebagai bentuk pengembangan PAI di sekolah meliputi; budaya senyum, salam dan menyapa; budaya saling hormat dan toleran; budaya puasa senin dan kamis, budaya sholat dhuha, budaya tadarrus al-Qur'an, budaya istighasah dan doa bersama. Budaya tersebut terbukti dapat meningkatkan spiritualitas siswa, meningkatkan rasa persaudaraan dan toleransi, meningkatkan kedisiplinan dan kesungguhan dalam belajar dan beraktifitas, dapat meningkatkan sikap *tawadhu'* siswa pada guru sebagai bentuk penghormatan dan keyakinan akan mendapatkan *berkah* dari gurunya berupa manfaat ilmu pengetahuan yang di dapat dari guru, serta dapat menjadikan mentalitas siswa lebih stabil sehingga berpengaruh pada kelulusan dan nilai yang membanggakan. (3) Proses pewujudan budaya religius dilakukan dengan dua strategi, yaitu: (a) *instructive sequential strategy*, dan (b) *constructive sequential strategy*. Pada *strategi pertama*, upaya pewujudan budaya religius

³²Asmaun Sahlan, *Pengembangan Pendidikan Agama Islam dalam Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah* (Studi Multikasus di SMAN 1, SMAN 3 dan SMA Salahudin, Kota Malang), (Surabaya: IAIN Surabaya, Disertasi Tidak Diterbitkan, 2010)

menekankan pada aspek struktural yang bersifat instruktif, langkah-langkah pewujudannya: (1) penciptaan suasana religius, (2) internalisasi nilai, (3) keteladanan, (4) pembiasaan, dan (5) pembudayaan. Pada *strategi kedua*, membangun kesadaran diri (*self awareness*), prosesnya sebagai berikut: (1) penciptaan suasana religius, (2) sikap, (3) perilaku, (4) kebiasaan, dan (5) pembudayaan.

Penelitian yang dilakukan Organ (2007) yang mengungkapkan bahwa;³³ upaya dalam mewujudkan sekolah yang berdisiplin, berprestasi, kondusif, demokratis dan religius. Dengan melakukan (1) kegiatan ekstra kurikuler merupakan salah satu upaya pembentukan kepribadian siswa diantaranya dengan pembinaan keagamaan, kesenian, olah raga, dan ketrampilan yang didukung oleh tersedianya sarana dan prasarana. (2) Meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan serta seluruh siswa. (3) Terciptanya hubungan yang harmonis antara warga sekolah baik secara horizontal maupun vertikal. (4) Terbentuknya wadah aspirasi stakeholder dalam bentuk komite yang demokratis dan aplikatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Paningkat Siburian, 2011, *Pengembangan Budaya Organisasi Menuju Sekolah Efektif*, dalam jurnal *Generasi Kampus*, Edisi April 2011 Volume 4 Nomor 1 Universitas Negeri Medan, menemukan bahwa;³⁴ asas-asas pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah kerja sama tim, kemampuan, keinginan, kegembiraan, hormat, jujur, disiplin, empati, pengetahuan dan kesopanan. Pengembangan budaya organisasi sekolah bertujuan untuk menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang positif dalam sikap dan perilaku warga sekolah dan pihak

³³Organ, *Upaya SMAN 1 Indralaya dalam Mewujudkan Sekolah yang Berdisiplin, Berprestasi, Kondusif, Demokratis dan Religius*, (Indramayu, 2007)

³⁴Paningkat Siburian, *Generasi Kampus*, Jurnal Universitas Negeri Medan, Edisi April 2011 Volume 4 Nomor 1.

pelanggan lainnya dalam rangka meningkatkan keefektifan sekolah.

Sekolah yang memiliki budaya organisasi yang baik menjadikan guru memiliki komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja yang tinggi; dan peserta didik memiliki komitmen organisasi, motivasi belajar, dan kerajinan belajar yang tinggi. Adanya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja yang tinggi dari guru yang disertai dengan komitmen organisasi, motivasi belajar, dan kerajinan belajar yang tinggi dari peserta didik akan menyebabkan peningkatan prestasi belajar.

Penelitian yang dilakukan oleh Nanang Budiarto, 2011, *Mengembangkan Budaya Sekolah yang Produktif*, dalam jurnal Falasifa, Vol. 2 No. 2 September 2011, menemukan bahwa;³⁵ setiap organisasi pasti memiliki budaya organisasi tersendiri, hal tersebut atas pertimbangan berbagai faktor, diantaranya: Sumber daya manusia, dana, infrastuktur, millieu, dan dunia kerja. Didalam organisasi sekolah budaya organisasi dapat tercermin pada implementasi visi dan misi, guru yang profesional, penanaman nilai-nilai positif pada seluruh anggota sekolah, hubungan masyarakat yang harmonis. Untuk membangun budaya organisasi sekolah yang produktif seluruh kegiatan manajerial harus terintegrasi antara pemerintah, kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, tenaga kebersihan, dan masyarakat. Dengan terintegrasinya seluruh komponen tersebut maka akan tercipta budaya organisasi yang produktif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Agus Yuliono, 2011, *Pengembangan Budaya Sekolah Berprestasi* (Studi tentang Penanaman Nilai dan Etos Berprestasi di SMA Karangturi), dalam Jurnal Komunitas, Komunitas 3 (2)

³⁵Nanang Budiarto, *Mengembangkan Budaya Sekolah yang Produktif*, jurnal Falasifa, Vol. 2 No. 2 September 2011, h. 63.

(2011) ditemukan bahwa;³⁶ bentuk budaya sekolah berprestasi mencakup empat poin yaitu: keseimbangan antara pembinaan akademik dan non-akademik, penanaman karakter melalui pelajaran, budaya mencintai almamater dan pentingnya nilai kerokhanian. Penanaman nilai dan etos berprestasi pada peserta didik dilakukan melalui kegiatan orientasi sekolah, proses pembelajaran, evaluasi belajar, ekstrakurikuler, penghargaan prestasi, kecintaan terhadap almamater, keteladanan guru, kerjasama dengan orangtua peserta didik dan seragam patriot sebagai media penanaman budaya berprestasi. Implikasi penanaman pengembangan budaya sekolah berprestasi di SMA Karangturi terdapat dalam input (penerimaan siswa baru dan pencarian siswa berpotensi), proses (pengembangan program sekolah serta pengembangan kerjasama) dan output (prestasi akademik dan non akademik serta jumlah alumni yang melanjutkan ke perguruan tinggi).

Hasil *penelitian* yang dilakukan oleh Yayat Suryatna, 2012, *Model Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi pada Sekolah Berprestasi di MAN 3 Kota Cirebon*, dalam jurnal Holistik Volume 13 Nomor 01, Juni 2012/1434 H ditemukan bahwa;³⁷ sekolah berprestasi dikembangkan dengan nilai perjuangan dimana motivasi para penyelenggara dari mulai kepala sekolah, guru-guru, staf sampai penjaga sekolah, bekerja tidak semata-mata *calculatif-remunerative*, sehingga mendorong kinerja yang tinggi. Di samping itu, sekolah berprestasi menghargai setiap warga sekolah yang berprestasi, yang didukung oleh semangat kompetisi sehingga semua pihak terdorong untuk menunjukkan performansi kerja yang tinggi.

³⁶Agus Yuliono, *Pengembangan Budaya Sekolah Berprestasi: Studi tentang Penanaman Nilai dan Etos Berprestasi di SMA Karangturi*, dalam Jurnal Komunitas, 3 (2), Universitas Negeri Semarang, 2011, h.169

³⁷Yayat Suryatna dalam jurnal Holistik, *Model Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi pada Sekolah Berprestasi di MAN 3 Kota Cirebon*, IAIN Syekh Nurjati, Cirebon, Vol 13 Nomor 01, Juni 2012/1434 H, h. 145

Penelitian yang dilakukan oleh Fakhur Shahzad, 2012, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance*, Interdisciplinare Journal of Contemporary Research in Business, Januari 2012, VOL 3, NO 9, ditemukan bahwa;³⁸ organisasi budaya memiliki dampak yang mendalam pada berbagai proses organisasi, kinerja karyawan dan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan berkomitmen dan memiliki norma-norma dan nilai yang sama dengan peraturan yang berlaku pada organisasi, dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Al Harbi Mohammad Awadh, 2013, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance*, menemukan bahwa;³⁹ nilai dan norma-norma organisasi didasarkan pada hubungan karyawan, budaya yang kuat dari sebuah organisasi berdasarkan pada kemampuan manajer dan pemimpin dalam membantu meningkatkan tingkat kinerja karyawan, dan kemampuan manajer berhubungan dengan kinerja organisasi dan budaya satu sama lain karena mereka membantu dalam memberikan keunggulan kompetitif untuk perusahaan.

Penelitian Benyamin Situmorang, Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2014, menemukan bahwa;⁴⁰ (1) budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, (2) kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, (3) budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berhubungan positif

³⁸Fakhur Shahzad, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance*, Interdisciplinare Journal of Contemporary Research in Business, Januari 2012, VOL 3, NO 9, h. 975.

³⁹Al Harbi Mohammad Awadh, 2013, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance*, International Review of Management and Business Research, Maret 2013, Vol.2 No.1, 2013, h. 168.

⁴⁰ Benyamin Situmorang, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja*, Jurnal Pendidikan, Teknologi & Kejuruan Universitas Negeri Medan, 2014, h. 1

dan signifikan dengan kepuasan kerja. Jika dilihat besar sumbangannya, maka budaya organisasi lebih besar perannya dari kepemimpinan untuk mempengaruhi kepuasan kerja kepala Sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Salfen Hasri, 2016, *Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi*, menemukan bahwa;⁴¹ Terbentuknya budaya organisasi terkait dengan peran pimpinan sebagai model “nilai berjalan”. Artinya pimpinan adalah contoh dari nilai organisasi; kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Nilai organisasi sejalan dengan filosofi organisasi, agar dapat dijadikan penggerak dan strategi keunggulan organisasi yang dikenal dengan nama *value based model of strategic management*.

Ada tiga wujud budaya organisasi yaitu budaya kekeluargaan, kebersamaan, dan kualitas. Dimensi kualitas didukung oleh nilai filosofi organisasi, rumusan visi misi, komitmen karyawan, kepemimpinan ketua, dan dukungan teknologi untuk kegiatan administratif maupun untuk kegiatan proses belajar-mengajar. Untuk mewujudkan kualitas diperlukan perekat budaya ketika terjadi konflik antar anggota dalam organisasi sebagai bagian dari dinamika organisasi. Perekat budaya dalam hal ini adalah kekeluargaan, kebersamaan, dan rasa saling percaya antar sesama.

⁴¹Salfen Hasri, *Budaya Organisasi di Perguruan Tinggi*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang, 2016, h. 16.

BAB II

MENELUSURI MAKNA BUDAYA ORGANISASI DAN NILAI-NILAI AGAMA

A. Budaya Organisasi

Akhir-akhir ini budaya organisasi (*organizational culture*) sering muncul ke permukaan dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Banyak diskusi dan seminar diselenggarakan oleh berbagai pihak yang berusaha mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi. Gejala-gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan organisasi. Budaya atau kebudayaan merupakan sebuah konsep yang selalu menggugah dan membangkitkan rasa keingintahuan setiap orang. Bahkan para peneliti manajemen modern menganggap budaya sebagai seperangkat ide dan pikiran yang dimiliki bersama oleh anggota suatu kelompok.

Istilah “budaya” pada awalnya datang dari disiplin antropologi sosial. Apa yang tercakup dalam pengertian “budaya” sangat luas. Budaya ibarat *software* yang berada dalam otak manusia, yang kemudian menuntun persepsi,

mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada suatu hal, serta menghindari dari hal yang lain.⁴²

Salah satu tokoh yang memberikan batasan mengenai budaya adalah Herskovits⁴³ yang menyatakan bahwa budaya adalah “*the man-made part of the environment*” (bagian lingkungan yang dihasilkan oleh manusia). Hal ini dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari, di mana kelompok lingkungan yang berbeda memiliki kebiasaan yang berbeda, bahasa yang berbeda, cara pakaian, serta cara makan yang berbeda.

Menurut Kotter dan Haskett dalam Madyo Ekosusilo, istilah budaya diartikan sebagai “totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama”.⁴⁴ Budaya juga diartikan sebagai norma perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama.

Schiffman dan Kanuk sebagaimana dikutip Rois Arifin et.al. mendefinisikan budaya sebagai “culture as the sum total of learned beliefs, values, and customs that serve to direct the consumer behavior of members of a particular society”.⁴⁵

Sementara itu, Porter & Samovar mengatakan bahwa budaya atau kebudayaan adalah kumpulan simpanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai-nilai, sikap,

⁴²Habibuddin Ritonga, “Pengembangan Disiplin dalam Perspektif Pendidikan Islam”, *Jurnal Innovatio*, Vol 5, No. 10, (Padang: PPs IAIN Padang, 2006), h. 9

⁴³M.J. Horskovits, *Cultural Anthropology*, (New York: Knopf, 1955), h. 305

⁴⁴Mady Ekosusilo, *Sistem Nilai dalam Budaya Organisasi Sekolah Pada Sekolah Unggul* (Malang, tidak di publikasikan, 2003), hal. 10

⁴⁵Rois Arifin et.al., *Perilaku Organisasi*, (Malang: Bayu Media, 2003), h. 9

pemaknaan, hirarki, agama, peranan, hubungan sosial, konsep tentang alam, dan obyek material dan pemilikan yang diperoleh oleh sekelompok besar manusia sepanjang generasi.⁴⁶

Roger M. Keesing menjelaskan bahwa budaya adalah (sistem sosial yang ditularkan) pola perilaku yang berfungsi untuk mengatur hubungan manusia dengan masyarakat dan lingkungan mereka, termasuk teknologi dan cara ekonomi organisasi, pola tempat tinggal, model pengelompokan sosial dan organisasi politik, kepercayaan dan praktek, dan sebagainya.⁴⁷ Kebudayaan bukan suatu ciri individu, tetapi suatu hal yang menunjukkan adanya pandangan dan teori bersama tentang tingkah laku serta program mental yang dirasakan bersama oleh suatu kelompok.

Pengertian dari beberapa pendapat tentang budaya tersebut dapat diambil suatu pengertian bahwa budaya merupakan sejumlah nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang digunakan untuk menunjukkan perilaku anggota dari suatu kelompok masyarakat dengan karakteristik-karakteristik tertentu yang membatasi mereka untuk bertindak. Sehingga perilaku yang dilakukan oleh setiap individu dalam kelompok harus sesuai dengan ketentuan yang sudah disepakati bersama dalam suatu kelompok. Dengan demikian maka setiap budaya selalu berhubungan dengan sebuah kelompok atau organisasi.

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara

⁴⁶Penjelasan rinci bisa dilihat dalam Larry A. Samovar & Richards E. Porter, *Incultural Communication: A Reader*. Third Edition. (Belmont: Wadsworth Publishing Company Inc., 1982), h. 31-33

⁴⁷Roger M. Keesing, "Theories of Culture", *Annual Review in Anthropology* 3, Institute of Advanced Studies, Australian National University, 1974, h. 75.

pekerjaan dilakukan dan cara anggota dalam berperilaku. Sebagai ilustrasi, individu bisa saja sangat mampu dan tanpa tergantung pada orang lain, tetapi perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi yang ia masuki, misalnya cara berinteraksi dengan atasan tanpa melalui mekanisme dan aturan yang sudah ada dan berlaku, sehingga ia tidak akan berhasil di dalam organisasi tersebut, karena cara melakukan interaksi tidak sebagaimana yang dilakukan oleh anggota yang lain yang biasa terjadi dalam suatu organisasi tersebut. Dengan demikian maka setiap organisasi pasti memiliki budaya, dan budaya itulah yang akan menentukan organisasi tersebut bisa sukses dalam jangka panjang atau tidak.⁴⁸

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Caldwell dan Sheridan menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi, sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat turnover karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektifitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja.⁴⁹

⁴⁸Madyo Ekosusilo, *Sistem Nilai dalam Budaya...*, h. 23

⁴⁹O'Reilly, C.A. Chatman, J., & Caldwell, D.F., 1991, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, 34(3), h. 487-516

Pemahaman tentang pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu, mendorong manajer dalam menciptakan kultur dengan menekankan interpersonal relationship (yang lebih menarik bagi karyawan) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada work task. Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik.

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Susanto mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.⁵⁰

Beberapa manfaat budaya organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins, yaitu:⁵¹

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya,
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya,
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu,

⁵⁰ Susanto A. B. (1997). *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, h. 17.

⁵¹ Robbins, S. P., *Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1993, dalam Dwi Irawati, *Implementasi Nilai-nilai budaya organisasi melalui sosialisasi budaya organisasi* h. 4.

d. Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

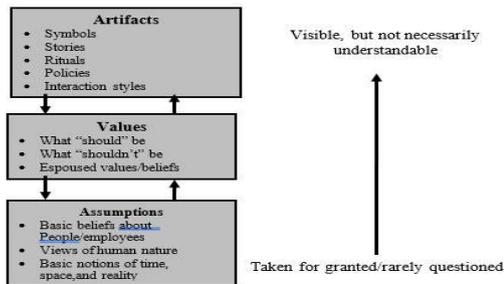
Berdasarkan dari paparan tersebut dapat diambil pengertian bahwa, budaya organisasi dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan interaksi dan berperilaku, yaitu sebuah interaksi sebagaimana yang dirasakan, dipikirkan, dan dilakukan oleh kelompok terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Selain memberikan identitas pada organisasi, budaya organisasi juga dapat menumbuhkan komitmen bagi para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan komitmen yang dibangun melebihi dari tujuan pribadinya sendiri. Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana budaya organisasi menjadi mekanisme kontrol yang memberikan bimbingan dalam membentuk sikap dan perilaku dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Lembaga pendidikan Islam merupakan kumpulan beberapa orang atau anggota yang melakukan interaksi untuk mencapai suatu tujuan, sementara organisasi dan masyarakat adalah suatu kelompok yang didalamnya terdiri dari beberapa anggota atau individu yang saling melakukan interaksi. Sehingga budaya lembaga pendidikan Islam pada dasarnya sama dengan budaya organisasi maupun budaya masyarakat. Perbedaan di antara ketiganya terletak pada ruang lingkup yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan Islam tersebut.

a. Tingkatan Budaya Organisasi

Schein sebagaimana dikutip oleh Sweeney & Mc Farlin menjelaskan tingkatan budaya organisasi menjadi tiga tingkat:

1. *Artifacts* (artifak) Artifak berkaitan dengan simbol-simbol, cerita, ritual, dan sebagainya. Ia merupakan sesuatu yang terlihat, terdengar, dan dirasakan ketika orang dari luar organisasi memasuki organisasi yang sebelumnya tidak dikenal.
2. *Values* (nilai-nilai) Berkaitan dengan apa yang seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.
3. *Assumptions* (asumsi-asumsi) Berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan sebagainya. Artifak merupakan peninggalan yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Nilai-nilai merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Sedangkan asumsi menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir, merasakan sesuatu, sebagaimana yang tertuang dalam gambar berikut ini;



Gambar 2.1. Tingkatan Budaya Organisasi Menurut Schein⁵²

⁵²Paul D. Sweeney & Dean B. Mc Farlin, *Organizational Behavior: Solutions for Management*, (t.tp.: McGraw-Hill, 2002), h. 336

Budaya organisasi yang berkembang pada lembaga pendidikan Islam berdampak pada kehidupan di lembaga pendidikan Islam itu sendiri, budaya yang berkembang dan berdampak besar pada kehidupan di lembaga pendidikan Islam akan membentuk suatu budaya yang kuat. Kondisi ini terjadi ketika seluruh komponen lembaga sepakat dengan nilai-nilai ajaran Islam yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi. Di sisi lain, budaya lembaga pendidikan Islam mungkin belum benar-benar terbentuk atau terbentuk tetapi belum kuat. Hal ini terjadi ketika di lembaga pendidikan Islam itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakati tetapi belum dijalankan secara konsisten.⁵³

Agar budaya organisasi yang kuat bisa diwujudkan, menurut Siagian dibutuhkan setidaknya dua hal, yaitu komitmen pada nilai yang disepakati dan *share* nilai kepada anggota organisasi atau lembaga pendidikan. Hal ini dapat dilihat pada skema berikut:

Kuat <i>Komitmen pada nilai</i>	Budaya Sedang (Bergerak)	Budaya Kuat
	Budaya Lemah	Budaya Sedang (Stabil)
Lemah	Sedikit	Banyak

Jumlah anggota berbagi nilai

Gambar 2.2. Implikasi Lemah Kuatnya Budaya Lembaga Pendidikan⁵⁴

⁵³Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Multi Kasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang 1 dan MA Hidayatul Mubtadiin Kota Malang*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), h. 49

⁵⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 236

Skema di atas mengindikasikan bahwa agar budaya organisasi terwujud, maka komitmen pada nilai harus termanifestasikan pada seluruh lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan, sehingga muncul dalam segala aspek termasuk perilaku organisasi. Di samping itu, keselarasan nilai-nilai yang ada dengan anggota organisasi sebagai individu akan memperkuat budaya lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi.

b. Jenis-Jenis Budaya Lembaga Pendidikan

Budaya organisasi yang kuat akan dapat diwujudkan dalam berbagai jenis atau tipe organisasi, sebagaimana dikutip oleh Mulyadi bahwa tipe budaya dapat digambarkan sebagai berikut⁵⁵:



Gambar 2.3. di atas menjelaskan bahwa secara teori untuk memotret budaya lembaga pendidikan Islam dapat digunakan dua indikator pokok, yaitu fleksibilitas dan fokus aktivitas lembaga tersebut. Fleksibilitas dapat dibagi menjadi dua titik ekstrim yaitu: 1) fleksibel dan 2) stabil. Sedangkan fokus aktivitas dapat dibagi menjadi: a) fokus internal dan b) fokus eksternal. Dari dua indikator yang masing-masing terbagi menjadi dua kutub tersebut, maka dapat dibuat empat tipe budaya lembaga pendidikan Islam yaitu: tipe adaptif, prestasi, kekeluargaan, dan birokratis.

⁵⁵ Richard L. Daft, *Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 16

Ciri-ciri dari keempat tipe budaya tersebut dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini⁵⁶.

1. Budaya adaptif. Budaya ini berkembang bila lembaga pendidikan tersebut fleksibel dan fokusnya adalah eksternal. Karakteristik organisasi yang mempunyai tipe budaya ini adalah kreatif, berani melakukan eksperimentasi, berani mengambil resiko, mandiri, dan responsif.
2. Budaya kekeluargaan. Budaya ini berkembang jika lembaga tersebut fleksibel, tetapi fokusnya adalah internal. Ciri-ciri budaya jenis ini adalah: mengedepankan kerja sama, penuh pertimbangan, persetujuan bersama, kesetaraan, dan keadilan.
3. Budaya prestasi. Budaya ini berkembang bila organisasi cenderung stabil dan fokusnya adalah eksternal. Karakteristik budaya tipe ini adalah: selalu berorientasi pada persaingan, mengumpulkan kesempurnaan, agresif, aktif dan rajin, serta mendorong munculnya inisiatif anggota.
4. Budaya birokratis. Budaya ini berkembang jika organisasi cenderung stabil dan fokusnya adalah internal. Sementara itu ciri-cirinya adalah adanya dominasi terhadap beberapa hal berikut: 1) formalitas hubungan di dalam maupun dengan pihak luar, 2) mementingkan efisiensi, 3) menekankan rasionalitas, 4) teratur dan berjenjang, dan 5) menuntut adanya kepatuhan dari pihak-pihak pimpinan.

Ada keyakinan bahwa budaya yang kuat dan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pada umumnya adalah budaya adaptif. Lembaga pendidikan Islam sebagai institusi organisasi akan mendapatkan berbagai permasalahan jika tidak bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan di luar lembaganya dan perkembangan dunia secara umum. Budaya jenis ini paling tidak ditandai dengan perhatian yang tinggi dari pimpinan terhadap

⁵⁶*Ibid.*, h. 51-54

stakeholders dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Dalam prakteknya, kepala madrasah harus mau memberikan perhatian ekstra kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

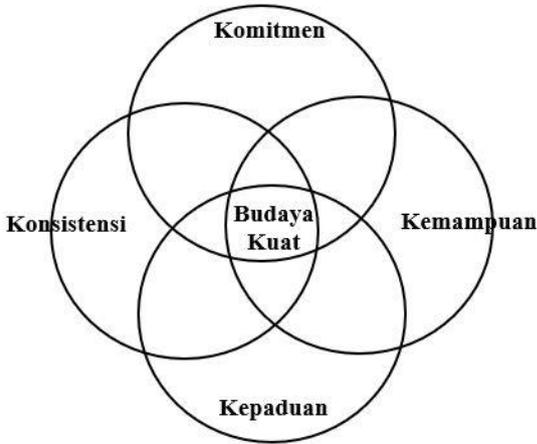
c. Membangun Budaya yang Kuat

Budaya organisasi akan membentuk karakteristik serta membangun kepercayaan organisasi. Hickman dan Silva mengemukakan tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses, yaitu komitmen, kompetensi, serta konsistensi⁵⁷. Komitmen adalah perjanjian anggota organisasi terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dalam mewujudkan tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk berpegang pada komitmen sebagai anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.

Studi yang dilakukan Purwanto menemukan bahwa budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C, yaitu: komitmen (*commitment*), kemampuan (*competence*), kepaduan (*cohesion*), dan konsistensi (*consistency*). Dari temuan tersebut dapat dipahami bahwa komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi sebuah organisasi perlu didukung oleh kemampuan individual baik keahlian teknis, psikologis, maupun sosiologis untuk memadukan diri sebagai bagian dari kehidupan organisasi secara menyeluruh dan konsisten.

Keempat komponen untuk membangun budaya yang kuat tersebut dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:

⁵⁷ Craig R. Hickman dan Michail A. Silva, *Creating Excellent, Managing Corporate Culture Strategy and Change in the New Age*, (New York: A Plume Book, 1984), h. 49



Gambar 2.4. Empat Dimensi K Pembentuk Budaya yang Kuat⁵⁸

Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp mengemukakan bahwa *“the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.”*⁵⁹

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan

⁵⁸Purwanto, *Budaya Perusahaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 69

⁵⁹Stephen Stolp. *“Leadership for School Culture”*. hal. 43. (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994, penelusuran melalui *goole.com*

mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway menyebutkan bahwa “schools are moral institutions, designed to promote social norms,”⁶⁰.

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Suryabrata, maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Nilai-nilai yang dikembangkan sekolah tersebut sebagaimana dalam tabel berikut;

Tabel 2.1. Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger⁶¹

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Dengan merujuk pada pemikiran Fred Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (a) *obeserved behavioral regularities*; (b) *norms*; (c) *dominant*

⁶⁰Larry Lashway. “Ethical Leadership”. (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html>). ERIC Digest. Number 106. June 1996, penelusuran melalui [goole.com](http://www.goole.com)

⁶¹Sumber: Modifikasi dari Sumadi Suryabrata, *Psikologi Kepribadian*. (Jakarta: Rajawali, 1990), h. 68.

value. (d) *philosophy*; (e) *rules* dan (f) *organization climate*.⁶²

1. *Observed behavioral regularities* budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
2. *Norms*; budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh *adanya* norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.
3. *Dominant values*; jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, Jiyono sebagaimana disampaikan oleh Danim⁶³ mengartikannya sebagai gambaran

⁶²Fred Luthan. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., h. 72.

⁶³ Penelusuran melalui google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi...*

keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan.

4. *Philosophy*; budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas ditegaskan bahwa: pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua *input- proses* yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *input*, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.
5. *Rules*; budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata-tertib sekolah (*school discipline*), yang berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Joan Gaustad (1992) dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest 78* mengatakan bahwa:⁶⁴ “*School*

⁶⁴ Penelusuran melalui google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi...*

discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.

6. *Organization climate*; budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Hay Resources Direct mengemukakan bahwa “*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here.*”⁶⁵

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Moh. Surya dalam makalahnya menyebutkan “Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.”⁶⁶

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah.

⁶⁵“*Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*”. (http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Misc/style_climate_intervention.asp.) 2003

⁶⁶Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah), (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), h. 3-8

Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp⁶⁷ tentang *School Culture* yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.

Begitu juga, studi yang dilakukan Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin L. Maehr tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang tujuan sekolah menunjukkan survey terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois, mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.⁶⁸

Sementara itu, studi yang dilakukan, Jerry L. Thacker and William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa. Studi yang dilakukannya memfokuskan tentang *new mission statement, goals based on outcomes for students, curriculum alignment corresponding with those goals, staff development, and building level decision-making*. Budaya organisasi di sekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Studi yang dilakukan Yin Cheong Cheng membuktikan bahwa "*stronger school cultures had better motivated teachers. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic*

⁶⁷Stephen Stolp. "Leadership for School Culture". (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994, penelusuran melalui google.com, tanggal 4 Desember 2015

⁶⁸Pendapat Leslie sebagaimana yang dikutip oleh Akhmad Sudrajat dalam *Budaya Organisasi di Sekolah*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 4 Desember 2015

*leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity”.*⁶⁹

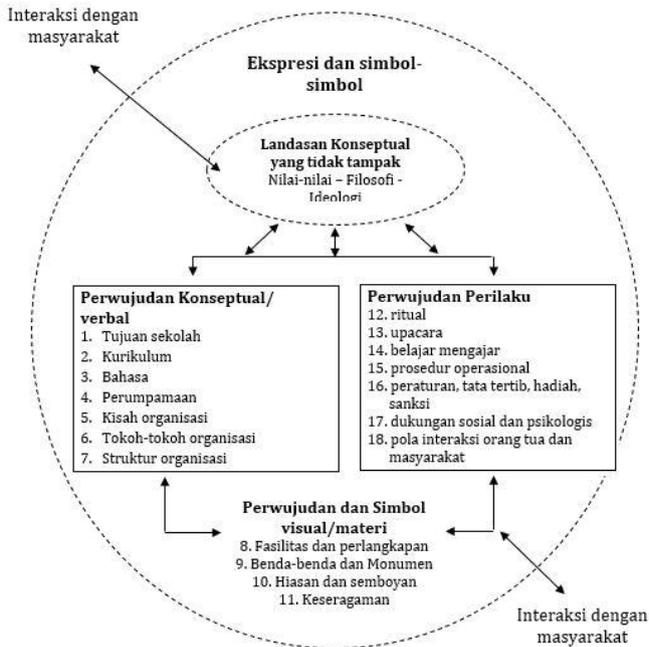
Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri. Dewasa ini, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. C.A. Van Peursen menyatakan bahwa, dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti : agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya.⁷⁰ Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, melainkan lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Dari sini timbul pertanyaan, apa sesungguhnya budaya itu? Marvin Bower seperti disampaikan oleh Alan Cowling dan Philip James, secara ringkas memberikan pengertian budaya sebagai “cara kita melakukan hal-hal di sini”.⁷¹

⁶⁹Pendapat para ahli tersebut diatas, sebagaimana dikutip oleh Akhmad Sudrajat dalam *Budaya Organisasi di Sekolah*, penelusuran melalui google.com, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 4 Desember 2015

⁷⁰Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, (Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984), h. 14

⁷¹Alan Cowling & Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata, (Yogyakarta: ANDI, 1996).

Adapun unsur-unsur dalam budaya organisasi sekolah sebagaimana diungkapkan oleh Caldwell dan Spinks⁷², sebagai berikut:



Menurut Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha, budaya adalah: *“The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common”*.⁷³ Secara umum namun operasional, Edgar Schein dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai berikut:

⁷²Caldwell BJ dan Spink JM, *Leading The Self-Managing School*, (London: The Falmer Press, 1992), h. 69

⁷³Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), h. 30

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of 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 you perceive, think, and feel in relation to those problems".⁷⁴

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, di temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Taliziduhu Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger sebagaimana dikutip oleh Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas.⁷⁵

Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Taliziduhu (1997) nilai merupakan *"basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for."* Sementara itu, Moh Surya memberikan gambaran tentang nilai "setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi,

⁷⁴Edgar H Schein, *"Organizational Culture & Leadership"*, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco 2004, h.17.

⁷⁵Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*, (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung, 200), h. 85.

dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.”⁷⁶

Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi: (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan pula oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Taliziduhu Ndraha bahwa: “*a value sistem is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision*”.⁷⁷

Sehingga secara definitif yang dikatakan budaya dalam konteks masyarakat adalah nilai-nilai atau norma-norma, kepercayaan, sikap, atau sesuatu yang diyakini (*attitude*) dan simbol-simbol.⁷⁸ Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama yang ada dalam suatu organisasi, yang menentukan tingkat bagaimana anggota melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang mempedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam

⁷⁶Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan*, (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), h. 3-8

⁷⁷Taliziduhu Ndraha, *Budaya...*, h. 40

⁷⁸Harry Surjadi, *Memahami Budaya Organisasi*, diakses dari <http://mhs.blog.ui.edu/harry.surjadi/2008/10/29>, tanggal 5 Desember 2015

haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*.

Basic budaya dalam setiap organisasi berbeda-beda. Amitai Etzioni melihat *basic* budaya sebagai alat kontrol atas norma dan idealisme tinggi. Beberapa organisasi seperti penjara, rumah sakit jiwa, militer, menggunakan sanksi fisik sebagai alat kontrolnya. Sedangkan organisasi yang lain seperti organisasi bisnis dan jasa menggunakan material dan asas manfaat sebagai intensif untuk memotivasi anggotanya berperilaku sesuai dengan keinginan organisasi. Organisasi lainnya seperti gereja atau partai politik menggunakan alat kontrol normatif berdasarkan norma-norma, kepercayaan dan idealisme tinggi.⁷⁹ Inilah yang merupakan *basic* dasar yang membedakan organisasi satu dengan yang lainnya.

Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha bahwa *shared basic assumptions* meliputi: (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*.⁸⁰ Pada bagian lain, Edgar Schein, menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui: (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*.⁸¹

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya akan difahami bahwa budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur,

⁷⁹Ibid

⁸⁰Taliziduhu Ndraha, *Budaya...h. 43*.

⁸¹Edgar H Schein, "Organizational Culture & Leadership", diakses dari (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>), MIT Sloan Management Review, tanggal 3 Desember 2015.

dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu: Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*. Sedangkan dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu: (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable: ideology and religion*.⁸²

Sementara itu, Fred Luthan mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu⁸³: (1) *observed behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organizational climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

⁸² Ibid.

⁸³ Fred Luthan. 2010. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.72

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc Namara mengemukakan bahwa dilihat dari sisi *input*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feedback*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari *output*, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, *image*, produk dan sebagainya.⁸⁴

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, John P. Kotter dan James L. Heskett memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.⁸⁵ Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, ada juga yang sangat mementingkan inovasi atau kesejahteraan karyawan. Kejelasan dan ketahanan organisasi terhadap perubahan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

⁸⁴ Carter McNamar, "Organizational Culture", *The Management Assistance Program for Nonprofits*, diakses dari <http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>, tanggal 4 Desember 2015.

⁸⁵Joan Gaustad. "School Discipline", diakses dari <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>, ERIC Digest 7 Desember 2015

Tak Tampak ————— Sulit berubah

Nilai yang dianut bersama: Keyakinan dan tujuan penting yang dimiliki bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok yang cenderung membentuk perilaku kelompok, dan sering bertahan lama, bahkan walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok. Contoh: para manajer yang mempedulikan pelanggan; eksekutif yang suka dengan pertimbangan jangka panjang.

Norma perilaku kelompok: cara bertindak yang sudah lazim atau sudah meresap yang ditemukan dalam satu kelompok dan bertahan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dengan cara mengajarkan praktek-praktek (juga nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada para anggota baru memberi imbalan kepada mereka yang menyesuaikan dirinya dan menghukum yang tidak.

Contoh: para karyawan cepat menanggapi permintaan pelanggan; para manajer yang sering melibatkan karyawan tingkat bawah dalam pengambilan keputusan.

Tampak ————— Mudah berubah

Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi “pekerja keras”, yang lainnya “sangat ramah terhadap orang asing dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat *konservatif*. Budaya dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar.

Pada bagian lain, John P. Kotter dan James L. Heskett, memaparkan pula tentang tiga konsep budaya organisasi yaitu: (1) budaya yang kuat; (2) budaya yang secara strategis cocok; dan (3) budaya adaptif.⁸⁶

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah

⁸⁶Ibid., h. 7

dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.⁸⁷

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah "kecocokan". Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Budaya yang adaptif berangkat dari logika bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang waktu. Ralph Klimann menggambarkan budaya adaptif ini merupakan sebuah budaya dengan pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama. Para anggotanya percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk

⁸⁷Ibid., h. 9

mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi.

Hakikat manusia, hakikat kerja dan hakikat hubungan antar manusia. Sebagaimana gambar di bawah ini.

Benda-Benda dan Kreasi

teknologi, kesenian,
Pola-pola perilaku yang dapat didengar
dan dilihat

Nampak tetapi tidak
terbaca maknanya

Nilai-Nilai

Dapat diuji dalam lingkungan fisik
Hanya dapat diuji melalui konsensus
sosial

Tingkat kesadaran

Asumsi-Asumsi Dasar

Hubungan dengan lingkungan
Hakikat Realitas, waktu dan ruang
Hakikat Manusia
Hakikat artifak manusia
Hakikat hubungan antar manusia

Dipercaya begitu saja
Tidak nampak
Dibawah sadar

Gambar 2.7 Model Tingkat Budaya Menurut Edgar H Schein⁸⁸

Budaya organisasi termanifestasikan dalam benda-benda, teknologi, seni serta perilaku yang dapat diamati (*tangible*). Dibalik realitas tersebut, tersembunyi nilai-nilai yang melandasinya, yang dapat diuji. Melalui konsensus sosial serta pada asumsi dasar mengenai realitas, waktu dan ruang.

⁸⁸ R.G. Owen, *Organizational Behavior in Education*. 5th Ed, Boston: Allyn and Bacon, 1995), h. 67

Rosabeth Kanter mengemukakan bahwa jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru. Contoh perusahaan yang mengembangkan budaya adaptif ini adalah *Digital Equipment Corporation* dengan budaya yang mempromosikan inovasi, pengambilan resiko, pembahasan yang jujur, kewiraswastaan, dan kepemimpinan pada banyak tingkat dalam hierarki.⁸⁹

C. Nilai-Nilai Agama Dalam Budaya Organisasi

Nilai merupakan kenyataan yang tersembunyi dibalik kenyataan lain. Dengan kata lain, kenyataan lain merupakan pembawa nilai seperti halnya suatu benda menjadi pewarna bagi benda yang lainnya. Nilai-nilai itu ada, akan tetapi untuk mengetahui atau melacakinya harus dilakukan melalui pelacakan terhadap kenyataan-kenyataan lain seperti tindakan, pola tingkah laku, berpikir dan sikap dari seseorang atau sekelompok orang.⁹⁰

Nilai-nilai agama terdiri dari dua kata yaitu kata nilai dan keagamaan. Nilai itu sendiri adalah hakikat suatu hal yang menyebabkan hal itu dikejar oleh manusia. Nilai juga berarti keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya.⁹¹ Dengan demikian nilai dapat dirumuskan sebagai sifat yang terdapat pada sesuatu yang menempatkan pada posisi yang berharga dan terhormat yakni bahwa sifat ini menjadikan sesuatu itu dicari dan

⁸⁹Penelusuran melalui google.com, by Greece, *The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence*, diakses dari <http://www.scribd.com/doc/2293046/Bahasan-Artikel-sesi6?autodown=doc>, tanggal 4 Desember 2015

⁹⁰Kadarusmadi, *Upaya Orang Tua dalam Manata Situasi Pendidikan dalam Keluarga*, (Disrtasi: IKIP Bandung, 1996), h. 60

⁹¹Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 9.

dicintai, baik dicintai oleh satu orang maupun sekelompok orang.

Nilai yang digunakan dalam mencapai kehidupan yang bermakna sebagaimana diungkapkan oleh Muhaimin⁹². Pertama, *creative value* (nilai-nilai kreatif) yaitu bekerja dan berkarya serta melaksanakan tugas dengan keterlibatan dan tanggungjawab penuh pada pekerjaan. Kedua, *experiential value* (nilai-nilai penghayatan) yaitu meyakini dan menghayati kebenaran, kebajikan, keindahan, keimanan dan nilai-nilai yang dianggap berharga. Dalam hal ini nilai cinta kasih merupakan nilai yang sangat penting dalam mengembangkan hidup bermakna. Ketiga, *attitudinal value* (nilai-nilai bersikap) yaitu menerima dengan tabah dan mengambil sikap yang tepat terhadap penderitaan yang tak dapat dihindari lagi setelah berbagai upaya dilakukan secara optimal, tapi tak berhasil mengatasinya.

Sedangkan menurut Clock dan Stark dalam Ancok sebagaimana diungkapkan Muhaimin⁹³ agama adalah sistem simbol, sistem keyakinan, sistem nilai, dan sistem perilaku yang terlembagakan, yang semua itu berpusat pada persoalan-persoalan yang dihayati sebagai yang paling maknawi (*ultimate meaning*). Lebih lanjut mengatakan bahwa ada lima macam dimensi keberagamaan yang sering digunakan yaitu:

Pertama, dimensi keyakinan yang berisi pengharapan-pengharapan dimana orang religius berpegang teguh pada pandangan theologis tertentu dan mengakui kebenaran doktrin tersebut. *Kedua*, dimensi praktik agama yang mencakup perilaku pemujaan, ketaatan dan hal-hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya. Praktik-praktik keagamaan ini

⁹²Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, (Bandung: Rosda karya, 2002), h. 291

⁹³ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, ... h. 293-294

terdiri atas dua kelas penting, yaitu ritual dan ketaatan. *Ketiga*, dimensi pengalaman yaitu berisikan dan memperhatikan fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan-pengharapan tertentu, meski tidak tepat jika dikatakan bahwa seorang bergama dengan baik pada suatu waktu akan mencapai pengetahuan subyektif dan langsung mengenai kenyataan terakhir bahwa ia akan mencapai suatu kontak dengan kekuatan supranatural. *Keempat*, dimensi pengetahuan agama yang mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, ritus, kitab suci dan tradisi. *Kelima*, dimensi pengalaman atau konsekwensi. Dimensi ini mengacu pada identifikasi akibat-akibat keyakinan keberagamaan, praktik, pengalaman, dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari.

Menurut Nurcholish Madjid, ada beberapa nilai-nilai agama mendasar yang harus ditanamkan pada anak, kegiatan menanamkan nilai-nilai agama inilah yang sesungguhnya menjadi inti pendidikan keagamaan. Di antara nilai-nilai yang sangat mendasar itu ialah:⁹⁴

a. Iman, yaitu sikap batin yang penuh kepercayaan kepada Tuhan. Masalah iman banyak dibicarakan di dalam ilmu tauhid. Akidah tauhid merupakan bagian yang paling mendasar dalam ajaran Islam, Tauhid itu sendiri adalah mensatukan Allah dalam dzat, sifat, af'al dan hanya beribadah hanya kepadanya. Tauhid dibagi menjadi empat bagian, yaitu;⁹⁵

1. *Tauhid Rububiyah* yaitu men-satu-kan Allah dalam kekuasaannya artinya seseorang meyakini bahwa hanya Allah yang menciptakan, memelihara, menguasai dan yang mengatur alam seisinya. Tauhid rububiyah ini bisa diperkuat dengan memperhatikan segala ciptaan Allah baik benda hidup maupun benda mati. Ilmu-ilmu

⁹⁴Nurcholish Majdjid, *Masyarakat Religius Membumikan Nilai-Nilai Islam Dalam Kehidupan Masyarakat*, (Jakarta, 2000), h. 98-100

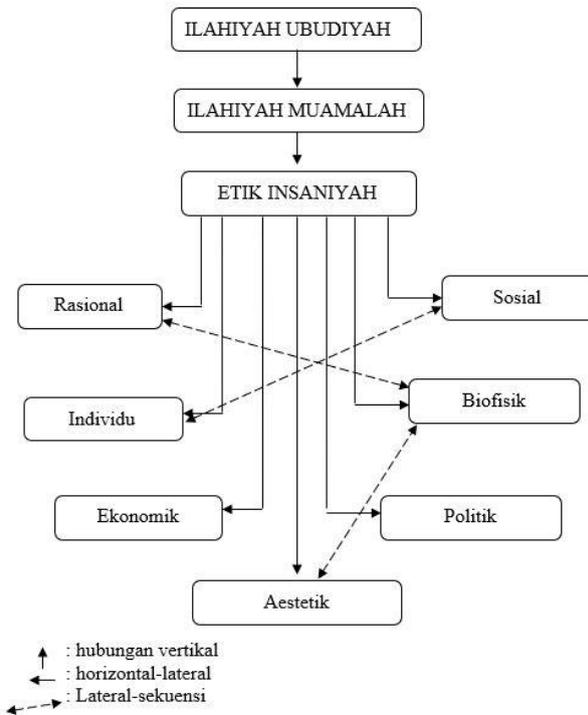
⁹⁵Abdul Wahid hasyim, *Dasar-Dasar Aqidah Islam*, 1424 H, h. 16

- kealaman disamping mempelajari fenomena alam juga dapat sekaligus membuktikan bahwa Allah-lah yang mengatur hukum yang ada pada setiap benda.
2. Tauhid *Uluhiyyah* yaitu mensatukan Allah dalam ibadah, segala perbuatan seseorang yang didorong kepercayaan gaib harus ditujukan hanya kepada Allah dan mengikuti petunjuk-Nya.
 3. Tauhid *sifat* yaitu suatu keyakinan bahwa Allah bersifat dengan sifat-sifat kesempurnaan dan mustahil bersifat dengan sifat-sifat kekurangan.
 4. Tauhid *Asma`* yaitu suatu keyakinan bahwa Allah pencipta langit dan bumi serta seisinya mempunyai nama-nama bagus dimana daripadanya terpancar sifat-sifat Allah.
 - b. *Islam*, yaitu sikap pasrah dan taat terhadap aturan Allah
 - c. *Ihsan*, yaitu kesadaran yang sedalam-dalamnya bahwa Allah senantiasa hadir bersama kita dimana saja berada sehingga kita senantiasa terawasi.
 - d. *Taqwa*, yaitu sikap yang sadar bahwa Allah selalu mengawasi kita sehingga kita hanya berbuat sesuatu yang diridlai Allah dan senantiasa menjaga diri dari perbuatan yang tidak diridlai-Nya.
 - e. *Ikhlas*, yaitu sikap murni dalam tingkah laku dan perbuatan semata-mata demi memperoleh ridla Allah.
 - f. *Tawakkal*, yaitu sikap senantiasa bersandar kepada Allah dengan penuh harapan kepada-Nya dan keyakinan bahwa dia akan menolong dalam mencari dan menemukan jalan yang terbaik.
 - g. *Syukur*, yaitu sikap penuh rasa terima kasih dan penghargaan atas segala nikmat dan karunia yang tidak terbilang banyaknya.
 - h. *Shabar*, yaitu sikap tabah menghadapi segala kepahitan hidup, besar dan kecil, lahir dan batin, fisiologis maupun psikologis.

Adapun cara melakukan internalisasi nilai keagamaan sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhaimin dkk yaitu;⁹⁶

Pertama, tahap transformasi nilai. Pada tahap ini sekedar menginformasikan nilai-nilai yang baik dan yang kurang baik kepada siswa, yang semata-mata merupakan komunikasi verbal. *Kedua*, tahap transaksi nilai yaitu suatu tahap pendidikan nilai dengan jalan melakukan komunikasi dua arah, atau interaksi antar siswa dengan guru bersifat interaksi timbal balik. *Ketiga*, tahap transinternalisasi nilai yakni tahap penampilan guru dihadapan siswa bukan lagi sosok fisiknya, melainkan sikap mentalnya (kepribadian), oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam transinternalisasi ini adalah komunikasi dan kepribadian yang masing-masing terlibat secara fisik. Untuk memudahkan dalam melakukan pencermatan tentang internalisasi nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari sebagaimana gambar berikut ini:

⁹⁶ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam...*301-302



Gambar 2.8 Hirarkhi Tata Nilai⁹⁷

Dari gambar hirarki tata nilai tersebut dapat dipahami bahwa nilai ilahiyah memiliki kedudukan vertikal yang lebih tinggi daripada nilai hidup lainnya. Nilai ilahiyah mempunyai konsekuensi pada nilai lainnya, dan sebaliknya nilai lainnya memerlukan konsultasi pada nilai ilahiyah, sehingga relasi termasuk vertikal linier. Sedangkan nilai hidup insaniyah yang terdiri dari tujuh nilai insani tersebut, mempunyai relasi sederajat dan tidak harus berkonsultasi, sehingga hubungannya termasuk horizontal-lateral.

⁹⁷ Toha, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1996), h. 66

Sementara hubungan masing-masing nilai insaniyah seperti, sosial dengan individual, rasional dengan biofisik, dan biofisik dengan estetis pada dasarnya adalah sederajat, tetapi ada keharusan terapan nilai individual harus mempertimbangkan konsekuensi nilai sosialnya, demikian pula terapan nilai sosial harus mempertimbangkan konsekuensi individualnya. Terapan nilai rasional, juga harus diimbangi dengan konsekuensi biofisiknya (seperti: menjaga kesehatan, mengatur makan dan istirahat), demikian juga halnya hubungan biofisik dengan estetis. Atau dengan kata lain bahwa dalam terapan nilai-nilai khususnya nilai insaniyah perlu adanya keseimbangan antara masing-masing kepentingan tersebut. Oleh karena itu realisasinya termasuk lateral-sekuensial.

Tugas utama yang diemban oleh pendidik adalah mewariskan nilai-nilai luhur budaya kepada peserta didik dalam upaya membentuk kepribadian yang utama, bertanggungjawab melalui jalur pendidikan. Sebuah upaya mewariskan nilai-nilai tersebut dilakukan dengan mentransformasikan nilai, sedangkan upaya yang untuk memasukkan nilai-nilai ke dalam jiwa anak agar melekat dalam dirinya disebut menginternalisasikan nilai.⁹⁸ Untuk mewujudkan proses transformasi dan internalisasi tersebut, banyak cara yang dapat dilakukan oleh seorang pendidik. Fuad Ihsan menjelaskan bahwa penanaman nilai-nilai agama dapat dilakukan melalui:⁹⁹

a. Melalui Pergaulan

Pendidik dalam pergaulan memiliki peran yang amat penting. Melalui pergaulan yang bersifat edukatif, pendidik harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai luhur agama, baik cara jalan diskusi ataupun tanya jawab. Sebaliknya bagi peserta mempunyai banyak kesempatan untuk

⁹⁸Fuad Ihsan, 2011, *Dasar-Dasar Kependidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, h. 155.

⁹⁹*Ibid*

menanyakan hal-hal yang tidak dipahaminya. Sehingga wawasan mereka tentang nilai-nilai agama tersebut akan diinternalisasikannya dengan baik.

Dengan pergaulan yang erat akan menjadikan keduanya merasa tidak ada jurang diantara keduanya. Melalui pergaulan yang demikian peserta didik yang bersangkutan akan merasa leluasa untuk mengadakan dialog dengan gurunya. Cara tersebut akan efektif dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai agama. Keakraban antara pendidik dan peserta didik, sangat penting untuk diciptakan oleh pendidik.

b. Melalui Pemberian suri tauladan

Suri tauladan adalah alat pendidikan yang sangat efektif bagi kelangsungan mengkomunikasikan nilai-nilai agama. Konsep suri tauladan yang ada dalam pendidikan Ki Hajar Dewantoro yaitu *ing ngarso sung tulodo*, melalui *ing ngarso sung tulodo* pendidik menampilkan suri tauladannya, dalam bentuk tingkah laku, pembicaraan, cara bergaul, amal ibadah, tegur sapa dan sebagainya. Melalui contoh-contoh tersebut nilai-nilai luhur agama akan diinternalisasikan sehingga menjadi bagian dari dirinya, dan kemudian diaplikasikan dalam kehidupannya sehari-hari.

Pada hakikatnya di lembaga pendidikan ini peserta membutuhkan akan suri tauladan, karena sebagian besar dari pembentukan pribadi seseorang adalah dari keteladanan yang diamatinya dari gurunya. Jika di rumah, keteladanan tersebut diterimanya dari kedua orang tuanya dan orang-orang dewasa dalam keluarganya. Begitu pula keteladanan yang diterimanya dari lingkungan di sekitarnya. Oleh sebab itu seorang pendidik harus mampu menampilkan akhlak karimah.

c. Melalui ajakan dan Pengamalan

Nilai-nilai luhur agama Islam yang diajarkan kepada peserta didik adalah bukan untuk dihafal menjadi ilmu pengetahuan (kognitif), akan tetapi untuk dihayati (afektif) dan diamalkan (psikomotorik) dalam kehidupannya sehari-hari. Islam adalah agama yang menyerukan kepada pemeluknya untuk mengerjakan amal shaleh.

Nilai-nilai agama yang hendak dibentuk atau diwujudkan dalam pribadi anak didik demi terbentuknya kepribadian (perilaku) muslim adalah nilai Islami yang menjadi dasar moralitas (akhlaq) anak, ada beberapa faktor penting yang terdapat dalam diri (jiwa) anak yang dibutuhkan dalam mengembangkan kepribadian anak didik, yaitu;

a. Instink

Instink merupakan faktor penting dalam akhlaq karena instink terdapat dalam manusia. Instink merupakan suatu sifat yang dapat menimbulkan perbuatan tanpa didahului latihan perbuatan itu.¹⁰⁰

b. Kebiasaan

Kebiasaan adalah. Bentuk tingkah laku yang tetap dari usaha menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang mengandung unsur afektif perasaan.¹⁰¹ Apabila dihubungkan dengan perbuatan, maka kebiasaan pada mulanya dipengaruhi oleh kerja pikir, didahului oleh pertimbangan dan perencanaan, sehingga kebiasaan merupakan faktor penting dalam rangka pembentukan karakteristik manusia dalam perilakunya.

¹⁰⁰Ahmad Amin, *Etika (Ilmu Akhlaq)*, terj. Farid Ma'ruf, (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), h.17.

¹⁰¹Kartini Kartono, *Psikologi Umum*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 101.

c. Kehendak

Kehendak adalah suatu kekuatan, seperti uap atau listrik. Kehendak merupakan penggerak manusia yang mendorong segala perbuatan yang seakan-akan tidur menjadi gerak dan bangkit.¹⁰² Walaupun seseorang mampu melaksanakan sesuatu, namun ia tidak mempunyai kehendak, maka tidak akan terjadi sesuatu yang diinginkan atau yang diangan-angankan.

d. Nafsu

Nafsu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari diri manusia, karena nafsu memiliki pertalian dengan instink, tetapi gejalanya tidak sama. Nafsu tampak dalam berbagai bentuk dan cara, sedang instink tidak tampak dari luar, dan sulit untuk dilihat.

e. Akal

Akal merupakan sumber pengetahuan dan pemahaman yang terdapat dalam manusia, namun juga akal menjadi tanda kodrati keutamaan dan sumber setiap adab.¹⁰³

Dalam pendidikan akhlaq aktualisasi nilai-nilai Islam merupakan suatu bagian yang penting dalam usaha penanaman ideologi Islam sebagai pandangan hidup. Namun demikian dalam usaha aktualisasi nilai-nilai moral Islam memerlukan proses yang intensif dan lama, agar penanaman tersebut bukan sekedar dalam formalitas saja, akan tetapi masuk dalam wilayah praktis. Untuk itu, perlu menghubungkan beberapa faktor penting yaitu kebiasaan, potensi anak didik, dan metode-metode yang sesuai dengan kebutuhan anak didik.

Beberapa nilai atau hikmah yang dapat diraih berdasarkan ajara-ajaran amaliah Islam (akhlaq) antara lain: *al-amanah* (berlaku jujur), *al-rahman* (kasih sayang), *al-haya'* (sifat malu), *al-shidq* (berlaku benar), *al-syaja'ah*

¹⁰²Ahmad Amin, *Etika....*, h. 48-49.

¹⁰³Abd. Fatah Jalal, *Asas-asas Pendidikan Islam*, (Bandung Diponegoro, 1988), h. 57-58.

(berani), *qana'ah* atau *zuhud*, *al-ta'awun* (tolong-menolong) dan lain-lain.

Menurut Ibnu Miskawaih, manusia mempunyai tiga potensi, yaitu potensi bernaflu (*an-nafs al-bahimiyyah*), potensi berani (*an-nafs as-subuiyyat*) dan potensi berfikir (*an-nas an-nathiqiyah*). Potensi bernaflu dan potensi berani berasal dari unsur materi sehingga akan hancur pada suatu saat, sedangkan potensi berfikir berasal dari ruh Tuhan sehingga bersifat kekal.¹⁰⁴

Nilai-nilai pendidikan akhlaq yang harus ditanamkan kepada anak-anak dapat dibagi menjadi tiga yaitu; akhlaq terhadap Allah, akhlaq terhadap diri sendiri dan akhlaq terhadap lingkungan.

a. Nilai-nilai Pendidikan Akhlaq Terhadap Allah

Allah adalah khaliq dan manusia adalah makhluk. Sebagai makhluk tentu saja manusia sangat tergantung kepadanya. Dialah yang wajib disembah dan ditaati oleh segenap manusia dalam diri manusia hanya ada kewajiban beribadah kepada Allah. Dalam hubungannya dengan pendidikan akhlaq pada anak nilai-nilai yang perlu ditanamkan adalah tidak mempersekutukan Allah, cinta kepada Allah dan takut kepada Allah.

b. Nilai-nilai Pendidikan Akhlaq Terhadap Diri Sendiri

Setiap diri memiliki tiga macam potensi yang bila dikembangkan dapat mengarah kepada hal yang positif, tetapi dapat juga kepada hal negatif. Ketiga potensi yang dimaksud adalah nafsu, amarah, dan kecerdasan. Bila dikembangkan secara positif, nafsu dapat menjadi suci, amarah bisa menjadi berani dan kecerdasan bisa menjadi bijak. Sebaliknya, bila dikembangkan dalam kutub negatif, nafsu dapat mengarah pelampiasan hawa nafsu dan serakah, amarah dapat menghasilkan berani secara

¹⁰⁴Abuddin Nata, *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam, Kajian Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), h. 7

sebrono atau gegabah dan pengecut dan potensi kecerdasan bisa menjadi bodoh dan jumud.¹⁰⁵

Sehubungan dengan hal tersebut di atas seorang anak harus diberi pengertian bahwa pahala dan dosa akan kembali pada diri sendiri. Oleh karena itu sikap-sikap yang perlu ditanamkan pada anak yaitu tidak bersikap sombong, kejujuran dan sifat qona'ah.

c. Nilai-nilai Pendidikan Akhlaq Terhadap Lingkungan

1) Akhlaq terhadap Lingkungan Keluarga

Sikap utama yang harus dikembangkan pada anak dalam keluarga yaitu penanaman sikap berbakti kepada orang tua yang telah bersusah payah mendidik dengan penuh kasih sayang. Bagaimana Allah mencontohkan nasehat Luqman terhadap anaknya agar berbakti kepada orang tua. Al-Qur'an menyebutkan dalam surat Luqman ayat 14:

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالَهُ
فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ

Dan Kami perintahkan kepada manusia berbuat baik kepada kedua orangtuanya, ibunya telah mengandungnya dalam keadaan lemah dan bertambah-tambah dan menyapihnya dalam dua tahun. Bersyukurlah kepadaku dan kepada kedua orang tua, ibu bapakmu, hanya kepada-Kulah engkau kembali.¹⁰⁶

2) Lingkungan Sekolah

Sikap-sikap yang harus ditanamkan pada anak di sekolah adalah menghormati gurunya, sebagai pendidik kedua setelah orang tua. Sikap sopan terhadap guru adalah kewajiban setiap murid, melalui guru dapat mengenal

¹⁰⁵Muslim Nurdin, *et al.*, *Moral dan Kognisi Islam* (Bandung, Alfabeta, 1993), h. 229-230

¹⁰⁶ Departemen Agama RI., *Al Qur'an dan* h. 312

segala pengetahuan. Di antara sikap yang harus diajarkan anak yaitu menempatkan guru sebagai figur yang patut dihormati.

3) Lingkungan masyarakat atau lingkungan sekitar

Lingkungan masyarakat yang paling dekat dengan anak-anak adalah tetangga. Sehubungan dengan itu anak harus dididik untuk bersopan santun dan menghormati tetangganya, karena bagaimanapun juga tetangga adalah orang yang akan segera memberi pertolongan apabila terjadi kesusahan.

Selain lingkungan masyarakat di sini perlu ditanamkan akhlaq tentang alam sekitar di antaranya adalah memelihara dengan baik apa yang ada disekitar anak. Manusia sebagai kholifah, pemimpin dan pengelola alam. Sementara di sisi lain mereka diturunkan ke bumi ini adalah agar membawa rahmat dan cinta kasih kepada alam seisinya termasuk lingkungan dan manusia secara keseluruhan.¹⁰⁷

D. Proses Pengembangan Budaya Organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya: (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat.¹⁰⁸

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun

¹⁰⁷Amin Syukur, *Pengantar Studi Akhlaq*, (Semarang: Duta Grafika, 1987), h. 78.

¹⁰⁸ Taliziduhu Ndraha, *Budaya...*, h. 17

memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.¹⁰⁹

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.

Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan dijadikan pahlawan. Proses alamiah dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka. Barangkali yang paling mendasar, orang yang mengikuti norma-norma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapat sanksi (*punishment*).

Teori “interaksionisme simbolik” dari Herbert Blumer sebagaimana yang diungkapkan oleh Soeprapto¹¹⁰, bahwa manusia bertindak terhadap sesuatu berdasarkan makna-makna yang ada pada sesuatu itu bagi mereka; makna itu diperoleh dari hasil interaksi sosial yang dilakukan dengan orang lain; dan makna-makna tersebut disempurnakan di saat proses interaksi sosial sedang berlangsung. Dalam analisis “interaksionisme simbolik”, interaksi manusia dalam masyarakat ditandai penggunaan simbol, penafsiran, dan kepastian makna dari tindakan orang lain. Hal ini individu tidak disosialisasikan, tetapi selalu dalam proses sosialisasi. Individu tidak dibentuk oleh baku, tetapi melakukan perubahan secara konstan dalam proses

¹⁰⁹ Ibid., h. 19

¹¹⁰ Riyadi Soeprapto. *Interaksionisme Simbolik, Perspektif Sosiologi Modern*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), h. 120-121

interaksi. Dengan demikian, “interaksionisme simbolik” melibatkan unsur sosialisasi di dalamnya.

Selain “interaksionisme simbolik” di atas, juga ada beberapa teori seperti *model of* (model dari) dan *model for* (model untuk) dari Clifford-Geertz. Menurut Geertz¹¹¹ pola-pola kebudayaan merupakan sebuah model. Ia membentuk simbol-simbol yang menghubungkan tiap-tiap model relasi di antara kesatuan proses yang terjadi secara alamiah, biologis, sosial, dan psikologis melalui penyamaan atau peniruan. Model ini terdiri dari dua, yakni: *model of* dan *model for*. *Model of* adalah terbentuknya proses-proses dan relasi-relasi sosial yang terjadi dalam suatu masyarakat. Adapun *model for* adalah pola-pola kebudayaan yang terbentuk dari adanya proses-proses dan relasi-relasi sosial itu.

Selain Geertz, Sairin¹¹² juga pernah mengemukakan mengenai ‘model untuk’ dan ‘model dari’ yang diartikan sebagai alat untuk memahami kehidupan suatu masyarakat yang diteliti. ‘Model untuk’ yaitu model yang berupa pola dari sistem pengetahuan, gagasan, dan cita-cita dari suatu masyarakat tentang bagaimana seharusnya dan sebaiknya. Model ini menjadi acuan yang relatif baku, karena didalamnya mengandung unsur yang dianggap agung dan sakral oleh masyarakat sehingga dijadikan *blue print* dari semua tingkah-laku manusia yang diharapkan. Adapun ‘model dari’ adalah pola kehidupan yang hidup dalam realitas masyarakat. Ia menjadi pedoman dan pengaruh dalam bertingkah-laku. Model ini tumbuh, berkembang, dan berpola dari hasil interaksi warga suatu masyarakat. Kedua model ini saling bertentangan. ‘Model dari’ sering berubah bentuk, sedangkan ‘model untuk’ relatif stabil disebabkan

¹¹¹Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*. (New York: Basic Books Inc. Publishers, 1973), h. 93

¹¹²Sjafri Sairin, *Perubahan Sosial Masyarakat Indonesia, Perspektif Antropologi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2002), h. 36-37

oleh adanya pengaruh lingkungan dan sistem berpikir manusia.

Djokosantoso Mulyono menyatakan bahwa budaya organisasi adalah tradisi yang sangat sukar diubah, karena budaya organisasi sebagai sistem yang nilai yang diyakini oleh semua anggotanya.¹¹³ Disisi lain, tidak bisa dipungkiri bahwa budaya mengalami suatu revolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Walaupun demikian, Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Bambang Tri Cahyono mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu: (1) Lupakan kultur; (2) Kendalikan disekitarnya; (3) Upayakan untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) Ubah strategi.¹¹⁴

Hal ini diperkuat oleh Peter Bijur yang menyatakan bahwa terdapat 5 faktor penting untuk mensukseskan perubahan budaya organisasi, yaitu:

1. Nilai-nilai yang mendukung pencapaian visi yang telah ditetapkan;
2. Motivasi yang mampu memobilisasi dukungan untuk perubahan;
3. Ide dan Strategi yang tepat untuk menciptakan lingkungan yang mampu menyuburkan kebersamaan dalam perumusan ide-ide dan strategi untuk mendorong perubahan;
4. Tujuan yang jelas serta selalu dikomunikasikan kepada para anggota organisasi;

¹¹³ Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi di Sekolah*, diakses dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, tanggal 5 Desember 2015

¹¹⁴ Ibid.

5. Etik kinerja yang ditumbuhkan dengan sistem remunerasi dan penghargaan yang tepat.¹¹⁵

Selanjutnya Bambang Tri Cahyono dengan mengutip pemikiran Alan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.¹¹⁶

Selanjutnya Kennedy mengemukakan bahwa jika tidak ada satu pun alasan yang cocok dengan di atas, jangan melakukan perubahan. Analisisnya terhadap sepuluh kasus usaha mengubah budaya menunjukkan bahwa hal ini akan memakan biaya antara 5 sampai 10 persen dari yang telah dihabiskan untuk mengubah perilaku orang. Meskipun demikian mungkin hanya akan didapatkan setengah perbaikan dari yang diinginkan.

Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robbins, budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi

¹¹⁵ Sofian Efendi, *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*, diakses dari <http://www.sofian.staff.ugm.ac.id>, tanggal 5 Desember 2015, h. 5.

¹¹⁶Ibid.

harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.¹¹⁷

Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Dalam pembahasan tentang tahapan proses pengembangan budaya organisasi Kurt Lewin juga memberikan pandangan yang mengacu pada asumsi, yaitu: (1) proses pengembangan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru; (2) pengembangan tidak akan terjadi sampai terdapat motivasi yang berkembang; (3) manusia merupakan pusat dari semua pengembangan organisasional; (4) resistensi untuk berkembang dapat ditemukan, bahkan meskipun tujuan pengembangan sangat diinginkan; dan (5) pengembangan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktek organisasional¹¹⁸.

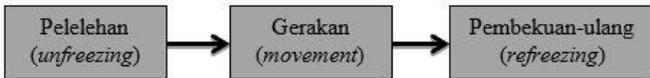
Walaupun banyak model yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam mengembangkan budaya organisasi pada lembaga pendidikan Islam, tetapi model Kurt Lewin ini dipandang sebagai model yang paling sederhana dalam pengembangan budaya organisasi yang dapat diterapkan di lembaga pendidikan Islam.¹¹⁹ Model ini disebut sebagai "Model Tiga-Langkah Lewin".

¹¹⁷ Susanto, A. B., *Budaya Perusahaan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997, penelusuran melalui google, dari [http:// researchengines.com/dwi0908.html](http://researchengines.com/dwi0908.html)

¹¹⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), h. 46-47

¹¹⁹ Mulyadi, *op.cit.*, h. 102

Kurt Lewin menyatakan bahwa perubahan yang berhasil di dalam organisasi mengikuti tiga langkah, melelehkan (*unfreezing*) status quo, gerakan (*movement*) menuju keadaan baru, dan membekukan ulang (*refreezing*) perubahan baru untuk membuat permanen¹²⁰.



Gambar 2.9 Model Perubahan Tiga-Langkah Lewin¹²¹

1. Pelelehan (*Unfreezing*)

Pelelehan (*unfreezing*) merupakan tahap persiapan untuk berubah. Tahap ini mencakup kegiatan membantu orang-orang untuk memahami bahwa diperlukan adanya suatu perubahan dan juga meningkatkan bahwa situasi yang ada sudah tidak memadai. Dengan kata lain, pada tahap ini status yang ada (*status quo*) diguncang sehingga orang-orang merasa tidak nyaman dan menuntut perubahan.

Tahapan ini dimaksudkan untuk membuka pikiran seluruh warga sekolah yang selama ini bergelut dengan perilaku, sikap, nilai, dan budaya lama atau beku (*frozen*). Pikiran yang selama ini beku perlu dibuka menuju wawasan yang lebih luas, dibawa kepada pemahaman terhadap isu-isu yang berkembang, bahwa dunia telah terjadi perubahan, maka perlu dibangun budaya organisasi yang kuat.

Maksud yang ketiga dari tahapan pelelehan ini adalah menciptakan kesiapan bagi individu warga sekolah, sehingga secara sadar mau menerima perubahan. Oleh karena itu, aktor perubahan seyogyanya memberikan

¹²⁰ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), h. 289

¹²¹ Stephen P. Robins, *op.cit.*, h. 290

motivasi bahwa budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam yang tinggi mempunyai pengaruh yang positif bagi pengembangan individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2. Gerakan (*Movement*)

Pada tahap ini secara bertahap tapi pasti perubahan dilakukan hingga didapatkan suatu kondisi baru. Pada tahap ini juga cara-cara baru akan diterapkan. Tahap ini merupakan tindakan penerapan dan merupakan proses pembelajaran individu dalam organisasi yang dilakukan secara terus menerus, sehingga pada tahap kedua ini perubahan terhadap budaya lama ke budaya baru benar-benar dilakukan.

Implementasi perubahan terhadap budaya lama ke budaya baru perlu diiringi langkah-langkah kongkret dari pengampu kebijakan. Langkah-langkah tersebut antara lain: 1) membantu seluruh anggota organisasi bagaimana menerapkan cara-cara atau konsep baru; 2) memfasilitasi terhadap perubahan sikap, perilaku, atau budaya baru; 3) membujuk mereka yang enggan; 4) melibatkan mereka ke dalam tindakan aktual; 5) mendampingi/mengajari dalam menggunakan ketrampilan-ketrampilan baru; 6) membuat konsep dasar secara praktis sebagai pedoman dalam melakukan sikap dan perilaku yang baru¹²².

Proses melakukan gerakan tentunya harus mendapat perhatian yang serius dari pimpinan yang mengambil kebijakan, karena berkaitan dengan individu yang akan melaksanakan tindakan dan pola baru yang akan dilakukan oleh individu. Setiap individu pasti memiliki perhatian dan sikap yang berbeda terhadap pola baru yang akan diterapkan, sehingga memerlukan proses pembelajaran yang terus menerus agar setiap individu benar-benar dapat melaksanakan aktifitasnya sesuai dengan perubahan yang diinginkan.

¹²² Mulyadi, *op.cit.*, h. 104

3. Pembekuan-ulang (*Refreezing*)

Tahap ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan sedemikian rupa, hingga cara-cara baru hasil perubahan tersebut menjadi stabil. Analogi ini mempunyai makna merubah sikap, perilaku, dan kebiasaan budaya lama, kemudian dicairkan melalui komunikasi, partisipasi dan negosiasi untuk melakukan perubahan terhadap sikap, perilaku, dan budaya lama menuju sikap, perilaku, dan budaya baru yaitu budaya disiplin.

Tahap ini merupakan tahap menstabilkan kembali terhadap sikap, perilaku, dan budaya ke dalam sistem baru yang telah diterapkan. Dengan demikian tahap ketiga ini merupakan babak baru dalam membangun sikap, perilaku, dan budaya disiplin di lembaga pendidikan Islam.

Berckhard dan Harris telah merumuskan teori-teori motivasi untuk berubah. Menurut mereka berdua, perubahan akan terjadi jika terdapat sejumlah syarat. Syarat tersebut yaitu:

- a. Manfaat biaya. Manfaat yang diperoleh lebih besar dari pada biaya perubahan.
- b. Ketidakpuasan. Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.
- c. Persepsi hari esok. Manusia dalam suatu organisasi melihat hari esok yang dipersepsikan lebih baik.
- d. Cara yang praktis. Ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang¹²³.

Pembentukan budaya organisasi dapat didasarkan pada tahap-tahap hubungan organisasi, oleh karena itu perlu adanya ancangan dasar dalam pengelolaan kultur organisasi secara konsisten. Ancangan dasar dalam melakukan pengelolaan kultur menurut Yayat Hidayat dari Heaven adalah sebagai berikut:

¹²³Daud Sudradjad et.al., "Strategi Konversi Energi di PT Lion Metal Works Tbk", *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 6 No. 1 Maret 2009, h. 27

- a. *Pengelolaan* kultur didasarkan atas *“equity and human relation”*, apabila hubungan organisasi itu berada pada *“internal focus”*.
- b. Ketika organisasi berada pada tahap hubungan *“external focus”*, maka pengelolaan kultur harus diarahkan pada *“competitive performance”*
- c. Pengelolaan kultur yang mendasarkan diri pada inovasi dan fleksibilitas ketika hubungan organisasi berada pada tahap *“organization environment boundary focus”*
- d. Pada tahap hubungan *“inter-unit focus”* dasar pengelolaan kultur diarahkan pada *“corporate integration”*.¹²⁴

Dilihat dari tingkatan manajemen, pengelolaan kultur organisasi menunjukkan cara yang berbeda. Pada manajemen tingkat bawah, pengelolaan kultur dilakukan dengan cara-cara yang riil dan mudah dirasakan oleh anggota, seperti sistem penggajian, penilaian, dan sebagainya. Sedangkan pada manajemen tengah, kultur dapat diekspresikan dalam bentuk pedoman pengambilan keputusan yang konsisten dengan upaya pengelolaan kultur. Wawasan holistik terhadap kultur, diperlukan pada level manajemen tingkat atas. *Organization Culture Values* atau nilai-nilai budaya organisasi adalah nilai-nilai hasil konsensus bersama sebagai perwujudan dari adanya upaya menterjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua perangkat personil sekolah.

Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide, organisasi tersebut belum menjadi kenyataan atau ada wujudnya secara fisik, tahap ini menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Pada saat para pendiri

¹²⁴Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir. *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*. UPI Bandung, 1998, h. 36

organisasi memiliki ide untuk mendirikan organisasi, maka budaya organisasi pasti akan ikut terpikirkan meskipun masih secara eksplisit. Budaya organisasi baru menjadi kenyataan ketika organisasi sudah benar-benar berdiri. Dapat dikatakan bahwa ketika organisasi berdiri, pembentukan budaya organisasi pun ikut dimulai. Hal ini dijelaskan oleh Schein bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi.

E. Peran Warga dalam Mengembangkan Budaya Organisasi

Dalam pembahasan lain berkaitan dengan peran menurut pengertian bahasa adalah sesuatu yang jadi bagian atau yang memegang peranan utama.¹²⁵ Sedangkan Soekanto mengungkapkan bahwa peranan menunjuk pada fungsi, penyesuaian diri dari suatu proses yang mencakup:

1. Norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian ketentuan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
2. Suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat.
3. Sebagai perikelakuan individu yang penting bagi struktur sosial¹²⁶

Peran merupakan suatu unsur yang dinamis dari suatu kedudukan atau posisi sebagaimana di jelaskan dalam pengertian di atas. Posisi seseorang dalam masyarakat merupakan statis yang menunjukkan tempat individu pada organisasi masyarakat. Pentingnya peranan adalah karena

¹²⁵W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Balai Pustaka, 1987), h. 735

¹²⁶Mohammad Syamsudin, "Peranan Wanita Muslimat dalam upaya Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat" dalam Jurnal Penelitian Agama, No,20 Th.VII September

ia mengatur perilaku seseorang, peranan menyebabkan seseorang pada batas-batas tertentu dapat meramalkan perbuatan-perbuatan orang lain sehingga orang yang bersangkutan akan dapat menyesuaikan perilaku sendiri dengan orang-orang sekelompoknya. Hubungan-hubungan sosial yang ada dalam masyarakat merupakan hubungan antara peranan-peranan individu dalam masyarakat.¹²⁷

Groos Masae dan Mc Eachery mendefinisikan peranan sebagai seperangkat harapan-harapan yang dikenakan pada individu yang menempati kedudukan sosial tertentu.¹²⁸ Harapan-harapan tersebut merupakan kesinambungan dari norma-norma sosial dan oleh karena itu dapat dikatakan bahwa peranan-peranan itu ditentukan oleh norma-norma di dalam masyarakat.

Berangkat dari pemaparan tentang pengertian peranan secara umum dan sehubungan dengan peran warga sekolah dalam pengembangan budaya organisasi di lembaga pendidikan, dalam suatu masyarakat pada umumnya terdiri dari kelompok-kelompok yang memiliki keanggotaan ganda di mana kebanyakan individu dituntut untuk melakukan peran lebih dari satu dan pada umumnya peranan itu saling bertentangan dan sering menimbulkan kekacauan.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat dimaklumi bahwa seseorang berperan apabila telah memiliki status di masyarakat. Di dalam status tersebut terdapat tugas-tugas yang sebelumnya disusun berdasarkan harapan-harapannya, namun harus sesuai dengan harapan masyarakat. Sehingga, apabila dalam tugas-tugasnya yang semula disesuaikan dengan harapan orang atau lembaga yang berperan kemudian tidak sesuai harapan masyarakat, maka dapat dikatakan belum berhasil.

¹²⁷ Soerjono soekanto, *Sosiologi suatu pengantar*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2000), h. 269

¹²⁸ David Berry, *Pokok-pokok pikiran dalam Sosial*, terj Paulus Wiratomo, (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), h. 99

Dalam teorinya, Biddle dan Thomas seperti dikutip Sarlito W. Sarwono membagi peristilahan teori peran dalam empat golongan, yaitu:

1. Orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial.
2. Perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut.
3. Kedudukan orang-orang yang berperilaku.
4. Kaitan antara orang dan perilaku.¹²⁹

Jadi peran adalah seperangkat tindakan atau perbuatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang berkedudukan di masyarakat dalam suatu peristiwa atau keadaan yang sedang terjadi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berikut ini hal-hal yang terkait dengan peran:

1. Subjek dan Target

Orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial dapat dibagi menjadi 2 (dua) golongan sebagai berikut:¹³⁰

- a. Subyek (pelaku); yaitu orang yang sedang berperilaku menurut suatu peran tertentu.
- b. Target (sasaran); yaitu orang yang mempunyai hubungan dengan aktor dan perilakunya.

Aktor maupun target dapat berupa individu maupun kelompok yang saling berhubungan. Secord dan Backman menyatakan bahwa aktor menempati posisi pusat (*focal position*), sedangkan target menempati posisi padanan dari posisi pusat tersebut (*counter position*).¹³¹ Dengan demikian aktor dan target merupakan *partner* dalam melakukan peran.

¹²⁹Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1984), h. 234

¹³⁰*Ibid.*, h. 234

¹³¹*Ibid.*, h. 235

2. Perilaku

Menurut Biddle dan Thomas ada lima istilah tentang perilaku dalam kaitannya dengan peran:

- a. *Expectation* (harapan); adalah harapan-harapan orang pada umumnya tentang perilaku-perilaku yang pantas ditunjukkan oleh seorang yang mempunyai peran tertentu.
- b. *Norm* (norma); adalah salah satu bentuk harapan yang menyertai suatu peran dan merupakan suatu tuntutan peran (*role demand*). Tuntutan peran melalui proses internalisasi dapat menjadi norma bagi peran yang bersangkutan.
- c. *Performance* (wujud perilaku); adalah perwujudan perilaku secara nyata dalam suatu peran oleh aktor kepada target sasaran.
- d. *Evaluation* (penilaian) dan
- e. *Sanction* (sanksi); adalah segala sesuatu yang didasarkan pada harapan masyarakat tentang norma. Berdasarkan norma tersebut, orang memberikan penilaian berupa kesan positif atau negatif terhadap suatu perilaku. Sedangkan sanksi adalah usaha orang untuk mempertahankan nilai positif agar perwujudan perilaku dalam peran diubah sedemikian rupa sesuai dengan harapan dan norma di masyarakat.¹³²

Dengan demikian *expectation* (harapan), *norm* (norma), *performance* (wujud perilaku), *evaluation* (penilaian) dan *sanction* (sanksi) saling berkaitan dalam perilaku peran. Harapan dan norma merupakan segala sesuatu yang berisi harapan atau keinginan masyarakat tentang perilaku yang menyertai suatu peran. Kemudian muncullah wujud perilaku sebagai realisasi dari harapan dan norma tersebut. Sehingga timbullah penilaian dan sanksi terhadap perilaku yang telah diwujudkan tersebut.

¹³²*Ibid.*, h. 235-239

3. Kedudukan Orang yang Berperilaku

Secord & Backman dan Biddle & Thomas memberikan definisi yang saling melengkapi tentang kedudukan (posisi). Dari kedua definisi mereka dapat disimpulkan bahwa kedudukan adalah sekumpulan orang yang secara bersama-sama diakui perbedaannya dari kelompok-kelompok yang lain berdasarkan sifat-sifat yang mereka miliki bersama, perilaku yang sama-sama mereka perbuat, dan reaksi orang-orang lain terhadap mereka bersama.

Dengan demikian, ada 3 (tiga) faktor yang mendasari penempatan seseorang dalam posisi tertentu. *Pertama*, sifat-sifat yang dimiliki bersama seperti jenis kelamin, suku bangsa, usia, atau ketiga sifat itu sekaligus. Semakin banyak sifat yang dijadikan dasar kategori kedudukan, maka semakin sedikit orang yang dapat ditempatkan dalam kedudukan itu.¹³³ *Kedua* adalah perilaku yang sama seperti penjahat, olahragawan, pemimpin, dan sebagainya. *Ketiga* adalah reaksi orang lain terhadap mereka.

4. Kaitan antara Orang dan Perilaku

Biddle dan Thomas mengemukakan bahwa kaitan (hubungan) yang dapat dibuktikan ada atau tidak adanya dan dapat diperkirakan kekuatannya adalah kaitan antara orang dengan perilaku dan perilaku dengan perilaku.

Kaitan antara orang dengan orang dalam teori peran ini tidak banyak dibicarakan. Kriteria untuk menetapkan kaitan-kaitan tersebut adalah sebagai berikut:¹³⁴

- a. Derajat kesamaan atau ketidaksamaan antara bagian-bagian yang saling berkaitan tersebut. Derajat kesamaan memiliki kriteria yang disebut konsesus yang berarti kaitan antara perilaku-perilaku yang berupa kesepakatan mengenai suatu hal tertentu. Contoh: semua orang setuju bahwa ayah harus mengayomi anak-

¹³³*Ibid.*, h. 242

¹³⁴*Ibid.*, h. 246-251

anaknya. Sedangkan derajat ketidaksamaan disebut disensus. Ada 2 (dua) disensus menurut Biddledan Thomas. *Pertama*, disensus yang tidak terpolarisasi, yaitu ada beberapa pendapat yang berbeda-beda. *Kedua*, disensus yang terpolarisasi, yaitu ada dua pendapat yang saling bertentangan. Contoh: sebagian murid di kelas itu menilai wali kelasnya negatif karena terlalu ketat, sedangkan sebagian murid yang lain menilai positif karena disiplin.

- b. Derajat saling menentukan atau saling ketergantungan antara bagian-bagian tersebut. Di sini suatu hubungan orang-perilaku akan memengaruhi, menyebabkan atau menghambat hubungan orang-perilaku yang lain. Misalnya perilaku ayah akan memengaruhi perilaku anak.
- c. Gabungan antara derajat kesamaan dan saling ketergantungan. Hal ini terdiri atas konformitas, penyesuaian, dan kecermatan. Konformitas (*conformity*) adalah kesesuaian antara perilaku seseorang dengan perilaku orang-orang lain, atau perilaku seseorang dengan harapan orang lain tentang perilakunya. Sedangkan penyesuaian (*adjustment*) adalah perbedaan perilaku seseorang dengan yang diharapkan orang lain, sehingga butuh penyesuaian perilakunya sesuai dengan harapan orang lain. Kemudian kecermatan (*accuracy*) yaitu ketepatan penggambaran suatu peran. Deskripsi peran yang cermat adalah deskripsi yang sesuai dengan harapan-harapan peran itu, dan sesuai dengan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh orang yang memegang peran itu.

F. Budaya Organisasi Perspektif Islam

Budaya organisasi dibangun dengan seperangkat nilai yang diyakini oleh semua perilaku dalam organisasi itu. Islam sebagai salah satu sumber tata nilai juga mempunyai nilai-nilai yang dapat digunakan sebagai pembangunan budaya organisasi yang kuat. Nilai-nilai dalam organisasi

juga diperlukan untuk mengikat manajer dan semua orang dalam organisasi tersebut dalam suatu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang manajer muslim, nilai yang dipandang paling benar adalah nilai yang bersumber dari ajaran agama Islam. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat bila dikembangkan dengan nilai-nilai sehat yang bersumber dari agama.¹³⁵ Beberapa nilai yang dipandang penting dalam pembangunan mental seorang muslim dalam berorganisasi diantaranya adalah ikhlas, jama'ah dan amanah.

1. Ikhlas

Ikhlas merupakan sikap dasar yang menjadi cirikhas muslim dalam bertindak, yaitu segala tindakan yang dilakukan selalu bertujuan untuk mencari ridlo Allah. Seorang muslim yang ikhlas adalah yang melakukan segala kewajibannya dengan maksimal tanpa niat untuk dipuji, dihargai atau hanya ingin dilihat orang. Dalam hal amal keagamaan kebalikan dari ikhlas adalah riya', yaitu melakukan amal ibadah karena tujuan ingin dilihat orang.¹³⁶

Dalam organisasi makna ikhlas adalah melakukan kewajiban dengan sekuat tenaga dan usaha terbaik dengan niat bersih. Orang yang ikhlas adalah orang melaksanakan kewajiban secara maksimal. Apabila dikaitkan dengan sebuah kinerja pegawai, bahwa seorang pegawai itu harus melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Atau dengan kata lain, pegawai itu akan melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, walaupun tidak diawasi oleh atasannya.¹³⁷

¹³⁵Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta, Gema Insani Press, 2003, h. 30.

¹³⁶Yahya, Harun., *Semangat dan Gairah orang-orang beriman*, Risalah Gusti., Surabaya., 2003, h. 52.

¹³⁷Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam.....*, h.31.

Konsep ikhlas ini pada gilirannya juga akan memunculkan etos kerja yang tinggi bagi seseorang. Karena konsep ikhlas pada dasarnya adalah inti dari segala perbuatan yang dilakukan oleh seseorang, termasuk dalam hal bekerja atau berorganisasi. Selain membentuk etos kerja, sifat ikhlas juga akan menghindarkan seseorang dari sifat tamak dan kikir, karena seorang yang berpandangan hidup ikhlas, hatinya tidak akan terpaut dengan harta atau kekayaan. Seperti diketahui kecintaan yang berlebihan terhadap harta atau dunia merupakan faktor utama timbulnya kejahatan di bidang ekonomi, seperti penipuan dan riba, yang keduanya dikutuk oleh Allah.¹³⁸

Etos kerja seorang muslim sebagaimana yang dikemukakan oleh Hafidhuddin adalah sebagai berikut:¹³⁹

a. *al-Shalah* atau baik dan bermanfaat

Seseorang yang memiliki paradigma *ashlah* akan memandang bahwa segala perbuatan yang dilakukan adalah untuk beribadah. Bekerja juga merupakan amal shaleh jika dikerjakan dengan ikhlas. Seorang muslim yang ikhlas tentu akan berusaha untuk menjadi orang yang bisa memberikan manfaat kepada orang lain sebagai bagian dari amal sholeh. Allah berfirman dalam surat an-Nahl 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً
طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

Barangsiapa mengerjakan amal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan Kami beri balasan

¹³⁸Ahmad, *Etika Bisnis dalam Islam*, Pustaka Al-Kautsar, Jakarta, 2001, h.40.

¹³⁹*Ibid*, h. 40-41

kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.¹⁴⁰

b. *al-Itqan* atau kesempurnaan

Kesempurnaan atau profesional adalah salah satu tujuan yang harus menjadi prioritas setiap muslim dalam menyelesaikan tugasnya. Kesempurnaan dalam melaksanakan tugas bagi seorang muslim, bukan berarti hanya menjalankan pekerjaannya saja, atau yang penting jadi, akan tetapi lebih dari itu bahwa pekerjaan yang dilakukan harus benar-benar baik dan layak.

c. *al-Ahsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang mempuayai dua makna dan pesan, yaitu:

1. Melakukan yang terbaik dari apa yang dapat dilakukan, dengan makna ini pengertiannya sama dengan *al-itqan*. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik, apalagi untuk kepentingan umat.
2. Mempunyai makna yang lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberikan pesan peningkatan terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya.

d. *al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal

Bekerja keras adalah melakukan sesuatu dengan sungguh-sungguh yaitu mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki untuk menghasilkan pekerjaan yang baik. Dalam hal kesungguhan ini Allah berfirman dalam al Qur'an surat al Ankabut ayat 69:

وَالَّذِينَ جُهِدُوا فِيْنَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ٦٩

¹⁴⁰Departemen Agama RI., *al Qur'an dan Terjemahnya*,h.278

Dan orang-orang yang berjihad untuk (untuk mencari keridloan) Kami, benar-benar Kami akan tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami, dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik”. (QS. al-Ankabut: 69) ¹⁴¹

e. *al-Tanafus* dan *ta'awun* atau bekerjasama dan tolong menolong

Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi, para anggota organisasi harus melakukan kerjasama dan saling membantu, agar tujuan yang ditetapkan tersebut bisa dicapai dengan sempurna, karena setiap anggota organisasi tentu memiliki keahlian yang berbeda-beda, kemampuan yang berbeda ini berlu disatukan dalam bentuk kerjasama dan saling membantu demi tujuan tertentu. Dalam hal ini Allah berfirman:

.....تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعَدْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ٢

.....dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam perbuatan dosa dan pelanggaran, dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”. (QS. Al-maidah:2) ¹⁴²

f. Mencermati nilai waktu

Rasulullah saw. menjelaskan bahwa waktu adalah sesuatu yang sangat berharga, beliau memberi contoh sebagaimana beliau menyikapi ketepatan waktu, kemudian

¹⁴¹Ibid, h. 404

¹⁴²Ibid, h. 106

diikuti oleh para shahabat beliau. Akhirnya, para shahabat menyadari dan terbiasa menghargai waktu.

2. Amanah

Amanah merupakan nilai sentral dalam membangun budaya organisasi, amanah merupakan sikap tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, atau dengan kata lain memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Dalam organisasi atau manajemen, konsep amanah ini sangat penting, karena setiap orang yang ada dalam organisasi pada dasarnya adalah memegang tugas dan wewenang menyangkut kinerja organisasi sesuai dengan keahliannya masing-masing. Sikap amanah dalam melaksanakan tugas ini akan mejadikan pegawai memiliki tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi dan tercermin dalam sikap sebagai berikut;

a. *Shidiq* atau kejujuran

Kejujuran dalam organisasi atau dalam ruang sosial adalah merupakan sikap terpuji yang mutlak diperlukan. Seorang muslim yang jujur akan selalu mendasarkan perbuatannya pada ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi antara ucapan dan perbuatannya. Karena itu Allah senantiasa memerintahkan kepada kita untuk selalu bersama orang yang benar (jujur). Allah berfirman;”

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّٰدِقِينَ ١١٩

Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”. (QS. At-Taubat: 119).¹⁴³

Dalam dunia kerja, kejujuran di tampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan janji, waktu, pelaporan, pelayanan, mengakui kekurangan dan kelemahan (tidak

¹⁴³Ibid, h. 206

menutup-nutupi) serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong baik pada teman sejawat maupun kepada atasan.

b. Fathonah

Fathonah berarti mengerti, memahami dan menghayati segala hal yang menyangkut tugas dan pekerjaan, setiap anggota organisasi harus tahu persis apa tugas dan kewajiban yang harus dilakukan. Setiap anggota organisasi yang memiliki sifat ini, pasti akan menimbulkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi. Kreatifitas dan inovasi hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha menambah berbagai macam ilmu pengetahuan dan informasi yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

c. Jama'ah atau Kolektivitas

Islam adalah agama jama'ah yang lebih mementingkan kebersamaan daripada kesendirian atau individualistik. Mulai dari masalah ibadah sampai pada muamalah, dalam melaksanakan ibadah sholat misalnya, didalamnya mencerminkan adanya karakter dan watak kolektivitas. Karena melakukan sholat berjama'ah nilainya jauh lebih tinggi daripada sholat yang dikerjakan dengan sendirian. Bukankah Allah sangat menyukai barisan pejuang yang terorganisir secara rapi daripada yang berserakan. Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتٌ مَّرْصُومًا ۚ

Sesungguhnya Allah menyukai orang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh". (QS. Al-Shaf: 4).¹⁴⁴

¹⁴⁴Ibid, h. 551

Budaya kolektif yang menjadi karakter dalam Islam, jika diterapkan dalam organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk solidaritas antar anggota organisasi atau antara karyawan tertentu akan menciptakan suasana kekeluargaan yang penuh dengan kecintaan. Hubungan antara bawahan dan atasan, atau karyawan yang satu dengan yang lainya tidak seperti hubungan formal yang kaku, tetapi lebih kepada hubungan keluarga yang harmonis.

Dalam konteks organisasi, kesatuan hati ini juga akan menimbulkan rasa memiliki (*sence of belonging*) pada diri karyawan. Rasa ikut memiliki inilah yang diperlukan untuk memacu semangat dan produktivitas karyawan.

Disamping penanaman nilai-nilai yang menjadi dasar dalam melakukan aktifitas, dalam mengembangkan budaya organisasi juga diperlukan adanya sosialisasi terhadap nilai yang dijadikan norma dalam organisasi. Sosialisasi terhadap nilai budaya dalam organisasi ini memerlukan mekanisme tersendiri untuk mempertahankan agar budaya yang berkembang dalam organisasi tetap hidup. Cara penyebaran budaya dalam organisasi dapat mencontoh Rasulullah saw. saat melakukan pembinaan terhadap para shahabat hingga para shahabat memiliki sifat yang luar biasa. Pembinaan Rasulullah saw. terhadap para shahabatnya tersebut dilakukan dengan cara:

1. Keteladanan Kepemimpinan

Budaya organisasi yang kuat memang diciptakan dan disosialisasikan oleh seorang pemimpin. Rasulullah saw. telah memberikan contoh bagaimana beliau selalu berusaha meningkatkan keteladanan. Rasulullah saw. secara rutin melakukan pembinaan kepada para shahabat, yang kebanyakan masih baru belajar tentang Islam. Namun tidak kalah pentingnya adalah penciptaan suasana kerja yang kondusif bagi perkembangan organisasi. Rasulullah saw. memberi contoh mengenai budaya kerja, yaitu dengan

budaya penghargaan, budaya pengetahuan dan lainnya sehingga selalu ada peningkatan.¹⁴⁵

2. Istiqomah

Manusia adalah makhluk yang paling sempurna diantara makhluk-makhluk yang lain, maka manusia sudah seharusnya konsisten dalam menjalankan dan mengamalkan nilai-nilai yang baik, meskipun banyak menghadapi tantangan dan godaan. Orang dan lembaga yang terus konsisten dalam menjalankan budaya organisasi akan dengan mudah mensosialisasikan budaya itu kepada para anggotanya, apalagi kepada anggota yang baru.

3. Tabligh

Tabligh atau menyeru, merupakan simbol atau gambaran yang berarti mengajak sekaligus memberi contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan nilai yang dipraktekkan atau yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Tabligh yang disampaikan harus mengandung makna dan hikmah bagi siapapun, sabar argumentatif dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid antar anggota organisasi.

Pengembangan budaya organisasi tentu memiliki karakteristik sebagai ciri dan sekaligus menjadi dasar dalam berperilaku bagi setiap anggota organisasi. Tujuan yang ditetapkan organisasi tidak serta merta dapat dicapai begitu saja tanpa adanya proses dan peran dari setiap anggota organisasi yang disesuaikan dengan profesinya masing-masing, sehingga dengan dasar, proses dan peran tersebut sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Berikut ini akan dipaparkan karakteristik, proses dan peran warga organisasi dalam mengembangkan budaya organisasi berdasarkan dari perspektif Islam sebagai berikut:

¹⁴⁵ibid, h. 49

1. Karakteristik pengembangan budaya organisasi

Islam sebagai Agama rahmatan lil 'alamin, memberikan pedoman dan konsep dalam berbaia kehidupan, baik secara organisatoris maupun individu. Dalam prespektif Islam karakteristik budaya organisasi dalam bahasa Arab, disebut al-tandhim. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Mahmud Hawary:

وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط
الاشياء ببعضها والاشخاص ببعضها من اجل تكوين
وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها

Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.¹⁴⁶

Dalam sebuah hadits diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".¹⁴⁷

¹⁴⁶Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asaswa al-Ushul al-Ilmiyah*, (Dar al-Kutub: Mesir, 1976), 189

¹⁴⁷Samsyu al-Din al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1, (Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005), 5594

Pengertian dan hadits di atas memberikan penjelasan bahwa sebuah budaya organisasi, perlu adanya karakteristik yang melekat didalamnya yaitu adanya ketertarikan dalam berperilaku, yang dijadikan sebagai pedoman bersama dan disepakati. Pedoman dan peraturan itulah yang harus dijadikan sebagai landasan organisasi dalam melangkah agar lebih tepat, terarah dan tuntas dalam sebuah perilaku.

Sebagaimana makna yang terkandung dalam al Qur'an surat as Shaff ayat 4 bahwa sebuah organisasi harus memiliki pedoman tertulis untuk menata perilaku anggota agar menjadai teratur. Ketertarikan itulah yang akan membawa perilaku yang kokoh, kuat dan sebagaimana sebuah bangunan yang memiliki fondasi yang kuat dan kokoh.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومًا ٤

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.¹⁴⁸

2. Proses Pengembangan Budaya Organisasi

Sesungguhnya proses budaya organisasi bukanlah sebuah perbuatan yang sia-sia namun akan mendapatkan sebuah perubahan. Perubahan tidak akan terjadi manakala organisasi tidak melakukan dengan baik dan benar. Maka tidaklah terjadi perubahan jika orang dalam sebuah organisasi tidak melakukan perubahan sendiri. Allah menjelaskan dalam al Qur'an surat ar-Ra'du ayat 11 sebagai berikut:

¹⁴⁸Departemen Agama RI., Al Qur'an dan h. 551

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ
 اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَالٍ ۝ ١١

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah 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.¹⁴⁹

Demikian juga dijelaskan dalam al Qur'an surat az Zalzalah ayat 7-8 sebagai berikut:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ
 وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ۝ ٨

Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan)nya pula.¹⁵⁰

Proses pengembangan budaya organisasi melalui telinga untuk mendengar sebagai bentuk perilaku untuk mendengar nasehat-nasehat. Melalui mata untuk melihat kebenaran dan melihat realitas di sekitar agar memiliki

¹⁴⁹ Ibid, h. 250

¹⁵⁰ Ibid, h. 599

perilaku yang peka terhadap perubahan sosial. Proses pengembangan budaya organisasi ini sebagaimana dijelaskan dalam Al Qur'an surah Al-'a'raf ayat 179.

وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا
يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا
يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَمِ بَلَّ هُم أَضَلُّ أُولَئِكَ هُم
الْغٰفِلُونَ ١٧٩

Dan Sesungguhnya Kami jadikan untuk (isi neraka Jahannam) kebanyakan dari jin dan manusia, mereka mempunyai hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan mereka mempunyai mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengar (ayat-ayat Allah). Mereka itu sebagai binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat lagi. Mereka itulah orang-orang yang lalai.¹⁵¹

3. Peran warga sekolah dalam pengembangan budaya organisasi

Membangun budaya organisasi membutuhkan peran dari semua warga untuk menjaga agar budaya organisasi yang dibangun tetap menjadi kokoh, dimana setiap warga organisasi masing-masing memiliki peran yang berbeda-beda. Dan setiap peran apapun yang dilakukan dengan tujuan untuk membangun dan menjaga organisasi maka, akan mendapat reward dari peran tersebut. Sebagaimana firman Allah surat Ali Imron ayat 110;

¹⁵¹ Ibid, h. 174

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا
لَّهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ١١٠

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.¹⁵²

Hal yang sama sebagaimana dijelaskan dalam Surah Al Baqarah ayat 143 sebagai berikut:

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ
الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا
لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَى عَقِبَيْهِ وَإِنْ كَانَتْ
لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِيعَ إِيمَانَكُمْ إِنَّ
اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَّءُوفٌ رَحِيمٌ ١٤٣

Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. Dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa Amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyaiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia.¹⁵³

¹⁵² Ibid, h. 64

¹⁵³ Ibid, h. 22

Berdasarkan dari ayat tersebut jelaslah bahwa, membangun budaya organisasi tidak mungkin dilakukan secara individual atau parsial, dalam membangun budaya organisasi membutuhkan peran dari semua warga yang berperan sesuai dengan tugas dan kemampuan masing-masing untuk menjaga agar budaya organisasi yang dibangun tetap menjadi kokoh dan akan memperlancar organisasi dalam mencapai tujuan.

BAB III

DIALEKTIKA MULTIKASUS BUDAYA ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Dialektika Kasus MTs Ma'arif NU Kota Blitar

Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU Kota Blitar berada di wilayah Kota Blitar, tepatnya Jalan Ciliwung No. 56 Bendo, Kecamatan Kepanjenkidul Kota Blitar. Lokasi MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini menyatu dengan MA Ma'arif NU Kota Blitar, kedua lembaga ini didirikan oleh Yayasan LP Maarif PCNU Kota Blitar dengan nama Perguruan Ma'arif NU Blitar. Pada lembaga ini terdiri dari beberapa unit, yaitu Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah, Lembaga Pendidikan, Pos Kesehatan Pesantren dan Koperasi Pondok Pesantren.

Letak Madrasah Tsanawiyah Ma'arif NU Kota Blitar mudah dijangkau oleh peserta didik, karena berada di Kota Blitar, berjarak kurang lebih 2 Km dari pusat pemerintahan Kota Blitar ke arah utara.¹⁵⁴ Secara geografis memang masuk dalam wilayah kota, namun situasi lingkungannya tidak begitu ramai dan cenderung tenang untuk pembelajaran. MTs Ma'arif NU Kota Blitar merupakan lembaga pendidikan swasta yang menyatu dengan Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar yang tentunya keduanya saling mendukung dalam setiap proses penyelenggaraan

¹⁵⁴Dokumentasi MTs Ma'arif NU Kota Blitar, tanggal 14 Maret 2016

pendidikannya. MTs Ma'arif NU Kota Blitar berdiri di atas lahan seluas 6.327 m² yang berstatus milik sendiri sudah mencukupi dalam proses pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Visi MTs Ma'arif NU Kota Blitar sebagai pengejawantahan dari mimpi yang diidam-idamkan oleh seluruh warganya adalah "*Terwujudnya generasi muslim kaffah, alim, handal dan berwawasan lingkungan hidup*". Dilihat pada visi bahwa ada beberapa hal yang menjadi impian yaitu *pertama*, terwujudnya generasi muslim yang kaffah. Artinya bahwa madrasah memiliki cita-cita agar lulusannya menjadi generasi yang muslim yang mampu memahami ajaran Islam secara menyeluruh yang mampu mengajarkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Kedua*, generasi yang alim yaitu yang mampu memahami ilmu agama yang menjadi uswah hasanah di masyarakat. *Ketiga*, handal dan berwawasan lingkungan. Artinya mampu bersaing dan memiliki kualitas dalam berjuang dan memahami lingkungan sekitar.

Pencapaian visi yang telah dirumuskan, penjabaran serta pelaksanaan visi tersebut kemudian dituangkan dalam sekelompok misi. MTs Ma'arif NU Kota Blitar mempunyai misi sebagai berikut:¹⁵⁵

1. Mengembangkan lembaga pendidikan bercirikan Islam sistem *boardingschool* dengan memadukan pendidikan formal (madrasah) dan non formal (pondok pesantren)
2. Menginternalisasikan nilai-nilai keislaman ala ASWAJA (ahlus sunnah wal jama'ah) dalam kehidupan sehari-hari, sehingga memiliki ruhul jihad (semangat juang) yang tinggi dalam menegakkan garis perjuangan Rasulullah saw. dan para ulama serta bersemangat dalam menjalani kehidupan dengan selalu peduli lingkungan.

¹⁵⁵Dokumentasi MTs Ma'arif NU Kota Blitar, tanggal 14 Maret 2016

3. Memberikan bekal kemampuan dasar bagi para lulusan untuk melanjutkan pendidikan dan hidup bermasyarakat di era yang cepat berubah.
4. Mengembangkan lingkungan madrasah yang memacu tumbuhnya sikap kompetitif dalam meraih prestasi akademik maupun non akademik dan sikap demokratis.
5. Menyediakan berbagai media yang dapat memacu berkembangnya sikap potensi minat bakat anak didik secara maksimal.

MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam rangka menjalankan visi dan misinya, didukung oleh 43 orang guru. Diketahui guru yang mempunyai jenjang pendidikan S2 sebanyak 5 orang sedangkan guru yang mempunyai jenjang pendidikan S1 sebanyak 35 orang yang berstatus sebagai guru tetap yayasan sebanyak 33 dan guru tidak tetap sebanyak 8 orang, sebagaimana dalam tabel terlampir.

MTs Ma'arif NU Kota Blitar pada tahun ajaran 2015/2016 mempunyai peserta didik sebanyak 630 yang terbagi menjadi 18 kelompok belajar, dimana dari tahun ke tahun jumlah siswanya mengalami peningkatan, terutama pada tahun terakhir, yaitu kelas VII terdiri dari 8 kelompok belajar dengan jumlah siswa sebanyak 276, sedangkan di kelas VIII ada 5 kelompok belajar dengan jumlah 192 siswa, dan di kelas IX terdapat 5 kelompok belajar yang menampung 162 siswa, hal ini sebagaimana dalam tabel terlampir.

MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam rangka meningkatkan kualitas lembaganya, selalu berusaha berbenah diri, utamanya melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM). Program-program pengembangan SDM yang ada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar di antaranya adalah dengan mengadakan workshop tentang penguatan pembelajaran, dalam rangka peningkatan mutu pendidikannya, juga melakukan penguatan kepada para guru dalam rangka pengembangan lembaga demi pencapaian mutu pendidikan yang baik dan maksimal.

1. Karakteristik Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Pertama; Keberaturan dalam berperilaku, ciri khusus yang mencerminkan keberaturan perilaku adalah kebiasaan keseharian yang dilakukan oleh warga madrasah baik didalam madrasah maupun di pondok. Kebiasaan perilaku yang didasarkan pada pengembangan nilai-nilai agama ini harus sudah mengalir dengan sendirinya. Kebiasaan berperilaku ini sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala madrasah Moh. Muslim “di madrasah ini kita memberlakukan 9 keunggulan kompetensi santri, yang bersifat *yaumiyah* (keseharian) antara lain berisi tentang; wajib mengucapkan salam dan bersalaman, wajib berdo’a ketika akan memulai dan mengakhiri pelajaran, wajib jama’ah sholat fardlu, wajib puasa senin kamis, wajib sholat lail, wajib istighotsah, wajib sholat dhuha, wajib sholat sunnat rowatib, wajib khataman al qur’an. Dimana semuanya itu sudah dengan sendirinya dilakukan oleh siswa, artinya siswa sudah terbiasa dengan kegiatan-kegiatan tersebut.¹⁵⁶

Wakil kepala *madrasah* bidang kesiswaan Siti Ruqoyah mengatakan “Kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di madrasah ini hanya sampai dengan jam sekolah yaitu mulai jam 07.00 s.d 13.30 selebihnya anak sudah berada di asrama dengan kegiatan yang diselenggarakan oleh pondok, kegiatan di pondok ini lebih banyak dibandingkan dengan kegiatan keagamaan yang ada di madrasah, dalam pelaksanaannya di pondok juga dibentuk petugas yang mendampingi dan mengawasi kegiatan santri dan setiap bulan memberikan laporan kegiatannya kepada madrasah.¹⁵⁷

Kesadaran siswa dalam berperilaku di MTs Ma’arif NU ini juga dipaparkan oleh Anita Rachmawati selaku guru Bimbingan dan Konseling “Kadang ada guru yang

¹⁵⁶I.W.KS.KBO.140316

¹⁵⁷I.W.Gr.1.KBO.230416

terlambat karena sesuatu hal sehingga sampai di madrasah agak terlambat, ketika demikian siswa lansung berdo'a dan membaca asmaul husna tanpa harus menunggu gurunya, demikian juga ketika sholat dhuha, tanpa di komando anak sudah menuju ke masjid untuk mengerjakan sholat dhuha.¹⁵⁸

Salah seorang guru Syaiful Huda terkait dengan masalah ketertiban dan kesadaran ini menambahkan "Kita menyadari bahwa kita bekerja ini adalah melaksanakan amanat yang sudah diberikan oleh orang tua kepada kita, sehingga kita harus dengan ikhlas untuk melaksanakannya. Kita tanpa adanya paksaan dan dengan sendirinya melaksanakan tugas yang sudah diamanatkan lembaga kepada kita, disini kita mengutamakan pengabdian dan ibadah."¹⁵⁹

Menurut kepala madrasah "budaya madrasah ini sudah berlangsung lama, dan dipengaruhi oleh keinginan untuk merubah budaya madrasah yang kurang bagus. Nilai-nilai yang diterapkan di madrasah sebagaimana yang diajarkan agama Islam. Yang setiap hari diberikan di pesantren oleh kiai, melalui ngaji, rapat besama. Dasar pedoman yang digunakan adalah ajaran Islam. Pak kiai juga mengharapkan agar bisa diterapkan di madrasah."¹⁶⁰

Permintaan akan mengajar dengan ikhlas dengan hati yang jernih sebagaimana diungkapkan oleh kiai "para guru dalam mengajar agar tidak mengutamakan maisyah (gaji) sebab mengajar merupakan perbuatan yang mulia yang pahalanya selalu mengalir sepanjang masa. Mengajar siswa harus dengan ikhlas dan dengan perasaan yang bersih agar siswa yang keluar dari pesantren ini memiliki ilmu yang mafaat"¹⁶¹

¹⁵⁸I.W.Gr.2.KBO.140416

¹⁵⁹I.W.Gr.3.KBO.270416

¹⁶⁰I.W.KS.KBO.27.0416

¹⁶¹I.W.Ki.KBO.310316

Kedua; Aturan-aturan yang berisi tentang standar perilaku. Pelaksanaan nilai-nilai agama sebagai bentuk budaya organisasi di madrasah supaya berjalan lancar, MTs Ma'arif NU Kota Blitar dengan membuat aturan-aturan yang berisi tentang standar perilaku bagi seluruh warga madrasah, baik bagi siswa maupun guru yang disusun berdasarkan standar-standar tertentu. Khusus untuk standar perilaku siswa menitik beratkan kepada akhlaqul karimah dan ibadah. "Di madrasah ada aturan atau norma-norma yang harus dipatuhi dan dijalankan oleh siswa yang sifatnya wajib. Misalnya siswa mengucapkan salam ketika bertemu dengan guru, siswa bersalaman ketika masuk madrasah. Norma-norma ini harus dipatuhi bersama antara Kepala madrasah, guru dan siswa. Sehingga menjadi budaya yang dan kebiasaan di madrasah."¹⁶²

Aturan-aturan yang diberlakukan kepada seluruh warga madrasah untuk menjaga keberlangsungan nilai-nilai agama sebagaimana dituangkan dalam tata tertib madrasah (terlampir). Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar juga menegaskan terkait dengan pencapaian prestasi siswa, yang berkenaan dengan akademik dan aspek kepribadian "Kami juga memberikan kesempatan kepada siswa yang merasa kurang menguasai dalam bidang atau pelajaran tertentu dengan memberikan les privat yang dikoordinir dan dilakukan oleh guru yang bersangkutan. Di samping itu pada malam hari setelah pengajian di pondok anak melakukan belajar bersama terbimbing, yakni siswa senior yaitu siswa kelas 3 Aliyah membimbing siswa dibawahnya dan setiap siswa senior membimbing 5-10 siswa junior yang masih Tsanawiyah."¹⁶³

Kegiatan tambahan jam belajar bagi siswa yang kurang memahami pelajaran di madrasah dilakukan setelah pelajaran pondok selesai, sebagaimana yang diungkapkan oleh siswa Dimna Ridwan "Bagi siswa yang kurang mampu

¹⁶² I.W.KS.1.270416

¹⁶³ I.W.KS.KBO.310316

dalam pelajaran, diberikan les yang dilakukan oleh guru biasanya setelah pelajaran di pondok selesai. Jika gurunya berhalangan, maka akan digantikan oleh kakak kelas yaitu aliyah, berkumpul bersama untuk menyelesaikan soal-soal pelajaran di madrasah.¹⁶⁴

Pernyataan kepala madrasah tersebut sesuai dengan hasil pengamatan peneliti tentang aktifitas siswa pada malam hari “Di tengah-tengah suasana belajar peneliti mencoba untuk mengamati kegiatan malam siswa di seputar lokasi. Peneliti menjumpai beberapa siswa bergerombol dengan membaca buku dan juga ada yang mondar-mandir untuk mencari lokasi tempat belajar. Setiap gerombolan terdapat kura kurang lebih 5-10 siswa dengan seorang siswa senior, posisi dan tempat belajar mereka bebas, ada yang di teras asrama, ada yang teras kantor, ada yang di halaman sambil menggelar tikar, di dalam kelas dan ada juga yang belajar di serambi masjid, di lapangan dan tempat-tempat lain yang nyaman. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti tempat yang paling banyak ditempati untuk belajar adalah di serambi masjid dan bahkan tidak jarang ada yang sampai ketiduran. Para siswa belajar dalam setiap kelompok secara bebas ada yang duduk ada yang sambil tiduran dengan membaca buku, sesekali siswa bertanya kepada siswa senior yang memang ditugasi untuk memandu.¹⁶⁵

Berpijak dari hasil wawancara, dokumentasi tentang tata tertib dan observasi di lokasi, dapat digambarkan bahwa perangkat aturan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di *madrasah* sudah tersedia dan dilaksanakan, baik yang berkaitan dengan perilaku siswa maupun pencapaian hasil belajar siswa yang berkenaan dengan aspek akademik dan yang berkaitan pula dengan aspek kepribadian.

¹⁶⁴I.W.Pd.KBO.310316

¹⁶⁵I.O.KBO.270316

Ketiga; Nilai yang diyakini bersama. Peraturan yang mengatur perilaku warga madrasah harus menjadi nilai yang diyakini oleh semua warga madrasah didalam mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama. Nilai dan keyakinan tersebut harus dijadikan sebagai kerangka utama didalam pencapaian mutu pendidikan. Berkaitan dengan nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di madrasah ini kepala madrasah mengemukakan; nilai yang diyakini oleh warga madrasah dalam pencapaian mutu pendidikan adalah adanya kesadaran tentang pentingnya *akhlaqul karimah* dan ibadah sebagaimana yang tertuang didalam tata tertib madrasah. Setiap guru harus menjadi tauladan bagi para siswa, saling membantu dan mengingatkan demi kebaikan bersama ketika di madrasah maupun di dalam pondok.¹⁶⁶

Hal ini juga sesuai dengan misi MTs Ma'arif NU Kota Blitar:

1. Memberikan bekal kemampuan dasar bagi lulusan untuk melanjutkan pendidikan jenjang lebih tinggi dan siap hidup bermasyarakat serta bersemangat dalam menjalani kehidupan yang senantiasa berubah dan penuh tantangan serta peduli lingkungan di era yang cepat berubah.
2. Memberikan bekal kemampuan dasar bagi lulusan untuk melanjutkan pendidikan jenjang lebih tinggi dan siap hidup bermasyarakat serta bersemangat dalam menjalani kehidupan yang senantiasa berubah dan penuh tantangan serta peduli lingkungan di era yang cepat berubah.
3. Menyiapkan anak didik yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai Keislaman ala Ahlissunnah wal jamaah An-Nahdliyah dalam kehidupan sehari-hari, sehingga memiliki *ruhul jihad* (semangat juang) yang tinggi dalam menegakkan garis

¹⁶⁶I.W.KS.KBO.140316

perjuangan Rosulullah SAW, para saahat, ulama dan salafus sholeh.¹⁶⁷

Berdasarkan dari hasil paparan tersebut dapat diketahui bahwa nilai yang menjadi keyakinan bersama bagi setiap warga madrasah adalah tentang pembentukan akhql karimah yang dilakukan dalam bentuk *uswah hasanah* dan rasa *ruhul jihad* (semangat juang) didalam memberikan bekal kemampuan untuk hidup bermasyarakat serta bersemangat dalam menjalani kehidupan yang senantiasa berubah dan penuh tantangan serta peduli lingkungan.

Keempat; Hakikat cara pandang terhadap siswa yang menjadi keyakinan. Sebagai lembaga pendidikan yang bertugas memberikan layanan akademik kepada siswa, tentunya harus menjadikan siswa sebagai pusat perhatian didalam penyelenggaraan pendidikan. Upaya menjadikan siswa sebagai prioritas kegiatan ini dilakukan dengan jalan memberikan layanan dan fasilitas kepada para siswa sesuai dengan kebutuhannya, orang tua dan orang lain yang berkunjung ke madrasah. Uyapa yang dilakukan dalam mengembangkan budaya organisasi madrasah, sebagaimana penuturan kepala madrasah "...perhatian madrasah terhadap peningkatan mutu siswa dilakukan dengan membentuk kelompok-kelompok belajar yang dipandu oleh siswa senior, memberikan fasilitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, memberikan penguatan bahasa arab dan bahasa inggris, mengajak orang tua didalam merumuskan kebijakan lembaga dan peningkatan mutu pendidikan. Bentuk perhatian yang lain adalah mengalokasikan kegiatan olah raga, seperti bola volly, sepak bola, pencak silat, sepak takrow dan sholawatan.¹⁶⁸

¹⁶⁷I.D.KBO.040416

¹⁶⁸I.W.KS.KBO.310316

Guru BK yaitu Anita Rachmawati juga menambahkan terkait dengan perhatian penuh yang diberikan kepada orang lain yang berkunjung, "...usaha madrasah dalam memberikan perlakuan kepada orang lain dilakukan dengan baik dan maksimal, madrasah menyediakan tempat khusus bagi tamu atau orang tua siswa yang mungkin menginap atau bermukim sementara disini karena rumahnya jauh, demikian juga halnya untuk tamu dari luar, termasuk para kyai dan sesepuh NU selalu diberikan fasilitas tersendiri sebagai bentuk pemuliaan terhadap tamu dengan menjunjung tinggi nilai-nilai tawadlu'.¹⁶⁹

Paparan tersebut menunjukkan bahwa, madrasah melakukan upaya-upaya untuk memberikan pelayanan dan kenyamanan khususnya kepada siswa dan orang lain yang berkaitan dengan lembaga dalam rangka untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didiknya menjadi harapan siswa khususnya, orang tua dan masyarakat pada umumnya.

Kelima; Keteraturan tentang aturan main, karakteristik berlangsungnya budaya organisasi ditandai dengan adanya keteraturan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan madrasah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga madrasah dalam berperilaku dan bertindak.

Keteraturan aturan main yang ada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar ada yang tertulis dan tidak tertulis, sebagaimana yang dituturkan oleh waka kesiswaan Siti Ruqoyah "...di MTs Ma'arif NU ini disamping menerapkan aturan-aturan yang tertulis, juga masih banyak menerapkan aturan-aturan yang tidak tertulis, seperti kebiasaan para santri harus membantu orang tua yang mau mencari anaknya, atau ada tamu yang mau menemui

¹⁶⁹I.W.Gr.2.KBO.140416

seseorang, membantu sesama santri yang membutuhkan bantuan dan sebagainya.¹⁷⁰

Pernyataan yang senada sebagaimana diungkapkan oleh pengasuh pesantren “Di madrasah dan di pesantren memiliki aturan yang berbeda, artinya di lingkungan pesantren santri harus mematuhi aturan yang dibuat oleh pesantren. Sedangkan di madrasah aturan dibuat oleh madrasah. Masing-masing ada persamaanya, sehingga siswa tidak merasa ada keanehan dengan aturan madrasah dan pesantren.¹⁷¹

Berdasarkan dari paparan tersebut diatas, bahwa aturan umum yang diberlakukan di MTs Ma’arif NU Kota Blitar ini dikemas dalam bentuk tata-tertib madrasah, di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga madrasah, sekaligus dilengkapi pula dengan hak siswa dan ketentuan sanksi jika melakukan pelanggaran.

Keenam; Iklim Organisasi, perasaan yang menyeluruh (*an overall “feeling”*) tentang organisasi dan merupakan kondisi dimana setiap warga madrasah sudah menyatu untuk bersama-sama melakukan pengembangan budaya organisasi di madrasah. Iklim organisasi yang ada di MTs Ma’arif NU Kota Blitar ini tergambar dari bentuk dan penempatan tata ruang “MTs Ma’arif menyatu dengan MA Ma’arif NU Kota Blitar berada dalam satu lokasi, namun dalam pelaksanaan pembelajarannya dipisahkan. MTs Ma’arif NU Kota Blitar berada di timur jalan Ciliwung, sebelah utara adalah pintu gerbang dan disamping pintu gerbang adalah ruang administrasi dan kepala madrasah, di sebelah selatan adalah asrama siswa dan disebelah timur asrama adalah masjid, disebelah timur masjid adalah ruang kelas menghadap ke barat dan di sebelah utara adalah ruang guru dan kelas menghadap ke selatan, di

¹⁷⁰I.W.Gr.1.KBO.230416

¹⁷¹I.W.Ki.1.KBO 230416

tengah-tengah adalah halaman sekolah tempat dilaksanakannya upacara dan kegiatan olahraga lainnya.¹⁷²

Selain tata ruang yang menjadi perasaan keseluruhan sebuah budaya organisasi, yaitu ada pola interaksi dengan para anggota yaitu guru, kepala madrasah dan masyarakat. Pola ini sebagaimana hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di madrasah "Pengamatan dilakukan pada saat ketika masuk jam belajar, dimana guru, kepala madrasah bertemu mengucapkan salam dan berdiskusi sebentar, kemudian melakukan sambutan kepada siswa di luar kelas. Setelah itu guru masuk memulai pelajaran dengan membaca doa. Pengamatan juga dilakukan pada saat mau pulang madrasah, guru sedikit berdiskusi sambil lalu tentang kondisi atau info yang berkenaan dengan madrasah dan siswa. Ada persiapan awal berdoa ketika akan pulang madrasah dan guru masing-masing bersalaman keculai bagi guru putri dan putra. Kondisi seperti ini dilakukan setiap hari.¹⁷³

Berdasarkan dari dokumentasi dan observasi tersebut tergambar, bahwa tata letak bangunan dan pola interaksi anggota organisasi baik dengan guru maupun kepada wali murid di MTs Ma'arif NU Kota Blitar memberikan gambaran perasaan keseluruhan organisasi, agar merasa nyaman dan memudahkan dalam melakukan pengawasan dan pemantauan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh para siswa, baik aktifitas yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas, maupun aktifitas yang dilakukan siswa baik di halaman maupun di asrama dan di masjid. Hal ini menggambarkan bahwa struktur bangunan merupakan totalitas dari penataan lokasi tempat penyelenggaraan pendidikan.

Dari paparan data di atas memberikan gambaran bahwa karakteristik budaya di MTs Maarif NU Kota Blitar

¹⁷²I.O.KBO.270316.

¹⁷³I.O.KBO.140316

merupakan bagian dalam mengejawantahkan ajaran-ajaran Islam melalui nilai-nilai yang di implementasikan di sekolah dan dapat dikategorikan sebagai karakteristik sebuah budaya madrasah karena didalamnya terdapat yaitu keberaturan cara bertindak seluruh warga sekolah yaitu adanya perangkat aturan yang mengatur perilaku warga madrasah, adanya keyakinan bersama bagi setiap warga madrasah dalam bentuk uswah hasana,. adanya aturan yang diberlakukan di madrasah, adanya aturan yang ketat untuk kemajuan madrasah serta adanya kondisi tataruang, cara berinteraksi guru dengan siswa yang membawa pada karakteristik madrasah tersebut.

2. Proses Pengembangan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Langkah strategis yang dilakukan oleh MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam upaya mengembangkan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama menggunakan tahapan sebagai berikut:

Pertama, Niat untuk melakukan perubahan. Pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar merupakan satu usaha dalam membentuk madrasah yang unggul dan berdaya saing sebagaimana dituangkan dalam visi dan misi madrasah. Bapak Moh. Muslim sejak menjadi kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar, mempunyai keinginan untuk mewujudkan madrasah yang unggul dan berdaya saing, meskipun awalnya agak sulit. Hal ini sesuai penuturan Bapak Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar '..begini pada mulanya memang agak sulit,namun saya punya keinginan yang kuat untuk berusaha mengembangkanmadrasah ini sesuai dengan keinginan yang masyarakat. Saya berkeyakinan, asalkan kita berusaha dengan sungguh-sungguh pasti akan mendapatkan jalan dan membuahkan hasil.¹⁷⁴

¹⁷⁴I.W.KS.LPB.140316

Niat yang kuat sebagaimana diungkapkan oleh kepala MTs yaitu niat untuk melakukan perubahan itu sebagaimana dalam visi misi yang ada di madrasah, itu sebagai impian dan keinginan, agar madrasah menjadi berkualitas dan memiliki daya saing dengan madrasah lain. Niat itulah yang harus dimiliki oleh semua guru di madrasah, agar memiliki kesamaan persepsi”¹⁷⁵

Berdasarkan dari paparan tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala MTs Ma’arif NU Kota Blitar secara personal memiliki keinginan dan kemauan yang kuat untuk melakukan pengembangan berkaitan dengan lembaga yang dipimpinnya, dengan menegaskan kepada para pengelola di lembaga ini untuk selalu berusaha dan memiliki komitmen yang tinggi untuk menjadikan lembaga yang berprestasi dan memiliki daya saing yang tinggi dengan lembaga lain.

Perwujudan dari keinginan tersebut, tentunya perlu adanya persiapan yang matang, berkaitan dengan persiapan ini, kepala MTs Ma’arif NU Kota Blitar memaparkan ‘..awalnya kita berdiskusi untuk membuat program terkait dengan pengembangan lembaga ini. Program itu kemudian kami tawarkan kepada waka madrasah, para guru, guru-guru senior, dan guru BK. Dalam forum itu kita musyawarah untuk membahas program tersebut yang kemudian disempurnakan untuk disahkan sebagai aturan atau kode etik di madrasah ini. Disamping itu juga dirumuskan pula kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mewujudkan program tersebut. Dalam musyawarah tersebut sekaligus juga mengadakan evaluasi evaluasi terhadap pelaksanaan program selama ini. Ternyata ada beberapa tata tertib yang perlu dibenahi. Misalnya tentang kelengkapan pakaian siswa. Pada tata tertib yang dulu, siswa cukup memakai baju seragam saja tanpa memakai kopyah, tetapi sekarang

¹⁷⁵I.W.KS.LPB.140316

ditambah untuk memakai kopyah. Seperti untuk guru, harus sudah datang jam 07.00, sekarang kita tambah “harus sudah datang jam 06.45. Begitu juga untuk kegiatan kesiswaan, para siswa kita libatkan untuk membahas kegiatan mereka selama satu tahun kedepan, sehingga mereka akan punya tanggung jawab dan memiliki terhadap program yang ditetapkan.¹⁷⁶

Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Ibu Siti Ruqoyah Waka Kesiswaan ‘Penyusunan peraturan atau tata tertib itu disini dilakukan melalui pembahasan bersama-sama dengan melibatkan para pimpinan madrasah, para guru, guru BK, untuk menghasilkan konsep yang benar-benar matang dan siap untuk dijadikan sebagai aturan lembaga.¹⁷⁷

Salah seorang guru MTs Ma’arif NU Kota Blitar yaitu Bapak Syaiful Huda juga menjelaskan ‘Pada awal tahun pelajaran kita dari guru-guru itu diajak duduk bersama, semacam musyawarah menjelang tahun pelajaran baru. Di situ ada para pimpinan, guru-guru, tenaga kependidikan, guru BK, termasuk komite juga ada. Salah satu yang dibicarakan adalah membuat konsep aturan bagaimana meningkatkan nilai-nilai keagamaan di madrasah, untuk guru dan siswa yang nantinya disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah.¹⁷⁸

Berdasarkan dari beberapa keterangan di atas, meskipun kepala madrasah telah memiliki konsep pengembangan budaya organisasi melalui nilai-nilai agama, namun konsep tersebut tetap dibahas bersama dengan melibatkan seluruh komponen madrasah agar mereka juga merasa memiliki program yang ada di madrasah ini. “Sebagaimana diungkapkan oleh komite madrasah Muhammad Syaiful bahwa; ”untuk melaksanakana budaya

¹⁷⁶I.W.KS.LPB.140316

¹⁷⁷I.W.Gr.1.LPB.230416

¹⁷⁸I.W.Gr.3.LPB.270416

madrasah saya sebagai komitte memang diajak bermusawarah dengan kepala MTs dan guru. Menentukan nilai-nilai apa yang seharusnya diberlakukan di madrasah, karena madrasah ini merupakan madrasah yang berlandaskan pada nilai-nilai *ahli sunnah wal jamaah*. Secara organisatoris masih dibawah naungan lembaga ma'arif NU Kota Blitar"¹⁷⁹

Prestasi dan keteraturan yang telah diraih MTs Ma'arif NU Kota Blitar selama ini tidak diperoleh dengan begitu saja, melainkan diperoleh malalui usaha-usaha dan kesiapan yang matang. Dalam pengembangan nilai-nilai agama ini, yang paling utama dilakukan adalah bagaimana membangun sistem yang sesuai. Perangkat pendukung harus disiapkan terlebih dahulu, seperti tata tertib dan guru piket. Hal ini sebagaimana kutipan wawancara dengan Siti Ruqoyah Waka kesiswaan MTs Ma'arif NU Kota Blitar "Perangkat yang paling penting dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan itu adalah sistemnya. Baru kemudian kita buat tata tertibnya. Sehingga ketika ada masalah yang berkaitan dengan pelanggaran tata tertib sudah ada tim yang menanganinya. Untuk masalah tata tertib setiap hari sudah ada dan terjadwal. Selain itu juga ada piket tersendiri, yang menangani permasalahan di kelas. Misal ketika ada guru kosong, ada tugas guru yang harus disampaikan serta membantu guru yang tidak masuk. Dan kalau untuk petugas tata tertib memang dialokasikan khusus menangani masalah keterlambatan sampai kepada atribut siswa."¹⁸⁰

Kondisi tersebut menegaskan bahwa salah satu pilar utama untuk meraih keberhasilan program pengembangan nilai-nilai agama diawali dengan membuat sistem terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan membuat aturan atau tata tertib dan petugas yang mengawal tata tertib. Setelah tata tertib tersusun dan perangkatnya terbentuk

¹⁷⁹I.W.Km.LPB.240416

¹⁸⁰I.W.Gr.1.LPB.230416

baru kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah.

Sistem tersebut berisi konsep serta tata aturan yang mengarahkan setiap warga madrasah untuk selalu berperilaku sesuai dengan tata tertib. Konsep pengembangan nilai-nilai agama yang dikembangkan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar, diantaranya kewajiban melaksanakan sholat berjama'ah, sebagaimana diungkapkan kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar "...kalau terkait dengan pengembangan nilai-nilai keagamaan kita tetapkan 9 keunggulan kompetensi santri, yang bersifat *yaumiyah* (keseharian) antara lain berisi tentang; jama'ah sholat wajib, puasa senin kamis wajib, sholat lail wajib, istighotsah, sholat dhuha, sholat sunnat rowatib, membaca al qur'an, dan lainnya. Disamping itu juga ada penguatan bahasa Arab di semua kelas yang kemarin *alhamdulillah* itu yang memberikan kontribusi sehingga dapat memperoleh prestasi pidato bahasa Arab di tingkat nasional. Dan kepada bapak/ibu guru setiap 5 - 10 menit pada setiap materi pelajaran apapun pada setiap kelas harus memberi penguatan nilai-nilai keagamaan kepada para siswa untuk penyesuaian.¹⁸¹

Konsep ketertiban yang lain adalah ketertiban dalam berpakaian. Dalam hal berpakaian, seluruh warga madrasah harus mengikuti tata tertib yang telah ditentukan, sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Madrasah "Seragam yang dipakai oleh siswa harus sesuai dengan tata tertib yang sudah ditetapkan. Pada tata tertib yang dulu, siswa cukup memakai baju seragam saja tanpa memakai kopyah, tetapi sekarang ditambah untuk memakai kopyah bagi siswa laki-laki.¹⁸²

Penuturan di atas menggambarkan bahwa di MTs Ma'arif NU Kota Blitar diterapkan aturan yang mengikat

¹⁸¹I.W.KS.LPB.310316

¹⁸²I.W.KS.LPB.310316

kepada para siswa untuk melakukan beberapa kewajiban keagamaan seperti; jama'ah sholat wajib, puasa senin kamis wajib, sholat lail wajib, istighotsah, sholat dhuha, sholat sunnat rowatib, membaca al qur'an, dan lainnya. Disamping itu dari keterangan di atas, nampak persiapan yang dilakukan MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam upaya mengembangkan nilai-nilai keagamaan adalah dengan mengembangkan perangkat dan sistem penunjang pelaksanaan kegiatan tersebut.

Kedua, melaksanakan dan melestarikan. Pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama yang di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dilakukan kepada seluruh warga madrasah dalam berbagai kesempatan. Sosialisasi kepada guru dan karyawan dilakukan pada saat ada koordinasi yang dilakukan secara rutin, hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar “..setiap minggu kita ada istighosah bersama, yang diikuti oleh seluruh warga madrasah mulai guru, siswa dan karyawan Kemudian setelah istigotsan kita makan bersama, dan di sela-sela itu kita mengadakan koordinasi terkait dengan masalah-masalah lembaga. Dalam kesempatan itu saya selalu mengingatkan kepada warga madrasah, untuk bersama-sama meningkatkan kualitas lembaga, memaksimalkan kerja sesuai tupoksi yang telah ada, kita harus mendampingi anak-anak yang telah dititipkan oleh orang tua kepada kita.¹⁸³

Lebih lanjut kepala MTs menjelaskan bahwa sosialisasi tidak hanya disampaikan kepada guru, siswa dan karyawan, namun juga komite, masyarakat yaitu walimurid dan kiai pada saat awal ajaran baru. Sebagaimana penuturan Muhammad Sholihin walimurid “Sosialisasi terhadap budaya di madrasah dilakukan pada saat awal tahun juga bagi siswa-siswi baru. Melibatkan wali murid, guru, karyawan dan pak kiai. Namun pelaksanaanya di awal

¹⁸³I.W.KS.LPB.310316

tahun ajaran baru. Sosialisasi ini dilakukan untuk mengenalkan nilai-nilai yang dijadikan pedoman di pesantren dan di madrasah”¹⁸⁴

Keberanan adanya sosialisasi ini juga diungkapkan oleh walimurid sebagai user dari madrasah “saat pertamakali anak saya menjadi santri di pesantren, saya diundang dengan seluruh walimurid. Tujuan dari rapat itu yaitu mensosialisasikan program pesantren dan madrasah tentang aturan atau tradisi-tradisi yang ada dipesantren, agar semua walimurid nanti tidak kaget dan bisa melihat baik buruknya dari tradisi yang ada dipesantren dan madrasah. Ya ada salaman, istighosah, dll.”¹⁸⁵

Selain itu sosialisasi tentang program pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilakukan kepada siswa pada saat Masa Orientasi Siswa (MOS) setiap tahun pelajaran baru. Hal ini disampaikan oleh Kepala MTs Ma’arif NU Kota Blitar dalam kutipan wawancara “Itu pada awalnya kita berikan informasi dan sosialisasikan pada anak. Kemudian sosialisasi tentang pola-pola kehidupan madrasah yang diterapkan juga kita lakukan pada siswa baru yaitu pada saat MOS yang dilakukan selama tiga hari, selama mengikuti MOS siswa ditempatkan dalam tempat tersendiri yang tidak dicampur dengan kakak kelasnya, agar siswa baru tidak mendapat pengaruh dari kakak kelasnya dan menerima langsung informasi dari pihak madrasah.”¹⁸⁶

Hal senada dengan penjelasan kepala madrasah, guru MTs Ma’arif NU Kota Blitar memaparkan “Berkaitan dengan sosialisasi tata tertib serta aturan madrasah di sini mulai disosialisasikan pada saat kegiatan Masa Orientasi Siswa atau MOS itu. Di sana semua yang berkaitan dengan etika serta aturan madrasah di sosialisasikan kepada anak.

¹⁸⁴I.W.KS.LPB.310316

¹⁸⁵I.W.Wm.LPB.030716

¹⁸⁶I.W.KS.LPB.310316

Bagaimana cara berpakaian, seragam apa yang harus dipakai pada hari apa, apa yang semestinya tidak dilakukan oleh siswa dan apa yang harus dilakukan oleh siswa.¹⁸⁷

Sosialisasi aturan dalam rangka mengembangkan budaya organisasi madrasah berbasis nilai-nilai agama ini, juga dilakukan dalam kesempatan-kesempatan yang memungkinkan dilakukan, seperti pada saat kegiatan istighotsah yang dilakukan pada setiap hari jum'at. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh waka kesiswaan MTs Ma'arif NU Kota Blitar Siti Ruqoyah "Pada setiap hari jum'at pagi bersamaan dengan kegiatan istighosah kita juga mengingatkan terkait dengan aturan-aturan yang ada. Hal ini dilakukan karena memang ada sebagian anak-anak yang tidak membaca, sehingga kita perlu mengingatkan kepada anak, terutama pada poin-poin tertentu yang sering dilanggar oleh anak.¹⁸⁸

Dalam kesempatan lain peneliti juga melakukan observasi di madrasah "Pada pagi hari kelihatan para siswa beramai-ramai masuk masjid, dan ada sebagian yang antri di kamar mandi untuk mengambil air wudlu. Demikian halnya bapak ibu guru juga menuju masjid. Sebelum sholat dhuha dimulai dan ketika dirasa sudah penuh, kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar berdiri dan memberikan pengarahan kepada para siswa. Isi arahan tersebut antara lain agar agar budaya sholat Dhuha ini dibiasakan dalam kehidupan sehari-hari, selalu memberikan contoh yang baik kepada orang lain, dan agar selalu mentaati aturan-aturan yang ditetapkan di madrasah, semua ini kita lakukan bukan semata-mata untuk membebani anak-anak tetapi untuk masa depan dari anak-anak yang lebih baik.¹⁸⁹

Sosialisasi juga dilakukan ketika anak-anak berada didalam asrama atau pondok, pera pengurus dan pengasuh

¹⁸⁷I.W.Gr.3.LPB.140416

¹⁸⁸I.W.Gr.1.LPB.230416

¹⁸⁹I.O.LPB.280316

pada setiap pengajian juga menegaskan dan menyuruh anak-anak atau para santri untuk selalu berbuat baik dan mentaati peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan baik ketika di madrasah maupun ketika berada di asrama atau pondok. Waka kesiswaan MTs Ma'arif NU Kota Blitar Siti Ruqoyah juga menuturkan "Terkait dengan sosialisasi aturan-aturan seringkali dilakukan oleh para pengasuh pondok pada saat santri-santri mengikuti kegiatan di pondok. Karena memang semua yang bermukim di pondok adalah para siswa yang madrasah di sini, sehingga keduanya harus saling membantu demi keberhasilan bersama.¹⁹⁰

Selain melalui kegiatan MOS, istighotsah dan pengajian di pondok, setiap siswa yang akan masuk di MTs Ma'arif NU Kota Blitar juga harus menandatangani surat pernyataan tentang kesanggupan mentaati peraturan-peraturan yang ada di madrasah, sebagaimana dipaparkan Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar "...setiap siswa yang masuk di MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini, siswa menandatangani surat pernyataan bahwa mereka akan mematuhi aturan dan etika yang ditentukan di madrasah ini, kemudian kertas kontrak itu dibukukan oleh guru BK. Itu kita lakukan setelah anak mengikuti MOS, setelah MOS anak kita suruh untuk pulang, dan pada hari tertentu kita panggil kembali untuk memastikan bahwa anak sanggup atau tidak untuk madrasah di sini, kalau kembali berarti sanggup dan kalau tidak kembali berarti mereka tidak sanggup.¹⁹¹

Terkait dengan ini Dhimna Ridwan salah seorang siswa juga membenarkan kalau ada kontrak atau pernyataan yang harus mereka tanda tangani ketika menjadi siswa di MTs Ma'arif NU Kota Blitar sebagaimana kutipan wawancara "...dulu pada saat masuk menjadi siswa di MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini diberikan buku, yang berisi

¹⁹⁰I.W.Gr.1.LPB.230416

¹⁹¹I.W.KS.LPB.310316

aturan di madrasah, serta pernyataan akan mematuhi aturan itu dan harus ditandatangani juga oleh orang tua dan kemudian dikumpulkan kepada guru BK.¹⁹²

Paparan tersebut menggambarkan tentang adanya keseriusan MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam mengembangkan budaya organisasi kepada siswa, sehingga ketika siswa mendaftar ulang, siswa dan orang tua siswa harus menandatangani surat pernyataan akan mematuhi tata tertib yang berlaku di madrasah.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar disosialisasikan secara rutin dan terstruktur, mulai tahun ajaran baru dan selama menjadi siswa di madrasah ini. Selain sosialisasi secara terus menerus, juga dilakukan penandatanganan surat pernyataan antara siswa dan orang tua selama menuntut ilmu di madrasah ini.

Penataan lingkungan madrasah nampak bagus, warga madrasah juga melaksanakan peraturan dengan baik. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Syaiful Huda, guru MTs Ma'arif NU Kota Blitar "Di sini ada daftar piket, dan saya kalau pas piket seperti ini saya mesti datang lebih pagi, tapi kalau pas tidak piket saya datang seperti biasa. Kami merasakan ketika di awal-awal memang agak serius dalam mendampingi siswa karena kan ada siswa yang baru, tetapi setelah sekitar 3 bulan, anak-anak sudah dengan sendirinya mengikuti aturan-aturan di madrasah ini. Di awal memang kita harus mengajak anak-anak, karena anak-anak itu kan masih perlu bimbingan dan panutan. Kita menyadari bahwa kita bekerja ini adalah melaksanakan amanat yang sudah diberikan oleh orang tua kepada kita, sehingga kita harus dengan ikhlas untuk melaksanakannya."¹⁹³

¹⁹²I.W.Pd.LPB.140416

¹⁹³I.W.Gr.3.LPB.270316

Pernyataan tersebut di atas menggambarkan bahwa pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar telah dilaksanakan dengan baik. Guru dan karyawan memberikan contoh yang baik dalam melaksanakan program dan mematuhi aturan yang sudah ditetapkan madrasah.

Hasil wawancara di atas sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti "Pada Hari Rabu 23 Maret 2016 sekitar jam 06.30 peneliti berada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar. Suasana lingkungan madrasah sudah ramai. Terlihat beberapa pesuruh sedang membersihkan kelas dan lingkungan madrasah. Sesaat kemudian nampak madrasah sudah rapi dan bersih. Peneliti menyempatkan untuk bertanya kepada bagian keamanan yang berada di pos keamanan di sebelah pintu gerbang, setelah bertanya kepada petugas tersebut, dikatakan bahwa jam masuk adalah jam 07.00. Sekitar jam 06.45 mulai nampak beberapa siswa keluar dari asrama dan berjalan menuju ke kelas. Peneliti kemudian diperlilahkan duduk di pos keamanan di depan pintu gerbang sambil mengamati suasana masuk madrasah. Ada beberapa siswa yang kemudian menghampiri keamanan dan bersalaman. Nampak beberapa guru sudah mulai persiapan menuju ke ruang kelas, dan peneliti mengamati banyak siswa yang menghampiri dan bersalaman dengan para guru sambil mengucapkan salam kepada guru.¹⁹⁴

Hari Senin pagi, 28 Maret 2016 peneliti mengamati suasana menjelang masuk madrasah. Seperti pengamatan yang peneliti lakukan sebelumnya, pemandangannya masih sama. Anak-anak seperti biasa keluar dari asrama dan menuju ruang kelas, sambil menuju ruang kelas siswa mengucapkan salam dan bersalaman dengan para guru yang kebetulan ditemui di situ.¹⁹⁵

¹⁹⁴I.O.LPB.230316

¹⁹⁵I.O.LPB.280316

Hari Jum'at tanggal 1 April 2016, jam 06.45 WIBpeneliti tiba di MTs Ma'arif NU Kota Blitar. Seperti biasa, suasana madrasah di bagian depan agak berbeda, ternyata ada sebagian gedung yang di bongkar untuk diperbaiki, sehingga banyak material yang ada disana. Tetapi di bagian dalam tetap rapi dan bersih, dan masih seperti pengamatan yang awal para siswa bersalaman dan mengucapkan salam kepada para guru ketika mau masuk ke kelas.¹⁹⁶

MTs Ma'arif NU Kota Blitar juga mengembangkan budaya jabat tangan dan mengucapkan salam bagi warga madrasah. Budaya jabat tangan ini dilakukan antara lain pada saat pagi menjelang masuk madrasah, sebagaimana dijelaskan oleh Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar "kedatangan siswa sebelum masuk kelas sudah disambut oleh para guru untuk salaman. Bapak Ibu yang piket, berdiri di depan ruang kelas."¹⁹⁷

Pernyataan di atas senada dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti "Tanggal 23 Maret 2016 jam 06.30 peneliti melihat beberapa guru memarkirkan kendaraannya di tempat parkir guru, setelah itu buru-buru menuju ruang guru untuk mengambil bahan pelajaran kemudian menuju ke ruang kelasnya dan berdiri di samping pintu, kemudian para siswa langsung menghampiri seraya mengucapkan salam dan berjabat tangan."¹⁹⁸

Hari Jum'at pagi tanggal 1 April 2016, seperti biasa peneliti mengamati suasana menjelang masuk madrasah. Seperti pengamatan yang peneliti lakukan sebelumnya, pemandangannya masih sama. Anak-anak seperti biasa masuk lokasi madrasah, kemudian menghampiri Bapak Ibu Guru seraya mengalami mereka.¹⁹⁹

¹⁹⁶I.O.LPB.010416

¹⁹⁷I.W.KS.LPB.310316

¹⁹⁸I.O.LPB.230316

¹⁹⁹I.O.LPB.010416

Hasil observasi tersebut menggambarkan budaya mengucapkan salam dan berjabat tangan pada saat menjelang masuk madrasah. Hal ini menggambarkan bahwa sikap takdzim dan hormat kepada guru ditanamkan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar. Terbukti ketika siswa menjumpai gurunya di halaman, siswa langsung bersalaman sambil mencium tangan gurunya. Siswa laki-laki berjabat tangan dengan guru laki-laki, siswa perempuan berjabat tangan dengan guru perempuan.

Hasil observasi peneliti juga menunjukkan aktifitas yang sama. "Jam 07.00 bel masuk berbunyi dan peneliti mendekati sebuah kelas. Tidak berselang lama, terdengar do'a yang dibaca anak *rodhitu billahi robba wabil islami dina wabi muhammadin nabiya wa rasula.... dst.* Sambil ditunggu oleh guru mereka kemudian setelah selesai berdo'a diteruskan membaca asmaul husna. Sekitar 5 menit kemudian baru guru tersebut mengucapkan salam, sebagai tanda pelajaran jam pertama dimulai. Kemudian peneliti berjalan ke ruang kelas sebelahnya ternyata juga melakukan hal yang sama, tidak berselang lama terdengar guru menjelaskan pentingnya masalah sopan santun, kemudian guru menjelaskan materi sejarah.²⁰⁰

Observasi tersebut juga sesuai dengan apa yang dijelaskan Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar "bahwa setiap guru dan mata pelajaran apapun selama kurang lebih 5 menit guru harus menjelaskan materi keagamaan sebagai penguat pengembangan nilai-nilai keagamaan yang dikembangkan di madrasah."²⁰¹

Pernyataan di atas, dibenarkan oleh Dhimna Ridwan siswa MTs Ma'arif NU Kota Blitar sebagaimana kutipan wawancara berikut: "Setiap hari setelah masuk kelas, kita

²⁰⁰I.O.LPB.230316

²⁰¹I.W.KS.LPB.310316

harus berdo'a dan membaca asmaul husna dan ketika pulang kita membaca surat wal 'asyri."²⁰²

Paparan di atas menggambarkan kegiatan sebelum belajar reguler dimulai, dimana para siswa membaca do'a dan asmaul husna yang dilakukan secara bersama-sama yang ditunggu satu orang guru yang mengajar pada jam pelajaran pertama dan setiap pelajaran guru memberikan ceramah agama. Selain berdo'a dan ceramah agama, kegiatan pemantapan ibadah anak yang dilakukan secara rutin adalah sholat dhuha dan sholat dhuhur berjama'ah. Untuk sholat dhuha dilakukan pada saat istirahat dan dipimpin oleh guru, sebagaimana hasil observasi "Bel istirahat berbunyi, kemudian peneliti mengamati aktifitas madrasah. Nampak para siswa bergegas keluar dari kelas membawa mukenah bagi yang putri menuju masjid yang berada di sebelah barat madrasah. Siswa nampak antri untuk mengambil air wudlu dan begitu seterusnya. Kemudian bergegas menuju masjid dan melakukan sholat dhuha yang diimami oleh guru yang ada. Selesai melakukan sholat Dhuha, mereka bergegas kembali ke madrasah, ada yang sekedar duduk-duduk di depan kelas, ada pula yang menuju koperasi madrasah untuk membeli sekedar snack dan minuman dan ada pula yang tetap di serambi masjid sambil berbincang dengan temannya."²⁰³

MTs Ma'arif NU Kota Blitar mempunyai program yang dilakukan setiap seminggu sekali yakni istighotsah. Kegiatan istighotsah ini dilakukan setiap hari Jum'at pagi setelah bel masuk. Berikut hasil observasi peneliti "Sekitar jam 07.00 terdengar bunyi bel dari kantor. Siswa yang berada di kelas satu persatu keluar, siswi putri membawa mukenah. Para siswa tersebut menuju masjid yang berada di barat madrasah. Siswa-siswi mulai masuk masjid, ada yang menuju kamar mandi untuk mengambil air wudlu. Demikian halnya bapak ibu guru juga menuju masjid.

²⁰²I.W.Pd.LPB.140416

²⁰³I.O.LPB.230316

Ketika dirasa sudah hampir penuh, kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar menuju mimbar dan memberikan arahan kepada para siswa. Isi arahan tersebut antara lain agar: 1) budaya sholat dhuha ini dibiasakan dalam kehidupan sehari-hari; 2) selalu memberikan contoh kepada orang lain dengan baik, dan 3) agar aturan madrasah senantiasa dita'ati dengan baik agar tujuan belajar di MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini tercapai. Selesai memberikan arahan, kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar turun dari mimbar. Kemudian seorang guru maju memimpin pelaksanaan shalat dhuha. Selesai shalat dhuha dilanjutkan dengan istighosah. Selesai istighosah, siswa dan guru kembali menuju madrasah untuk melanjutkan aktivitas pembelajaran.²⁰⁴

Selain istigotsah yang dilakukan setiap minggu sekali, madrasah juga mempunyai program 1 day 1 khatam, setiap kelompok siswa harus menghatamkan al qur'an setiap hari dan sholat malam. Prinsip yang dibangun oleh kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam mengembangkan nilai-nilai agama kepada siswa adalah prinsip keteladanan. Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar berupaya memberikan keteladanan kepada semua warga madrasah. Sebelum mengajak warga madrasah, dia sendiri memberikan teladan terlebih dahulu, seperti datang mendahului kedatangan guru dan siswanya. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah kepada peneliti "Dalam rangka mengembangkan nilai-nilai agama di madrasah ini, tentunya yang utama menggunakan prinsip keteladanan. Bapak ibu guru memberikan contoh melalui perilaku mereka yang tertib, datang tepat waktu, begitu pula pulang sesuai waktu yang telah ditentukan. Guru dalam hal ini saya harapkan memberikan contoh. Dan itu sekarang sudah jalan. Mereka yang mengajar pada jam pertama selalu datang sebelum jam 07.00 pagi. Kemudian mereka mendampingi anak-anak melaksanakan sholat dhuha. Saya itu kalau tidak ada tugas dinas, berupaya datang pagi hari

²⁰⁴I.O.LPB.010416

dan kemudian standby di ruang guru, saya jarang duduk di ruang kepala.²⁰⁵

Prinsip atau strategi keteladanan dalam pengembangan nilai-nilai keagamaan pada anak ini juga dibenarkan oleh salah seorang guru MTs Ma'arif NU Kota Blitar Zulfa Mudzakiroh "dimulai dengan memberikan contoh kepada anak-anak. Dalam bentuk apapun, guru kan dituntut untuk memberikan tauladan yang baik, karena ini akan diimitasi oleh peserta didik. Bapak Kepala madrasah yang sekarang ini kalau saya perhatikan orangnya visioner, disiplin, dan low profil. Beliau dalam berbagai kesempatan selalu mengingatkan kepada semua warga madrasah agar apa yang dicita-citakan bersama yang tertuang dalam visi misi madrasah itu selalu berusaha digapai dengan maksimal. Beliau juga mengajak kita untuk selalu mentaati tata tertib, dan itu tidak sekedar beliau ucapkan. Hampir setiap hari, ketika saya ada jam mengajar pagi, ketika saya berangkat sampai sini jam 06.30, beliau sudah ada di madrasah lebih dahulu dan beliau selalu berada di ruang guru."²⁰⁶

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa pimpinan madrasah yakni; kiai sebagai otoritas tertinggi, kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga, guru sebagai pengajar melakukan kontrol dan evaluasi terhadap aturan yang diterapkan.

Contoh riil yang selalu diberikan oleh guru-guru MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini juga dibenarkan oleh siswa Dhimna Ridwan, sebagaimana kutipan wawancara "Bapak-bapak dan ibu guru disini tertib pak, biasanya bapak ibu guru itu malah sudah berdiri di depan pintu kelas walau kadang anak belum datang, kadang mereka bertanya mengapa terlambat dan kemudian sambil melihat seragam

²⁰⁵I.W.KS.LPB.310316

²⁰⁶I.W.Gr.5.LPB.140416

yang dipakai kita. Dan apabila pak guru ada yang tidak masuk diganti oleh guru piket, jadi jarang tidak diajar.²⁰⁷

Pernyataan beberapa informan di atas menunjukkan bahwa pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama yang paling sering dilakukan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar adalah berdo'a sebelum memulai pelajaran, berjabat tangan, mengucapkan salam, jama'ah sholat dhuha, istighotsah, jama'ah sholat wajib dan tadarus al qur'an.

Untuk mengukur keberhasilan suatu program, tentunya perlu dilakukan kontrol dan evaluasi. Demikian halnya dengan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama yang dikembangkan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar. Berbagai upaya dilakukan untuk mengontrol pengembangan budaya organisasi yang dikembangkan, sebagaimana dijelaskan oleh Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam kutipan wawancara "Dalam setiap hari ada piket 7-K yang terdiri dari 2 kelompok yaitu kelompok piket terkait dengan tata tertib siswa, yakni yang menyambut dan melakukan pemeriksaan terhadap kedatangan anak setiap pagi secara bergilir. Kemudian yang kedua adalah piket di ruang guru yang berfungsi sebagai kontrol aktifitas terhadap aktifitas pembelajaran.²⁰⁸

Fakta di atas menggambarkan kontrol pelaksanaan aturan madrasah dilakukan melalui tim tata tertib siswa yang bertugas mengontrol atribut siswa dan keterlambatan siswa, serta piket guru yang bertugas melakukan kontrol terhadap proses pembelajaran. Selain kontrol yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru kepada murid, ternyata ada otoritas yang lebih tinggi yaitu kiai sebagai evaluatornya.

²⁰⁷I.W.Pd.LPB.140416

²⁰⁸I.W.KS.LPB.310316

Pernyataan di atas sesuai dengan hasil observasi yang peneliti lakukan “Pada sela-sela menyalami siswa yang mau masuk ke kelas, terlihat ada seorang anak yang tidak memakai kopyah. Dan setelah ditanya oleh oleh guru ternyata kopyahnya dimasukkan kedalam tas. Saat itu juga guru piket tersebut menyuruh anak untuk memakainya, baru setelah itu diperbolehkan masuk ke kelas. Demikian halnya juga terdapat anak yang datang terlambat, kemudian ditanya oleh guru katanya tadi antrinya lama ketika mau mandi, kemudian guru menegor dan menasehati untuk tidak mengulangnya lagi dan setelah itu anak baru disuruh masuk ke kelas.²⁰⁹

Sedangkan kontrol terhadap disiplin guru dan karyawan dalam aktifitas pembelajaran dilakukan langsung oleh kepala madrasah melalui absensi guru dan karyawan yang ada di madrasah sebagaimana dikemukakan Kepala MTs Ma’arif NU Kota Blitar “...sekali lagi saya tidak bosan-bosan mengingatkan mereka (guru) dalam berbagai kesempatan. Kita ini diberikan amanat oleh orang tua, kita dititipi anak-anak yang harus kita didik untuk menjadi penerus kita. Oleh karena itu kita harus berusaha untuk menjaga amanat itu dengan sebaik-baiknya agar nantinya menjadi generasi yang baik dan lebih baik dari kita. Untuk menjadikan mereka baik, tentunya kita juga harus baik dulu. Kita berikan contoh yang baik, mulai dari disiplin waktu, perilaku sampai kepada cara mengajar kita, mari kita tingkatkan. Jangan sampai kita menerjang aturan yang kita buat dan kita sepakati bersama.²¹⁰

Kontrol terhadap pelaksanaan tata tertib madrasah juga dilakukan melalui pemberlakuan sanksi terhadap pelanggaran. Hal ini diungkapkan oleh Kepala MTs Ma’arif NU Kota Blitar “kita di sini tidak memberlakukan poin, akan tetapi memberlakukan sanksi sebagaimana yang

²⁰⁹I.O.LPB.230316

²¹⁰I.W.KS.LPB.310316

sudah kita tetapkan dalam tata tertib, seperti apabila terlambat selama 4 kali sama dengan 1 T (alfa), apabila tidak mengikuti kegiatan intra akademik akan dikenakan 2 T, dan apabila T-nya lebih dari 10 kali tidak boleh mengikuti ujian. Dari T yang diperoleh oleh siswa tersebut kemudian diberikan kriteria sangsi diantaranya diberi peringatan lisan atau tertulis, Ta'zir, tidak boleh ikut ujian dan yang paling berat dikeluarkan dari madrasah.²¹¹

Ibu Zulfa Mudzakiroh Salah seorang guru MTs Ma'arif NU Kota Blitar "Di sini tidak menerapkan skor, tetapi kita menerapkan sistem T atau alfa. Namun dalam penerapannya tidak kaku, sehingga fungsinya lebih sebagai pendamping, pengedali anak saja. Misalnya, kalau anak terlambat sekian kali akan mendapat T sekian, tidak mengikuti kegiatan madrasah akan mendapat 2 T dan seterusnya. Inilah yang saya maksud sebagai kontrol, sehingga anak akan jera dan berfikir dua kali kalau akan melakukan pelanggaran."²¹²

Demikian juga halnya dalam madrasah ini, jika ada siswa yang melanggar akan dikenakan sangsi, dan apabila ada anak yang berprestasi tentu kita juga akan memberikan hadiah *reward*, dimana *reward* tersebut bisa digunakan untuk mengurangi pelanggaran yang ada. Mengenai pemberlakuan *reward* ini, guru BK Anita Rachmawati menjelaskan "Sangsi itu kita terapkan ketika ada siswa yang melanggar, seperti terlambat dan terlambat lagi, sampai terulang 4 kali kita akan beri T (alfa) 1 dan sangsinya adalah peringatan tertulis. Kalau sudah seperti itu tetap saja melanggar, baru kemudian tingkatkan dengan di *ta'zir*. Tapi disini juga ada *reward*."²¹³

Kutipan wawancara di atas memberikan gambaran bahwa fungsi sangsi yang diketikan kepada siswa T (alfa)

²¹¹I.W.KS.LPB.310316

²¹²I.W.Gr.4.LPB.140416

²¹³I.W.Gr.2.LPB.140416

atau skor pelanggaran adalah sebagai rambu-rambu bagi anak agar terbiasa melakukan perbuatan yang baik dimanapun berada, baik di madrasah maupun di rumah.

Selain itu, pemberian sanksi ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah upaya menciptakan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dapat direalisasikan secara efektif dan efisien apa belum. Dalam rangka mengetahui hal itu maka perlu dilakukan evaluasi dari semua aktivitas yang telah dijalankan serta melihat berbagai persoalan yang mungkin muncul untuk kemudian dicari solusinya secara tepat. Kepala Madrasah "Begini, untuk mengetahui berhasil atau tidak program kita, maka kami mengadakan evaluasi secara rutin pada akhir minggu, dan evaluasi dalam skala yang agak besar pada hari sabtu minggu terakhir dan ada kalanya yang bersifat mendadak ketika memang ada permasalahan yang harus ditangani secara cepat. Dalam forum itu kami bahas juga persoalan-persoalan yang muncul yang kemudian kita carikan solusinya."²¹⁴

Penjelasan beberapa informan di atas memberikan pengertian tentang arti penting evaluasi sebagai sarana untuk mengukur sejauhmana realisasi dari semua perencanaan dan pencapaian dari program pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di madrasah dapat dilaksanakan dan dicapai dengan baik. Evaluasi yang terencana juga dapat digunakan sebagai media pencarian solusi dari semua masalah yang muncul dalam pelaksanaan di lapangan serta mencari aktivitas baru yang lebih efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian program pengembangan budaya organisasi di MTs Ma'arif NU Kota Blitar.

Hasil yang dicapai oleh MTs Ma'arif NU Kota Blitar, tidak lepas dari prioritas program yang ditetapkan sebagai komitmen bersama di madrasah, sebagaimana

²¹⁴I.W.KS.LPB.310316

diungkapkan oleh guru Zulfa Mudzakiroh “Menurut saya bagaimana pembentukan budaya belajar yang baik dan terciptanya lingkungan yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar itu merupakan keinginan kita semua dan memerlukan perhatian serius. Kalau lingkungan belajar sudah kondusif, tentunya lainnya akan jalan sesuai dengan program yang diinginkan madrasah. Seperti baru-baru ini, madrasah mendapat juara tingkat nasional dalam pidato bahasa Arab, ini adalah hasil kerja keras warga madrasah dalam bersama-sama mengembangkan nilai-nilai keagamaan.²¹⁵

Penuturan guru di atas memberikan gambaran bahwa prioritas program madrasah diarahkan pada pembentukan budaya belajar yang baik dan terciptanya lingkungan belajar yang kondusif serta perlu dilakukan pengawalan yang serius, sehingga pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama seperti bersalaman dengan guru, mengucapkan salam, berdo’a dan membaca asmaul husna sebelum memulai pelajaran, jama’ah sholat dhuha, khataman al qur’an, jama’ah sholat wajib, istigotsah, sholat malam, puasa senin dan kamis.

3. Peran Warga Madrasah dalam Pengembangan Budaya Organisasi.

Upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma’arif NU Kota Blitar tidak bisa dilepaskan dari peran seluruh komponen madrasah. Orang yang berperan dalam pengembangan budaya organisasi yaitu:

Pertama, kepala madrasah. Fungsi kepala madrasah merupakan leader dimana kelangsungan madrasah ditentukan oleh pemimpin madrasah. Salah seorang guru mengungkapkan sebagaimana kutipan wawancara “Bapak itu selalu tampil di depan. Beliau selalu berupaya bagaimana madrasah ini bisa bersaing dengan yang lainnya.

²¹⁵I.W.Gr.4.LPB.140416

Untuk itu beliau selalu memberikan *uswah*, selalu memberikan contoh kepada warga madrasah. Seperti misalnya mengenai kedatangan, ketika beliau sudah semua datang sejak pagi, tentunya kami sebagai guru kan malu. Minimal saya juga harus datang pagi begitu. Setiap hari selalu bergabung dengan kami di ruang guru, dan setiap minggu beliau juga mengumpulkan kami untuk diajak musyawarah mengenai masalah-masalah yang muncul dan penanganan masalah yang tepat.²¹⁶

Sebagaimana diungkapkan oleh guru Syaiful Huda “Bapak kepala madrasah itu bagus. Beliau kalau tidak ada acara dinas, biasanya sebelum jam 07.00 sudah hadir di madrasah, bahkan terkadang jam 06.15 sudah di madrasah. Selain itu, beliau selalu memperhatikan semua warga madrasah. Setiap kali jam masuk madrasah berbunyi misalnya, beliau berkeliling kelas. Mampir ke ruang guru untuk sekedar bersalaman dan berbincang sebentar, kemudian melihat aktivitas kelas.²¹⁷

Hal ini diperkuat penuturan Abita Rachmawati guru BK MTs Ma’arif NU Kota Blitar “Kepala madrasah sangat menyatu dengan guru. Bahkan beliau selalu memberikan contoh kepada kami, minimal terkait jam kedatangan. Beliau itu kalau tidak ada acara dinas, pagi-pagi itu pasti sudah tiba di madrasah. Sehingga menurut kami ini adalah contoh yang bagus bagi semua warga madrasah. Belum lagi ketika pertemuan dengan dewan guru dan karyawan, tidak bosan-bosannya beliau itu mengingatkan kami terkait dengan disiplin masuk, meningkatkan kinerjanya dan seterusnya.²¹⁸

Paparan di atas menggambarkan bahwa posisi kepala MTs Ma’arif NU Kota Blitar dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di lembaganya

²¹⁶I.W.Gr.5.PWS.140416

²¹⁷I.W.Gr.4.PWS.270416

²¹⁸I.W.Gr.2.PWS.140416

dilakukan dengan memberikan teladan bagi warga madrasah lainnya serta mengkoordinir pelaksanaan program madrasah. Kepala madrasah juga melakukan pengawasan tentang kedisiplinan setiap hari dengan selalu berada di ruang guru dan meninjau langsung ke seluruh kelas. Apa yang dilakukan kepala madrasah ini juga sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada semua guru di MTs Ma'arif NU Kota Blitar.

Peran ini menunjukkan bahwa kepala MTs sebagai kontrol sekaligus sebagai evaluator. Karena keberlangsungan nilai-nilai organisasi harus terus dijaga dan diveluisasi jika kurang sesuai dan tidak berdampak positif ke madrasah. Tugas kepala madrasah tidak hanya sebatas pada administratif namun harus menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan masing-masing individu.

Kedua, peran guru sebagai implementor dan kontrol. Upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar juga tidak bisa dipisahkan dari peran guru dalam memberikan teladan atau contoh kepada siswa. Selain itu guru juga terlibat dalam melakukan kontrol terhadap pelaksanaan tata tertib di madrasah, penjelasan Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar. "Dalam mengawal pengembangan nilai-nilai agama ini, kalau hanya dilakukan oleh kepala madrasah tentu tidak bisa jalan, maka peranguru dalam hal ini sangat penting. Dalam hal ini saya harapkan para guru harus bisa memberikan contoh yang baik kepada para siswa. Mereka yang mengajar pada jam pertama selalu datang sebelum jam 07.00 pagi. Selain itu mereka juga kita libatkan dalam mengontrol perilaku anak, mulai dari atribut siswa, etika pergaulan di madrasah baik antara sesama siswa maupun dengan bapak ibu guru."²¹⁹

²¹⁹I.W.KS.PWS.310316

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa dalam mentaati peraturan dilakukan secara bersama dan semua guru menjalankan tata tertib dengan seksama. Hal ini menunjukkan peran guru sangat besar dalam memberikan perhatian terhadap pengembangan nilai-nilai keagamaan yang diselenggarakan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar.

Ketiga, peran walimurid dan siswa sebagai evaluator. Pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama tidak terlepas dari obyek. Obyek dimaksudkan dalam kaitan ini yaitu siswa. Siswa memiliki fungsi dalam melakukan evaluasi dengan memberikan saran kepada guru agar bisa melaksanakan budaya bersama-sama. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang siswa Dhimna Ridwan: "Ketika ada guru yang datang terlambat atau malas ketika masuk ke kelas untuk mengajar saya memberi masukan ke guru yang lain agar nanti bisa ditegur atau dikasih masukan. Sebab kalau waktunya datang terlambat ke madrasah kan saya juga yang rugi, karena saya ke madrasah kan meuntut ilmu".²²⁰

Hal sama juga dilakukan oleh salah Muhammad Sholihin seorang walimurid MTs yang mengatakan: "sebagai walimurid saya senang dengan adanya kegiatan-kegiatan di madrasah ini seperti salaman ketika masuk, istighosah dll. Namun ketika anak saya di rumah tidak melakukan seperti yang di madrasah ya saya laporkan ke gurunya. Soalnya kalau dirumah tidak takut dengan saya"²²¹

Dengan demikian, peran warga MTs Ma'arif NU Kota Blitar dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilakukan oleh: *pertama*, kepala madrasah yang memberikan kebijakan serta teladan dalam pengembangan nilai-nilai agama; dan yang *kedua*, adalah dilakukan oleh para guru dan karyawan sebagai

²²⁰I.W.Pd. PWS. 140416

²²¹I.W.Wm. PWS.160416

implementor dan kontrol. *Ketiga*, walimurid dan siswa sebagai evaluator

B. Dialektika Kasus SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung

Sekolah Menengah Pertama yang selanjutnya disingkat SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung berada di Jalan Raya Ngunut Gg. I Desa Ngunut Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung. Secara geografis, posisi SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung berada di tengah perkempungan penduduk dan bersampingan dengan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dengan dibatasi pagar tembok yang kokoh. SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung berada di bawah yayasan Penyelenggara Sekolah yaitu yang beralamatkan di Jalan Brantas Ngunut Tulungagung yaitu Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadien sebagai pondok induk.

SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung ini adalah lembaga pendidikan yang di khususkan bagi siswa yang ingin mendalami pendidikan agama dan pendidikan formal sebagaimana di SMP. SMP Islam Sunan Gunung Jati ini berdirinya berawal dari adanya perpindahan asrama siswa SD Islam Sunan Giri kelas IV, V dan VI pada tahun 1994, karena lokalnya tidak mampu menampung siswa kelas di bawahnya dan adanya permintaan masyarakat untuk merintis pendidikan SMP.

Pada awal berdiri, PPHM Asrama SGJ hanya mendapatkan \pm 30 santri (Khusus siswa SMP). Perkembangan PPHM Asrama SGJ mulai berdiri hingga sekarang (2016) mengalami peningkatan yang sangat luar biasa dalam kuantitas siswa/santri. Dilihat dari perkembangannya santri pada asrama ini mengalami peningkatan. Perkembangan jumlah santri pada asrama ini dalam tahun ke tahun adalah sebagai berikut :²²²

²²²I.D.050316

Visi yang dirumuskan dalam mewujudkan mimpi dari SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah *“Unggul dalam Prestasi, kompetitif dalam IPTEK berlandaskan Iman dan Taqwa”* Dan untuk mewujudkan visi tersebut, SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung mempunyai misi sebagai berikut:

- a. Terwujudnya proses pembelajaran yang relevan, intelektual, spiritual serta berwawasan internasional
- b. Terwujudnya tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional
- c. Terwujudnya sarana dan prasarana yang memadai
- d. Terwujudnya manajemen sekolah yang partisipatif dan efektif
- e. Terwujudnya sumber dana yang memadai
- f. Terwujudnya standart penilaian pendidikan
- g. Terwujudnya lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman

Penempatan visi misi SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung berada di ruang kepala sekolah dan ruang guru. Setiap kali orang melawati ruang guru, mesti melihatnya. Dengan begitu visi misi bisa tersosialisasikan kepada seluruh warga sekolah.

Dalam rangka menjalankan visi dan misinya maka SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung didukung oleh 39 orang guru dan 7 (tujuh) tenaga kependidikan, dengan peserta didik sebanyak 950 siswa yang terbagi menjadi 24 rombongan belajar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 8.

Lulusan PPHM Asrama Sunan Gunung Jati diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut²²³ :

- a. Mampu berbahasa Indonesia, Arab dan Inggris dalam komunikasi formal maupun non formal, lisan maupun tertulis.

²²³H.D.050316

- b. Memahami khazanah keislaman dan wawasan umum yang terpadu, sehingga melahirkan *out put* yang intelektual religius.
- c. Memiliki kecakapan untuk mengaktualisasikan diri di manapun dia berada.
- d. Memiliki jiwa dan mental dakwah Islami yang di dukung oleh akhlaqul karimah.

Dari segi kegiatan ekstra kurikuler, unit ini memberikan beberapa bekal bagi santri diantaranya:

- a. Jam'iyah (latihan khitobah, sholawat, maulid, Diba' dan barzanji, latihan khutbah jum'at dan lain-lain)
- b. Diklat leadership
- c. Pelatihan qiroatul qur'an
- d. Seminar dan diklat ubudiyah dan diklat manasik haji
- e. Bahtsul masa'il (pembahasan masalah-masalah fiqih masa kini)
- f. Kursus instalasi komputer (microsoft office dan perakitan), kursus budidaya jamur, kursus memasak kursus bahasa inggris dan kegiatan ekstra kurikuler lainnya
- g. Group sholawat
- h. Olahraga (badminton, bola volly, sepak bola, sepak takraw, tenis meja dan lain-lain)

Sementara itu program pengembangan kegiatan keagamaan strategi pelaksanaannya berupa kegiatan ibadah, antara lain: pengajian kitab kuning, shalat berjama'ah, shalat dhuha, peringatan hari besar Islam, tasyakuran takhtiman Al Qur'an *Binnadhior* serta saling memberi salam dan berjabat tangan.

Pondok pesantren ini juga berupaya memberikan bekal keagamaan kepada para santri/siswa dalam bentuk pengajian kitab kuning sebagai bentuk program

pengembangan kegiatan keagamaan yang harus diikuti oleh seluruh siswa. Upaya lain yang dilakukan pondok pesantren dalam memberikan bekal keagamaan kepada para santri/siswa adalah dalam bentuk Takhtiman Al Qur'an Binnadhhor sebagai bentuk program pengembangan kegiatan keagamaan yang harus diikuti oleh seluruh siswa.

Sholat berjama'ah merupakan program yang harus dilakukan oleh siswa SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung bersama guru di masjid sebelah barat SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung sebagai program pengembangan kegiatan keagamaan.

Prestasi yang diperoleh SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung juga patut diperhitungkan. Tercatat beberapa prestasi yang pernah diperoleh SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, diantaranya: (1) Juara 2,3 dan 2 sepak takrow tingkat kabupaten tahun 2014 dan 2015, (2) Juara 2 khutbah tingkat kabupaten Tahun 2015, (3) juara I lomba lukis poster tingkat kabupaten tahun 2014, (4) Juara 2 lomba tartil al Qur'an tingkat kabupaten tahun 2014, (5) Juara 1 lomba mading tingkat kabupaten Tahun 2010, (6) Juara 2 MTQ tingkat kabupaten tahun 2013 dan 2014, (7) Juara 1 lomba sholawat tingkat karesidenan Tahun 2014,(8) Juara 2 lomba sholawat tingkat kabupaten tahun 2014 dan 2015, (9) Juara 1 melukis pemandangan tingkat kabupaten Tahun 2014, (10) Juara 2 lomba volly tingkat kecamatan tahun 2014, (11) Juara 1 dan 2 kaligrafi tingkat kabupaten tahun 2013 dan 2014, (12) Juara 2 lomba kaligrafi tingkat provinsi Jawa Timur Tahun 2015, (13) Juara 2 kaligrafi Tulungagung Tahun 2015, (14) Juara 2 tartil Kabupaten Tulungagung tahun 2015, (15) Juara 2 MTQ Kabupaten Tulungagung 2015, (16) Juara 2 khitobah kabupaten Tulungagung tahun 2015, (17) Juara 2 sholawat Kabupaten Tulungagung 2015,

dan (18) Juara harapan 1 lomba seni lukis tingkat provinsi Jatim Tahun 2015.²²⁴

1. Karakteristik Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Karakteristik budaya organisasi yang ada SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah sebagai berikut;

Pertama; Keberaturan berperilaku. Keberaturan cara bertindak yang dilakukan oleh warga sekolah merupakan ciri khusus yang mencerminkan nilai-nilai keagamaan, hal ini tentu menjadi kebiasaan keseharian santri yang harus dilakukan di dalam sekolah dan pondok. Keberaturan berperilaku ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Ahmad Daim selaku kepala sekolah “di luar jam sekolah, setiap hari setelah jama’ah sholat subuh semua siswa diwajibkan membaca surat ar rahman dan waqi’ah, dan setelah jama’ah sholat maghrib siswa setiap hai diwajibkan untuk membaca surat yasin. Dan khusus pada waktu menjelang ujian seluruh siswa dan wali siswa diajak melaksanakan istighotsah. Pada waktu sekolah siswa diajak untuk mengerjakan sholat jama’ah dhuha dengan bergiliran.²²⁵

Keteraturan aktifitas perilaku siswa ini juga dipaparkan oleh Imron Rosyadi selaku guru Bimbingan dan Konseling “Setelah sholat dhuhur, anak istirahat sampai waktu sholat ashar dan dilanjutkan dengan pengajian kitab yang bertempat di masjid sampai menjelang maghrib, dilanjutkan jama’ah maghrib dan langsung membaca surat yasin, ar rahman dan waqi’ah sampai masuk waktu sholat isyak, dan setelah sholat isyak anak-anak langsung melaksanakan sekolah diniyah sampai dengan sekitar jam 21.00, kemudian anak kembali ke kamar untuk belajar pelajaran formal. Menjelang shubuh anak-anak

²²⁴II.D.050316

²²⁵II.W.KS.KBO.160316

dibangunkan untuk mengerjakan sholat shubuh berjama'ah dan dilanjutkan dengan wiridan khusus (*aurotan*) yang waktunya agak lama.²²⁶

Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa karakteristik pengembangan budaya organisasi tentang keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah sudah nampak jelas berlangsung dan diberlakukan kepada seluruh warga sekolah dalam aktifitas sehari-hari yang dilakukan dengan amalan-amalan rutin setiap hari dan amalan khusus yang diijazahkan oleh Kiai pada kegiatan-kegiatan tertentu.

Kedua; Standar perilaku. Pengawasan terhadap keberlangsungan nilai-nilai agama sebagai bentuk budaya organisasi di sekolah, SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut sudah membuat aturan-aturan yang berisi tentang standar perilaku bagi seluruh warga anggotanya, baik bagi siswa maupun guru yang disusun berdasarkan standar-standar tertentu, khusus untuk standar perilaku siswa menitik beratkan pada pencapaian hasil belajar siswa, yang tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun juga menyangkut aspek kepribadian.

Aturan-aturan yang diberlakukan kepada seluruh warga sekolah untuk menjaga keberlangsungan nilai-nilai agama dibagi menjadi dua, yaitu ketika sekolah dan ketika di luar jam sekolah yang dituangkan dalam tata tertib sebagaimana terlampir.

Disamping aturan yang sudah tertuang dalam tata tertib tersebut kepala sekolah SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut juga menegaskan terkait dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik dan aspek kepribadian "Program khusus untuk peningkatan mutu siswa ditekankan dengan bentuk,

²²⁶H.W.Gr.2.KBO.170316

membentuk kelompok-kelompok kecil mata pelajaran dengan nama pecinta mata pelajaran yang dilaksanakan oleh guru mata pelajaran yang dilaksanakan pada hari libur jum'at. Disamping itu juga adanya aturan umum yang harus diikuti oleh siswa yaitu setiap siswa harus menggunakan seragam khusus kalau keluar pondok dan harus memakai sarung dan kopyah sebagai identitas santri di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung.²²⁷

Mengacu dari aturan-aturan yang sudah ditetapkan dan penegasan dari kepala sekolah dan waka kesiswaan tersebut, dapat digambarkan bahwa perangkat aturan sebagai karakter pengembangan budaya organisasi di sekolah sudah tersedia dan dilaksanakan, baik yang berkaitan dengan perilaku siswa maupun pencapaian hasil belajar siswa yang berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik dan aspek kepribadian.

Ketiga; Nilai yang dilakukan didalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah berbasis nilai-nilai agama harus menjadi keyakinan bersama bagi warga sekolah didalam pencapaian mutu pendidikan. Nilai dan keyakinan tersebut harus dijadikan sebagai kerangka utama didalam pencapaian mutu pendidikan. Berkaitan dengan nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah ini kepala sekolah mengemukakan “..nilai yang menjadi dasar keyakinan kita dalam pencapaian mutu pendidikan adalah adanya kesadaran bagi seluruh warga sekolah tentang akhlaqul karimah dan kebersamaan, setiap warga sekolah terutama guru harus menjadi tauladan bagi para siswa, saling membantu dan mengingatkan demi kebaikan bersama, sebagaimana yang sudah dituangkan dalam tata tertib guru dan siswa, yang meliputi perilaku di dalam pondok maupun di luar pondok.”²²⁸

²²⁷II.W.KS.KBO.160316

²²⁸II.W.KS.KBO.160316

Hal ini juga sesuai dengan visi sekolah SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung yaitu Menjadi lembaga Pendidikan yang mampu membawa terwujudnya insan yang bertaqwa kepada Allah SWT, bermoral dan berintelektual.²²⁹

Berdasarkan dari hasil paparan tersebut dapat diketahui bahwa nilai yang menjadi keyakinan bersama bagi setiap warga sekolah adalah tentang pembentukan akhlak karimah yang dilakukan dalam bentuk *uswah hasanah* dan rasa kebersamaan didalam mewujudkan keberhasilan pendidikan yakni mengubah tingkah laku anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

Keempat; Cara pandang yang dijadikan kebijakan oleh lembaga pendidikan adalah dengan jalan memberikan layanan dan fasilitas kepada para siswa sesuai dengan kebutuhannya, orang tua dan orang lain yang berkunjung ke sekolah. Keyakinan cara pandang yang dijadikan pijakan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dalam mengembangkan budaya organisasi sekolah, sebagaimana penuturan kepala sekolah “disamping melakukan pengembangan dalam bidang keagamaan khususnya dalam bidang perilaku, sekolah juga memberikan perhatian yang serius terhadap peningkatan mutu siswa dengan membentuk kelompok-kelompok kecil mata pelajaran dengan nama pecinta mata pelajaran yang dilaksanakan oleh guru mata pelajaran pada hari libur jum’at. Bentuk perhatian yang lain adalah mengalokasikan kegiatan olah raga, seperti bola volly, sepak bola, pencak silat, sepak takraw.²³⁰

Waka kesiswaan Masduki terkait dengan pelayanan kepada siswa secara teknis juga mengatakan “di sekolah ini juga dibentuk LDS (Laskar Disiplin Siswa) yang bertugas memberikan pengawasan terhadap perilaku siswa

²²⁹II.D.KBO.170316

²³⁰II.W.KS.KBO.160316

sekaligus sebagai keamanan dan menertibkan siswa dalam melaksanakan aktifitas sekolah. LDS ini dibentuk melalui kesepakatan bersama antara guru dan kiai yang diresmikan langsung oleh Kiai Mahrus Maryani pada waktu apel upacara bendera. Proses merekrut LDS ini dilakukan dengan tes fisik yang dilaksanakan 1 minggu, tes mental dan tes kecerdasan. LDS ini memiliki atribut khusus yang dipakai pada even tertentu. Jumlah LDS ditentukan berdasarkan banyaknya jumlah siswa, dengan ketentuan setiap 25 siswa harus ada 1 anak LDS. Disamping untuk menjaga ketertiban dan kedisiplinan di sekolah LDS juga selalu tampil dalam acara PHBN, PHBI maupun acara tahunan haul yang menjadi rutinitas pondok. LDS juga bertugas untuk mengawal dan mengecek kedisiplinan setiap minggu sekali yang dalam pelaksanaannya bersamaan dengan OSIS. Setiap PHBN pondok selalu menyelenggarakan upacara sendiri yang semua petugas upacara dipenuhi sendiri.²³¹

Berdasarkan dari paparan tersebut menunjukkan bahwa, banyak kegiatan yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Semuanya ini merupakan konsekuensi logis dalam rangka mewujudkan sosok yang utuh dalam rangka meningkatkan mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Kelima; Keteraturan aturan main. Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Ketentuan dan aturan main yang ada di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung ada yang tertulis dan tidak tertulis,

²³¹II.W.Gr.1.KBO.190316

sebagaimana yang dituturkan oleh waka hubungan masyarakat Ratna Wiraturini “..di SMP Islam ini masih banyak menerapkan aturan-aturan yang tidak tertulis, seperti kebiasaan para santri harus bersalaman ketika berjumpa dengan guru dan pengasuh pondok yang kebetulan hadir di sekolah, tidak boleh ramai dan gojek di areal makam, berjalan membungkuk dihadapan orang tua, membalik sandal atau sepatu ketika ada tamu yang datang ke sekolah.²³²

Berdasarkan dari paparan tersebut diatas, bahwa aturan umum yang diberlakukan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung ini dikemas dalam bentuk tata-tertib sekolah (*school discipline*), yang di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi jika melakukan pelanggaran.

Keenam; Iklim organisasi. Perasaan yang menyeluruh tentang organisasi dan merupakan kondisi dimana setiap warga sekolah dengan sendirinya sudah menyatu untuk bersama-sama melakukan pengembangan budaya organisasi di sekolah. Iklim organisasi yang ada di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung ini tergambar dari bentuk dan penempatan tata ruang “SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung terdiri dari masjid, rumah pengasuh pondok pesantren berada di sebelah utara masjid agak ke barat dan sebelah utara masjid agak ke timur adalah perkantoran (ruang kepala sekolah, administrasi dan guru) menghadap ke selatan berhadapan dengan asrama siswa, disebelah timur kantor membujur ke selatan menghadap kebarat adalah ruang kelas. Asrama siswa yang paling ujung adalah kantor pondok pesantren, dan ruang tamu.²³³

²³²II.W.Gr.3.KBO.090416

²³³II.O.KBO.160316.

Penempatan tata ruang *terkait dengan iklim organisasi* yang ada di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam lampiran 8 gambar 1, 2, 3, 4. Penataan ini akan memudahkan para guru dalam memantau seluruh aktifitas siswa, baik aktifitas ketika yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas, maupun aktifitas yang dilakukan siswa di asrama dan di masjid. *Hal ini* merupakan perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang dan tata bangunan, cara berinteraksi para anggota organisasi, cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2. Proses Pengembangan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Proses pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama Islam yang dilakukan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung dapat dipaparkan sebagai berikut;

Pertama, keinginan untuk berubah. Budaya organisasi sekolah dengan menjadikan nilai-nilai agama Islam sebagai dasar pengembangan merupakan salah satu upaya pengembangan budaya yang harus terus dikembangkan, termasuk lembaga pendidikan. Demikian halnya dengan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung. Gambaran keinginan dari Kepala untuk mengembangkan budaya organisasi sekolah melalui nilai-nilai agama Islam sebagaimana diungkapkan oleh Ahmad Daim “.. ketika saya diberi amanat untuk menjadi kepala sekolah di sini, saya punya keinginan bagaimana sekolah ini, bisa memiliki suatu kebiasaan belajar mengajar yang diwarnai oleh nilai-nilai agama. Termasuk salah satunya bagaimana kegiatan-kegiatan keagamaan bisa membudaya di sekolah ini. Ini keinginan besar yang saya coba bangun di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut ini.²³⁴

²³⁴II.W.KS.LPB.160316

Fakta tersebut membuktikan bahwa ada keinginan dari kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di lembaga untuk mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, serta adanya tantangan eksternal untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas, yaitu adanya anggapan bahwa santri tidak bisa berprestasi sebagaimana siswa pada lembaga pendidikan yang ada di luar pondok pesantren.

Di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, upaya pengembangan budaya organisasi yang dijiwai oleh nilai-nilai agama ini dilakukan dengan membentuk tim E-9, sebagaimana diungkapkan oleh Kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut “Upaya yang kita lakukan khusus untuk guru dalam hal ini adalah membentuk Tim E-9, di mana salah satu titik tekannya adalah mengenai masalah ibadah. Tim tersebut terdiri dari unsur guru, kemudian dibantu oleh para Waka, dan piket. Karena kita ada dua lokasi, maka tim itu juga dibagi menjadi 2 tempat. Termasuk piket juga demikian, kita bagi menjadi 2. Dsamping E-9 tentunya kita juga membuat aturan-aturan, seperti aturan tata tertib sekolah, sistem point. Pokoknya semua komponen yang ada di sekolah ini kita libatkan, mulai dari pengasuh, wakil kepala sekolah, guru senior, dan Tim E-9.²³⁵

Fakta tersebut membuktikan bahwa untuk menciptakan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama, dilakukan dengan membentuk tim yang dilakukan oleh kepala sekolah yang terdiri dari unsur guru, dibantu wakil kepala sekolah, wali kelas dan guru piket. Tugas tim E-9 tersebut adalah menjaga dan menerapkan nilai-nilai keagamaan di sekolah agar dapat dilaksanakan sebagai ibadah.

Kondisi tersebut menegaskan bahwa dalam merumuskan kebijakan tentang budaya organisasi di SMP

²³⁵II.W.KS.LPB.160316

Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, kepala sekolah melibatkan komponen sekolah diantaranya para pengasuh pondok, wakil kepala sekolah, guru BK, Tim E-9, serta guru senior. Dengan demikian, walaupun kepala sekolah telah memiliki konsep tentang pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama yang ingin diupayakan di sekolah, namun konsep dan gagasan mengenai pengembangan budaya sekolah tersebut selalu dibahas bersama dengan melibatkan semua komponen sekolah.

Konsep pengembangan budaya organisasi yang dikembangkan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung di antaranya adalah bahwa: *Kerja itu Suci*. Hal ini nampak dari penuturan kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut "Guru harus datang sebelum siswa masuk di kelas dan sudah berada di depan pintu kelas untuk menertibkan anak-anak. Diantaranya pada saat anak masuk, memeriksa kopyah, pakaiannya, sepatunya, serta atribut yang lain. Kami juga selalu tekankan kepada Bapak/Ibu guru serta karyawan untuk selalu datang sesuai jam kedatangan."²³⁶

Etos yang kedua adalah bahwa; *Kerja itu Sehat*, bahwa guru profesi merupakan aktualisasi diri dan sanggup bekerja keras dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Budaya disiplin ini termasuk di dalamnya adalah disiplin dalam hal berpakaian, disiplin dalam belajar (di dalam kelas), dan disiplin dalam bersuci atau berwudlu ketika akan melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ahmad Daim selaku kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut bahwa; "Disiplin di dalam kelas itu wilayahnya Bapak/Ibu guru".²³⁷

Disiplin dalam hal berpakaian, pada saat anak masuk bisa dilihat pakaiannya, kopyah, serta atribut yang lain. Demikian halnya dengan guru dan karyawan, sudah

²³⁶II.W.KS.LPB.160316

²³⁷II.W.KS.LPB.160316

terjadwal pemakaian seragam yang harus dipakai mereka. Sementara itu terkait disiplin di dalam kelas, setiap pergantian pelajaran, guru harus sudah berada di kelas serta adanya larangan merokok pada waktu mengajar di dalam kelas. Dalam hal beribadah, ada kebijakan pelaksanaan shalat dhuha dan membaca surat yasin, ar-rahman dan al-waqi'ah secara bergiliran setiap hari. Hal ini sebagaimana penuturan kepala sekolah dan guru:

Pada saat anak masuk, bisa dilihat rambutnya, pakaiannya, serta atribut yang lain. Untuk Bapak ibu guru, sudah ada penjadwalan pakaian seragam yang harus dikenakan.²³⁸

Disiplin berlaku untuk guru, siswa, maupun karyawan termasuk disiplin cara berpakaian. Demikian halnya ketika sudah ada bel pergantian pelajaran, Bapak/Ibu guru pun juga sudah harus berada di kelas. Kami ada aturan tidak boleh merokok di dalam kelas.²³⁹

Kita ada jadwal shalat dhuha dan shalat dhuhur berjama'ah. Setiap jam istirahat, anak-anak diarahkan untuk melakukan shalat dhuha dan siang harinya kita jadwalkan anak-anak untuk shalat dhuhur berjama'ah.²⁴⁰

Kedua, pelaksanaan dan pelestarian. Tahapan berikutnya setelah persiapan tentang pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama yang dikembangkan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung tersusun, langkah berikutnya adalah sosialisasi dan implementasi dari hasil rumusan yang sudah ditetapkan.

Pengembangan budaya organisasi sekolah yang dijiwai nilai-nilai agama siswa di SMP Islam Sunan Gunung Jati

²³⁸II.W.KS.LPB.160316

²³⁹II.W.Gr.2.LPB.170316

²⁴⁰II.W.Gr.3.LPB.190316

Ngunut diarahkan kepada pemberdayaan perwakilan-perwakilan yang ada yaitu Ketua Kamar, Bapak Kamar, Ketua Himpunan Santri, dan Kepala Pondok. Melalui perwakilan ini tata tertib yang ada di lingkungan sekolah dan asrama dapat disosialisasikan secara efektif, sehingga perwakilan ini dalam pelaksanaannya dapat berfungsi sekaligus sebagai kontrol, sebagaimana yang diungkapkan Masduki wakil kepala bidang Kesiswaan “Dalam melakukan sosialisasi ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu pada saat pendidikan formal dan pada saat di asrama, sosialisasi pada saat pada lembaga pendidikan formal dilakukan melalui pengurus kelas yang dibentuk oleh masing-masing wali kelas. Pada saat berada di pondok dilakukan melalui perwakilan-perwakilan yang terdiri dari Ketua Kamar, Bapak kamar, Ketua Himpunan Santri, Kepala Pondok dan Jam’iyyah sughro (siswa setiap tingkatan) dan Jam’iyyah Kubro (seluruh siswa).²⁴¹

Hal ini penting karena siswa baru berasal dari latar belakang pendidikan dan lingkungan yang berbeda yaitu dari MI dan SD. Dalam rangka sosialisasi kepada siswa baru, kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut menjelaskan “Itu kita lakukan pada saat tahun awal mereka masuk melalui MOS (Masa Orientasi Siswa). Jadi pada saat kegiatan MOS tersebut, kami bisa mensosialisasikan kegiatan-kegiatan ataupun ketentuan-ketentuan yang ada di sekolah ini. Salah satu materi dalam MOS adalah materi tentang pengenalan lingkungan, kemudian tentang akhlak. Ketika MOS itu saya dan bapak/Ibu guru selalu menegaskan kepada siswa baru tentang keberadaan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut. Pada kegiatan itulah kami kemudian bisa mensosialisasikan tata tertib siswa, termasuk kegiatan-kegiatan akademik baik dalam KBM maupun kegiatan di luar jam pelajaran.²⁴²

²⁴¹II.W.Gr.2.LPB.190316

²⁴²II.W.KS.LPB.160316

Penuturan di atas memperjelas bahwa budaya organisasi sekolah melalui nilai-nilai agama pada anak-anak dilakukan pada saat Masa Orientasi siswa (MOS) di awal tahun pelajaran. Melalui kegiatan MOS ini dapat disosialisasikan kebiasaan-kebiasaan yang ada di SMP Islam Sunan Gunung Jati, diantaranya ditanamkan agar para siswa selalu berakhlak yang baik dan mentaati tata tertib, sebagaimana ditegaskan oleh Waka Kesiswaan “pada awal masuk kita ada MOS, melalui MOS inilah kita bisa menegaskan bahwa; anda telah setingkat lebih tinggi berada di lembaga pendidikan dibandingkan sebelumnya. Anda masuk ke SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut ini merupakan pilihan yang sangat tepat, karena di sini anda akan mendapatkan dua kelebihan yaitu kelebihan di bidang umum dan agama, dengan begitu maka anda harus menyesuaikan dengan aturan-aturan yang ada di lembaga ini.”²⁴³

Kegiatan upacara bendera juga dijadikan wadah dalam melakukan sosialisasi program yang dicanangkan oleh sekolah, disamping itu juga dalam rangka melatih kedisiplinan kepada seluruh peserta siswa baru dan dipimpin langsung oleh kepala sekolah sebagai inspektur upacara yang memberikan pengarahan kepada siswa-siswa SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut.

Dari sisi implementasi budaya organisasi melalui nilai-nilai agama di sekolah, suasana di sekolah ini tampak nyaman, semua tertata rapi, iklimnya juga enak, semua gurunya berseragam dan beraktifitas sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.²⁴⁴ Berkaitan dengan ini, Waka Kurikulum SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Endah Sriani mengatakan “Disiplin di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut ini dilakukan untuk semua elemen sekolah, mulai dari jajaran pimpinan, guru, sampai pada para siswa, termasuk juga karyawan-karyawannya. Apalagi

²⁴³II.W.Gr.2.LPB.190316

²⁴⁴II.O.LPB.160316

dengan kepala sekolah sekarang ini, yang masih sangat muda dan enerjik. Mulai dari cara berpakaian atau seragam, kita sudah atur sedemikian rupa. Kapan mereka memakai seragam sekolah, seragam batik, korpri dan sebagainya. Intinya sekolah bersama para guru berupaya bersama-sama untuk menjadi tauladan kepada para siswanya.²⁴⁵

Berdasarkan penjelasan tersebut semua warga sekolah harus berupaya mengembangkan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama seperti masalah ketertiban dalam hal masuk sekolah, cara berpakaian, dan disiplin di dalam kelas. Pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dilaksanakan secara bersama-sama mulai dari kepala sekolah sampai dengan karyawan yang paling bawah, artinya pengembangan budaya organisasi sekolah di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja, akan tetapi kepala sekolah juga mempunyai kebijakan tentang pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama yang wajib dilakukan oleh seluruh warga sekolah. Hal senada juga dikemukakan oleh guru BK SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung Imron Rosyadi "karena lembaga pendidikan kita berada di lingkungan pondok, maka akhlaq mutlak harus ditanamkan kepada siswa termasuk diantaranya adalah disiplin, baik siswa maupun guru dan karyawan. Seperti disiplin masuk dan disiplin berpakaian. Anak-anak harus datang *on time*, begitu pun Bapak/Ibu Guru. Demikian halnya ketika sudah ada bel pergantian pelajaran, misalnya Bapak/Ibu guru pun juga harus sudah di kelas. Di dalam kelas, para guru tidak boleh merokok, Bapak/Ibu guru itu selalu harus menjadi tauladan bagi seluruh siswa."²⁴⁶

Aktifitas pembelajaran di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung diawali dengan kegiatan berdo'a

²⁴⁵II.W.Gr.1.LPB.190316

²⁴⁶II.W.Gr.4.LPB.170316

bersama yang dilakukan secara rutin di dalam kelas dan berwudlu sebelum memulai pelajaran dengan harapan kalau belajar dalam keadaan suci dan berdo'a, maka akan mudah dan diberi kemudahan didalam memahami materi pelajaran, sebagaimana diungkapkan Waka Kesiswaan "dalam mengawali kegiatan pembelajaran anak-anak tanpa dikomando sudah mempunyai wudlu sejak dari asrama dan bagi yang belum mereka langsung mengambil air wudlu pada kran yang disediakan di depan kelas. Sambil masuk ke dalam kelas anak menghampiri guru dan bersamalan jika gurunya laki-laki, memang kelas di sini dipisahkan antara laki-laki dan perempuan, sehingga anak akan terjaga wudlunya ketika belajar di dalam kelas. Anak langsung menempati tempat duduknya masing-masing, dan ketika lonceng berbunyi kemudian berdo'a bersamasama.²⁴⁷

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa kondisi suci dan pembacaan do'a dilakukan secara bersama-sama dengan dipandu seorang siswa. Setiap akan mengawali pelajaran, selalu membaca do'a awal pelajaran yang diijazahkan oleh Kiai. Ketika mata pelajaran berakhir dan akan pulang, guru yang terakhir di kelas tersebut menunggu anak-anak untuk berdo'a dan kemudian berjabat tangan dengan guru tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti "Pada pagi hari sebelum dimulai pelajaran, bel masuk berbunyi. Selang beberapa saat pembacaan do'a berkumandang saling bersautan dari masing-masing kelas sebagai tanda pelajaran akan dimulai, sementara itu para guru sudah siap di samping kelas dan kemudian masuk. Setelah pembacaan do'a yang dipimpin salah satu murid selesai, kemudian guru masuk kelas dan mengucapkan salam kepada siswa dan dengan serentak dijawab oleh siswa.²⁴⁸

²⁴⁷II.W.Gr.2.LPB.190316

²⁴⁸II.O.LPB.190316

Dalam waktu yang bersamaan peneliti mengamati kelas yang lain dengan kondisi “Pada suatu kelas, tampak seorang guru mengucapkan salam, kemudian seorang siswa memimpin berdo’a *Rodhitubillahi robba wa bil islami dina wa bi muhammadin nabiyya wa rasula robbi zidni dst....* setelah doa selesai guru menerangkan pelajarannya yang ternyata pelajaran Matematika. Dan pada jam berikutnya peneliti juga mengamati pada suatu kelas, di sana terdengar suara anak berdo’a: *Rabbana ighfirlana dzunubana dst...*, dan setelah peneliti mendekati kelas tersebut ternyata terlihat guru akan mulai menerangkan mata pelajaran yang ternyata adalah mata pelajaran Bahasa Indonesia.²⁴⁹

Pada saat jam istirahat anak-anak dijadwal untuk melakukan sholat dhuha, baik di sekolah utara (asrama Sunan Gunung Jati) maupun di sekolah selatan (asrama Sunan Pandanaran), sebagaimana dipaparkan oleh wakil kepala bidang kesiswaan Masduki “Kita ada jadwal shalat dhuha dan shalat dhuhur berjama’ah. Setiap jam istirahat, anak-anak kita arahkan untuk melakukan shalat dhuha berjama’ah, baik itu di sekolah utara maupun sekolah selatan. Ketika bel istirahat berbunyi, guru piket mengumumkan imam shalat dhuha, anak-anak kemudian menuju masjid sekolah yang didampingi oleh guru piket dan sebagian guru yang lain. Hal ini juga dilakukan ketika melaksanakan shalat dhuhur.²⁵⁰

Pernyataan di atas sesuai dengan hasil observasi peneliti “bel tanda jam istirahat berbunyi, dengan didampingi guru siswa langsung menuju masjid sekolah yang letaknya di sebelah barat, terlihat sebagian kecil yang mengambil air wudlu, berarti mereka batal selebihnya langsung masuk ke masjid. Mereka yang tidak batal langsung masuk di dalam masjid sambil menanti teman lainnya. Setelah dirasa cukup, maka dengan diimami oleh

²⁴⁹II.O.LPB.190316

²⁵⁰II.W.Gr.2.LPB.190316

salah seorang guru, mereka melaksanakan sholat dhuha. Selesai shalat, kemudian ada yang langsung menuju ke kelas dan ada yang ke asrama dan ada yang bergerombol di depan kelas, sebagian mereka ada pula yang menuju kantin sekolah.²⁵¹

Bagi warga SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut nilai keteladanan memiliki arti tersendiri. Bagi tenaga pendidik misalnya, ketika mereka akan mengajak disiplin anak-anak tentu gurunya juga harus disiplin. Termasuk juga cara berpakaian guru dan karyawan. Guru BK SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Imron Rosyadi menjelaskan “kita ini setiap hari bergaul dengan sesama guru, pengurus dan pengasuh pondok, secara tidak langsung para siswa pasti akan mengamati apa yang dilakukan para guru. Hal inilah yang secara tidak langsung akan ditiru oleh siswa. Dengan kebiasaan-kebiasaan tersebut kita akan mudah untuk mengajak siswa untuk melakukan sebagaimana yang dilakukan oleh para guru.²⁵²

Begitu pentingnya masalah keteladanan ini, maka setiap guru harus memiliki kesadaran diri akan keberadaan dirinya sendiri, apalagi SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut berada didalam pondok pesantren, sebagaimana ditambahkan oleh guru BK SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Imron Rosyadi “sebetulnya mengajak anak untuk berbuat baik itu gampang, apabila yang mengajak itu juga melakukan. Bagaimana kita akan menyuruh siswa untuk berbuat baik kalau kita sendiri tidak melakukan yang baik. Pokoknya kalau kita bisa berbuat baik dengan sendirinya siswa akan mudah untuk meniru kita, wong setiap hari siswa bisa melihat kita.²⁵³

Kondisi tersebut memperjelas penerapan nilai-nilai keagamaan yang dilakukan oleh SMP Islam Sunan Gunung

²⁵¹II.O.LPB.190316

²⁵²II.W.Gr.4.LPB.170316

²⁵³II.W.Gr.4.LPB.170316

Jati Ngunut sampai kepada adanya hukuman yang mendidik bagi yang melakukan pelanggaran. Ahmad Arifin guru SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut menjelaskan “memang di lapangan ada *punishment*. Jadi tidak murni penyadaran dari anak-anak. Tetapi *punishment* kita berlakukan kepada anak-anak, utamanya ketika ada anak-anak yang bermasalah, tetapi *punishment* yang bermanfaat. Katakanlah *punishment* untuk kebersihan, bagaimana anak-anak diminta untuk membersihkan sesuatu. Kalau dari sisi keagamaan, bagaimana anak-anak disuruh menghafalkan surat yasin, menulis surat al fatimah, yang kesemuanya nuansanya untuk pengembangan moral anak.²⁵⁴

Guru secara rutin dijadwal untuk menyambut kedatangan anak-anak ketika anak akan masuk sekolah. Secara bergiliran, siswa-siswi menyalami guru-guru yang ada di pintu gerbang sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan Kepala sekolah “Disini selalu dibiasakan kepada anak-anak serta warga sekolah yang lain, ketika bertemu selalu mengucapkan salam. Anak ketika bertemu dengan bapak/Ibu guru dan karyawan juga dibiasakan berjabat tangan. Biasanya seperti itu, jadi sudah jadi budaya bagi anak-anak, kebiasaan mengucapkan salam dan berjabat tangan saat bertemu dengan bapak/ibu guru itu sudah menjadi hal yang biasa.²⁵⁵

Pernyataan Kepala sekolah tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti “Jam 06.30 pagi, suasana sekolah sudah mulai ramai, para siswa sudah mulai mandi dan sudah mengantri sarapan pagi sampai menjelang jam 07.00. Tampak siswa mulai masuk ke kelas. Ketika sampai di depan kelas, guru yang akan masuk pada jam pertama sudah menunggu. Mereka langsung menghampiri, sambil berjabat tangan. Sembari menerima jabatan tangan, guru-guru terlihat memperhatikan atribut yang dipakai oleh

²⁵⁴II.W.Gr.5.LPB.170416

²⁵⁵II.W.KS.LPB.160316

siswa. Ada yang diingatkan, ada pula yang kemudian langsung disuruh untuk masuk ke kelas.²⁵⁶

Paparan diatas menggambarkan bahwa ada pola pembiasaan kepada anak-anak serta warga sekolah lainnya. Salah satu pembiasaan tersebut adalah selalu mengucapkan salam ketika bertemu, yakni dilakukan oleh siswa kepada guru. Selain itu juga kebiasaan berjabat tangan antara sesama warga sekolah ketika bertemu. Hal tersebut sudah menjadi pemandangan rutin di sekolah.

Siswa dalam hal ini Majelis Perwakilan Kelas (MPK) juga dilibatkan dalam implementasi tata tertib sekolah. MPK dalam hal kedisiplinan bertugas kalau ada anak yang tidak memakai atribut sesuai dengan ketentuan, maka diselesaikan di tingkat MPK. Termasuk jika ada anak terlambat masuk cukup diselesaikan di tingkat MPK, setiap pelanggaran yang masih bisa diselesaikan di tingkat MPK, cukup diselesaikan di sana saja tanpa harus dilaporkan kepada kepala sekolah. Berkenaan dengan jam pelajaran, Waka kurikulum Endah Sriani “..terkait dengan jam pelajaran, kalau lebih dari 5 menit, seorang guru belum masuk, maka MPK ini yang kemudian mencari guru yang bersangkutan.²⁵⁷

Fakta di atas memberikan gambaran bahwa tanggung jawab dikembangkan dari bawah. Termasuk ketika seorang guru pada jam mengajarnya belum masuk, lebih dari 5 menit maka MPK bertugas mencari guru yang bersangkutan.

Pengembangan nilai-nilai agama juga dilakukan melalui pembiasaan shalat dhuha pada saat istirahat serta sholat dhuhur. Ini diharapkan dapat membina karakter siswa dengan karakter pribadi muslim yang baik, yang terbiasa dengan melakukan ibadah tanpa harus dipaksa. Kegiatan shalat berjama'ah di masjid SMP Islam Sunan Gunung Jati

²⁵⁶II.O.LPB.190316

²⁵⁷II.W.Gr.1.LPB.190316

Ngunut ini dilaksanakan secara rutin tiap pagi pada jam istirahat. Pelaksanaan shalat jama'ah di masjid merupakan jenis penanaman kebiasaan baik kepada siswa.

Hal ini senada dengan ungkapan kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Ahmad Daim "Ketertiban pembelajaran di dalam kelas itu wilayahnya Bapak Ibu Guru, demikian juga halnya dengan pembinaan sholat Dhuha pada saat istirahat dan sholat dhuhur. Disitulah kami menanamkan nilai-nilai keagamaan. Kami upayakan semua siswa mengikuti kegiatan ini, walau kadang ada juga yang tidak ikut, ketika ditanya katanya celananya kotor, kalau celananya kotor kan bawa sarung. Harapan saya dengan pembinaan seperti itu, terbentuk perilaku-perilaku muslim yang baik.²⁵⁸

Berdasarkan fakta di atas dapat dipahami bahwa sosialisasi pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilakukan secara terus menerus dengan pemberlakuan poin *reward* dan *punishment*. Sedangkan pada tahap implementasi, yang paling tampak adalah masalah akhlaqul karimah, takdzim, keteladanan, berprilaku dan beribadah. Pengendalian nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dilakukan antara lain melalui penertiban berdo'a dan berwudlu sebelum memulai pelajaran. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Masduki wakil kepala bidang kesiswaan "...dalam mengawasi kegiatan pembelajaran anak-anak tanpa dikomando sudah mempunyai wudlu sejak dari asrama dan bagi yang belum mereka langsung mengambil air wudlu pada kran yang disediakan di depan kelas. Sambil masuk ke dalam kelas anak menghampiri guru dan bersamalan jika gurunya laki-laki, memang kelas di sini dipisahkan antara laki-laki dan perempuan, sehingga anak akan terjaga wudlunya ketika belajar di dalam kelas. Anak langsung menempati tempat duduknya masing-masing,

²⁵⁸II.W.KS.LPB.160316

dan ketika lonceng berbunyi kemudian berdo'a bersama-sama.²⁵⁹

Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti “..Jam 06.30 pagi, suasana sekolah sudah mulai ramai, para siswa sudah mulai mandi dan sudah mengantri sarapan pagi sampai menjelang jam 07.00. Tampak siswa mulai masuk ke kelas. Ketika sampai di depan kelas, guru yang akan masuk pada jam pertama sudah menunggu. Mereka langsung menghampiri, sambil berjabat tangan. Sembari menerima jabatan tangan, guru-guru terlihat memperhatikan atribut yang dipakai oleh siswa. Ada yang diingatkan, ada pula yang kemudian langsung disuruh untuk masuk ke kelas.²⁶⁰

Paparan tersebut menggambarkan bahwa pengendalian terhadap pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilakukan setiap saat, seperti pada saat jam masuk sekolah, di mana guru menertibkan siswa untuk berwudlu dan berdo'a sebelum memulai pelajaran. Sedangkan di dalam kelas, pengurus kelas atau yang disebut MPK bertugas mengontrol dan mementau ketertiban siswa di dalam kelas yang bersangkutan.

Dalam rangka mengendalikan perilaku siswa, di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut juga menerapkan sistem poin. Berkaitan dengan sistem poin ini, kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut menjelaskan “..di sini diberlakukan sistem point, dalam menerapkan sistem ini kami selalu melakukan koordinasi dengan wali murid. Misalnya di sekolah ada anak melanggar sehingga terkena point, orang tua murid kami panggil, kita ajak koordinasi, dan untuk melakukan pembinaan secara bersama ketika anak berada di rumah.²⁶¹

²⁵⁹II.W.Gr.2.LPB.190316

²⁶⁰II.O.LPB.190316

²⁶¹II.W.KS.LPB.160316

Sementara itu guru BK Imron Rosyadi menjelaskan “Sistem point itu hanya sebagai alat saja agar anak tidak melakukan pelanggaran. Ketika anak berada pada jalur yang semestinya, tentu tidak akan diberi sanksi, dan apabila melakukan pelanggaran tentu kami akan mengambil tindakan, diantaranya diberikan skorsing, orang tua kita datangkan, atau kita yang harus visiting. Jadi fungsi point di sini hanyalah sebagai alat kontrol terhadap perilaku anak dan pengawas terhadap aktifitas anak.²⁶²

Wawancara di atas memberikan gambaran bahwa point dalam mengawal pelaksanaan tata tertib di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut hanya sebuah alat kontrol, pengawas aktifitas anak baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. Kegiatan siswa SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut juga dikendalikan dengan adanya buku pribadi siswa pada waktu di rumah saat libur panjang sekolah. Terkait program buku pribadi siswa ini, guru BK SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, Imron Rosyadi menjelaskan “..kita ada buku pribadi siswa yang memuat kegiatan anak ketika berada di rumah. Misalnya anak sholat jama’ah lima waktu, ada tanda tangan dari imam sholatnya, kemudian membaca al qur’an setiap habis sholat wajib yang kami minta diamati langsung oleh orang tuanya.²⁶³

Waka humas SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, Ratna Wiraturini “Kami juga mengontrol kegiatan harian siswa di rumah melalui buku pribadi siswa yang di dalamnya meliputi kegiatan shalat lima waktu siswa dan harus meminta tanda tangan imam shalatnya, kalau shalat dilakukan berjama’ah. Kalau tidak ada tanda tangan imam, maknanya siswa sholat sendiri. Selain itu,

²⁶²II.W.Gr.4.LPB.170316

²⁶³II.W.Gr.4.LPB.170316

kita juga ada hafalan surat-surat pendek, yasin, dan tahlil.²⁶⁴

Kondisi di atas memberikan gambaran bahwa buku pribadi siswa berisi catatan aktifitas siswa baik di sekolah maupun di luar sekolah. Aktifitas di sekolah dikendalikan oleh guru dan wali kelas, sedangkan aktifitas siswa di rumah dikendalikan oleh orang tua/wali.

Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut tidak hanya dilakukan di sekolah saja, akan tetapi juga dilakukan di luar sekolah, dalam hal ini juga meminta keterlibatan keluarga untuk mengontrol aktifitas siswa ketika di rumah. Artinya pengembangan budaya organisasi sekolah dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak lain termasuk dengan orang tua siswa.

Berkaitan dengan aturan-aturan yang diterapkan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, menurut guru BK tanggapan anak cukup baik. Semua guru dan karyawan mengupayakan agar anak sadar akan tujuan utamanya dan sabar melaksanakan ketentuan yang ada di sekolah, "Kami juga menghimbau kepada warga sekolah untuk bersama-sama mengajak kepada anak untuk mentaati tata tertib sekolah dan menyadarkan kepada anak akan tujuan utamanya belajar di sini, termasuk juga kaitannya dalam berperilaku. Hal ini kalau dilakukan secara bersama-sama dengan sepenuh hati insyaallah respon anak positif terhadap tata tertib yang diterapkan di sekolah."²⁶⁵Waka Kesiswaan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut "Dengan diberlakukannya tata tertib di sekolah, sekarang anak-anak mulai merasakan manfaatnya, demikian halnya para guru juga sudah merasakan manfaatnya. Pada awal-awal ketika baru kita berlakukan, memang agak susah, termasuk guru-

²⁶⁴II.W.Gr.3.LPB.090416

²⁶⁵II.W.Gr.4.LPB.170316

guru juga ada. Tetapi mereka sekarang sudah merasakan manfaatnya, kondisi lingkungan sekolah sudah semakin baik.²⁶⁶

Dalam pandangan siswa, pengembangan nilai-nilai agama yang dikembangkan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dianggap berhasil, sebagaimana dijelaskan oleh salah satu siswa Wildan Baroka “Menurut saya, teman-teman patuh kepada tata tertib sekolah dan memberi peringatan apabila ada teman yang berbuat tidak baik. Seperti ketika mengerjakan sholat fardlu berjama’ah, *nderes* (mengaji al Qur-an) setiap habis sholat subuh, masuk sekolah pondok sore hari.²⁶⁷

Wawancara di atas menggambarkan bahwa penanaman nilai-nilai agama yang dikembangkan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut mendapatkan respon yang baik dari para siswa dan menampakkan keberhasilannya. Indikator yang nampak adalah jarang sekali diketemukan anak yang tidak mengaji setelah sholat subuh, tertib mengikuti jama’ah sholat dhuha, jama’ah sholat lima waktu, mengikuti kegiatan pengajian yang diselenggarakan oleh pengasuh pondok pesantren.

SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung di samping melakukan pengendalian dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama, juga melakukan proses evaluasi untuk mengetahui perbandingan antara ketentuan yang bersifat normatif dengan kondisi riil yang ada. Untuk dapat mengetahui apakah pengembangan budaya organisasi dapat dilaksanakan secara efektif, maka secara terprogram dilakukan evaluasi. “Begini...untuk mengetahui apakah program itu sudah jalan, di sini kita selalu melakukan evaluasi setiap akhir bulan. Namun evaluasi ini tidak hanya untuk masalah akhlaq saja, tetapi juga untuk program-

²⁶⁶II.W.Gr.2.LPB.190316

²⁶⁷II.W.Pd.LPB.090416

program yang lain. Akan tetapi pada satu ketika, kita juga melakukan rapat evaluasi secara mendadak ketika ada persoalan yang harus segera diselesaikan secepatnya.²⁶⁸

Pernyataan di atas menjelaskan evaluasi sebagai hal penting untuk mengukur sejauh mana realisasi dari semua upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama sekolah yang selama ini diterapkan. Dari evaluasi ini akan terlihat bahwa pengembangan nilai-nilai agama yang sudah berjalan adalah mengucapkan salam, bersalaman dengan guru, berdo'a sebelum memulai pelajaran, bersuci pada saat mengikuti kegiatan pembelajaran, jama'ah sholat dhuha, jama'ah sholat fardlu, mangaji al Qur'an setiap selesai sholat subuh.

3. Peran Warga Sekolah dalam Pengembangan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Dalam rangka mewujudkan suatu program organisasi tentu memerlukan dukungan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Demikian halnya dengan program pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama yang ada di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut. Peran setiap warga sekolah sangat menentukan terhadap keberhasilan program yang telah ditetapkan. Diantara peran-peran warga sekolah sebagaimana berikut:

Pertama, peran kepala sekolah. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Sekolah SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut "Untuk mewujudkan program tersebut kami tidak bisa sendirian, tentu kami selalu berkerja sama dengan pengasuh pondok pesantren, para wakil kepala sekolah, wali kelas, guru maupun semua warga sekolah.²⁶⁹ Dalam rangka mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut, kepala sekolah selalu terbuka dan berusaha menjadi tauladan bagi semua warga sekolah.

²⁶⁸II.W.KS.LPB.160316

²⁶⁹II.W.KS.PWS.160416

Disamping itu juga mampu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan, sebagaimana diungkapkan Waka Kesiswaan Masduki “Model komunikasi kepala sekolah sangat terbuka, apapun yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya selalu berkomunikasi dengan para waka, dari waka akan disosialisasikan kepada guru, dan dari guru baru kepada siswa, kecuali untuk masalah-masalah yang khusus. Seperti ketika ada program yang belum bisa dilakukan, kepala sekolah cukup bertanya... mengapa program ini kok belum dilakukan, apa kendalanya dan sebagainya...Pak Daim ini adalah kepala sekolah yang paling tertib, sebelum guru-guru datang beliau pasti sudah datang duluan, dan kalau ada keperluan pasti memberikan informasi kepada waka.²⁷⁰

Keterbukaan kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut juga dirasakan oleh guru Bimbingan Konseling SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Imron Rosyadi “menurut saya profile kepala sekolah ini sangat sesuai dengan kultur yang berkembang disini. Beliau sangat terbuka, sangat pengertian, disamping itu komunikasi dengan para pengasuh pondok sangat takdzim, dan dengan kita sosialisasinya juga bagus. Kemudian perhatianbaik kepada bawahan, maupun kepada siswa juga bagus, tidak pandang bulu.²⁷¹

Paparan tersebut memberikan gambaran, bahwa kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut dalam melakukan komunikasi dan bergaul selalu menjunjung tinggi rasa kekeluargaan dan walaupun mengingatkan bawahan dan siswanya selalu menggunakan bahasa yang halus tetapi mengena dan tentu tidak menyakitkan hati para warga sekolah. Dalam hal penanaman nilai-nilai agama, kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut berperan sebagai koordinator, sebagaimana dikemukakan guru BK Imron Rosyadi “dalam melakukan penanaman nilai-nilai agama di

²⁷⁰II.W.Gr.2.PWS.190316

²⁷¹II.W.Gr.4.PWS.170316

sekolah, bapak kepala sekolah langsung sebagai koordinatornya, setiap minggu kami dikumpulkan untuk memberikan laporan tentang masalah-masalah yang dihadapi terkait dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, mulai dari permasalahan anak, mungkin juga masalah komunikasi, sosialisasi antara anak dengan guru, guru dengan guru dan sebagainya. Sehingga setiap permasalahan yang terjadi pihak kepala sekolah pasti tahu, karena beliau selalu mencari informasi dan mendapatkan laporan.²⁷²

Waka humas SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Ratna Wiraturini menuturkan “Dalam rangka menanamkan nilai-nilai agama strategi yang digunakan beliau adalah menampung masukan dan aspirasi dari berbagai pihak terhadap apa yang akan diterapkan, kemudian mempertimbangkan, dan dimusyawarahkan yang kemudian menjadi ketetapan bersama. Dan tidak kalah pentingnya, sebagai pimpinan, beliau selalu memberikan contoh, misalnya dengan datang lebih pagi dibanding yang lain serta berusaha menyapa para guru dan siswa serta berjabat tangan dengan kita. Hal ini terbukti berpengaruh baik terhadap siswa maupun para guru. Karena merasa lebih diperhatikan, maka guru-guru pun berusaha datang lebih pagi untuk mengimbangi kepala sekolah.²⁷³

Dari paparan tersebut berarti bahwa peran kepala sekolah dalam aktifitas di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah sebagai koordinator. Setiap seminggu sekali kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut selalu mengumpulkan guru-guru untuk membicarakan permasalahan yang muncul selama satu minggu, baik itu permasalahan anak, guru dan sebagainya. Di samping itu, kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut juga turun langsung mengontrol siswa, dan selalu berkeliling untuk memantau langsung kegiatan

²⁷²II.W.Gr.4.PWS.170316

²⁷³II.W.Gr.3.PWS.090416

pembelajaran dan juga tidak bosan-bosan memberikan nasehat sebagaimana diungkapkan guru BK melalui petikan wawancara berikut ini “..seperti pada saat upacara bendera, biasanya beliau juga menyampaikan hasil musyawarah yang berkaitan dengan program sekolah kepada siswa. Beliau juga menyampaikan hasil evaluasi yang dilakukan selama ini, sehingga perkembangan informasi selalu bisa diketahui bersama oleh seluruh warga sekolah.²⁷⁴

Dengan demikian peran guru dalam pengembangan budaya organisasi dalam melalui nilai-nilai agama sangat besar, dimana guru dikomando langsung oleh kepala sekolah yang selalu memberikan pengawasan, arahan, teguran, dan bimbingan yang dilakukan secara rutin setiap minggu sekali, baik dalam forum rapat ataupun ketika sedang upacara bendera.

Dari penjelasan di atas tampak peran kepala sekolah dalam upaya pengembangan budaya organisasi di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung sangat dominan, di mana kepala sekolah berperan sebagai *uswah* yang memberikan contoh kepada seluruh warga sekolah untuk membudayakan hidup dengan dijiwai nilai-nilai agama. Selain itu, beliau juga selalu mengkoordinir secara langsung pelaksanaan nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung.

Kedua, peran guru dan karyawan. Tidak kalah pentingnya dalam penerapan kebiasaan-kebiasaan yang Islami, guru mempunyai peran yang sangat penting. Terkait dengan peran guru, kepala SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut menegaskan “Setiap program yang ditetapkan oleh sekolah tentu harus dilakukan pengawalan, bapak dan ibu guru tentu kami libatkan dalam menertibkan anak-anak baik didalam kelas maupun di luar kelas. Ketika ada anak yang tidak menggunakan atribut

²⁷⁴II.W.Gr.4.PWS.170316

misalnya, bajunga kok tidak seragam, tidak memakai kopyah Bapak/Ibu guru harus menertibkan. Bapak/Ibu guru di manapun selalu kami himbau untuk ikut bersama-sama membina dan memberikan pengawasan terhadap perilaku anak. Misalnya di luar kelas, kok Bapak/Ibu guru tahu ada anak yang tidak menggunakan kopyah, maka siapapun yang tahu akan langsung menegur anak tersebut, di manapun tempatnya, demikian juga halnya sesama siswa. Jadi semua warga sekolah kami persilahkan untuk ikut andil dalam proses pembinaan keagamaan anak-anak.²⁷⁵

Penuturan di atas menjelaskan bahwa disamping ada petugas piket dalam hal ini adalah wali kelas pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Disamping itu guru dan LDS juga ikut terlibat dalam penanaman nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut. Ketika di kelas, ada siswa yang tidak memakai atribut sekolah seperti tidak memakai kopyah, Bapak/Ibu guru langsung ikut menertibkan.

Pada waktu guru akan menertibkan anak maka dirinya sendiri juga harus tertib terlebih dahulu. Sehingga partisipasi aktif guru juga dilakukan, baik di kelas, di lingkungan sekolah, maupun di masyarakat untuk bersama-sama membina perilaku anak, melalui teguran ataupun yang lainnya.

Ketiga, peran siswa. Siswa melalui OSIS, MPK dan LDS juga ikut aktif membina dan memantau perilaku siswa di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut. Mereka ikut memantau pelaksanaan program kegiatan di sekolah, sebagaimana diungkapkan oleh waka kesiswaan “di sekolah ini juga dibentuk LDS (Laskar Disiplin Siswa) yang bertugas memberikan pengawasan terhadap perilaku siswa sekaligus sebagai keamanan dan menertibkan siswa dalam melaksanakan aktifitas sekolah. LDS ini dibentuk

²⁷⁵II.W.KS.PWS.160316

melalui kesepakatan bersama antara guru dan kiai. Proses merekrut LDS ini dilakukan dengan tes fisik yang dilaksanakan 1 minggu, tes mental dan tes kecerdasan. LDS juga bertugas untuk mengawal dan mengecek kedisiplinan setiap minggu sekali yang dalam pelaksanaannya bersamaan dengan OSIS.²⁷⁶

Dari wawancara di atas dapat digambarkan bahwa pengembangan budaya organisasi sekolah berbasis nilai-nilai keagamaan yang dilakukan oleh siswa dimotori oleh kakak kelas yang tergabung dalam organisasi siswa yaitu OSIS, MPK dan LDS.

Keempat, peran Kiai sebagai pengawal dan pembangun budaya organisasi. Budaya organisasi yang ada di SMP merupakan implementasi dari budaya organisasi yang ada di pesantren. Pesantren memiliki andil besar karena memiliki peran menjaga dan melestarikan tradisi di pesantren. Kewenangan puncak berada di tangan Kiai, sehingga tradisi pesantren dan sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan. Sebagaimana diungkapkan oleh KH. Fatkhurrouf. SMP itu berdiri setelah ada pesantren. “Di pesantren ini semua santri wajib mengikuti pelajaran sekolah dan pondok pesantren. Perilaku yang dipesantren harus bisa dilakukan di sekolah. Hampir semua gurunya adalah alumni dari pesantren, sehingga mereka akan memberikan laporan apa-apa yang telah dilakukan di sekolah. Kepala sekolah banyak memberikan masukan dan permintaan tentang sikap santri di sekolah. Saya senang jika antara sekolah dan pesantren tetap mempertahankan dan melestarikan tradisi yang ada di pesantren. Santri ketika sekolah wajib memakai kopiah, seragam, salaman, berkata yang baik-baik, sopan.”²⁷⁷

Fakta-fakta tersebut memberikan gambaran bahwa peran warga SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut

²⁷⁶II.W.Gr.2.PWS.190316

²⁷⁷II.W.Ki.PWS.200316

Tulungagung dalam mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilakukan oleh: *pertama*, kepala sekolah sebagai pemberi kebijakan; *kedua*, guru sebagai implementor; *ketiga*, siswa sebagai pelaksana turut serta mengevaluasi pengembangan budaya di sekolah; *keempat*. Kiai sebagai penjaga dan pembangun budaya organisasi.

C. Temuan Dialektika Multikasus

1. Karakteristik Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Karakteristik budaya organisasi merupakan standar dimana budaya itu dilaksanakan dan berkembang. Standar yang menjadi karakteristik dalam pelaksanaan budaya organisasi yang ada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah sebagai berikut:

Pertama, standar perilaku yang menjadi karakteristik MTs Ma'arif NU Kota Blitar, adalah adanya keberaturan perilaku yang dalam pelaksanaannya dipilah menjadi tiga yaitu selama anak berada di sekolah (intra pagi), selama anak berada di diniyah (intra sore) dan ketika anak berada di pondok (intra malam), namun dalam pelaksanaannya baik intra pagi, intra sore maupun intra malam dibagi menjadi dua, yaitu yang berupa kegiatan harian dan kegiatan mingguan. Keberaturan ini dilakukan dengan membentuk 9 keunggulan kompetensi siswa yang dilakukan selama anak berada di sekolah dan ketika berada di pondok. Petugas yang melakukan pengawalan terhadap 9 keunggulan kompetensi siswa tersebut terdiri dari unsur sekolah dan unsur pesantren, karena sebagian besar waktu siswa berada di lingkungan pondok pesantren. Kegiatan yang diselenggarakan di pondok ini lebih banyak dibandingkan dengan kegiatan keagamaan yang ada di sekolah, dalam pelaksanaannya di pondok juga dibentuk petugas yang mendampingi dan mengawasi kegiatan siswa dan setiap bulan memberikan laporan kegiatannya kepada sekolah. Sedangkan pada SMP Islam

Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah berupa kebiasaan keseharian yang dilakukan oleh warga sekolah baik di dalam sekolah maupun di pondok yang didasarkan pada pengembangan nilai-nilai agama dan sudah mengalir dengan sendirinya menjadi sebuah kebiasaan dengan didasarkan pada 9 etos kerja unggul.

Kedua, norma sebagai standar perilaku warga sekolah dalam rangka mengawal keberlangsungan nilai-nilai agama sebagai bentuk budaya organisasi di sekolah, di MTs Ma'arif NU Kota Blitar sudah membuat aturan-aturan yang berisi tentang standar perilaku bagi seluruh warga sekolahnya, baik bagi siswa maupun guru yang disusun berdasarkan standar-standar tertentu. Khusus untuk standar perilaku siswa menitik beratkan kepada *akhlaqul karimah* dan ibadah. Sedangkan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut juga sudah membuat aturan-aturan yang berisi tentang standar perilaku bagi seluruh warga anggota sekolahnya, baik bagi siswa maupun guru yang disusun berdasarkan standar-standar tertentu, dan untuk standar perilaku siswa menitik beratkan pada pencapaian hasil belajar siswa, yang berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik dan juga aspek kepribadian.

Ketiga, nilai yang menjadi keyakinan utama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar adalah adanya peraturan yang mengatur perilaku warga sekolah dan dijadikan sebagai kerangka utama didalam pencapaian mutu pendidikan dan adanya kesadaran tentang pentingnya *akhlaqul karimah* dan ibadah, bersemangat dalam menjalani kehidupan yang senantiasa berubah dan penuh tantangan serta *peduli lingkungan* sehingga akan memiliki *ruhul jihad* (semangat juang) yang tinggi demi terbentuknya *akhlaqul karimah*. Sedangkan pada situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung sama dengan yang ada di MTs Ma'arif NU Blitar yaitu adanya kesadaran bagi seluruh warga sekolah tentang *akhlaqul karimah* dan kebersamaan, setiap warga sekolah terutama guru harus menjadi tauladan bagi para

siswa, baik di dalam sekolah maupun di dalam pondok, saling membantu dan mengingatkan demi kebaikan bersama.

Keempat, keyakinan cara pandang secara hakiki tentang siswa di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dilakukan dengan bertugas memberikan layanan akademik kepada siswa, tentunya harus menjadikan siswa sebagai pusat perhatian didalam penyelenggaraan pendidikan. Upaya menjadikan siswa sebagai prioritas kegiatan ini dilakukan dengan jalan memberikan layanan dan fasilitas kepada para siswa sesuai dengan kebutuhannya dengan membentuk kelompok-kelompok belajar yang dipandu oleh siswa senior, memberikan fasilitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, memberikan penguatan bahasa arab dan bahasa inggris, mengikutkan siswa dalam organisasi IPNU dan IPPNU, menyediakan tempat khusus untuk para tamu dan orang tua yang berkunjung ke madrasah, mengajak orang tua didalam merumuskan kebijakan lembaga dan peningkatan mutu pendidikan. Sedangkan pada situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung hampir sama, yaitu dengan memberikan perhatian yang serius terhadap peningkatan mutu siswa dengan membentuk kelompok-kelompok kecil mata pelajaran dengan nama pecinta mata pelajaran yang dilaksanakan oleh guru mata pelajaran pada hari libur jum'at, mengalokasikan kegiatan olah raga kepada siswa, membentuk LDS (Laskar Disiplin Siswa) berdasarkan kesepakatan bersama antara guru dan kiai yang bertugas memberikan pengawasan terhadap perilaku siswa sekaligus sebagai keamanan dan menertibkan siswa dalam melaksanakan aktifitas sekolah. Proses merekrut LDS ini dilakukan dengan tes fisik yang dilaksanakan 1 minggu, tes mental dan tes kecerdasan. LDS ini memiliki atribut khusus yang dipakai pada even tertentu seperti dalam acara PHBN, PHBI maupun acara tahunan haul yang menjadi rutinitas pondok. Jumlah LDS ditentukan berdasarkan banyaknya jumlah siswa, dengan ketentuan setiap 25 siswa harus ada 1 anak LDS.

Disamping untuk menjaga ketertiban dan kedisiplinan di sekolah LDS juga selalu tampil.

Kelima, Ketentuan aturan main yang ada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar sebagai karakteristik berlangsungnya budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. *Ketentuan* aturan main yang ada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar ada yang tertulis yang dikemas dalam bentuk tata-tertib madrasah, di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan hak siswa dan ketentuan sanksi jika melakukan pelanggaran. Sedangkan aturan yang tidak tertulis adalah yang menyangkut masalah ibadah sebagai pengembangan dari aturan yang tertulis seperti para santri harus membantu orang tua yang mau mencari anaknya, atau ada tamu yang mau menemui seseorang, membantu sesama santri yang membutuhkan bantuan. Sedangkan ketentuan aturan main yang ada di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung juga hampir sama dengan yang ada di MTs Ma'arif NU, hanya saja ada perbedaan pada aturan yang tidak tertulis seperti bersalaman ketika berjumpa dengan guru dan pengasuh pondok yang kebetulan hadir di sekolah, tidak boleh ramai dan gojek di areal makam, berjalan membungkuk dihadapan orang tua, membalik sandal atau sepatu ketika ada tamu yang datang ke sekolah.

Keenam, Iklim organisasi merupakan perasaan yang menyeluruh tentang organisasi dimana setiap warga sekolah dengan sendirinya menyatu untuk bersama-sama melakukan pengembangan budaya organisasi di sekolah. Iklim organisasi yang ada di MTs Ma'arif NU Kota Blitar ini tergambar dari bentuk dan penempatan tata ruang yang menyatu, MTs Ma'arif menyatu dengan MA Ma'arif NU Kota Blitar dan berada dalam satu lokasi, namun dalam pelaksanaan pembelajarannya dipisahkan. Pintu gerbang sekolah berada di bagian utara dan

disamping pintu gerbang adalah ruang administrasi dan kepala sekolah, di sebelah selatan adalah asrama siswa dan di sebelah timur asrama adalah masjid, disebelah timur masjid adalah ruang kelas menghadap ke barat dan di sebelah utara adalah ruang guru dan kelas menghadap ke selatan, di tengah-tengah adalah halaman sekolah tempat dilaksanakannya upacara dan kegiatan olahraga. Hal ini dapat memberikan kenyamanan dan memudahkan dalam melakukan pengawasan dan pemantauan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh para siswa, baik aktifitas yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas, maupun aktifitas yang dilakukan siswa baik di halaman maupun di asrama dan di masjid. Sedangkan pada situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung penempatannya mirip sekali, hanya bedanya pintu gerbangnya berada di sebelah selatan dan masjidnya berada di bagian barat, bukan di tengah sebagaimana pada MTs Ma'arif NU Kota Blitar. Namun dari penataan tersebut menggambarkan bahwa struktur bangunan merupakan totalitas dari penataan lokasi tempat penyelenggaraan pendidikan.

2. Proses Pengembangan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Agama

Pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama merupakan bagian dari upaya perubahan budaya organisasi menuju ke arah lebih baik. Proses pengembangan budaya organisasi pada kedua situs penelitian dilakukan melalui tahapan, yaitu: (1) keinginan untuk berubah, (2) pelaksanaan dan pelestarian budaya sekolah

Pada kedua situs penelitian yaitu MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, kepala madrasah mempunyai keinginan yang kuat untuk mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama. Kepala MTs Ma'arif NU Kota Blitar berkeinginan agar madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah yang unggul dan bermutu sesuai dengan

keinginan masyarakat. Hal yang sama terjadi dalam situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, meskipun awalnya agak berat, kepala madrasah mempunyai cita-cita yang tinggi agar lembaga yang dipimpin memiliki suatu kebiasaan belajar mengajar yang diwarnai oleh nilai-nilai agama. Termasuk salah satunya bagaimana kegiatan-kegiatan keagamaan bisa membudaya di sekolah ini.

Tahap selanjutnya, upaya menciptakan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar dilakukan dengan melakukan persiapan antara lain: dibentuk tim 9 kompetensi keunggulan siswa, tim tata tertib yang terdiri dari unsur guru, kemudian dibantu oleh Waka, piket dan pengurus pondok. Dalam merumuskan tata tertib, kepala madrasah juga melibatkan komponen madrasah, termasuk wakil kepala madrasah, guru BK, Tim Tata tertib, serta guru senior dalam sebuah kegiatan. Sedangkan pada SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, salah satu upaya yang dilakukan adalah penciptaan perangkat tata tertib di madrasah yang mengikat kepada semua warga. Meskipun kepala madrasah telah memiliki konsep pengembangan nilai-nilai agama, namun konsep tersebut tetap dibahas bersama dengan melibatkan seluruh komponen madrasah agar mereka juga merasa memiliki program yang ada di sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah mengajukan program yang ditawarkan kepada waka sekolah, tim tata tertib, guru-guru senior, dan guru BK dalam forum rapat atau pertemuan rutin menjelang tahun ajaran baru.

Dalam fase sosialisasi meliputi tahap *understanding* dan *perception*. Pada situs MTs Ma'arif NU Kota Blitar, sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga madrasah dalam berbagai kesempatan, seperti sosialisasi kepada siswa baru dengan MOS, sosialisasi kepada guru dan karyawan pada saat ada koordinasi, saat kegiatan istighotsah pada setiap hari jum'at. Selain melalui kegiatan

MOS dan istighosah, setiap masuk menjadi siswa di MTs Ma'arif NU Kota Blitar mereka juga harus menandatangani kontrak dengan madrasah. Kontrak berupa surat pernyataan yang berisi kepatuhan mengikuti aturan madrasah. Kemudian pada situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, kepala sekolah melakukan sosialisasi pengembangan nilai-nilai agama secara terus menerus, diantaranya melalui kegiatan Masa Orientasi Siswa (MOS). Melalui kegiatan MOS disosialisasikan kebiasaan-kebiasaan yang ada di sekolah, penanaman akhlakul karimah, karena mereka bukan lagi siswa SD atau MI. Mereka sudah masuk lembaga pendidikan yang sekaligus juga di pondok pesantren, dan karenanya harus pula menampakkan akhlaqul karimah. Selain itu sosialisasi juga dilakukan melalui forum-forum rapat guru, serta dalam kegiatan pembelajaran.

Upaya implementasi pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di situs MTs Ma'arif NU Kota Blitar, dilakukan dengan menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif dan pengembangan nilai-nilai agama dilakukan secara menyeluruh, mulai dari ketertiban kedatangan, disiplin dalam belajar, berdo'a baik pada saat jam pelajaran dimulai atau diakhir, dan budaya tidak merokok di dalam kelas bagi guru sebagai bentuk contoh atau teladan pada siswa. Penciptaan suasana kondusif misalnya, dilakukan melalui pembacaan *asmaul husna* secara bersama-sama. Setiap akan mengawali pelajaran, selalu dibaca do'a awal pelajaran dan pada waktu selesai pelajaran, setiap guru memberikan ceramah agama setiap akan memulai pelajaran untuk menanamkan nilai keimanan dan keteladanan, penguatan bahasa arab dan inggris, serta khataman al qur'an setiap hari. Bagi warga MTs Ma'arif NU Kota Blitar nilai keteladanan memiliki arti tersendiri. Bagi tenaga pendidik misalnya, ketika mereka akan mengajak anak-anak untuk tertib tentunya gurunya juga harus tertib. Termasuk juga cara berpakaian guru dan karyawan. Selain itu juga ada pola pembiasaan kepada

anak-anak serta warga sekolah lainnya. Pembiasaan tersebut salah satunya adalah selalu mengucapkan salam ketika bertemu yang dilakukan siswa kepada guru, kebiasaan berjabat tangan antara sesama warga sekolah ketika bertemu. Dan untuk Pengendalian dalam implementasi pengembangan nilai-nilai keagamaan dilakukan melalui pembentukan tim K-7 yang terdiri dari unsur guru, dibantu wakil kepala madrasah, dan guru piket, buku pribadi siswa, dan pemberlakuan sistem skor. Di samping itu untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengembangan nilai-nilai agama, dilakukan evaluasi secara terprogram.

Sedangkan situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, dalam mengimplementasikan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilaksanakan melalui : Guru dan karyawan memberikan contoh, pembiasaan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada kedisiplinan warga madrasah, serta penciptaan lingkungan yang mendukung. Sebagaimana di MTs Ma'arif NU Kota Blitar, pengembangan nilai-nilai agama di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung juga dikendalikan melalui pembentukan tim E-9. Selain itu, pengembangan nilai-nilai keagamaan siswa juga dikontrol melalui pemberlakuan poin pelanggaran. Kontrol terhadap ketertiban guru dan karyawan dilakukan langsung oleh kepala sekolah. Evaluasi pelaksanaan nilai-nilai keagamaan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana realisasi program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik.

3. Peran warga sekolah dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama

Peranan warga sekolah dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dapat diartikan sebagai tindakan dan keterlibatan yang dilakukan anggota sekolah dalam upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama pada lembaga tersebut. Sekolah

sebagai lembaga pendidikan formal merupakan salah satu lingkungan pendidikan yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan dan meneruskan pendidikan anak menjadi warga negara yang cerdas, terampil dan bertingkah laku baik. Warga sekolah merupakan anggota sekolah berupa komponen hidup yang terdiri dari kepala sekolah, guru, tenaga tata usaha, laboran, komite sekolah dan siswa.

Temuan penelitian pada situs MTs Ma'arif NU Kota Blitar menunjukkan bahwa warga madrasah mampu menciptakan suasana kondusif bagi upaya pengembangan nilai-nilai keagamaan melalui pemberian teladan dan kontrol terhadap seluruh komponen madrasah. Aktor yang berperan dalam upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di MTs Ma'arif NU Kota Blitar. *Pertama*, peran yang dilakukan kepala madrasah sebagai *leader* dan kontrol langsung dalam pengembangan nilai-nilai keagamaan. *Kedua*, guru berperan sebagai implementor dan kontrol pengembangan nilai-nilai keagamaan di sekolah. *Ketiga*, siswa sebagai obyek dan evaluator juga diikutkan dalam mengontrol pelaksanaan pengembangan nilai-nilai keagamaan di madrasah. *Keempat*, wali murid sebagai user dan evaluator. Hubungan antara peran tersebut menjadi satu kesatuan yang menjadi sistem yang berlaku di sekolah. Meskipun ada pesantren dalam bagian budaya sekolah, namun peran pesantren hanya sebagai penguat nilai-nilai sekolah.

Sedangkan pada situs SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung menunjukkan bahwa peran warga sekolah dalam upaya pengembangan nilai-nilai keagamaan yaitu melakukan perannya dengan membangun sistem, pemberian teladan dan kontrol terhadap seluruh komponen sekolah. Sementara itu, aktor yang berperan dalam upaya pengembangan nilai-nilai keagamaan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah; *Pertama*, kepala sekolah, berperan sebagai *leader* dan

kontrol dalam pelaksanaan program sekolah serta mengendalikan dalam pelaksanaan nilai-nilai keagamaan di sekolah. *Kedua*, guru sebagai *implementor* dan kontrol yaitu melaksanakan dan mengontrol budaya dengan terlibat dalam mengontrol kedisiplinan. *Ketiga*, siswa sebagai evaluator, dimana peran siswa memberikan masukan sekaligus obyek dari nilai-nilai agama. *Keempat*, peran kiai sebagai penjaga (*keeper*) budaya sekolah, karena kiai sebagai penasehat dan pembimbing dalam membangun nilai-nilai agama di sekolah.

Persamaan dari kedua situs dalam mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama adalah diperankan oleh kepala sekolah sebagai *leader* dan koordinator, guru sebagai implementor dan kontrol, siswa sebagai evaluator. Sementara di SMP Islam Gunung Jati, ada peran kiai sebagai penjaga budaya sekolah. Sementara di MTs Ma`arif NU Kota Blitar, kiai tidak memiliki peran untuk menjaga budaya madrasah.

BAB IV

KONSTRUKSI TEMUAN BUDAYA ORGANISASI

A. Karakteristik Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua anggota organisasi menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan program kegiatan organisasi. Warga yang baru masuk dalam suatu organisasi pasti akan mengadopsi nilai-nilai dengan sangat cepat. Sehingga seorang pimpinan baru, bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Karakteristik dan nilai yang berlaku pada suatu organisasi cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian pimpinan.

Organisasi dengan budaya yang kuat, warga organisasi cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.²⁷⁸

²⁷⁸John P. Kotter. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Terj. Benyamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo, 1998, h. 9

Keyakinan dan tujuan penting yang dimiliki bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok, cenderung membentuk perilaku kelompok, dan sering bertahan lama, walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok. Para bertindak yang sudah lazim atau sudah meresap yang ditemukan dalam satu kelompok dan bertahan itu disebabkan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dan sekaligus mengajarkan praktek-praktek (juga nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada para anggota baru memberi imbalan kepada mereka yang menyesuaikan dirinya dan menghukum yang tidak.²⁷⁹

Karakteristik pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama adalah nampak dengan keberaturan perilaku yang dapat diamati yaitu kebiasaan keseharian yang dilakukan oleh warga sekolah baik didalam sekolah maupun di pondok yang didasarkan pada pengembangan nilai-nilai agama dimana hal ini sudah mengalir dengan sendirinya dan sudah menjadi kebiasaan, baik ketika anak berada di sekolah dengan program-programnya maupun ketika anak berada di pondok dengan segala program yang ada disana. Dua situasi inilah yang dijadikan lokasi dalam menerapkan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama. Dimana keberaturan perilaku ini sebagai bentuk implementasi dari program 9 keunggulan kompetensi siswa yang ditetapkan oleh sekolah.

Lembaga pendidikan sebagai institusi organisasi akan mendapatkan berbagai permasalahan jika tidak bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan di luar lembaganya dan perkembangan dunia secara umum. Budaya jenis ini paling tidak ditandai dengan perhatian yang tinggi dari pimpinan terhadap *stakeholders* dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat

²⁷⁹Ibid, h. 5

perubahan. Dalam prakteknya, kepala madrasah harus mau memberikan perhatian ekstra kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

Budaya yang berdampak besar pada kehidupan di lembaga pendidikan Islam adalah budaya yang kuat. Demikian ini terjadi ketika seluruh komponen lembaga pendidikan tersebut sepakat dengan nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan lembaga pendidikan sebagai organisasi. Di sisi lain, budaya lembaga pendidikan mungkin belum benar-benar terbentuk atau terbentuk tetapi belum kuat. Hal ini terjadi ketika di lembaga pendidikan Islam itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakati tetapi belum dijalankan secara konsisten.²⁸⁰

Norma sebagai standar perilaku warga sekolah dalam rangka mengawal keberlangsungan nilai-nilai agama sebagai bentuk budaya organisasi di sekolah, dilakukan dengan membuat aturan-aturan yang berisi tentang standar perilaku bagi seluruh warga sekolahnya, baik bagi siswa maupun guru yang disusun berdasarkan standar-standar tertentu. Khusus untuk standar perilaku siswa menitik beratkan kepada *akhlaqul karimah* dan ibadah.

Nilai yang menjadi keyakinan utama adalah adanya peraturan yang mengatur perilaku warga sekolah dan dijadikan sebagai kerangka utama didalam pencapaian mutu pendidikan dan adanya kesadaran tentang pentingnya *akhlaqul karimah* dan ibadah, kebersamaan, bersemangat dalam menjalani kehidupan yang senantiasa berubah dan penuh tantangan serta peduli lingkungan

²⁸⁰Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang 1 dan MA Hidayatul Mubtadiin Kota Malang*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), hal. 49

sehingga akan memiliki *ruhul jihad* (semangat juang) yang tinggi demi terbentuknya akhlaqul karimah, setiap warga sekolah terutama guru harus menjadi tauladan bagi para siswa, baik di dalam sekolah maupun di dalam pondok, saling membantu dan mengingatkan demi kebaikan bersama.

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Agar budaya organisasi dapat terwujud, maka komitmen pada nilai harus termanifestasikan pada seluruh lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan, sehingga muncul dalam segala aspek termasuk perilaku organisasi. Di samping itu, keselarasan nilai-nilai yang ada dengan anggota organisasi sebagai individu akan memperkuat budaya lembaga pendidikan Islam sebagai organisasi.²⁸¹

Keyakinan cara pandang secara hakiki tentang siswa dilakukan dengan memberikan layanan akademik kepada siswa, tentunya harus menjadikan siswa sebagai pusat perhatian didalam penyelenggaraan pendidikan. Upaya menjadikan siswa sebagai prioritas kegiatan ini dilakukan dengan jalan memberikan layanan dan fasilitas kepada para siswa sesuai dengan kebutuhannya dengan membentuk kelompok-kelompok belajar yang dipandu oleh siswa senior, memberikan fasilitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, memberikan penguatan bahasa arab dan bahasa inggris, mengikutkan siswa dalam organisasi IPNU dan IPPNU, menyediakan tempat khusus untuk para tamu dan orang tua yang berkunjung ke madrasah, mengajak orang tua didalam merumuskan kebijakan lembaga dan peningkatan mutu pendidikan.

²⁸¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 236

Memberikan perhatian yang serius terhadap peningkatan mutu siswa dengan membentuk kelompok-kelompok kecil mata pelajaran dengan nama pecinta mata pelajaran yang dilaksanakan oleh guru mata pelajaran pada hari libur jum'at, mengalokasikan kegiatan olah raga kepada siswa, membentuk LDS (Laskar Disiplin Siswa) berdasarkan kesepakatan bersama antara guru dan kyai yang bertugas memberikan pengawasan terhadap perilaku siswa sekaligus sebagai keamanan dan menertibkan siswa dalam melaksanakan aktifitas sekolah. Proses merekrut LDS ini dilakukan dengan tes fisik yang dilaksanakan 1 minggu, tes mental dan tes kecerdasan. LDS ini memiliki atribut khusus yang dipakai pada even tertentu seperti dalam acara PHBN, PHBI maupun acara tahunan haul yang menjadi rutinitas pondok. Jumlah LDS ditentukan berdasarkan banyaknya jumlah siswa, dengan ketentuan setiap 25 siswa harus ada 1 anak LDS. Disamping untuk menjaga ketertiban dan kedisiplinan di sekolah LDS juga selalu tampil.

Budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, Jiyono sebagaimana disampaikan oleh Danim mengartikannya sebagai gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan.²⁸²

Ketentuan aturan main yang ada di Lembaga Pendidikan merupakan karakteristik berlangsungnya budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi.

²⁸² Fred Luthan. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., diakses dari penelusuran google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi di Sekolah*, http://akhmad_sudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah, tanggal 4 Desember 2014

Ketentuan aturan main ada yang tertulis yang dikemas dalam bentuk tata-tertib, di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan hak siswa dan ketentuan sanksi jika melakukan pelanggaran. Sedangkan aturan yang tidak tertulis adalah yang menyangkut masalah ibadah sebagai pengembangan dari aturan yang tertulis seperti para santri harus membantu orang tua yang mau mencari anaknya, atau ada tamu yang mau menemui seseorang, membantu sesama santri yang membutuhkan bantuan.

Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata-tertib sekolah yang di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran.

Iklim organisasi merupakan perasaan yang menyeluruh tentang organisasi dimana setiap warga sekolah dengan sendirinya menyatu untuk bersama-sama melakukan pengembangan budaya organisasi di sekolah. Iklim organisasi ini tergambar dari bentuk dan penempatan tata ruang yang menyatu, penataan ini dilakukan dengan harapan agar setiap warga sekolah dapat merasa nyaman dan memudahkan dalam melakukan pengawasan serta pemantauan terhadap aktifitas yang dilakukan oleh para siswa, baik aktifitas yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas, maupun aktifitas yang dilakukan siswa baik di halaman maupun di asrama dan di masjid.

Sekolah merupakan tempat terjadinya proses interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh

individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Pentingnya penataan lingkungan ini sebagaimana diungkapkan Moh. Surya bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.²⁸³

Temuan-temuan penelitian di atas setidaknya menguatkan pendapat Fred Luthen yang mengungkapkan enam karaktersitik budaya organisasi yaitu (1) adanya keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati, (2) adanya standar perilaku dimana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Yang ketiga karakteristik tersebut sebagai *observed behavioral regularities*, *norm* dan *dominant value*. Temuan ini juga menguatkan teori Edger Schein yang disebut sebagai *internal environments* yang meliputi *rule of game: rule to all in organization*.²⁸⁴ Tata nilai dalam bertindak dengan norma-norma yang bersumber dari agama dan dianut bersama merupakan *value system* sebagaimana dikuatkan dengan pendapat Sathe sebagai *basic*

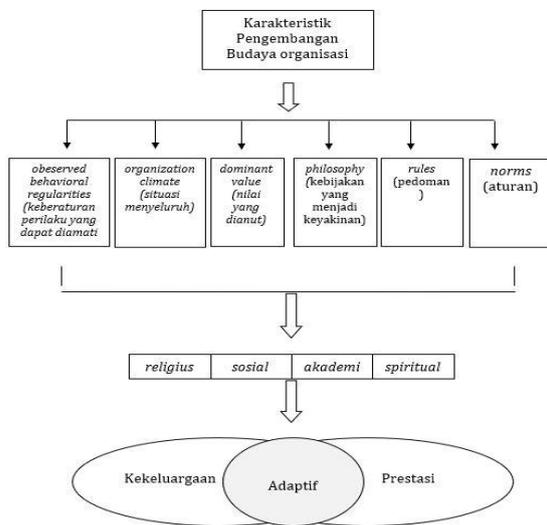
²⁸³Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (makalah), (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), h.8

²⁸⁴Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 204

assumption yang meliputi share things, share saying, share doing, share feeling.

Namun demikian bahwa semua perilaku yang terbentuk oleh norma-norma masyarakat tidak berarti bahwa potensi dirinya secara kultural dinafikan begitu saja, namun potensi kultur individual itu diadaptasikan dan diintegrasikan secara sosiologis sehingga menjadi sistem sosial yang muatan simboliknya diterima dan menjadi citra khas masyarakat secara serta merta merupakan pemolaan karaktersitik budaya yang memiliki daya ikat tersendiri. Hal ini sebagaimana diungkapkan Sutherland dalam teory *billiard ball* bahwa perilaku interaktif dapat menentukan terbentuknya norma sosial yang lebih luas. Sebagaimana satu totokan bola pertama memantulkan jumlah bola yang lebih banyak sehingga memenuhi lubang bola sebagai tujuan utama. Teori ini diperkuat Lippit dan Westley dalam *social work and processes* bahwa perilaku masyarakat yang membentuk kebudayaan khas saling memantulkan karena kebutuhan yang sama terhadap tujuan yang hendak dicapai dan dikokohkan oleh hubungan fungsional dan pilihan sosial yang teruji serta generalisasi kepentingan yang lebih transformative dan stabil untuk dijadikan norma-norma kehidupan dalam masyarakat.

Berdasarkan dari pembahasan temuan penelitian tersebut, maka temuan hasil penelitiannya adalah bahwa Karakteristik budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama yang dikembangkan melalui nilai religius, sosial, akademik dan spiritual dengan tipe budaya adaptif yaitu berada diantara budaya kekeluargaan dan prestasi. Sebagaimana dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 5.1 Karakteristik Pengembangan Budaya Organisasi melalui nilai religius, sosial, akademik dan spiritual

B. Proses Pengembangan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Proses pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di lembaga pendidikan, diawali dari keinginan kuat kepala madrasah untuk mengembangkan budaya organisasi berbasis pengembangan nilai-nilai keagamaan. Impian tersebut kemudian dituangkan dalam visi lembaga sebagai perwujudan dari mimpi yang diinginkan oleh seluruh warga sekolah yaitu “*Terwujudnya generasi muslim kaffah, alim, handal dan berwawasan lingkungan hidup*”. Salah satu indikator untuk mencapai madrasah berprestasi adalah iklim kerja dan belajar yang

sehat dan baik.²⁸⁵ Iklim kerja dan suasana belajar yang kondusif akan tercapai, salah satunya melalui penciptaan budaya organisasi yang baik pula.

Adanya keinginan yang tinggi dari warga sekolah terutama pimpinan agar lembaga yang dipimpin memiliki suatu kebiasaan belajar mengajar yang diwarnai oleh nilai-nilai agama. Termasuk salah satunya bagaimana kegiatan-kegiatan keagamaan bisa membudaya di sekolah ini. Selain itu, keinginan menjadikan nilai-nilai agama sebagai budaya merupakan bagian dari cita-cita yang harus diwujudkan. Sebagai pedoman dalam melangkah yang kemudian dituangkan dalam visi dan misi lembaga.

Pada tahap proses ini, upaya pengembangan nilai-nilai keagamaan adalah melalui pembangunan sistem kedisiplinan serta penanaman sikap untuk mentaati peraturan kepada seluruh warga sekolah, yang dilakukan dengan membentuk tim yang dapat menampung semua elemen yang ada di Lembaga Pendidikan seperti tim tata tertib yang terdiri dari unsur guru, kemudian dibantu oleh Waka, piket dan pengurus pondok. Dalam merumuskan tata tertib, kepala madrasah juga melibatkan komponen madrasah, termasuk wakil kepala madrasah, guru BK, Tim Tata tertib, serta guru senior dalam sebuah kegiatan.

Penciptaan perangkat tata tertib yang mengikat kepada semua warga yang dibahas bersama dengan melibatkan seluruh komponen madrasah agar mereka juga merasa memiliki program yang ada di madrasah ini. Dalam hal ini kepala madrasah mengajukan program yang ditawarkan kepada waka madrasah, tim tata tertib, guru-guru senior, dan guru BK dalam forum rapat atau pertemuan rutin menjelang tahun ajaran baru.

²⁸⁵Imron Arifin, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi". *Disertasi*. tidak dipublikasikan, (Malang: IKIP Malang, 1998), h. 322

Pelaksanaan dan pelestarian. Implementasi pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama yang dilakukan di MTs Ma'arif NU Kota Blitar, adalah kepala madrasah melakukan sosialisasi kepada seluruh warga madrasah dalam berbagai kesempatan, seperti sosialisasi kepada guru dan karyawan pada saat ada koordinasi, saat kegiatan istighosah pada setiap hari jum'at. Selain melalui kegiatan MOS dan istighosah, setiap masuk menjadi siswa di MTs Ma'arif NU Kota Blitar mereka juga harus menandatangani kontrak dengan madrasah. Kontrak berupa surat pernyataan yang berisi kepatuhan mengikuti aturan madrasah.

Implementasi pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama yang dilakukan di SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung, kepala sekolah melakukan sosialisasi pengembangan nilai-nilai agama secara terus menerus, diantaranya melalui kegiatan Masa Orientasi Siswa (MOS). Melalui kegiatan MOS disosialisasikan kebiasaan-kebiasaan yang ada di Madrasah, penanaman akhlakul karimah, karena mereka bukan lagi siswa SD atau MI. Mereka sudah masuk lembaga pendidikan yang sekaligus juga di pondok pesantren, dan karenanya harus pula menampakkan akhlaqul karimah. Selain itu sosialisasi juga dilakukan melalui forum-forum rapat guru, serta dalam kegiatan pembelajaran.

Sosialisasi ini perlu dilakukan agar seluruh komponen sekolah memahami dan dapat menjalankannya dengan baik program pengembangan nilai-nilai agama yang ditetapkan. Sosialisasi pada kedua situs dilakukan secara terus menerus serta dengan pemberian *reward* serta *punishment*. *Reward* dan *punishment* diberikan dalam bentuk skor dan poin, untuk mengurangi hukuman yang diterima oleh siswa. Penemuan ini sebagaimana diungkapkan Kotter dan Heskett yaitu kepala sekolah harus berusaha untuk melakukan sosialisasi program lembaga ini kepada seluruh warga sekolah, karena sosialisasi ini

merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam rangka membangun kepercayaan melalui komunikasi yang efektif agar *sense of belonging* dan *sense of ownership*²⁸⁶ (rasa terlibat dan memiliki) dari seluruh warga sekolah dapat terbangun.

Implementasi pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama dilakukan melalui implementasi program, agar semua warga madrasah dapat dimotivasi, dipandu arah kerjanya, belajarnya, dan diartikulasikan hal-hal yang diinginkan. Program pengembangan budaya disiplin lembaga harus diwujudkan dan diupayakan dalam melakukan perubahan yang lebih baik. Implementasi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan program madrasah melakukan perubahan dalam tindakan nyata.²⁸⁷

Pola dan sistem pembinaan nilai-nilai keagamaan yang ditetapkan, dilatihkan dan dibiasakan kepada para siswa di kedua lokasi penelitian dilakukan oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tim ketertiban, dan guru-guru melalui contoh-contoh, pembiasaan dan keteladanan. Pola pendidikan seperti ini akan melekat dalam pikiran dan nurani siswa, sehingga melahirkan pengalaman individu siswa yang memunculkan sikap dan kepribadian yang baik.

Masalah perilaku siswa dan warga madrasah lainnya di kedua lokasi penelitian merupakan cerminan perilaku kepala madrasah dan para guru yang dijadikan contoh, panutan, dan tatanan nilai-nilai keagamaan yang ditanamkan. Tindakan dalam lingkungan pendidikan, tidak hanya merupakan transfer ilmu, tetapi lebih dari itu sebagai pembinaan norma dan nilai pada diri siswa di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Hal tersebut

²⁸⁶J.P. Kotter & J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (New York: Oxford the Free Press, 1997), h.237

²⁸⁷Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 73

dilakukan melalui perbuatan, ucapan dan pikiran yang dijadikan contoh teladan. Kepala madrasah sebagai *leader* menjadi contoh bagi seluruh warga sekolah dalam upaya membentuk kepribadian anak yang Islami.

Proses mencapai tujuan pembinaan nilai-nilai keagamaan diawali dengan sikap keteladanan yang tercermin dalam ucapan, perbuatan dan pikiran kepala madrasah serta guru yang akan dicontoh oleh para siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian bahwa: "Keteladanan berarti melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak melakukan hal-hal yang tidak boleh dilakukan, baik karena keterikatan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku maupun karena imitasi yang ditentukan oleh nilai-nilai moral, etika dan sosial".²⁸⁸ Keteladanan ini direfleksikan dalam bentuk-bentuk kesetiaan, dedikasi, disiplin, landasan moral dan etika, kejujuran, kepentingan, dan kebutuhan serta berbagai nilai-nilai hidup yang positif.

Keteladanan dalam lembaga pendidikan merupakan bagian yang sangat penting, apalagi pendidikan Islam. Abdullah Nasih Ulwan menyebutkan bahwa keteladanan dalam pendidikan merupakan metode yang paling meyakinkan keberhasilannya dalam mempersiapkan dan membentuk moral spiritual dan sosial anak. Hal ini disebabkan karena keteladanan merupakan contoh terbaik bagi orang yang akan ditirunya dalam tindak tanduk dan tata santunnya, disadari atau tidak contoh itu akan terpatri di benak jiwa dan perasaan anak.²⁸⁹

Abdurrahman al Nahlawi bahkan menempatkan keteladanan sebagai salah satu metode pendidikan Islam yang merujukkan perilaku setiap muslim dengan

²⁸⁸Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 105

²⁸⁹Abdullah Nasih Ulwan, *Kaidah-Kaidah Dasar Pendidikan Anak Menurut Islam*. K.S. Masykur Halim. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), h, 72

meneladani perilaku Rasulullah.²⁹⁰ Hal ini sebagaimana tercantum dalam Al Qur'an Surat Al Ahzab ayat 21 sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا
اللَّهَ وَالْيَوْمَآءَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ٢١

Artinya: Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (QS Al Ahzab [33]: 21)²⁹¹

Pada dasarnya, manusia cenderung memerlukan sosok teladan dan panutan yang mampu mengarahkan manusia pada jalan kebenaran sekaligus menjadi perumpamaan dinamis yang menjelaskan cara mengamalkan syari'at Allah SWT.²⁹²

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer puncak didalam membina nilai-nilai agama, merupakan inti dalam melaksanakan pendidikan di sekolah. Aktivitas belajar di lembaga pendidikan harus didukung oleh pondasi yang kuat terutama berkaitan dengan pola perilaku, yaitu tatanan nilai keagamaan yang diawali dengan keteladanan dari kepala sekolah serta guru-gurunya. Tanpa adanya pondasi yang kuat, tentunya program pembelajaran tidak akandapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Buda organisasi Lembaga Pendidikan dapat dibentuk sesuai keinginan pengelolanya, artinya suatu lembaga

²⁹⁰Abdurrahman al Nahlawi. *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah dan Masyarakat*. Shihabuddin terj. (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hal. 260

²⁹¹Depag RI. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. (Semarang: Toha Putra, 1989), hal. 670

²⁹²Abdurrahman al Nahlawi, *Pendidikan....*, hal. 260

pendidikan sangat bergantung kepada pemimpinnya. Keteladanan kepala sekolah tampak dalam disiplin waktu kedatangan di sekolah, disiplin berbusana, dan sebagainya, sehingga mereka tampil sebagai pembina, motivator, dan teladan yang baik bagi warga.

Pemberian teladan sebagai alat pendidikan dalam mengembangkan perilaku keagamaan anak, menjadi komitmen utama bagi para guru. Timbulnya keinginan guru dalam memberi teladan dan memandang dirinya sebagai patokan bagi siswa dapat dilihat dari aspek sosiologis dan psikologis. Secara sosiologis, perilaku yang ditampilkan seseorang, selalu mengacu pada orang-orang yang mempunyai posisi yang lebih tinggi. Dengan demikian, figur teladan guru akan memenuhi kebutuhan siswa dalam tindakan dan tingkah laku siswa.

Secara psikologis, manusia memerlukan tokoh panutan yang dijadikan teladan dalam hidupnya. Peneladanan ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu sengaja dan tidak sengaja. Keteladanan yang disengaja ialah seperti memberikan contoh membaca yang baik, mengerjakan sholat yang benar. Keteladanan yang disengaja ini disertai dengan penjelasan atau perintah untuk meneladani. Sedangkan keteladanan yang tidak sengaja adalah keteladanan dalam keilmuan, kepemimpinan, sifat keikhlasan, dan sebagainya. Dalam pendidikan Islam kedua keteladanan itu sama saja pentingnya. Keteladanan yang tidak disengaja dilakukan secara tidak formal, yang disengaja dilakukan secara formal. Keteladanan yang dilakukan secara tidak formal itu kadang-kadang kegunaannya lebih besar dari pada keteladanan formal.²⁹³

Perilaku guru di sekolah dengan mudah dan secara sadar ditiru siswa sebagai model bagi dirinya dalam mengembangkan perilaku keagamaan sehingga moralitas

²⁹³Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 143-144

anak dengan sendirinya akan terbantu, siswa belajar bukan saja dari apa yang dikatakan, melainkan pula dari bagaimana dan siapa yang mengatakan. Jadi guru memang tidak hanya mengajar dalam bentuk lisan, namun yang lebih penting adalah memberikan contoh perbuatan (teladan) yang baik dan mudah ditiru siswa. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT. dalam Al Qur'an Surat al Shaff ayat 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۚ كَبِيرٌ مَقْنَا
عِنْدَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۙ

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (Q.S. Al Shaff [61]: 2-3).²⁹⁴

Paparan dan ayat di atas membuktikan bahwa upaya pengembangan nilai-nilai keagamaan pada lembaga pendidikan tidak cukup dengan penerapan aturan saja, melainkan dalam lembaga pendidikan juga sangat dibutuhkan adanya keteladanan, keteladanan dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan seluruh warga madrasah.

Perlu dipahami bahwa dalam membina nilai-nilai keagamaan di sekolah, tidak hanya cukup dengan mengedepankan peranan keteladanan pemimpin, melainkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan di sekolah. Salah satu pendekatan yang dapat dikembangkan mengembangkan nilai-nilai keagamaan siswa adalah melalui pemberlakuan tatatertib yang dibuat dan dibakukan bersama.

²⁹⁴Depag RI. *Al Qur'an....*, hal. 928

Penyusunan tata tertib dimaksudkan sebagai rambu-rambu bagi siswa dalam berperilaku sehari-hari di sekolah. Tata tertib ini dibuat berdasarkan nilai-nilai yang dianut secara umum di lembaga pendidikan dan masyarakat sekitar, seperti: nilai ketaqwaan, sopan santun pergaulan, kedisiplinan dan ketertiban, kebersihan, kesehatan, kerapian, keamanan dan nilai-nilai yang mendukung kegiatan belajar yang efektif.

Nilai-nilai keagamaan yang dikembangkan di kedua lokasi penelitian disamping menerapkan keteladanan, juga menerapkan metode pembiasaan. Pembiasaan tersebut berupa pembiasaan mengucapkan salam dan berjabat tangan dengan guru, pembiasaan sholat dhuha dan sholat berjama'ah, serta kegiatan-kegiatan rutin lainnya.

Pembiasaan adalah sesuatu yang disengaja dan dilakukan secara berulang-ulang agar sesuatu itu dapat menjadi kebiasaan. Inti dari metode pembiasaan (*habituation*) adalah pengalaman, karena yang dibiasakan itu ialah sesuatu yang diamalkan dan inti dari kebiasaan adalah pengulangan. Pembiasaan menempatkan manusia sebagai sesuatu yang istimewa, yang dapat menghemat kekuatan, karena akan menjadi kebiasaan yang melekat dan spontan, agar kegiatan itu dapat dilakukan dalam setiap pekerjaan,²⁹⁵ sehingga metode ini sangat efektif dalam rangka pembinaan karakter dan kepribadian siswa.

Pembiasaan dalam pendidikan hendaknya dimulai sedini mungkin. Rasulullah SAW. memerintahkan kepada orang tua, dalam hal ini para pendidik agar mereka menyuruh anak-anak mengerjakan sholat, tatkala mereka berumur tujuh tahun. Hal tersebut berdasarkan hadits di bawah ini:

²⁹⁵Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 2001), hal. 100-101

مُرُوا أَوْلَادَكُمْ بِالصَّلَاةِ وَهُمْ أَبْنَاءُ سَبْعِ سِنِينَ وَاصْرِبُوا لَهُمْ
عَلَيْهَا وَهُمْ أَبْنَاءُ عَشْرِ سِنِينَ، وَفَرِّقُوا بَيْنَهُمْ فِي الْمَضَاجِعِ
(رواه أبو داود)

Artinya: “Suruhlah anak-anak kalian untuk melaksanakan sholat ketika mereka berumur tujuh tahun, dan pukullah mereka apabila meninggalkannya ketika mereka berumur sepuluh tahun, dan pisahkanlah tempat tidur mereka”. (HR. Abu Dawud)²⁹⁶

Metode pembiasaan yang diterapkan kepada peserta didik dalam pelaksanaan pengembangan nilai-nilai keagamaan akan lebih efektif jika ditunjang dengan keteladanan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Oleh karenanya, metode pembiasaan ini dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari adanya keteladanan. Kebiasaan yang dilakukan secara terus menerus ini akan membentuk karakter siswa, karena metode ini berintikan pengalaman yang dilakukan terus menerus. Menurut Ahmad Tafsir, metode pembiasaan ini sangat efektif untuk menguatkan hafalan-hafalan pada anak didik, dan untuk penanaman sikap beragama dengan cara menghafal doa-doa dan ayat-ayat pilihan.²⁹⁷

Pendidikan nilai merupakan suatu proses bimbingan yang bertujuan menanamkan pola perilaku tertentu, kebiasaan-kebiasaan tertentu, atau membentuk manusia dengan ciri-ciri tertentu, terutama untuk meningkatkan kualitas mental dan moral. Jika dilihat dalam perspektif pendidikan nilai, maka pendekatan penanaman nilai menjadi pendekatan yang paling efektif untuk diterapkan dalam proses pengembangan organisasi berbasis nilai-nilai agama pada lembaga pendidikan. Pendekatan penanaman nilai (*inculcation approach*) adalah suatu pendekatan yang

²⁹⁶Abu Daud Sulaiman al ‘Asy’as as-Sijistani al-Azdi, *Sunan Abi Daud*. Juz 1, (t.tp.: Dar Al Fikr, t.t.), hal. 416

²⁹⁷Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan....*, hal. 145

memberi penekanan pada penanaman nilai-nilai sosial dalam diri siswa. Tujuan pendidikan nilai menurut pendekatan penanaman nilai adalah: *Pertama*, diterimanya nilai-nilai sosial tertentu oleh siswa; *Kedua*, berubahnya nilai-nilai siswa yang tidak sesuai dengan nilai-nilai sosial yang diinginkan.

Metode yang digunakan dalam proses pembelajaran menurut pendekatan ini antara lain: keteladanan, penguatan positif dan negatif, simulasi, permainan peranan, dan lain-lain. Para penganut agama, termasuk yang mengembangkan pendidikan nilai di lingkungan madrasah, memiliki kecenderungan yang kuat untuk menggunakan pendekatan penanaman nilai dalam pelaksanaan program-program pendidikan agama. Karena agama merupakan ajaran yang memuat nilai-nilai ideal yang bersifat universal dan kebenarannya bersifat mutlak yang harus diterima dan dipercayai. Oleh karena itu, proses pendidikannya harus bertitik tolak dari ajaran atau nilai-nilai tersebut. Seperti dipahami bahwa dalam banyak hal batas-batas kebenaran dalam ajaran agama sudah jelas, pasti, dan harus diimani.

Hasil penelitian mengenai proses pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di atas adalah mengembangkan teori tiga langkah Kurt Lewin, bahwa langkah-langkah pengembangan budaya organisasi dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: (1) unfreezing, (2) movement, dan (3) refreezing.²⁹⁸ Temuan penelitian ini juga mengembangkan pendapat Mulyadi, bahwa langkah pengembangan budaya melalui 4 tahap, yaitu: (1) preparing, (2) unfreezing, (3) movement, dan (4) refreezing.²⁹⁹

²⁹⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), hal. 289

²⁹⁹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu: Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang 1 dan MA Hidayatul Mubtadiin Kota Malang*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), hal. 320

Berdasarkan hasil penelitian di kedua situs, pendapat Kurt Lewin dan Mulyadi tersebut kemudian dikembangkan menjadi langkah-langkah pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama, yaitu: (1) *desire of change* (keinginan untuk berubah), (2) *preparing* (persiapan), (3) *unfreezing* (pencairan) yaitu sosialisasi, (4) *movement* (pengembangan) yaitu implementasi, dan (5) *refreezing* (pembekuan) yang berisi pengendalian dan evaluasi.

Proses pengembangan organisasi melalui *Unfreezing/refreezing* untuk perubahan dari Robert H. Kent, sebagaimana dikutip Mulyadi. Membangun *Desire of change* (keinginan untuk berubah) merupakan tahapan di mana individu merasakan suatu kebutuhan perubahan. Tahapan ini bisa berupa kekurangan-kekurangan dan ketidakpuasan selama ini serta adanya keinginan untuk meningkatkan dari yang sudah ada. Dalam konteks pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama pada kedua situs penelitian, keinginan kuat untuk mengembangkan nilai-nilai agama juga dilatarbelakangi oleh motivasi melaksanakan ajaran agama Islam yang berarti ada nilai transendent yang melandasi upaya pengembangan budaya tersebut. Selain itu, keinginan untuk mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama juga dilandasi oleh nilai kompetitif/tantangan eksternal serta keinginan kuat dari pimpinan lembaga/*leader* untuk menjadi madrasah yang mampu bersaing dengan lembaga lain dengan pembudayaan nilai-nilai keagamaan di madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Preparing (persiapan) merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memastikan mengapa usaha perubahan itu diperlukan. Dalam memahami perlunya perubahan, maka pimpinan organisasi melakukan studi terkait nilai-nilai yang akan dikembangkan dengan melibatkan sebuah tim. Dalam konteks pengembangan budaya organisasi

berbasis nilai-nilai agama, tahapan ini dilakukan dengan melibatkan komponen sekolah untuk membahas konsep serta nilai-nilai keagamaan yang akan di kembangkan. Kepala sekolah banyak mengakomodir masukan warga madrasah dalam perumusan program pengembangan nilai-nilai keagamaan di sekolah. Selain itu, juga diupayakan dengan membangun kesadaran kepada seluruh warga madrasah. Dengan demikian tahap persiapan dilakukan dengan membangun sistem dan kesadaran kepadawarga sekolah.

Unfreezing (pencairan) merupakan tahap yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah bagi semua anggota organisasi. Dasar dari *unfreezing* adalah menggoyang *statusquo* dan penetapan tujuan, sehingga langkah pertama yang dilakukan pimpinan adalah mengkomunikasikan program intervensi. Sosialisasi yang intensif diperlukan agar program tersebut sampai kepada seluruh anggota. Sosialisasi dan komunikasi tentang pengembangan nilai-nilai agama serta tata tertib lembaga pendidikan dilakukan melalui kegiatan masa orientasi siswa (MOS) bagi siswa, dan sosialisasi aturan tata tertib dalam berbagai kesempatan untuk Guru dan karyawan yang dilakukan secara rutin, tidak hanya pada saat tertentu, tetapi pada setiap kesempatan selalu diupayakan sosialisasi untuk membangun kesadaran dari seluruh warga sekolah.

Setelah keadaan organisasi stabil, dorongan untuk menggerakkan organisasi menuju keadaan baru menuju yang lebih baik dapat dilakukan. Tahapan *movement* atau *change* merupakan tahap pembelajaran/ implementasi, di mana guru, karyawan, dan siswa diberikan informasi baru, cara baru melihat sesuatu. Tahapan ini memberikan gambaran bahwa kepala sekolah membantu seluruh warga sekolah mulai dari guru, karyawan, dan siswa untuk belajar terhadap konsep baru, yaitu nilai-nilai keagamaan di lembaga pendidikan, sehingga terjadi kesadaran dan

mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari di lembaga pendidikan. Pada tahapan ini, nampak terjadi perubahan terhadap budaya yang ada. Dalam konteks pengembangan nilai-nilai keagamaan pada lembaga pendidikan, perubahan yang paling cepat adalah ketertiban dalam hal kedatangan, berpakaian, berperilaku, dan ketertiban dalam beribadah.

Tahap *refreezing* merupakan tahapan akhir yang berfungsi untuk memenangkan dan menjaga keberlangsungan proses. Dalam konteks pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama, tahap ini merupakan proses penstabilan perkembangan nilai-nilai agama sekolah dengan membantu warga sekolah untuk mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berkembang ke dalam cara yang normal. Sikap dan perilaku yang sudah mapan tersebut dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Di kedua situs penelitian, norma-norma yang dibekukan adalah ketertiban dalam hal kedatangan, berpakaian, berperilaku, dan ketertiban dalam beribadah.

Kegiatan *refreezing* (pembekuan/penetapan) harus dilakukan secara alami sebagai konfirmasi untuk umpan balik. Konfirmasi merupakan umpan balik bahwa program tersebut efektif dan ini bisa berasal dari pengukuran, komentar warga madrasah, perbandingan sosial, dan manfaat. Pada tahap ini, manajemen dapat mencatat umpan balik mengenai implementasi nilai-nilai agama di madrasah. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut menghasilkan kredibilitas dan mendorong perubahan dan menjadikan pengembangan nilai-nilai keagamaan yang lebih baik. Selanjutnya manajemen membekukan kebiasaan melakukan nilai-nilai agama sebagai tingkah laku dan norma yang baru. Evaluasi dilakukan secara rutin terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan upaya pengembangan budaya organisasi

berbasis nilai-nilai agama yang dilakukan di lembaga pendidikan.

Berdasarkan dari pembahasan temuan penelitian tersebut, maka temuan hasil penelitiannya adalah bahwa proses pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama pada MTs Ma'arif NU Kota Blitar dan SMP Islam Sunan Gunung Jati Ngunut Tulungagung adalah termasuk proses pengembangan budaya yang kuat yang dikembangkan dengan *unfreezing*, *movement*, *refreezing* dan adanya keinginan yang tinggi dari pimpinan untuk melakukan perubahan dan peningkatan secara terus menerus (*continuous improvement*) berdasarkan panggilan hati dan jiwa (*spiritualitas*) yang bersifat *transendental* dimana *reward* dan *punishment* hanya karena Allah semata. Sebagaimana dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 5.2. Proses pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan

C. Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Berdasarkan dari hasil penelitian, bahwa peran warga sekolah dalam upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama lembaga pendidikan adalah sebagai teladan, motivator, serta pengendali dari upaya pengembangan tersebut.

Menurut teori peran (*role theory*), bahwa teori ini menggambarkan interaksi sosial terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang ditetapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama yang menuntun kita untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari.

Seseorang yang mempunyai peranan tertentu misalnya sebagai dokter, mahasiswa, sopir, orang tua, dan lain sebagainya, diharapkan agar seseorang tersebut berperilaku sesuai dengan perannya. Mengapa seseorang mengobati orang sakit, karena dia adalah seorang dokter, mengapa seseorang ahli dalam menjalankan kendaraan, karena dia adalah sopir. Jadi karena statusnya adalah dokter maka dia harus mengobati pasien yang datang padanya, demikian halnya dengan warga madrasah. Mereka harus bisa mengerjakan peranannya dengan sebaik mungkin dan memahami benar tugas, fungsinya didalam lembaga pendidikan.

Temuan penelitian tentang peran warga sekolah dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama lembaga pendidikan sejalan dengan teori peran (*role theory*) yang dikembangkan oleh Biddle dan Thomas yang menyatakan bahwa peran adalah seperangkat tindakan atau perbuatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang berkedudukan di masyarakat dalam suatu peristiwa atau keadaan yang sedang terjadi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Biddle dan Thomas membagi peristilahan teori peran dalam empat golongan yaitu: perilaku peran, pelaku peran, kedudukan orang yang

berperan, serta kaitan antara orang dan perilaku untuk mengetahui peran tersebut.³⁰⁰

Beberapa hal yang berkaitan dengan perilaku peran yaitu: (1) harapan, (2) norma, (3) wujud perilaku, (4) penilaian dan sanksi. *Pertama*, harapan. Warga madrasah diharapkan dapat memberikan peran penting dalam mendukung pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan, baik itu sebagai teladan, motivator, maupun pengontrol pelaksanaan kegiatan keagamaan di sekolah. Jika harapan itu bisa diwujudkan, maka akan menjadi salah satu indikator keberhasilan pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di sekolah.

Disamping itu, dalam peran juga terdapat harapan-harapan yang dimiliki oleh pemegang peran terhadap orang-orang yang berhubungan dengannya dalam menjalankan peran dan kewajibannya.³⁰¹ Dalam hal ini warga sekolah yang satu juga mempunyai harapan terhadap warga sekolah yang lain terkait upaya pengembangan budaya organisasi di madrasah. Kepala sekolah misalnya, juga mempunyai harapan kepada guru dan karyawan agar mendukung program pengembangan nilai-nilai agama di sekolah.

Kedua, norma. Norma merupakan salah satu bentuk harapan normatif.³⁰² Warga sekolah tentunya memiliki harapan normatif dalam usaha mewujudkan perannya. Warga sekolah harus lebih spesifik dan proporsional dalam melihat masalah perilaku keagamaan. Hal ini ditujukan agar masing-masing warga sekolah mampu memerankan fungsinya dalam upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama.

³⁰⁰ Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1984), h. 234

³⁰¹ David Berry, *Pokok-pokok Pikiran dalam Sosiologi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1983), h. 101

³⁰² Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), h. 86

Ketiga, wujud perilaku. Wujud perilaku dalam peran merupakan perwujudan perilaku nyata dari aktor yang berperan, bukan sekedar harapan dan norma. Perilaku yang nyata ini bervariasi dari aktor ke aktor yang lain.³⁰³ Sebagaimana masing-masing warga sekolah sebagai aktor pengembang budaya organisasi berbeda-beda dalam memainkan perannya. Perbedaan tersebut dipandang normal dan tidak ada batasnya dalam teori peran.

Keempat, penilaian dan sanksi. Penilaian dan sanksi dalam peran yaitu segala sesuatu yang didasarkan pada harapan masyarakat tentang norma. Penilaian dan sanksi dapat datang dari luar (*external*) maupun dari dalam diri sendiri (*internal*). Masing-masing komponen madrasah dalam setiap aktivitas yang dilakukan terkait dengan pengembangan budaya organisasi tentu mendapatkan penilaian dan sanksi.

Pelaku peran adalah orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial tersebut. Pelaku peran terbagi dalam 2 golongan yaitu aktor (subjek) dan target sasaran. Hubungan subjek dan target nampak pada hubungan pimpinan madrasah dengan guru, karyawan, dan siswa.

Subjek (pelaku) dalam peran yaitu orang yang sedang berperilaku menurut suatu peran tertentu. Subjek dapat berupa individu-individu ataupun kumpulan individu (kelompok). Secord dan Backman menyatakan bahwa subjek menempati posisi pusat dalam perannya.³⁰⁴ Hal ini disebabkan subjeklah yang mewujudkan suatu perilaku dalam upaya melaksanakan perannya. Secara umum, subjek yang berperan dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di kedua situs penelitian adalah pimpinan sekolah (kepala sekolah, wakil kepala madrasah), guru, dan siswa.

³⁰³Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1984), h. 237

³⁰⁴Sarlito Wirawan Sarwono, *Budaya....*, hal. 234-235

Target (sasaran) adalah orang yang mempunyai hubungan dengan subjek (pelaku) dan perilakunya. Dalam hal ini target (sasaran) pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama adalah siswa, guru dan karyawan sekolah.

Kedudukan orang-orang yang berperilaku merupakan status yang dimiliki oleh orang-orang yang berperilaku dalam rangka memainkan perannya. Kedudukan atau status tersebut tentunya melahirkan perilaku-perilaku yang harus diwujudkan sebagai tugas atau kewajibannya dalam suatu peran tertentu. Orang yang berperilaku (subjek) dalam upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama adalah kepala sekolah, guru, dan siswa.

Kepala sekolah mempunyai kedudukan sebagai konseptor, koordinator, serta pengontrol pengembangan budaya organisasi di lembaga pendidikan. Guru mempunyai kedudukan sebagai motivator dan pengontrol pelaksanaan budaya organisasi di lembaga pendidikan. Sedangkan siswa pada kedua situs penelitian juga mempunyai kedudukan sebagai pengontrol pelaksanaan kegiatan lembaga.

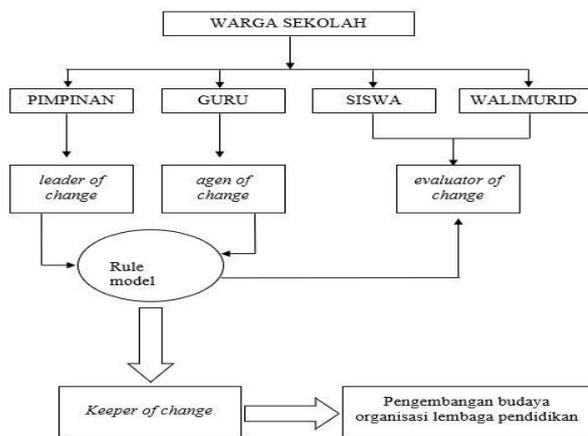
Kaitan orang dan perilaku sangatlah penting dalam peran. Seseorang dapat memainkan perannya dengan baik jika perilaku yang dimainkan berkaitan dengan perannya. Begitu juga seluruh komponen lembaga pendidikan dalam memainkan perannya dalam upaya pengembangan budaya organisasi harus berperilaku sesuai dengan perannya masing-masing.

Kaitan antara pelaku dengan perilaku dalam peran pada kedua situs penelitian sudah sesuai dan telah direalisasikan dalam upaya pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di lembaga pendidikan. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan siswa telah memainkan perannya dengan baik dalam

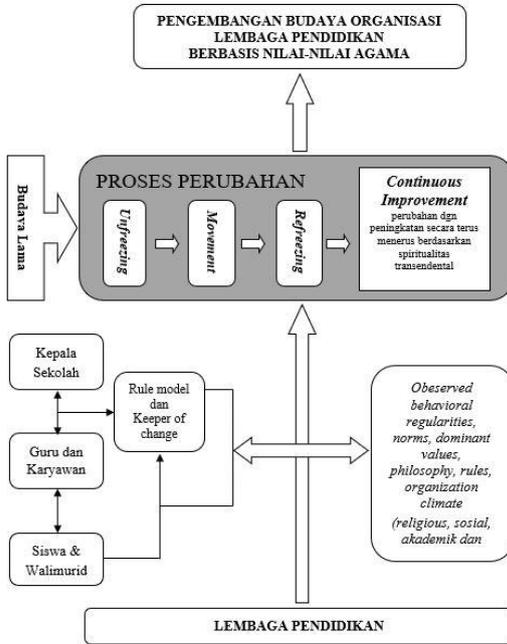
upaya menciptakan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama di lembaga pendidikan.

Dengan demikian, peran warga lembaga pendidikan dalam pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama diperankan oleh: *pertama*, kepala sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini berperan sebagai *leader of change*, pemimpin dan pemberian kebijakan serta koordinatordalam pengembangan budaya organsasi. *Kedua*, tenaga pendidik dan kependidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan berperan sebagai *agent of change* dalam pengimplementasian serta kontrol pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai agama. *Ketiga*, siswa. Siswa dan walimurid dalam pengembangan nilai-nilai keagamaan berperan sebagai *evaluator of change* serta objek pengembangan dari budaya tersebut dan kiai sebagai *keeper of change* serta obyek pengembangan dari budaya tersebut.

Berdasarkan dari pembahasan temuan penelitian tersebut, maka temuan hasil penelitiannya adalah bahwa peran warga sekolah dalam melakukan pengembangan budaya organisasi lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai agama dikembangkan dengan *leader*, *implementator*, *evaluator* dan *rule model* (teladan) dari para ustadz atau kiai sebagai *keeper of change* (penjaga perubahan). Sebagaimana dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 5.3 Peran warga sekolah dalam melakukan pengembangan budaya lembaga pendidikan



Gambar 5.4 Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Berbasis Nilai-Nilai Agama dengan *Creating Spiritually Based Learning Environment*

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, *Etika Bisnis dalam Islam*, Pustaka Al-Kautsar, Jakarta, 2001
- Al-Din, Samsyu al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1, Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005
- Ali, Nur, Muhaimin, Suti'ah. *Penciptaan Suasana Religius pada Sekolah di Kodya Malang*, Malang: Hasil Penelitian tidak diterbitkan, 1998
- Amir, Yayat Hidayat dan Anwar, Idochi. *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Isu*, (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung, 2000
- Berry, David. *Pokok-pokok pikiran dalam Sosial*, terj. Paulus Wiratomo, Jakarta: CVRajawali, 1982
- Budianto, Nanang *Mengembangkan Budaya Sekolah yang Produktif*, jurnal Falasifa, Vol. 2 No. 2 September 2011
- Budiningsih, Asri. *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A., Chatman, J, *People and Organizational Culture: A Profile Comperison Approach to Assesing Person-Organization Fit*, 1991

- Carter McNamar, *“Organizational Culture”, The Management Assistance Program for Nonprofits*, diakses dari <http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>, tanggal 4 Desember 2015
- Departemen Agama RI, *Al Qur’an dan Terjemahnya*, Semarang, Toha Putera, 1989.
- Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren Proyek Peningkatan Pendidikan Luar Sekolah pada Pondok Pesantren, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, Jakarta, 2003.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT Balai Pustaka, 1991
- Efendi, Sofian. *Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance*, diakses dari <http://www.sofian.staff.ugm.ac.id>, tanggal 5 Desember 2013
- Ekosusilo, Madyo. *Sistem Nilai Dalam Budaya Organisasi Sekolah Pada Sekolah Unggul*, Malang, tidak di publikasikan, 2003
- Fathoni, Abdul Halim. *“Pendidikan Islam Harus Mulai Berbenah diri”* dalam <http://www.penulislepas.com/v2/?p=206>, diakses 2 Pebruari 2016
- Gaustad, Joan. *“School Discipline”*, diakses dari <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>, ERIC Digest 7 Desember 2015
- Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. (New York: Basic Books Inc. Publishers, 1973
- Greece, *The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence*, diakses dari <http://www.scribd.com/doc/2293046/Bahasan-Artikel-sesi6?autodown=doc>, tanggal 4 Desember 2015

- Group, Hay. *“Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment”*. www.hayresourcesdirect. haygroup.com/Misc/style_climate_intervention. asp. 2015
- Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta, Gema Insani Press, 2003
- Harun, Yahya, *Semangat dan Gairah orang-orang beriman*, jakarta, Risalah Gusti. 2003
- Hasyim, Abdul Wahid. *Dasar-Dasar Aqidah Islam*, 1424 H
- Herdyaningrum, Widyanti. *Pengembangan Religious Culture melalui Manajemen Pembiasaan Diri Berdoa Bersama sebelum Belajar di SMKN I Klungkung Bali*, Malang: Tesis, PPs UIN Malang, 2010
- Heskett, James L. & John P. Kotter. *Corporate Culture and Performance*, terj Benyamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo, 1998
- Irawati, Dwi. *Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi melalui Sosialisasi Budaya Organisasi*, diakses dari <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>, tanggal 4 Desember 2015
- Kadarusmadi, *Upaya Orang Tua dalam Manata Situasi Pendidikan dlam Keluarga*, (Disrtasi: IKIP Bandung, 1996
- Lashway, Larry. *“Ethical Leadership”*. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html>. ERIC Digest. Number 106. June 1996, *penelusuran melalui goole.com*
- Latif, Abdul. *Pendidikan Berbasis Nilai Kemasyarakatan*, Bandung: Refika Aditama, 2005
- Luthan, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc., diakses dari penelusuran google.com, Akhmad Sudrajat, *Budaya Organisasi di Sekolah*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/>

2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah,
tanggal 4 Desember 2015

- Mahmud, Sayyid al-Hawary, *Idarah al-Asaswa al-Ushul al-Ilmiyah*, (Dar al-Kutub: Mesir, 1976)
- Majddid, Nurcholish. *Masyarakat Religius Membumikan Nilai-Nilai Islam Dalam Kehidupan Masyarakat*, Jakarta, Paramadina.2000
- Mohammad, Al Harbi, Awadh, 2013, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance*, International Review of Management and Business Research, Maret 2013, Vol.2 No.1, 2013
- Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, Bandung: Rosda karya, 2002
- Mulyana, Rohmat. *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, Bandung: Alvabeta, 2004
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997
- Oetomo, Joko. “Demokrasi dan Kebudayaan” dalam Bambang Widianto dan Iwan Meulia Peirus (peny, Perspektif Budaya: Kumpulan Tulisan Koentjaraningrat Memorial Lectures I-V/2004-2008, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009
- Organ, *Upaya SMAN I Indralaya dalam Mewujudkan Sekolah yang Berdisiplin, Berprestasi, Kondusif, Demokratis dan Religius*, Indramayu: Hasil Penelitian Tidak diterbitkan, 2007

- Owen, R.G. *Organizational Behavior in Education*. 5th Ed, Boston: Allyn and Bacon, 1995
- Pemerintah, Peraturan (PP) Nomor 55 tahun 2007 tentang *Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*, Bab II Pasal 2 ayat 2
- Peursen, Van. *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick Hartoko, Jakarta: Yayasan Kanisius, 1984
- Philip James, & Alan Cowling. *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terj. Xavier Quentin Pranata, Yogyakarta: ANDI, 1996
- Priatna, Tedi. *Aktualisasi Paradigma Pendidikan Islam: Ikhtiar Mewujudkan Pendidikan Bernilai Ilahiah dan Insaniah Di Indonesia*, Bandung: Pustaka Quraisy, 2004
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1993, penelusuran melalui <http://re-searchengines.com/dwi0908.html>
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Hadyana Pujaatmaka (terj.) Jakarta: Prenhailindo, 2002
- Poerwadarminta, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1987
- Qamar, Mujamil. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005.
- Sahlan, Asmaun. *Pengembangan Pendidikan Agama Islam dalam Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah (Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMAN 3 dan SMA Salahudin, Kota Malang)*, Surabaya: IAIN Surabaya, Disertasi Tidak Diterbitkan, 2010

- Sairin, Sjafrin. *Perubahan Sosial Masyarakat Indonesia, Perspektif Antropologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002
- Sarwono, Sarlito Wirawan. *Teori-teori Psikologi Sosial*, Jakarta: Rajawali Pers, 1984
- Schein, Edgar H. “*Organizational Culture & Leadership*”, diakses dari (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>), MIT Sloan Management Review, tanggal 3 Desember 2015
- Shahzad, Fakhar, *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance*, Interdisciplinere Journal of Contemporary Research in Business, Januari 2012, VOL 3, NO 9
- Siburian, Paningkat, *Generasi Kampus*, Jurnal Universitas Negeri Medan, Edisi April 2011 Volume 4 Nomor 1
- Situmorang, Benyamin, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja*, Jurnal Pendidikan, Teknologi & Kejuruan Universitas Negeri Medan, 2014
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi suatu pengantar*, Jakarta: Raja Grafindo, 2000
- Soeprapto, Riyadi. *Interaksionisme Simbolik, Perspektif Sosiologi Modern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002
- Spink JM, & Caldwell BJ. *Leading The Self-Managing School*, London: The Falmer Press, 1993
- Stolp, Stephen. “*Leadership for School Culture*”. (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994, penelusuran melalui [goole.com](http://www.google.com)

- Sudrajat, Akhmad. *Budaya Organisasi di Sekolah*, diakses dari <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah>, 5 Desember 2015
- Surjadi, Harry. *Memahami Budaya Organisasi*, diakses dari <http://mhs.blog.ui.edu/harry.surjadi/2008/10/29>, tanggal 5 Desember 2015
- Surya, Moh. *Nilai-Nilai Kehidupan*, Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995
- Suryabrata, Sumadi. *Psikologi Kepribadian*, Jakarta: Rajawali, 1990
- Suryatna, Yayat, *Model Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi pada Sekolah Berprestasi di MAN 3 Kota Cirebon*, Jurnal Holistik, IAIN Syekh Nurjati, Cirebon, Vol 13 Nomor 01, Juni 2012/1434 H
- Susanto, A. B., *Budaya Perusahaan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997, penelusuran melalui google, dari <http://re-searchengines.com/dwi0908>.
- Syamsudin, Mohammad. "Peranan Wanita Muslimat dalam upaya Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat" dalam *Jurnal Penelitian Agama*, No,20 Th.VII September, 2002
- Toha, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1996
- Tolstoy, *Peran Keyakinan Religius dalam Meningkatkan Hubungan Sosial*, Jakarta: Disertasi Tidak diterbitkan, 1997
- Yuliono, Agus, *Pengembangan Budaya Sekolah Berprestasi: Studi tentang Penanaman Nilai dan Etos Berprestasi di SMA Karangturi*, dalam *Jurnal Komunitas*, 3 (2), Universitas Negeri Semarang, 2011

Zuchdi, Darmiyati. *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008

BIOGRAFI PENULIS



Nama : Asrop Safi'i
Tempat, Tgl Lahir : Pacitan, 18 September 1969
Alamat : Dusun Kudus RT. 03 RW. 03 Desa
Plosokandang Kecamatan
Kedungwaru Kabupaten
Tulungagung Jawa Timur
HP. 0813 3064 8781
0851 3035 0618
Istri : Mufti Imro'ah, S.Ag
Anak : 1. Salsabila Firdausia
2. Indana Lazulfa Sya'baha
3. Elok Nayla Rahma
4. Ahmad Harir Hudzdawali Nawafi

A. Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kembang di Pacitan (*lulus tahun 1982*)
2. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Pacitan (*tahun 1982 s.d. 1985*)
3. Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Ponorogo (*tahun 1985 s.d. 1988*)
4. S-1 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Fakultas Tarbiyah Tulungagung Program Studi Pendidikan Agama Islam (*tahun 1988 s.d. 1992*)
5. Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Malang (*tahun 2000 s.d. 2002*)
6. Program Pascasarjana (S-3) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang (*tahun 2008 s.d. 2016*)

B. Pendidikan Informal : Pondok Pesantren KH.
Syamsuddin Durisawo
Ponorogo

C. Pengalaman Organisasi

1. Wakil Sekretaris PC GP Ansor Tulungagung (*1999 s.d. 2004*)
2. Wakil Ketua PC GP Ansor Tulungagung (*2004 s.d. 2008*)
3. Wakil Sekretaris PW GP Ansor Jawa Timur (*2010 s.d. 2014*)
4. Wakil Sekretaris PC NU Tulungagung (*2010 s.d. 2014*)
5. Dewan Pembina PC GP Ansor Tulungagung (*2014 s.d. sekarang*)
6. Pengurus KBIH Rohmatul Ummat Tulungagung (*2014 s.d. sekarang*)
7. Wakil Sekretaris PC NU Tulungagung (*2014 s.d. sekarang*)