

# PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh:

Hermanto Halil, M.Pd.I.

(STAI Miftahul Ulum Pamekasan)

## Abstrak

**Budaya organisasi** merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Untuk itu, peran pemimpin dalam upaya membentuk dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan. Peran **leader** tersebut menjadi penting dalam proses pemberdayaan (**empowerment**) karyawan. Disinilah diperlukan kesiapan dan kerelaan seorang pemimpin untuk memberikan dan mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada karyawan agar mereka menjadi lebih berdaya. Keadaan tersebut sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

**Keyword :** *Budaya, Organisasi, leader dan empowerment*

## A. Pendahuluan

Desain organisasi pendidikan dalam implementasi kebijakan otonomi pemerintahan, mengacu pada suatu organisasi yang selalu memberikan dukungan yang cukup dan pedoman manajemen pendidikan di tingkat sekolah, daerah maupun nasional yang fokus utamanya adalah efektivitas fungsi pada setiap level organisasi. Setiap unit pada setiap level organisasi akan efektif jika tugas dan wewenang yang diberikan kepada masing-masing bagian cukup jelas, yakni siapa mengerjakan apa, dan siapa bertanggung jawab kepada siapa, kemudian jelas siapa melakukan pengawasan kepada siapa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan Budaya dan Reimventing Organisasi Pendidikan*, Alfabeta Bandung 2013, h 34

Setiap organisasi dapat dipastikan memiliki budaya sendiri dalam artian memiliki ciri has dalam menjalankan roda keorganisasiannya. Hal inilah yang membedakan dengan organisasi lain, yang perlu kita sadari bahwa tidak semua budaya dalam sebuah organisasi sesuai dengan harapan masing-masing individu, sehingga mengahruskan bagi setiap anggota baru mampu beradaptasi. Budaya organisasi juga dapat dipengaruhi paling tidak oleh tiga hal, yaitu: **Pertama**, strategi organisasi yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang dirumuskan oleh organisasi; **Kedua**, bagaimana tujuan organisasi tersebut kemudian dikomunikasikan dan dipahami oleh semua anggota dan bagaimana pelaksanaannya, dalam hal ini mencakup: kemampuan individu, tingkah laku individu, dan hasil objektif yang diperoleh; dan **Ketiga**, situasi yang melingkupi dan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, yaitu mencakup budaya organisasi dan kondisi ekonomi. Dalam konteks lembaga pendidikan, situasi yang melingkupi ini juga dipengaruhi oleh kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah<sup>2</sup>

Dengan budaya yang dimiliki kadang-kadang dapat membuat organisasi tersebut terkenal dan eksis, namun disisi lain, datangnya permasalahan dalam organisasi itu dari budaya organisasi itu sendiri, yang berakibat pada pelaksanaan program kerja yang sudah direncanakan tidak sesuai dengan harapan. Dengan maksud budaya organisasi tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, justru sebaliknya tetap mempertahankan eksistensi budayanya tanpa melihat perubahan dan perkembangan zaman. Dengan demikian, keadaan seperti ini maka individu/ anggota secara tidak langsung tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan. Hal ini merupakan satu diantara faktor lain yang menyebabkan individu atau anggota serta sebuah organisasi tidak berkembang dan maju ke arah yang lebih baik.

Dalam hal ini Budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting untuk meraih keberhasilan suatu organisasi. Bentuk simpati budaya organisasi terhadap organisasi maupun lembaga pendidikan di Indonesia masih terbilang

---

<sup>2</sup>Hidayah, Siti Nur. Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan, Yogyakarta, Manajemen Pendidikan Islam, UIN SUKA Yogyakarta, 2016, Vol. 1, No. 2 h 24

kurang, sehingga perlu dilakukan kajian lebih dalam tentang bagaimana menunmbuh kembangkan budaya organisasi maupun di lembaga pendidikan demi tujuan dan cita-cita yang dicapai.

## B. PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Studi tentang budaya organisasi telah ada sejak tahun 50-an sebelum Edward H. Shein seorang professor manajemen dari Sloan School of Management yang sekaligus sebagai konsultan organisasi berbagai organisasi di Amerika dan Eropa, yang salah satu karyanya yang monumental adalah *organizational Culture and Leadership*, sebelum beliau melakukan penelitian terhadap beberapa perusahaan di Amerika Serikat yang hasil penelitiannya di dokumentasikan dalam bentuk buku yang berjudul “*In Search of Excelet*”.<sup>3</sup> Yang kemudian pada tahun 80-an budaya organisasi secara intens dikaji kembali yang ditandai dengan terbitnya beberapa buku yang spektakuler, yang kemudian dijadikan rujukan dalam pembahasan budaya organisasi. Selanjutnya budaya menjadi salah satu konsep yang terpenting dalam pembahasan mengenai teori organisasi selain *Physical structure, technology dan Social structure*.

Budaya dalam hal ini merupakan perilaku dan gejala sosial yang mengilustrasikan jati diri dan citra suatu masyarakat. Siapapun yang terlibat dalam proses perubahan nilai dan budaya. Budaya dapat eksis dikarenakan ada sosok pelaku yang disebut pelaku budaya. Organisasi memiliki budaya sendiri yang terbentuk dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjek. Menurut Ndraha<sup>4</sup> budaya organisasi dapat diamati sebagai gejala sosial dari tingkat makro dan juga sebagai gejala administrative dari sudut mikro, dalam hal ini organisasi merupakan input bagi usaha untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

Berbicara budaya organisasi para ahli telah banyak memberikan penjelasan dan pendapat. Dalam hal ini Irham Fahmi mendefinisikan budaya organisasi merupakan entitas yang telah terjadi sejak lama, digunakan dan diimplementasikan dalam dunia kerja sebagai salah satu pendukung untuk

---

<sup>3</sup>Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, CV Putra Setia Bandung, 2014 h 92

<sup>4</sup>Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan “budaya dan reiventing Organisasi Pendidikan*, Alfabeta Bandung 2013, h 112

memperkuat kualitas kerja para anggota/karyawan dan pimpinan sebuah perusahaan. Lebih jauh lagi Michael Armstrong memberikan penjelasan terkait dengan budaya organisasi yang merupakan bentuk perilaku, kepercayaan serta keinginan bersama dan hal itu membentuk bagaimana cara orang berbuat dan berinteraksi dalam organisasi serta mendukung hal-hal yang dilakukan<sup>5</sup>.

Sedangkan menurut Kuncoro budaya organisasi lebih bersifat organis dari pada mekanis. Dalam hal ini budaya tidak dapat dibangun dan dirakit akan tetapi dilestarikan, diusahakan dan dikembangkan, setiap organisasi memiliki budaya atau ciri khas masing-masing yang secara konsisten dikembangkan oleh setiap individu dalam sebuah organisasi.<sup>6</sup>

Sementara Brown, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah konfigurasi yang unik dari norma, nilai dan keyakinan dan sebagainya yang menjadi karakter atau perilaku seorang baik secara individu ataupun kelompok, sehingga segala permasalahan dapat teratasi dengan baik.<sup>7</sup> Demikian juga apa yang dikatakan oleh Jones, bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang dapat mengontrol hubungan antar anggota organisasi dan juga dengan berbagai tingkatan atau kalangan diluar organisasi.

Demikian juga dengan pernyataan Suwanto dan Koeshartono yang mengutip penjelasan Stoner, bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat interpretasi yang sangat penting seperti norma, nilai, sikap, dan kepercayaan yang merupakan milik bersama oleh para anggota organisasi tersebut.<sup>8</sup>

Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan bagian dari nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan berperilaku dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan bagaimana cara orang bersikap dalam sebuah organisasi merupakan satu perangkat kaidah yang terdiri

---

<sup>5</sup>Fahmi, Irham Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi, Cet. Ke-2, Bandung: ALFABETA, 2012. H, 95

<sup>6</sup>Syaiful, Memahami *Organisasi*, h 112

<sup>7</sup>Syaiful, *Memahami Organisasi...* 113

<sup>8</sup>F.X Suwanto dan D. Koeshartono, Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi, (Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 2009), h 2.

dari kepercayaan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku bersama dalam organisasi.<sup>9</sup>

Budaya organisasi di kembangkan oleh para anggota organisasi dengan mengacu kepada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi, yang mana pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini budaya organisasi sering kita fahami sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan. Menurut Owens, budaya organisasi adalah cara pekerjaan dilakukan, dengan menghubungkan pengaruh yang sangat kuat pada pengembangan iklim organisasi.<sup>10</sup>

Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dianut oleh para anggotanya sehingga membedakan organisasi satu dengan lainnya. Pola dasar budaya merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan efektivitas organisasi. Selain itu, misalnya budaya suatu lembaga akan berpengaruh juga terhadap bentuk lembaga tersebut dan yang paling penting adalah budaya berhubungan erat dengan kualitas. Hal ini dikemukakan Cameron K.S dan Freeman S.J dalam S. Nur Hidayah terbagi empat pola dasar budaya organisasi, yaitu:<sup>11</sup>

- a. Adhocracy culture: menekankan pada kreativitas, proaktif, dan inovasi dengan karakteristik yang bersifat flexibel, mudah beradaptasi, dan berorientasi eksternal.
- b. Clan culture: menekankan pada komitmen karyawan, loyalitas, keterbukaan, moral, partisipasi, kerjasama tim, dengan karakteristik yang bersifat flexible dan berorientasi internal.
- c. Market culture: menekankan pada pencapaian tujuan, produktivitas, penyelesaian tugas, keuntungan, serta efisiensi dengan karakteristik yang menyukai kestabilan dan pengendalian.

---

<sup>9</sup>Mia Lasmi Wardiah, *Teori Prilaku dan Budaya Organisasi*, Pustaka Setia Bandung 2016, h 196

<sup>10</sup>Syaiful, *Memahami Organisasi...* 112

<sup>11</sup>Hidayah, Siti Nur. *Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi*, *Manajeria: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta, Manajemen Pendidikan Islam, UIN SUKA Yogyakarta, 2016, Vol. 1, No. 2 h 28

d. Hierarchy culture: fokus pada perintah, keseragaman, stabilitas, dan pengendalian. Nilai yang dikembangkan adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedurnya adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedural, dan pengukuran yang terstandar.

Memahami budaya suatu organisasi tidaklah mudah, sebab nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tidak dapat langsung diamati, sebagaimana yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron, bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang bersifat kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan keinginan bersama yang dapat diterima oleh semua anggota organisasi. Robbins menyatakan bahwa organisasi sebagai organisme pada dasarnya mempunyai kepribadian yang disebut dengan budaya organisasi.<sup>12</sup>

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi merupakan suatu istilah deskriptif, ini suatu hal yang sangat penting karena hal ini yang membedakan konsep ini dengan konsep kepuasan kerja. Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya terus menerus untuk mengukur bagaimana karyawan memberikan asumsi tentang organisasi mereka ; apakah dapat mendorong kerja tim, apakah menghargai inovasi dan apakah menekan inisiatif ? sebaliknya, kepuasan kerja berusaha mengukur respon afektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja selalu berhubungan dengan bagaimana karyawan merasakan ekspektasi organisasi, parakik imbalan dan sebagainya.<sup>13</sup> Meskipun kedua istilah itu tidak disangsikan lagi memiliki karakteristik yang saling tumpang tindih, harus diingat bahwa istilah budaya organisasi bersifat **deskriptif**, sementara kepuasan kerja bersifat **evaluatif**.

Namun, pengakuan bahwa budaya organisasi memiliki makna yang sama bukan berarti bahwa tidak dimungkinkan adanya subkultur di dalam kultur tertentu. Perlu diketahui bahwa sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan (*dominant culture*)

---

<sup>12</sup>Mia, Teori Prilaku... 196

<sup>13</sup>Stephen Ps. Robbins- Timothy A, judge, *Organizational Behavior* Salemba empat Jakarta 2017, h 258

mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, kita pasti merujuk pada budaya dominannya. Inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri pada sebuah organisasi.<sup>14</sup>

Sedangkan sub budaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi oleh para anggota. Berbagai sub budaya ini mungkin muncul pada tingkat departemen yang disebabkan oleh factor geografis. Sub budaya itu mencakup nilai inti (*core values*) dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik bagi anggota departemen.

Budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut dan diyakini bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.<sup>15</sup> Dalam kebanyakan organisasi nilai dan praktik yang dianut bersama telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar mempengaruhi bagaimana sebuah pekerjaan harus dilakukan dan diselesaikan dalam sebuah organisasi.

Dari pemaparan diatas dapat ditarik benang merah bahwa, secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yakni ; budaya organisasi yang bersifat kasat mata, jelas terlihat, berupa seragam, logo, dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, dipahami dan diimplementasikan oleh sebagian besar orang dalam organisasi. Kedua sifat tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi, sehingga orang diluar organisasi akan mudah mengenale organisasi dari identitas tersebut, dan dapat menjadi penentu arah setipa prilaku orang-orang dalam organisasi.

## **2. Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bisa jadi merupakan hasil dari tindakan langsung dan tidak langsung dari para pendirinya. Akan tetapi, bukan itu masalahnya, kadang-kadang pendiri menciptakan budaya yang lemah. Jika organisasi bertahan, manajer baru harus mampu menabur bibit-bibit budaya yang

---

<sup>14</sup>Ibid ... 258

<sup>15</sup>Robbin dan Coulter, *Manajemen*, Erlangga Jakarta 2015, h 84

kuat<sup>16</sup>. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu melakukan perubahan-perubahan melalui kepribadiannya yang dominan menciptakan budaya dimana manusia menjadi kreatif, bekerja menurut proyek yang diminati serta mengubah produk yang tidak inovatif sehingga perusahaannya dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Membentuk atau menciptakan budaya organisasi bukanlah hal yang mudah dikarenakan harus melalui proses dan tahapan yang sangat panjang dan berkelanjutan. Hal ini sebagai akibat dari nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung didalam budaya akan terus menerus mengalami perubahan sehingga bertumbuh dan berkembangnya sesuai dengan perubahan zaman.<sup>17</sup>

Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tahapan-tahapan sosialisasi secara sistematis, sebagai berikut ;<sup>18</sup>

1. Tahap Kedatangan

Seorang anggota baru yang hendak bergabung dengan organisasi, mereka datang dengan serangkaian nilai, sikap, dan perilaku yang telah dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu, dalam tahap ini muncul heterogenitas budaya.

2. Tahap Sosialisasi Orientasi

Dalam tahap ini, setiap anggota baru menaksirkan tentang bentuk organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Sehingga mereka dituntut untuk menyelesaikan berbagai permasalahan selama masa orientasi berlangsung.

3. Tahap Metamorfosis

Dalam tahapan ini suatu organisasi akan menerima hasil dari proses sosialisasi yang berupa produktivitas, komitmen, dan perputaran.

4. Tahap Mempertahankan

Setelah suatu budaya terbentuk, para anggota dan segala praktik di dalam organisasi tersebut bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para anggotanya tentang seperangkat pengalaman yang berisi penghargaan dan hukuman.

---

<sup>16</sup>Fred Luthans, Perilaku Organisasi, Andi Publisher th, 128

<sup>17</sup>Mia, Teori Prilaku... 211

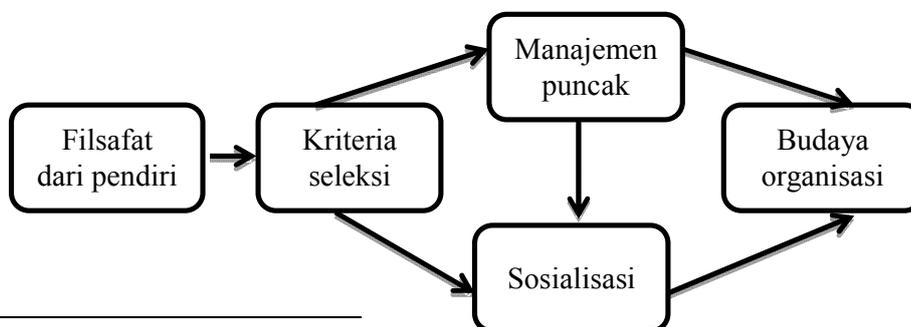
<sup>18</sup>Ibid ...214-215

Budaya organisasi disebut juga dengan budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat dorongan untuk berprestasi. Organisasi terbentuk dari sekumpulan individu yang berbeda sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latarbelakang pengalaman sehingga perlu ada pengakuan pandangan yang berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi.<sup>19</sup>

Deal dan Kennedy mengemukakan ada lima unsur pembentukan budaya organisasi, yakni ;

1. **Lingkungan usaha** ; lingkungan akan berorientasi akan menentukan hal yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai sebuah keberhasilan
2. **Nilai-nilai** ; merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi.
3. **Panutan atau keteladanan** ; orang-orang yang menjadi panutan dan teladan bagi karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. **Upacara-upacara atau ritual** ; acara-acara rutin yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan kepada para anggotanya.
5. **Network atau jaringan** : jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah dinamisor yang dapat memberikan makna dari beberapa kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses penciptaan budaya organisasi menurut Robbins<sup>20</sup> secara visualisasi dapat kita lihat pada gambar berikut ini ;



<sup>19</sup>Syaefullah, manajemen Pendidikan... 99

<sup>20</sup>Stephen Robbins,.. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Penerbit PT Indeks. Jakarta. 2008 h. 173

Dari bagan di atas, dapat memberi pemahaman bagi kita bahwa setiap proses pembentukan budaya organisasi harus melalui tahapan-tahapan yang harus dilalui bersama yaitu pendiri mempunyai asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Oleh karena itu, dari hasil seleksi tersebut akan nampak pada permukaan yang nantinya menjadi karakteristik budaya organisasi.

### **3. Konsep Dasar, Strategi dalam Perubahan dan Pengembangan Budaya Organisasi**

#### **a. Perubahan Budaya Organisasi**

Saat ini kita hidup di era diskontinuitas, pada tahun 1950-an dan tahun 1960-an, masa lalu dapat kita jadikan pengalaman yang berharga untuk menatap masa depan. Kehidupan yang akan datang pada dasarnya adalah perpanjangan dari tren kehidupan yang silam. sejak awal tahun 1970-an

dengan melambungnya harga minyak dunianya dalam waktu yang sangat singkat perekonomian dunia mengalami guncangan yang sangat dasyat yang menuntut semua organisasi harus melakukan perubahan.

Persaingan mengalami perubahan<sup>21</sup>. Ekonomi global berarti bahwa pesaing bisa lahir dari seberang lautan atau dari kota lain. Meningkatnya persaingan juga membuat organisasi yang sudah mapan perlu mempertahankan diri dari para pesaing tradisional yang sudah mampu mengembangkan berbagai produk dan layanan baru maupun wirausaha kecil yang memiliki penawaran inovatif. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu mengubah diri untuk menjawab tantangan persaingan tersebut. Mereka bergerak sangat cepat, dan mampu mengembangkan karyanya yang baru secara cepat dan tepat serta laris dipasaran.

Tren social tidak bersifat statis, sebagai contoh berbeda dengan masa silam, orang bertemu dan berbagi informasi di ruang-ruang bincang-bincang di internet; *baby boomers* (orang-orang yang lahir setelah berakhirnya perang dunia II, *panery*).

---

<sup>21</sup>Robbins dan Timothy, *Organizational...* 340

Budaya organisasi merupakan salah satu factor penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi.<sup>22</sup> Untuk itu pemimpin dalam hal ini mempunyai peran yang sangat vital dalam upaya membentuk dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan.

Perubahan itu sendiri dibagi menjadi tiga bagian yakni ; bagian permulaan, pertengahan, dan akhir. Perubahan suatu organisasi atau pembaruan budaya organisasi (*organization culture Change*) diartikan sebagai penentuan sarana berfikir yang cemerlang atau sikap dalam sebuah organisasi.<sup>23</sup>

*Perubahan* sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan itu sedang berlangsung. Dengan artian bahwa perubahan dalam hal ini harus melakukan tindakan atau merencanakan suatu program. Dapat dikatakan perubahan adalah melakukan tindakan atau sikap yang berbeda. Perubahan merupakan suatu gerakan dari kondisi saat ini pada suatu kondisi organisasi menuju pada kondisi yang dicita-citakan bersama. Perubahan tersebut dapat terjadi pada segala aspek didalam sebuah organisasi.<sup>24</sup>

*Organisasi* merupakan sarana untuk mencapai tujuan yang di dalamnya terdapat aturan-aturan dan nilai-nilai yang dijadikan pedoman, namun demikian aturan dan nilai ini harus selaras dengan situasi dan kondisi yang sekiranya dapat mempengaruhi kualitas kerja dan budaya organisasi tersebut. Dalam hal ini yang menjadi target pencapaian dari suatu perubahan organisasi yang telah diprogramkan adalah untuk mempertahankan organisasi agar tetap dapat eksis dan dapat memberikan kontribusi serta dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan masyarakat.<sup>25</sup>

Salah satu konsep dominan saat ini yang muncul pada abad ke 20 adalah bahwa dari proses perencanaan dan kontrol yang diarahkan pada suatu perubahan, diyakini bahwa masyarakat tidak perlu hanya terbatas pada reaksi adaptif belaka untuk mengubah nilai-nilai dan peristiwa-peristiwa yang

---

<sup>22</sup>Mia, Teori perilaku...217

<sup>23</sup>Mia Lasmi, Teori Perilaku... h 219

<sup>24</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta 2013, h 241

<sup>25</sup>Syaiful Sagala, ....Memahami Organisasi... h 200

terungkap, akan tetapi secara sadar sedianya dapat mengarahkan kekuatan perubahan tersebut untuk memenuhi sasaran dan nilai sosial yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>26</sup>

#### **b. Pengembangan Budaya Organisasi**

Titik tekan dari Pengembangan organisasi adalah program yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas keorganisasian dengan cara memadukan cita-cita perorangan terhadap tumbuh kembangnya tujuan keorganisasian. Yang menjadi prioritas pengembangan organisasi yaitu revitalisasi fungsi dari manajemen tersebut.

Pengembangan organisasi menekankan pada perencanaan perubahan berdasarkan data tentang beberapa segi dari organisasi dan berusaha mengembangkan kemampuan mendiagnosis persoalannya terus menerus. istilah pengembangan organisasi menurut Alexander Winn, dapat memberikan implikasi strategis normatif untuk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai-nilai dan sikap di organisasi, sehingga hal ini dapat beradaptasi lebih baik lagi.<sup>27</sup>

Dalam hal ini Robbins memberikan penjelasan secara rinci,<sup>28</sup> terkait dengan aktifitas pengembangan organisasi menurut pandangannya bahwa pada umumnya prioritaskan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan efektivitas organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Berikut perincian tujuan pengembangan budaya organisasi;

- Meningkatkan tingkat keyakinan dan support diantara anggota organisasi
- Meningkatkan munculnya konfrontasi pada problem yang dialami oleh organisasi baik ditingkat kelompok maupun antar individu, sebagai antonim dari *to sweeping problem under the rug*;
- Menciptakan kondisi lingkungan yang otoritas berdasarkan tingkat keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi.
- Meningkatkan komunikasi bebas baik secara horizontal, vertikal, dan diagonal

---

<sup>26</sup>Robert G Owens, Organization Behaviour ... h 205

<sup>27</sup>Syaiful Sagala, Memahami Organisasi... h 197

<sup>28</sup>Stephens P. Robbins, Organization Behaviour, edisi 12 buku 1 Salemba Empat Jakarta 1999, h 61

- Meningkatkan antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi
- Menemukan solusi yang sinergis dengan problem yang dihadapi oleh organisasi
- Meningkatkan tanggungjawab diri anggota dan kelompok dalam perencanaan dan tindakannya.

### **1. Esensi Perubahan dan Pengembangan Budaya Organisasi**

Untuk merespon tantangan perkembangan dan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, peningkatan kualitas organisasi khususnya pengelolaan SDM yang handal memegang peranan penting dalam hal ini.

Perubahan dan pengembangan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi pada keseluruhan individu, kelompok dan organisasi, dengan mereformasi struktur, perilaku dan proses. Jika perubahan dan pengembangan itu ditetapkan sesuai dengan karakter organisasi, maka akan dapat bergerak dengan cepat menuju prestasi dan efektif serta mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>29</sup>

### **2. Unsur-unsur Perubahan dan Pengembangan Budaya Organisasi**

Unsur-unsur perubahan pengembangan organisasi sebagai berikut ;

#### **a) Unsur Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang berkaitan dengan aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu.<sup>30</sup>Tujuan praktis dari penelaan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana sikap atau tindakan mereka dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi.

Ada beberapa unsur yang dimiliki organisasi yakni ;

- 1) Sistem. Organisasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem
- 2) Pola Aktivitas. Ada aktivitas yang dilakukan oleh orang yang dilaksanakan secara relatif teratur dan cenderung berulang.

---

<sup>29</sup>Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Pustaka Setia Bandung 2016, h 2018

<sup>30</sup>Miftah, *Perilaku Organisasi*... 5

- 3) Sekelompok orang. Organisasi adalah kumpulan orang-orang
- 4) Tujuan. Setiap organisasi yang didirikan adalah untuk mencapai tujuan

#### **b) Dimensi Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi mempunyai tiga dimensi ;

1. Dimensi Konsep
2. Dimensi Sistem
3. Dimensi Manusia

#### **c) Aspek-aspek Pengembangan Organisasi**

Pengembangan budaya organisasi adalah aspek eksternal organisasi tersebut, seperti faktor politik, sosial, ekonomi, , perkembangan teknologi, dan kependudukan dan sebagainya, yang menjadi fokus kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*).<sup>31</sup>

Paradigma organization Development menempatkan perkembangan SDM dan organisasi, sebagai proses perpaduan dan keterlibatan dan minat dalam hal meneliti (*spirit of inquiry*) pada posisi yang amat penting. Kekuatan dalam perubahan dapat saja menjadi pengarah dalam OD, namun ada penegasan yang kuat dalam hal perpaduan ini. Berikut secara ringkas disajikan nilai yang mendasari upaya organizational Development<sup>32</sup> ;

1. penghormatan terhadap manusia
2. kepercayaan dan dukungan
3. penyeimbangan kekuasaan
4. konfrontasi
5. partisipasi

#### **4. Fungsi dan Pengembangan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai perekat sosial untuk menyatukan para anggota dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang berupa ketentuan nilai budaya organisasi yang harus dilakukan oleh para

---

<sup>31</sup>Mia Lasmia, Teori *Perilaku...* h 219

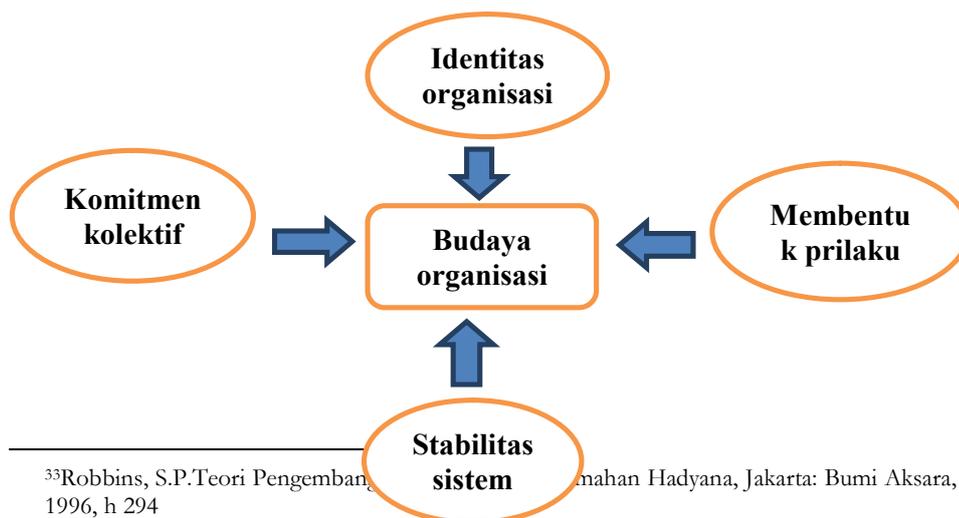
<sup>32</sup>Robbins, *Organizational Behavior...* 353

anggota organisasi. Dalam hal ini Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:<sup>33</sup>

1. sebagai peran pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.
2. Sebagai suatu identitas bagi anggota organisasi
3. Sebagai sarana munculnya komitmen bahwa kepentingan yang lebih luas diatas kepentingan pribadi
4. Sebagai peningkatan kematangan dalam system sosial<sup>34</sup>

Pada dasarnya, pengembangan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan pengembangan SDM. Karena pada hakikatnya manusia merupakan objek sekaligus subjek dari pengembangan budaya organisasi, yang mana pengembangan SDM selalu beriringan dengan pengembangan budaya organisasi itu sendiri, dengan tujuan dapat terbentuk budaya organisasi yang kuat.

Dalam pengertian lain, hal ini budaya organisasi juga mempunyai fungsi yang sejalan dengan yang telah dijelaskan, antara lain yaitu: Pertama, memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; Kedua, memudahkan komitmen kolektif; Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan Keempat, membentuk perilaku dengan manajer merasakan keberadaannya. Keempat fungsi tersebut dapat diperjelas pada skema berikut ini:<sup>35</sup>,



<sup>33</sup>Robbins, S.P. Teori Pengembangan Organisasi, Edisi Kedua, Pustaka Manajemen Hadyana, Jakarta: Bumi Aksara, 1996, h 294

<sup>34</sup>Mia, teori perilaku...226

<sup>35</sup>Machali, Imam. dan Hidayat. Ara, The Handbook of Education Management: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia, Yogyakarta: Kaukaba, 2012, h 247

### **Skema 3 Fungsi Budaya Organisasi**

#### **5. Pencapaian Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan**

Kondisi eksternal sebuah organisasi yang sangat cepat mengalami perubahan merupakan suatu tantangan pada sebuah lembaga untuk dapat eksis terus. Sebagaimana sepatutnya makhluk hidup, disamping itu organisasi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan terdekat, jika menginginkan hidup dalam umur yang lebih panjang. Ketidakmampuan sebuah organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar yang akan mengakibatkan lembaga tersebut akan berhadapan dengan problematika yang serius, bahkan akan berakhir dengan kematian (kerugian). Dalam hal ini keadaan pendidikan di Negara kita, tergolong yang berkaitan dengan pendidikan islam, perubahan-perubahan tersebut dapat kita lihat pada berbagai aspek, mulai dari segi kebijakan penyelenggaraan dari pemerintah.

Pendidikan islam (madrasah) merupakan organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di lingkungan tersebut. Disamping itu, madrasah dapat dikatakan sebagai lembaga pembelajar manakala memiliki ciri-ciri: Pertama, lembaga pendidikan islam atau madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap orang yang ada di lingkungan tersebut untuk terus menerus belajar dan memperluas wawasan dirinya. Kedua, lembaga islam atau madrasah tersebut merupakan sebuah lembaga yang mampu untuk menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa yang ada di dalam suatu lingkungan lembaga pendidikan islam atau madrasah tersebut juga bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan.

Peter Senge menjelaskan bahwa bentuk capaian dalam budaya organisasi pembelajar dibagi menjadi lima, antara lain:

1. Keahlian Pribadi (Personal mastery);

Keahlian Pribadi (Personal mastery) adalah sebuah budaya dan norma yang dapat diterapkan sebagai cara bagi semua anggota dalam organisasi tersebut untuk bertindak dan melihat dirinya.

#### 2. Model Mental (Mental Model);

Model Mental (Mental Model) merupakan suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Disamping itu dapat juga diartikan sebagai suatu aktivitas perenungan yang dilakukan dengan terus-menerus memperbaiki gambaran-gambaran di sekelilingnya, dan dapat melihat bagaimana itu dapat membentuk tindakan dan keputusan.

#### 3. Visi Bersama (*Shared Vision*);

Visi Bersama (*Shared Vision*) merupakan suatu gambaran secara global dari tindakan yang mengikat orang secara bersama-sama pada keseluruhan yang dituju.

#### 4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*); dan

Pembelajaran Tim (*Team Learning*) yaitu suatu keahlian dalam percakapan secara bersama dalam organisasi. Kemampuan di mana dapat membentuk individu-individu yang terampil dalam percakapan dan berpikir kolektif.

#### 5. Pemikiran sistem (*System Thinking*)

Pemikiran sistem (*System Thinking*) yaitu kerangka kerja konseptual, dalam menganalisis dan berpikir dari seluruh prinsip organisasi pembelajar<sup>36</sup>.

Hal senada juga disampaikan oleh Guthrie, ia menambahkan bentuk capaian dalam budaya organisasi pembelajar sebagai berikut:

1. Pembelajaran tim dan pembelajaran umum (*Public and team learning*)
2. Tindakan yang dengan penuh makna dan memperhitungkan berbagai kemungkinan (*Acting in high level of ambiguity*)
3. Dialogis secara umum (*Dialogue generatively*)
4. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan antara satu dengan yang lainnya (*Viewing the organization as an integrated whole*)

## 6. Kesimpulan

---

<sup>36</sup>Muhaimin., et al. Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, Cet. Ke-4, Jakarta: Kencana, 2012. H 87-95

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa; pertama, secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yakni ; budaya organisasi yang bersifat kasat mata, jelas terlihat, berupa seragam, logo, dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, dipahami dan diimplementasikan oleh sebagian besar orang dalam organisasi.

Kedua, Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan itu sedang berlangsung. Dengan artian bahwa perubahan dalam hal ini harus melakukan tindakan atau merencanakan suatu program. Dapat dikatakan perubahan adalah melakukan tindakan atau sikap yang berbeda.

Ketiga, Pada dasarnya, pengembangan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan pengembang SDM. Karena pada hakikatnya manusia merupakan objek sekaligus subjek dari pengembangan budaya organisasi, yang mana pengembangan SDM selalu beriringan dengan pengembangan budaya organisasi itu sendiri, dengan tujuan dapat terbentuk budaya organisasi yang kuat

## DAFTAR PUSTAKA

- F.X Suwanto dan D. Koeshartono, *Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi*, Yogyakarta: Universitas Atmajaya, 2009
- Fahmi, Irham *Manajemen:Teori,Kasus,dan Solusi*, Cet. Ke-2, Bandung: ALFABETA, 2012.
- Hidayah, Siti Nur. *Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta, *Manajemen Pendidikan Islam*, UIN SUKA Yogyakarta, 2016, Vol. 1, No. 2.
- Machali, Imam. dan Hidayat. Ara, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
- Muhaimin., et al. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Cet. Ke-4, Jakarta: Kencana, 2012.
- Robbins Stephens P. *Organization Behavior*, edisi 12 buku 1 Salemba Empat Jakarta 1999,
- Robbins, S.P.*Teori Pengembangan Organisasi*, Terjemahan Hadyana, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Sagala,Syaiful *Memahami Organisasi Pendidikan Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Alfabeta Bandung 2013
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Sutrisno Edy, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group Jakarta 2013
- Toha Miftah, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011
- Wardiah Mia Lasmi, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Pustaka Setia Bandung 2016,
- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007