

Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam

Jumadan

Universitas Mathla'ul Anwar Banten

Email: jumadan.lori@gmail.com

Abstrak

Setiap lembaga pendidikan memiliki riwayat perjalanannya masing-masing. Sebagaimana makhluk hidup mengalami fase-fase tertentu, seperti fase pendirian, kebangkitan, dan pengembangan. Bahkan ada pula lembaga pendidikan yang akhirnya bubar. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penyumbang sangat besar bagi kemajuan ataupun kemunduran lembaga pendidikan. Dimensi budaya bersifat abstrak sekaligus faktual, mulai dari keyakinan, nilai-nilai yang dianut, asumsi-asumsi dasar, hingga pada artefak-artefak. Organisasi yang survive dalam persaingan dapat dipastikan memiliki budaya organisasi yang kuat, sebaliknya organisasi yang stagnan atau mengalami kemunduran selalu berkorelasi dengan budaya organisasi yang lemah. Hal ini tidak hanya terjadi pada organisasi profit tetapi juga organisasi non profit termasuk lembaga pendidikan. Karenanya, membangun budaya organisasi yang kuat menjadi agenda penting bagi lembaga pendidikan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pendidikan

Abstract

Each educational institution has its own travel history. As living things undergo certain phases, such as the stages of establishment, resurrection, and development. There are even educational institutions that eventually broke up. Organizational culture is one of the major contributing factors to the progress or decline of educational institutions. Cultural dimensions are abstract as well as factual, ranging from beliefs, shared values, basic assumptions, to artifacts. Organizations that survive in competition can certainly have a strong organizational culture, on the contrary organizations that are stagnant or declining are always correlated with weak organizational culture.

Key Words: Organizational Culture, Education

Pendahuluan

Lembaga pendidikan (pada semua jalur dan jenjang) memiliki tugas penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal. Posisi ini mengharuskan lembaga pendidikan menyiapkan diri agar dapat selaras dengan tuntutan perkembangan, karena sumber daya manusia handal adalah yang sesuai dengan tuntutan perkembangan. Beberapa lembaga pendidikan berlomba-lomba membangun model persekolahan yang dapat mengakomodir potensi peserta didik. Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa sekolah mengalami kemajuan dan unggul, sedangkan lainnya mengalami stagnasi dan bahkan terancam gulung tikar. Fenomena *lab school* dan *full day school* menjadi penanda bangkitnya keinginan masyarakat untuk membangun sekolah yang lebih baik.

Meskipun demikian, masih sangat banyak sekolah yang belum menunjukkan kemajuan berarti, padahal desakan untuk berubah begitu besar. Fenomena *lab school* ataupun *full day school* mungkin hanyalah fenomena kota yang menunjukkan respon yang lebih baik terhadap sekolah berkualitas. Wilayah Indonesia yang dominan pedesaan tentu sangat kontras dengan fenomena kota tersebut. Jangankan berbicara tentang kualitas, bahkan beberapa daerah di timur Indonesia masih bermasalah dengan akses pendidikan yang rendah.

Kondisi di atas tentu tidak berarti bahwa tidak ada lagi lembaga pendidikan yang baik di pedesaan. Keberadaan pesantren sebagai fenomena desa, telah menjawab berbagai permasalahan pendidikan yang dihadapi masyarakat nusantara, bahkan sebelum Indonesia lahir. Di saat kolonialisme memisahkan pribumi dengan non pribumi dalam pendidikan, pesantren menjadi pilihan masyarakat untuk menitipkan anaknya. Bahkan perjuangan kemerdekaan Indonesia dikobarkan oleh para santri dan Kiai. Mengapa demikian? Pesantren yang mengajarkan agama ternyata mengandung dimensi yang sangat luas, tidak hanya persoalan sakral tetapi profan secara luas, salah satunya cinta tanah air dan menjunjung tinggi harkat kemanusiaan.

Lembaga pendidikan dewasa ini tidak hanya dalam bentuk pesantren, tetapi juga dalam wajah madrasah ataupun sekolah Islam. Keluaran dari lembaga-lembaga pendidikan Islam telah memberi sumbangsih besar dalam pembangunan nasional. Selain itu, kondisi masyarakat Indonesia yang dominan kelas bawah terjembatani melalui lembaga pendidikan Islam. Sebagai contoh, Perguruan Tinggi Agama

Islam (PTAI) penghasil sarjana-sarjana diberbagai bidang telah menciptakan kelas menengah baru. Ini tentu menjadi sumbangsih besar dalam mobilitas vertikal masyarakat.

Paparan di atas menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam menunjukkan eksistensinya dalam pergulatan pendidikan di tanah air. Padahal beberapa tesis di abad 20 pesimis terhadap agama dan termasuk pula lembaga pendidikan bernuansa agama. Ternyata perkembangan terakhir menunjukkan bahwa model pendidikan berbasis keagamaan sedang menjadi magnet, mulai dari Pendidikan Anak Usia Dini, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Perguruan Tinggi. Hal ini selaras dengan tuntutan membangun karakter bangsa yang digalakkan oleh pemerintah. Atas dasar itulah, maka tulisan ini mencoba membahas lembaga pendidikan Islam dalam perspektif budaya organisasi.

Ruang Lingkup Kajian

Kajian artikel ini mencakup dua hal: *Pertama*, tinjauan konseptual budaya organisasi; *Kedua*, horizon perkembangan kajian budaya organisasi; *Ketiga*, praktik budaya organisasi pada lembaga pendidikan Islam.

Tinjauan Konseptual Budaya Organisasi

Kemunculan budaya organisasi menurut Brown, disebabkan oleh beberapa hal, yakni: pengaruh pimpinan yang dominan (*influence of a dominant leader*), sejarah dan tradisi (*history and tradition*), teknologi, produk, dan layanan (*technology, product, and service*), industri dan pesaing (*industri and competitor*), pelanggan (*customer*), harapan lembaga (*company expectation*), sistem kendali dan pengawasan (*information and control system*), aturan dan lingkungan organisasi (*legislation and company environment*), prosedur dan kebijakan (*procedur and policies*), pengukuran kinerja dan sistem imbalan (*performance measurement and rewards system*)¹. Jika dicermati kemuncul budaya organisasi dilandasi oleh kondisi internal dan eksternal sebuah organisasi. Secara internal, sebuah organisasi ingin menghasilkan konsolidasi yang kuat, pemimpin yang kuat, dan produktifitas anggota yang tinggi. Secara eksternal, kondisi

¹ Asturi, Panti, *Budaya Organisasi dan Kode Etik Pustakawan dalam Implementasi*, Jurnal Iqra Volume 09 No. 1 Mei 2015

pelanggan, lingkungan, dan duni kerja harus sejalan dengan aktifitas organisasi.

Budaya organisasi menyangkut seluruh segi dari kehidupan organisasi. Sehingga Stoner dkk, menyatakan budaya (*culture*) adalah gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi².

Sedangkan Robbins menyatakan:

*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristics that the organization values. There appear to be ten characteristics that, when mixed and matched, tap the essence of an organization's culture*³.

Menurut Robbins budaya organisasi menunjuk pada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota yang membedakan organisasinya dari organisasi yang lain. Sistem makna ini adalah, analisis penutup, suatu susunan karakteristik kunci tentang nilai-nilai organisasi. Di sana kelihatan sepuluh karakteristik, ketika bercampur dan cocok, membuka jalan pada esensi dari sebuah budaya organisasi.

1. *Individual initiative: the degree of responsibility, freedom, and independence that individual have.* Inisiatif individu: tingkat tanggung jawab, kemerdekaan, dan independensi yang individu miliki.
2. *Risk tolerance: the degree to which empolyees are encouraged to be aggressive, innovative, and risk-seeking.* Tahan terhadap resiko: tingkat di mana karyawan didorong menjadi agresif, inovatif, dan mencoba resiko.

² Stoner, James AF., Freeman, R. Edward, Daniel R. Gilbert, JR, *Manajemen*, Jilid I, (Prentice-Hall, Inc, 1995), h. 181-182

³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, (London: Prentice-Hall, Inc, 1991), h. 572-573

3. *Direction: the degree to which the organization creates clear objectives and performance expectations.* Arah: tingkat di mana organisasi membuat tujuan dan harapan kinerja yang jelas.
4. *Integration: the degree to which units within the organization are encouraged to operate in a coordinated manner.* Penyatuan: tingkat di mana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam sebuah masalah yang terkoodinasi.
5. *Management support: the degree to which managers provide clear communication, assistance, and support to their subordinates.* Dukungan manajemen: tingkat di mana manajer menyediakan komunikasi, bantuan, dan dukungan yang jelas terhadap bawahannya.
6. *Control: the numbers of rules and regulations, and the amount of direct supervision that is used to oversee and control employee behavior.* Kendali: sejumlah aturan dan pengaturan, dan jumlah supervisi langsung yang digunakan untuk menjaga dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. *Identity: the degree to which members identify with the organization as a whole rather with their particular work group or field of professional expertise.* Identitas: tingkat di mana anggota mengenali organisasi sebagai suatu keseluruhan lebih dari kelompok kerja atau lapangan keahlian profesionalnya.
8. *Reward system: the degree to which reward allocation (that is, salary increases, promotions) are based on employee performance criteria in contrast to seniority, favoritism, and so on.* Sistem ganjaran: tingkat di mana penempatan ganjaran (seperti meningkatkan gaji, promosi) berdasarkan atas kriteria kinerja karyawan dan membandingkan terhadap senioritas, favotitisme, dan sebagainya.
9. *Conflict tolerance: the degree to which employees are encouraged to air conflict and criticisms openly.* Tahan terhadap konflik: tingkat di mana karyawan didorong padan suasana konflik dan kritisisme secara terbuka.
10. *Communications patterns: the degree to which organizational communications are restricted to the formal hierarchy of authority*⁴. Pola-pola komunikasi: tingkat di mana komunikasi organisasi dibatasi pada hirarki kewenangan formal.

⁴ Stephen P.Robbins, *Ibid*

Lebih lanjut Robbins dan Coulter menyatakan: *Organizational culture. A system of shared meaning within an organization that determines, in large degree, how employees act. It represent a common perception held by the organization's members*⁵, (Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama di dalam sebuah organisasi yang menentukan, dalam tingkat yang tinggi, bagaimana para pegawai bertindak. Ini mewakili persepsi bersama).

Schein, *The culture of the group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaftation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*⁶. Budaya kelompok dapat didefinisikan sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh suatu kelompok sebagai pemecahan masalah-masalah penyatuan internal dan adaptasi eksternal, bekerja dengan baik cukup menjadi pertimbangan yang sah, dan bagaimanapun berpikir terhadap anggota-anggota baru sebagai cara yang baik untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan terhadap masalah-masalah itu.

Ouchi dalam Gamage dan Pang, *Organizational culture consists of a set of symbols, ceremonies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees*⁷. Budaya organisasi terdiri dari suatu susunan simbol, cara tata tertib, dan mitos yang berhubungan dengan nilai-nilai dan kepercayaan pokok organisasi itu terhadap karyawan-karyawannya.

McNamara, *“Basically, organizational culture is the personality of the organization. Culture is comprised of the assumptions, values, norms and tangible signs (artifact) of organization members and their behaviors. Members of an organization soon come to sense the particular culture of an*

⁵ Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003), h. 58

⁶ Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), h. 17

⁷ Gamage, David Thenuwara and Pang, Nicholas Sun-Keung, *Leadership and Management In Education; Developing Essential Skills and Competencies*, (Hong Kong: The Chinese University Press, 2003), h.80

*organization*⁸. (Pada dasarnya, budaya organisasi adalah kepribadian dari organisasi. Budaya terdiri dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma-norma dan tanda-tanda berwujud atau *artifact* dari anggota organisasi dan perilaku mereka.

The Free Encyclopedia, “*Organizational culture, or corporate culture, comprises the attitudes, experiences, beliefs and values of an organization*”⁹. Budaya organisasi, atau budaya perusahaan terdiri dari sikap, pengalaman, kepercayaan dan nilai-nilai dari sebuah organisasi.

Dari beberapa pandangan mengenai budaya organisasi di atas, maka dapat diambil sintesis bahwa Budaya Organisasi adalah: sistem nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi dan tercermin dalam sikap, diperoleh melalui pengalaman dan proses belajar yang berfungsi menjadi pedoman dalam bertindak, dan menjadi kepribadian organisasi.

Sesungguhnya, konsep tentang budaya organisasi merupakan hasil adopsi ilmu sosial yang banyak membicarakan tentang perilaku suatu kelompok sosial dan batasannya baik di internal mereka maupun pada orang atau kelompok di luar mereka. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Coulter: *Just as tribal cultures have rules and taboos that dictate how members will act toward each other and outsiders, organization have cultures that govern how its member should behave*¹⁰. (Sama halnya dengan budaya-budaya suku memiliki aturan-aturan dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar, organisasi-organisasi pun memiliki budaya-budaya yang menentukan bagaimana anggota-anggotanya harus berperilaku).

Budaya organisasi memiliki tiga elemen dasar, yakni: Artefak (*artifact*): hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya; artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. Nilai-Nilai yang didukung (*espoused values*): alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Asumsi

⁸http://72.14.235.104/search?q=cache:v7C2IItly2EJ:www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm+organizational+culture&hl=id&ct=clnk&cd=1&gl=id

⁹http://72.14.235.104/search?q=cache:KbZPnSxbDCAJ:en.wikipedia.org/wiki/organizational_culture+organizational+culture&hl=id&ct=clnk&cd=2&gl=id

¹⁰ Robbins and Coulter, *op.cit*, h. 58

dasar (*Basic asumption*): keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi¹¹.

Luthans mengemukakan beberapa karakteristik penting dari budaya organisasi: “*Organizational culture has a number of important characteristics. Some of the most readily agreed upon are the following:*

1. *Observed behavioral regularities. When organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and rituals related to deference and demeanor.*
2. *Norms. Standards of behavior exist, including guidelines on how much work to do, which in many organizations come down to “Do not to do much; do not do too little”.*
3. *Dominant values. There are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency.*
4. *Philosophy. There are policies that set forth the organization’s belief about how employees and/or customers are to be treated.*
5. *Rules. There are strict guidelines related to getting along in the organization. Newcomers must learn those “ropes” in order to be eccepted as full-fledged members or the group.*
6. *Organizational climate. This is an overall “feeling” that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of the organization conduct themselves with customers or other outsiders¹².*

Pendapat Luthans di atas menjelaskan bahwa karakteristik penting dari suatu budaya organisasi adalah: (1) Sifat beraturan perilaku yang diamati. Ketika anggota-anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual-ritual bersama yang berhubungan pada rasa hormat dan cara bertindak; (2) Norma-Norma. Standar perilaku yang ada, termasuk garis pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang dilakukan; (3) Nilai-nilai dominan. Ada nilai-nilai utama yang disokong dan diharapkan

¹¹ Stoner, Freeman, Gilbert JR, *op.cit*, h. 185

¹²Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, (New York: McGraw-Hill International, 1995), h. 497-498

anggota untuk bersama-sama. Contoh yang khas adalah kualitas produk, ketidakhadiran yang rendah, dan efisiensi yang tinggi; (4) Filosofi. Ada kebijakan-kebijakan yang ditentukan seterusnya kepercayaan organisasi tentang bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan/disenangkan; (5) Aturan-aturan. Ada garis pedoman yang tepat yang berhubungan majunya organisasi. Pendaftar baru harus mempelajari “jerat-jerat” itu dalam aturan yang diterima secara penuh anggota atau kelompok; (6) Iklim organisasi. Ini adalah “jiwa” keseluruhan yang dibawa oleh rancangan fisik, cara interaksi anggota, dan cara anggota organisasi melayani diri mereka sendiri dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Betapa pentingnya budaya organisasi dalam menetapkan koridor bagi para anggota organisasi dalam menanggapi isu-isu maupun persoalan yang timbul di dalam maupun di luar organisasi. Sehingga dijelaskan pula bahwa: *When confronted with problems or work issues, the organizational cultures-the “way we do things around here”-influences what employees can do and how they conceptualize, define, analyze, and resolve issues,*¹³ (Apabila dihadapkan pada sebuah problem, budaya organisasi membatasi apa yang dapat dilakukan oleh karyawan-karyawan dengan menyarankan cara yang betul-“cara kita melakukan segala sesuatunya di sini”- untuk menggagas, merumuskan, menganalisis dan menguraikan masalah itu).

Ada beberapa hal yang penting pula diketahui bahwa budaya organisasi merupakan persepsi yang diterima melalui penginderaan maupun pengalaman tanpa melihat tingkatan-tingkatan status dalam organisasi maupun perbedaan unit kerja, kesemuanya dimaknai sama oleh anggota organisasi. Hal ini seperti dijelaskan oleh Robbins dan Coulter: *First, Culture is perception. Individuals perceive the organizational culture on the basis of what they see, hear, or experience within the organization. Second, even though individuals may have different backgrounds or work at different organizational levels, they tend to describe the organization’s cultures in similar terms. Finally, organizational culture is a descriptive term. It’s concerned with how members perceive the organization, not with whether they like it. It describes rather than evaluates*¹⁴.

¹³ Robbins and Coulter, *op.cit*, h. 58

¹⁴ Robbins and Coulter, *ibid*, h. 58

Bahwasannya, pertama, kebudayaan itu adalah sebuah persepsi. Individu-individu menyerap budaya organisasi tersebut berdasarkan apa yang mereka lihat, dengar, ataupun pengalaman di dalam organisasi itu. Kedua, meskipun individu-individu boleh jadi memiliki latar belakang yang berbeda atau bekerja pada tingkat-tingkat yang berlainan di organisasi tersebut, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi itu dengan istilah-istilah yang sama. Terakhir, “*budaya organisasi*” adalah suatu istilah deskriptif. Budaya itu menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya atau tidak. Budaya itu menggambarkan bukan menilai.

Riset mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakekat budaya sebuah organisasi. Dalam bukunya yang lain, Robbins menjelaskan tujuh dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Inovasi dan Mengambil resiko*. Tingkat di mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko
2. *Perhatian kepada detail*. Tingkat di mana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi hasil*. Tingkat di mana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
4. *Orientasi manusia*. Tingkat di mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi itu.
5. *Orientasi tim*. Tingkat di mana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim-tim bukan individu-individu.
6. *Agresivitas*. Tingkat di mana orang bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama.
7. *Stabilitas*. Tingkat di mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan¹⁵.

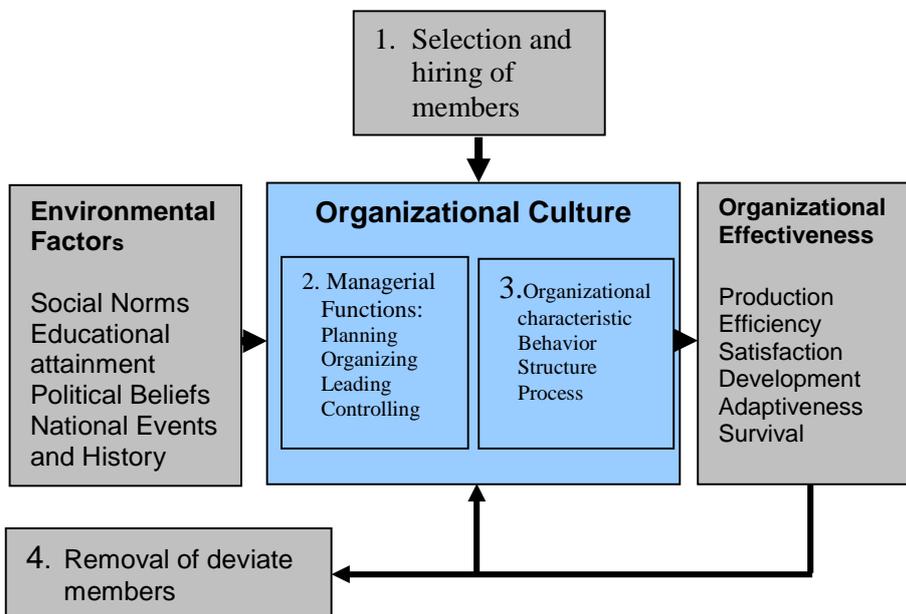
Budaya organisasi harus sejalan dengan pelaksanaan aspek-aspek keorganisasian yang lain, yakni fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*),

¹⁵ Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Sixth Edition, (Jakarta: PT.Prenhallindo, 1999), h. 76-77

penggerakan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*), serta karakteristik organisasi (perilaku, struktur dan proses). Apabila budaya organisasi tidak sejalan dengan aspek-aspek keorganisasi di atas, maka organisasi tidak dapat berjalan sebagai mana mestinya untuk mencapai tujuan.

Berkaitan dengan penjelasan di atas, Stoner menjelaskan bahwa: “budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain, seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan; bahkan sebenarnya, bila budaya tidak sejalan dengan tugas-tugas ini, maka organisasi akan menghadapi masa-masa sulit¹⁶. Bagan di bawah ini dapat sedikit membantu memberikan gambaran tentang apa yang dimaksud di atas:

Gambar 1. Organizational Culture¹⁷



¹⁶ Stoner dan Freeman, *op.cit*, p. 186

¹⁷ Gibson, James L & Ivancevich, John M & Donnely JR, James H, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition, (Boston: Richard D.Irwin,1991)

Horizon Perkembangan Kajian Budaya Organisasi

Bagian ini akan mencoba memberikan lukisan terkait perkembangan kajian budaya organisasi, tidak hanya pada lembaga pendidikan, tetapi juga pada lembaga pelayanan publik lainnya. Paparan diambil dari temuan-temuan para peneliti yang *concern* pada kajian budaya organisasi.

Pada dunia kepustakawanan, Astuti melakukan kajian terkait budaya organisasi dan kode etik pustakawan¹⁸. Astuti hendak menegaskan bahwa implementasi kode etik pustakawan perlu ditopang oleh budaya organisasi. Karena masalah yang ditemui dalam praktik kepustakawanan misalnya: 1) kurangnya sosialisasi tentang kode etik pustakawan sehingga tidak populer; 2) kode etik akan kalah oleh kebijakan birokrasi; 3) tidak meratanya jenjang pendidikan pustakawan; 4) pustakawan tidak membaca kode etik karena dianggap tidak penting; 5) sanksi pelanggaran terhadap kode etik tidak tegas¹⁹.

Armia mengangkat kajian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas organisasi²⁰. Armia menjelaskan tentang pengujian efektifitas organisasi yang dikaitkan dengan dimensi budaya Hofstede. Variabel-variabel budaya diturunkan dari norma-norma sosial setiap dimensi budaya seperti: *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism / collectivism*, *masculinity/ femininity*. Sedangkan indikator-indikator untuk mengukur efektifitas organisasi diambil dari model yang dikembangkan oleh Robbins. Pengukuran ini dipilih karena menggunakan indikator yang lebih komprehensif yaitu indikator non keuangan.²¹

Budaya organisasi juga berkaitan dengan efektifitas penerapan E-Government, sebagaimana dikemukakan oleh Wijaya²². Bahwa dalam konteks penerapan e-government, model organisasi pemerintahan adalah organisasi yang berorientasi pada masyarakat. Konsep ini meletakkan masyarakat sebagai konsumen bagi pemerintah yang memiliki bisnis utama pada pelayanan publik. Selain

¹⁸ Astuti, Panti, *op.cit*

¹⁹ Astuti, Panti, *Ibid*

²⁰ Armia, Chairuman, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Kerja: Dimensi Budaya Hofstede*, JAAI, Volume 6 No. 1, Juni 2002

²¹ Armia, Chairuman, *Ibid*

²² Wijaya, Stevanus Wisnu, *Budaya Organisasi dan Efektifitas Penerapan E-Government*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI2007), Yogyakarta, 16 Juni 2007

itu memosisikan teknologi informasi sebagai alat dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sehingga teknologi informasi dimanfaatkan untuk kebutuhan layanan publik bukan kepentingan pemerintah. Wijaya menegaskan bahwa kesenjangan dalam budaya organisasi merupakan penghambat "intangible" penerapan e-government. Budaya organisasi yang berorientasi pada publik adalah kebutuhan dalam penerapan e-government²³. Hal ini sejalan dengan penelitian Fauzi, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektifitas sistem informasi²⁴.

Menurut Hidayah, Budaya organisasi juga berkaitan dengan manajemen kinerja maupun kepuasan Kerja²⁵. Dijelaskan bahwa kinerja individu pada suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kepuasan kerja pegawai dan budaya organisasi. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja individu. Semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi pula kinerjanya. Sedangkan budaya organisasi memengaruhi strategi yang akan dijalankan organisasi dalam merespon perubahan internal maupun eksternal. Semakin tinggi respon perubahan suatu organisasi maka semakin baik pulan organisasi tersebut²⁶. Satwika & Himam menambahkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berhubungan dengan kinerja, tetapi juga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*²⁷.

Temuan-temuan dalam kajian budaya organisasi tentu telah banyak sekali dilakukan, sehingga bentangan di atas bertujuan memberi ilustrasi tentang kemajuan pesat dalam diskursus budaya organisasi. Terlihat bahwa budaya organisasi menyangkut keseluruhan dari kehidupan organisasi, dan setiap organisasi dapat mengembangkan budaya yang sesuai dengan tujuannya.

²³ Wijaya, *Ibid*

²⁴ Fauzi, Cholid, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Sistem Informasi*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI 2007), Yogyakarta, 6 Juni 2015

²⁵ Hidayah, Siti Nur, *Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, Mei 2016

²⁶ Hidayah, Siti Nur, *Ibid*

²⁷ Satwika, Prastiya Arya & Himam, Fathul, *Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi*, *Jurnal Psikologi* Volume 41 No.2, Desember 2012

Praktik Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan Islam

Budaya organisasi pada lembaga pendidikan Islam dalam kajian ini menunjuk pada nilai-nilai bersama, asumsi-asumsi dasar, dan artefak yang dianut oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam, baik itu pesantren, madrasah ataupun sekolah Islam. Tulisan ini mencoba membentangkan praktik lembaga pendidikan Islam yang menggambarkan budaya organisasinya.

Perguruan Tinggi Islam: Kasus UIN Maliki Malang

Munandar melakukan penyelidikan mengenai implementasi manajemen strategik dalam pengembangan budaya organisasi pada perguruan tinggi Islam²⁸. Munandar memandang bahwa manajemen strategik dan manajemen perubahan bersifat saling melengkapi dalam rangka membangun kualitas organisasi. Praktik manajemen idealnya mampu memberdayakan seluruh potensi organisasi, tetapi dalam implementasinya belum berjalan dengan baik UIN Maliki Malang. Implementasi manajemen strategik masih didominasi oleh pimpinan tertinggi, yakni Rektor dengan gaya "*one man show*". Pengembangan budaya Islami juga masih menjadi pekerjaan rumah di UIN Maliki Malang.

Kasus UIN Maliki Malang di atas menggambarkan budaya patronase yang pada diri pemimpin. Kemajuan pesat yang dialami oleh UIN Malang saat ini memang merupakan buah dari model kepemimpinan transformasional. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari sejarahnya (berawal dari Fakultas Tarbiyah IAIN Surabaya Filial Malang, kemudian menjadi STAIN Malang, Universitas Islam Indonesia-Sudan, hingga menjadi UIN Maliki Malang) yang berjalan secara dramatis. Transformasi cepat tersebut merupakan buah dari tangan dingin Prof. Imam Suprayogo. Tidak ada yang salah dalam konteks ini, karena keinginan perubahan yang muncul dari pemimpin tertinggi. Tentu sebagai catatan, secara perlahan civitas akademika harus dapat diberdayakan agar tumbuh secara bersama sehingga menyadari betul hakikat transformasi perguruan tinggi.

²⁸ Munandar, Aris, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus UIN Maliki Malang*, Ulul Albab, Volume 14 No. 1 2013

Madrasah Aliyah: Kasus MAN 3 Kota Cirebon

Suryatna melakukan penyelidikan di MAN 3 Kota Cirebon dengan menyorot model pengembangan nilai-nilai budaya organisasi pada sekolah berprestasi²⁹. Penelitian Suryatna menghasilkan temuan-temuan sebagai berikut:

Pertama, warga MAN 3 Cirebon memiliki semangat menghilangkan stigma sekolah Islam sebagai sekolah kumuh, ketinggalan jaman, dan mutu rendah.

Kedua, Julukan Cirebon sebagai kota wali menjadi semangat pendirian MAN 3 Cirebon. Hal ini menimbulkan semangat berjuang pada para guru dan pengelola madrasah.

Ketiga, Kesadaran dan niat pengabdian demi syiar Islam yang dimiliki oleh guru MAN 3 Cirebon sehingga mereka bekerja lebih baik, tidak terpaku pada imbalan materi.

Keempat, Keraguan sebagian masyarakat terhadap sekolah Islam mendorong para guru untuk bekerja keras dan menunjukkan prestasi.

Kelima, Semangat berlomba dalam kebaikan dengan sekolah agama lain mendorong para guru untuk berprestasi.

Keenam, Seleksi calon siswa yang memiliki potensi dan kesiapan belajar tinggi, sehingga menghasilkan output berkualitas.

Ketujuh, Komunikasi yang baik antara madrasah dengan orang tua dan pengurus komite sekolah sehingga memperoleh dukungan sumber daya yang dibutuhkan.

Kedelapan, Model pembelajaran agama yang melibatkan orang tua di dalam keluarga, sehingga penguasaan keagamaan siswa lebih baik dari sekolah lain.

Kesembilan, Kuatnya iman dan penghayatan agama pengelola sekolah, menebarkan cinta kasih kepada segenap warga dan lingkungan sekolah, sehingga memunculkan ketulusan dalam berkarya.

Kesepuluh, Perhatian terhadap masing-masing individu siswa yang diwujudkan dengan perlakuan sesuai kemampuan belajarnya, sehingga menimbulkan kenyamanan dan sama-sama merasa mendapatkan pelayanan dari para guru.

²⁹ Suryatna, Yayat, *Model Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi pada Sekolah Berprestasi: Studi Deskriptif Analisis di MAN 3 Kota Cirebon*, Holistik Vol.13 Nomor 01, Juni 2012

Kesebelas, Ketersediaan fasilitas dan kemudahan akses penggunaannya oleh siswa.

Kedua belas, Siswa dari berbagai latar belakang mendapatkan perlakuan yang sama.

Ketiga belas, Kepala sekolah selalu berprasangka baik kepada para guru.

Keempat belas, Komunikasi yang baik antara sekolah dan orang tua sehingga orang tua memiliki kesadaran dan tanggung jawab membimbing anak belajar di rumah.

Kelima belas, Eksistensi sebagai madrasah berprestasi disadari sepenuhnya oleh seluruh warga sekolah, termasuk orang tua siswa. Hal ini selalu ditekankan di berbagai kesempatan, sehingga terbangun citra diri sebagai yang terbaik.

Oleh karena itu, MAN 3 Cirebon memiliki enam nilai inti, yaitu: 1) nilai cinta kasih; 2) nilai pelayanan; 3) nilai keadilan; 4) nilai pemberdayaan; 5) nilai kualitas; 6) nilai kedisiplinan; 7) nilai keunggulan; 8) nilai prestasi dan persaingan; 9) nilai efektifitas; dan nilai kebersamaan³⁰.

Pesantren Wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon

Rokhlinasari melakukan kajian tentang budaya organisasi di pesantren wirausaha Lan Taburo Kota Cirebon³¹. Rokhlinasari menemukan beberapa karakteristik budaya organisasi di Pesantren Wirausaha Lan Taburo, yaitu:

1. Anggota-anggota organisasi yang loyal;
2. Pedoman bertingkah laku digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan;
3. Memiliki slogan "Mencetak dhu'afa menjadi da'i pengusaha", "Bergeraklah, jangan malas".
4. Peran tokoh terutama Kiai sangat kuat sehingga menjadi panutan santri;
5. Ritual yang dijalankan misalnya "Sabtuan" yang bersifat sederhana hingga yang mewah dalam bentuk *fund rising*³².

³⁰ Suryatna, *Ibid*

³¹ Rokhlinasari, Sri, *Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Lan Taburo Kota Cirebon*, Holistik Volume 15 Nomor 02 2014

³² Rokhlinasari, *Ibid*

Pengembangan pesantren Lan Taburo sebagai pesantren wirausahaan berlangsung dengan baik disebabkan oleh budaya organisasi pesantren yang kuat.

Kesimpulan

Kajian tentang budaya organisasi terus mengalami perkembangan, perluasan, maupun pendalaman. Temuan-temuan penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi terkait dan memengaruhi berbagai aspek kehidupan organisasi. Zaman yang semakin kompetitif menghendaki setiap organisasi mengembangkan budaya organisasi yang kuat, tidak hanya bagi organisasi profit tetapi juga non profit. Pengalaman beberapa lembaga pendidikan Islam seperti UIN Maliki Malang, MAN 3 Kota Cirebon, dan Pesantren Wirausaha Lan Taburo Cirebon hanyalah sedikit potret kemajemukan budaya yang dapat dikembangkan oleh lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Armia, Chairuman, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Kerja: Dimensi Budaya Hofstede*, JAAI, Volume 6 No. 1, Juni 2002
- Asturi, Panti, *Budaya Organisasi dan Kode Etik Pustakawan dalam Implementasi*, Jurnal Iqra Volume 09 No. 1 Mei 2015
- Fauzi, Cholid, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektifitas Sistem Informasi*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI 2007), Yogyakarta, 6 Juni 2015
- Gamage, David Thenuwara and Pang, Nicholas Sun-Keung, *Leadership and Management In Education; Developing Essential Skills and Competencies*, (Hong Kong: The Chinese University Press, 2003), h.80
- Gibson, James L & Ivancevich, John M & Donnely JR, James H, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition, (Boston: Richard D.Irwin,1991)
- Hidayah, Siti Nur, *Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi*, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 1, Nomor 1, Mei 2016
- http://72.14.235.104/search?q=cache:v7C2IItly2EJ:www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm+organizational+culture&hl=id&ct=clnk&cd=1&gl=id

http://72.14.235.104/search?q=cache:KbZPnSxbDCAJ:en.wikipedia.org/wiki/organizational_culture+organizational+culture&hl=id&ct=clnk&cd=2&gl=id

- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, (New York: McGraw-Hill International, 1995)
- Munandar, Aris, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus UIN Maliki Malang*, Ulul Albab, Volume 14 No. 1 2013
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, (London: Prentice-Hall, Inc, 1991)
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003)
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Sixth Edition, (Jakarta: PT.Prenhallindo, 1999)
- Rokhlinasri, Sri, *Budaya Organisasi Pesantren dalam Pengembangan Wirausaha Santri di Pesantren Lan Taburo Kota Cirebon*, Holistik Volume 15 Nomor 02 2014
- Satwika, Prastiya Arya & Himam, Fathul, *Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi*, Jurnal Psikologi Volume 41 No.2, Desember 2012
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004)
- Stoner, James AF., Freeman, R. Edward, Daniel R. Gilbert, JR, *Manajemen*, Jilid I, (Prentice-Hall, Inc, 1995)
- Suryatna, Yayat, *Model Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi pada Sekolah Berprestasi: Studi Deskriptif Analisis di MAN 3 Kota Cirebon*, Holistik Vol.13 Nomor 01, Juni 2012
- Wijaya, Stevanus Wisnu, *Budaya Organisasi dan Efektifitas Penerapan E-Government*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI2007), Yogyakarta, 16 Juni 2007