

**AKTUALISASI SISTEM NILAI DALAM  
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI  
LEMBAGA PENDIDIKAN**  
**Studi Multikasus di MAN 2 Tulungagung dan SMAN 1  
Boyolangu Tulungagung**

---

**Indah Khomsiyah & Chusnul Chotimah**

---

IAIN Tulungagung Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung

**ABTRACT**

Characteristics of organizational culture between one institution to another is not the same, and each uses a basic value as a reference act; value is an intangible aspect that can move the organizational elements forming organizational culture in a long time. In terms of organizational socialization values, there had to be obstacles, but can be solved by using effective communication.

*Kata kunci:* Nilai, budaya organisasi, pendidikan

**Pendahuluan**

Keunggulan atau prestasi sebuah lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai variabel. Selama ini banyak pihak menjelaskan prestasi sekolah hanya dilihat dari dimensi yang tampak, yang bisa dikuantifikasikan, terutama perolehan nilai UAN murni, Kejuaraan Olimpiade dan kondisi fisik sekolah tersebut. Mereka kurang memperhatikan dimensi yang tidak tampak. Karena itu Owens sebagaimana dikutip Ekosusilo<sup>1</sup> menyodorkan dimensi lain, yaitu dimensi *soft*, yang mencakup nilai, keyakinan (*beliefs*), budaya dan norma perilaku. Hal ini disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dari organisasi), yang justru lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Apabila pendekatan ini digunakan untuk menelaah manajemen lembaga pendidikan, maka fokusnya tertuju pada sistem nilai budaya, yang berkembang secara umum di masyarakat, maupun pada masing-masing organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kaswardi, bahwa nilai-nilai adalah pembentuk budaya, dan merupakan dasar atau

---

<sup>1</sup>Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam 01 Surakarta*, (Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003), h. 5.

landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok. Sifat nilai itu selalu mengalami perubahan sesuai dengan perubahan sosial.<sup>2</sup>

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik negeri maupun swasta tidak lepas dari nilai-nilai, norma perilaku, keyakinan maupun budaya. Apalagi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh yayasan yang bernuansa agama tentu saja tidak sekadar dipandang sebagai persoalan duniawi, namun juga amalan *ukhrowi* (agamawi), maka telahannya tentu tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai ajaran agama. Banyak pihak telah mencoba menggali, mengidentifikasi serta mengklasifikasikan nilai-nilai yang berkembang. Noeng Muhadjir mendefinisikan nilai sebagai sesuatu yang normatif, sesuatu yang diupayakan atau semestinya dicapai, diperjuangkan dan ditegakkan. Nilai itu merupakan sesuatu yang ideal bukan faktual sehingga operasionalisasinya membutuhkan penafsiran. Klasifikasi yang telah dilakukan antara lain berdasarkan segi hakikatnya, sehingga nilai dapat dibagi menjadi: (1) nilai hakiki (*root values*), dan (2) nilai instrumental. Nilai-nilai yang hakiki bersifat universal dan abadi, sedangkan nilai-nilai instrumental dapat bersifat lokal, pasang surut dan temporal.<sup>3</sup>

Menurut Caldwell dan Spinks budaya organisasi muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (*intangible*) dan dimensi yang tampak (*tangible*).<sup>4</sup> Dimensi yang tidak tampak meliputi: nilai-nilai, keyakinan dan ideologi, yang berkaitan dengan pertanyaan: Apakah yang seharusnya dilakukan di sekolah ini? Dimensi tersebut dimanifestasikan dalam dimensi yang tampak, meliputi: kalimat, baik tertulis maupun lisan yang digunakan, perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas serta benda-benda yang digunakan.

Hasil survei yang dilakukan Milton sebagaimana dikutip oleh Robbins membagi perangkat nilai menjadi dua yaitu: (1) nilai terminal, merujuk ke keadaan akhir eksistensi yang sangat diinginkan sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang selama hayatnya; dan (2) nilai instrumental, merujuk ke modus perilaku yang lebih disukai, atau cara mencapai nilai-nilai terminal. Ditegaskan bahwa orang-orang dalam kategori sama seperti manajer korporasi, anggota serikat buruh, orang tua, mahasiswa cenderung menganut nilai-nilai yang mirip.<sup>5</sup>

Sementara itu, fenomena di MAN 2 Tulungagung dalam dimensi *soft* sebagaimana pendapat Owens, menunjukkan bahwa nilai, keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang diaktualisasikan di lingkungan sekolah berbasis pada nilai religius Islam. Hal ini ditanamkan dan menjadi kebiasaan seluruh siswa, karyawan dan guru. Sebaliknya, fenomena di

<sup>2</sup> Kaswardi, *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun 2000*, (Jakarta: Grasindo, 1993) h. 21-25

<sup>3</sup> Noeng Muhadjir, *Pendidikan Ilmu Dan Islam*, (Yogyakarta: Reka Sarasin, 1985), h. 11-15

<sup>4</sup> B.J. Caldwell & J.M. Spinks, *Leading the Self-Managing School*. (London, Washington: The Falmer Press, 1993).

<sup>5</sup> S.P. Robbins, *Organizational Behaviour*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1991), h.158

SMAN 1 Boyolangu Tulungagung, penanaman nilai dalam dimensi *soft* menunjukkan bahwa nilai, keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang diaktualisasikan di lingkungan sekolah tersebut berbasis norma netral dari nilai dan dogma dari agama tertentu. Namun, dari hasil observasi pendahuluan peneliti, perilaku siswa di SMAN 1 Boyolangu Tulungagung justru menunjukkan implementasi nilai-nilai yang sifatnya Islami, walau basis mereka adalah nilai normatif. Hal ini nampak dalam sikap disiplin siswa, kebebasan berpendapat dengan menghargai orang lain, kekompakan kelompok, kebersihan, toleransi, gotong royong, komitmen siswa, dan terlebih para siswa yang tertarik dengan aktivitas yang sifatnya religius mereka bersungguh-sungguh dengan mengadakan beberapa kajian dan secara langsung melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah. Fenomena ini berbeda dengan kondisi di MAN 2 Tulungagung, yang notabene para siswa menjalankan nilai Islami karena aturan sekolah yang menjadi budaya sekolah, sehingga secara *tangible* mereka mengimplementasikan nilai tersebut namun ada sebagian yang secara *intangible* mengabaikan ketika sudah berada di luar sekolah.<sup>6</sup>

Berdasarkan fenomena tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti keunggulan kedua sekolah tersebut yang memiliki basis karakter yang berbeda, dari dimensi *soft* berupa sistem nilai dalam budaya organisasi sekolah di MAN 2 Tulungagung dan SMAN 1 Boyolangu Tulungagung.

#### **Bahan dan Metode**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena berusaha memahami (*to understand*) secara mendalam tentang aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi. Penelitian kualitatif yang berlatar alamiah (naturalistik) ini dipilih karena mempunyai tujuan, antara lain:<sup>7</sup> 1) menggambarkan tempat, kejadian dan orang yang diteliti. Hal ini dalam jika ditarik dalam konteks penelitian ini adalah peneliti ingin mendeskripsikan tentang aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi. 2) Menganalisis apa yang diteliti. Dalam hal ini peneliti memahami secara komprehensif mengenai aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi.

Penelitian ini jenisnya adalah deskriptif, karena berusaha memahami dan menguraikan masalah tertentu pada suatu lokasi tertentu yaitu di MAN 2 Tulungagung dan SMAN 1 Boyolangu. Sementara itu untuk menangkap pemahaman mengenai aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi peneliti menggunakan pendekatan *fenomenologik naturalistik*. Karena penelitian dalam pandangan fenomenologi bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang dalam situasi tertentu. Hal ini sebagaimana pendapat Bogdan menyatakan bahwa, “untuk dapat memahami

---

<sup>6</sup> Observasi pendahuluan peneliti, 29 Juni 2014

<sup>7</sup> Paul C. Cozby, *Methods in Behavior Research*, terj. Maufur, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 178

makna peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoritik atau perspektif teoritik dengan pendekatan fenomenologik (*phenomenological approach*)”.<sup>8</sup>

Dalam pengumpulan data penelitian, riset ini menggunakan metode observasi partisipatif, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Peneliti sebagai *key instrument*, dan informan utama adalah dari kepala sekolah, dan guru-guru untuk mendapatkan informasi tentang cara-cara aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi.

Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti melakukan penjajagan dan penelitian mendalam di lapangan sebagaimana pendapatnya Spradly,<sup>9</sup> diawali dengan melakukan observasi secara umum (*grand tour*) dilanjutkan dengan wawancara, dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran umum dan global tentang situasi dan kondisi umum di MAN 2 Tulungagung dan SMAN 1 Boyolangu yang peneliti jadikan objek penelitian. Langkah selanjutnya peneliti melakukan observasi terfokus (*mini tour*) dengan wawancara terfokus dengan teknik *snow ball sampling*.<sup>10</sup>

Wawancara peneliti lakukan kepada kepala sekolah dan beberapa orang guru bahkan. Hasil observasi lapangan dan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara *mini tour* mengenai aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi ini akhirnya terseleksi, yang selanjutnya nanti dilakukan proses analisis data.

Adapun dalam analisis data, peneliti menggunakan analisis Miles and Hubberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.<sup>11</sup> Tahapan dalam analisis data itu untuk interpretasi, konsepsi, asumsi dan ideologi tentang aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi yang kokoh. Kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas kasus

Adapun pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dengan memakai empat teknik, yaitu kredibilitas dengan triangulasi metode, dan triangulasi sumber, dan juga teman sejawat, transferabilitas dengan melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Dependabilitas dengan cara dikoreksi oleh para ahli misalnya dosen metodologi penelitian, dan

---

<sup>8</sup> Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1998), h. 31.

<sup>9</sup> James P. Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Rinehard and Winston, 1980).

<sup>10</sup> Istilah *grand tour* adalah penjelajahan secara umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar dan dirasakan. Sedangkan *mini tour* adalah suatu observasi yang telah dipersempit untuk difokuskan pada aspek tertentu. Lihat Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), h. 69-70.

<sup>11</sup> Michael Huberman & Matthew B. Miles, *The Qualitative Researcher's Companion*, (Thousand Oaks: Sage, 2002), h. 45.

konfirmasi dengan cara crosscheck kembali ke lokasi penelitian untuk pengesahan data dan membenaran data

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan paparan data kasus MAN 2 Tulungagung dapat dituliskan temuan penelitian sebagai berikut:

a. Ciri khas budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah sekolah dengan ciri khas Islam. Slogan-slogan dari agama yang cukup indah diterapkan yaitu “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin”. Yang kedua kita melangkah sesuai dengan syariat agama yang berupa dikembangkannya ciri-ciri keislaman. Jadi karakter budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah melangkah sesuai dengan syariat agama.

b. Nilai dasar yang digunakan untuk membangun budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung ini adalah hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan berangkat dari filosofi itu kemudian diterjemahkan dalam program kegiatan dan nilai ibadah, bahwa manusia berkewajiban untuk beribadah kepada Allah. Membangun budaya organisasi memerlukan waktu yang lama karena proses internalisasi sistem nilai yang ada juga memerlukan waktu yang cukup lama. Baru setelah beberapa tahun terasa hasilnya. Dalam membangun budaya organisasi terdapat hambatan, dan kebanyakan datang dari pihak internal. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan adanya komunikasi yang efektif.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat disusun beberapa proposisi yang terkait dengan fokus penelitian. Proposisi tersebut disusun sebagai berikut:

a. Ciri khas budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam adalah sekolah dengan ciri khas Islam yang memakai slogan yang bersumber dari agama serta melangkah sesuai dengan syariat agama.

b. Nilai dasar yang digunakan untuk membangun budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam adalah nilai ibadah dan nilai mutu, namun membangun budaya organisasi memerlukan waktu yang lama karena proses internalisasi sistem nilai yang ada juga memerlukan waktu yang cukup lama serta dalam membangun budaya organisasi terdapat hambatan yang berasal dari pihak internal, akan tetapi hambatan tersebut dapat diatasi dengan adanya komunikasi yang efektif.

Berdasarkan paparan data kasus SMAN 1 Boyolangu dapat dituliskan temuan penelitian sebagai berikut:

a. Karakteristik budaya organisasi di SMAN 1 Boyolangu adalah nasionalis, pluralis dan mencoba untuk memposisikan anak untuk menemukan langkah yang paling pas dalam pembelajaran dengan menyeimbangkan antara aspek akademik dan non akademik.

b. Nilai dasar yang menjadi sistem nilai di SMAN 1 Boyolangu untuk membangun budaya organisasi adalah guyub rukun yang juga menjadi nilai dasar di Kabupaten Tulungagung. Pengejawantahan nilai ini tercermin dalam

kegiatan sehari-hari dan event-event di SMAN 1 Boyolangu. Pro dan kontra dalam suatu hal yang baru itu wajar terjadi dalam organisasi, namun bisa diselesaikan dengan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin tetap berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang memerlukan waktu cukup lama.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat disusun beberapa proposisi yang terkait dengan fokus penelitian. Proposisi tersebut disusun sebagai berikut:

a. Karakteristik budaya organisasi di lembaga pendidikan yang favorit adalah nasionalis, pluralis dan mencoba untuk memposisikan anak untuk menemukan langkah yang paling pas dalam pembelajaran dengan menyeimbangkan antara aspek akademik dan non akademik.

b. Nilai dasar yang menjadi sistem nilai di lembaga pendidikan umum untuk membangun budaya organisasi adalah guyub rukun yang juga menjadi nilai dasar di tingkat Kabupaten. Pengejawantahan nilai ini tercermin dalam kegiatan sehari-hari dan event-event. Pro dan kontra dalam suatu hal yang baru itu wajar terjadi dalam organisasi, namun bisa diselesaikan dengan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin tetap berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang memerlukan waktu cukup lama.

**Tabel**  
**Perbandingan Temuan Penelitian**

No	Kasus I	Kasus II	Keterangan
1	Ciri khas budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah sekolah dengan ciri khas Islam. Slogan-slogan dari agama yang cukup indah diterapkan yaitu “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin”. Yang kedua kita melangkah sesuai dengan syariat agama yang berupa dikembangkannya ciri-ciri keislaman. Jadi karakter budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung	Karakteristik budaya organisasi di SMAN 1 Boyolangu adalah nasionalis, pluralis dan mencoba untuk memposisikan anak untuk menemukan langkah yang paling pas dalam pembelajaran dengan menyeimbangkan antara aspek akademik dan non akademik	Karakteristik budaya organisasi antara lembaga satu dengan yang lainnya tidak sama dan masing-masing menggunakan dasar nilai sebagai acuan bertindak.

	adalah melangkah sesuai dengan syariat agama.		
2	<p>Nilai dasar yang digunakan untuk membangun budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung ini adalah hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan berangkat dari filosofi itu kemudian diterjemahkan dalam program kegiatan dan nilai ibadah, bahwa manusia berkewajiban untuk beribadah kepada Allah. Membangun budaya organisasi memerlukan waktu yang lama karena proses internalisasi sistem nilai yang ada juga memerlukan waktu yang cukup lama. Baru setelah beberapa tahun terasa hasilnya. Dalam membangun budaya organisasi terdapat hambatan, dan kebanyakan datang dari pihak internal. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan adanya komunikasi yang efektif.</p>	<p>Nilai dasar yang menjadi sistem nilai di lembaga pendidikan umum untuk membangun budaya organisasi adalah guyub rukun yang juga menjadi nilai dasar di tingkat Kabupaten. Pengejawantahan nilai ini tercermin dalam kegiatan sehari-hari dan event-event. Pro dan kontra dalam suatu hal yang baru itu wajar terjadi dalam organisasi, namun bisa diselesaikan dengan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin tetap berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang memerlukan waktu cukup lama.</p>	<p>Nilai merupakan aspek yang bersifat <i>intangibile</i> yang mampu menggerakkan elemen organisasi sehingga terbentuklah budaya organisasi dalam waktu yang cukup lama. Dalam hal sosialisasi nilai organisasi, pastilah terdapat hambatan, namun dapat diselesaikan dengan menggunakan komunikasi yang efektif.</p>

Berpijak dari perbandingan proposisi di atas, dapat disusun proposisi lintas kasus sebagai berikut:

- a. Karakteristik budaya organisasi antara lembaga satu dengan yang lainnya tidak sama dan masing-masing menggunakan dasar nilai sebagai acuan bertindak.
- b. Nilai merupakan aspek yang bersifat *intangibile* yang mampu menggerakkan elemen organisasi sehingga terbentuklah budaya organisasi dalam waktu yang cukup lama.
- c. Dalam hal sosialisasi nilai organisasi, pastilah terdapat hambatan, namun dapat diselesaikan dengan menggunakan komunikasi yang efektif.

## **Pembahasan**

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Berdasarkan data yang didapat dalam bab 4 dapat dikemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi antara lembaga satu dengan yang lainnya tidak sama dan masing-masing menggunakan dasar nilai sebagai acuan bertindak.

Ciri khas budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah sekolah dengan ciri khas Islam. Slogan-slogan dari agama yang cukup indah diterapkan yaitu “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin”. Yang kedua kita melangkah sesuai dengan syariat agama yang berupa dikembangkannya ciri-ciri keislaman. Jadi karakter budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah melangkah sesuai dengan syariat agama.

Sedangkan karakteristik budaya organisasi di SMAN 1 Boyolangu adalah nasionalis, pluralis dan mencoba untuk memposisikan anak untuk menemukan langkah yang paling pas dalam pembelajaran dengan menyeimbangkan antara aspek akademik dan non akademik.

Hal ini senada yang dikemukakan Mc Namara bahwa budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. yang dilihat dari sisi *input*, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) 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.<sup>12</sup>

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

---

<sup>12</sup> Carter McNamar, “Organizational Culture”, *The Management Assistance Program for Nonprofits*, diakses dari <http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm>, tanggal 4 Desember 2011.



anggota kelompok sudah berubah.<sup>13</sup> Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam hal lain orang sangat mementingkan inovasi atau kesejahteraan karyawan. 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. Untuk lebih jelasnya lagi mengenai tingkatan budaya ini dapat dilihat dalam gambar 5.1.

#### Gambar 5. 1. Budaya dalam Sebuah Organisasi<sup>14</sup>

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 mementingkan 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 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.<sup>15</sup>

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-

---

<sup>13</sup> Joan Gaustad. “School Discipline”, diakses dari <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>, ERIC Digest 7 Desember 2008

<sup>14</sup> John P. Kotter. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, terj Benjamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo, 1998), h. 5

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 7

nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bossnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah 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.

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 mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota ini reseptif terhadap perubahan dan inovasi. 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.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Penelusuran 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 2011.

### Aktualisasi Sistem Nilai dalam Membangun Budaya Organisasi

Berdasarkan data yang didapat pada bab sebelumnya, dapat dikemukakan bahwa nilai merupakan aspek yang bersifat *intangible* yang mampu menggerakkan elemen organisasi sehingga terbentuklah budaya organisasi dalam waktu yang cukup lama. Dalam hal sosialisasi nilai organisasi, pastilah terdapat hambatan, namun dapat diselesaikan dengan menggunakan komunikasi yang efektif.

Nilai dasar yang digunakan untuk membangun budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung ini adalah hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan berangkat dari filosofi itu kemudian diterjemahkan dalam program kegiatan dan nilai ibadah, bahwa manusia berkewajiban untuk beribadah kepada Allah. Membangun budaya organisasi memerlukan waktu yang lama karena proses internalisasi sistem nilai yang ada juga memerlukan waktu yang cukup lama. Baru setelah beberapa tahun terasa hasilnya. Dalam membangun budaya organisasi terdapat hambatan, dan kebanyakan datang dari pihak internal. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan adanya komunikasi yang efektif.

Sedangkan nilai dasar yang menjadi sistem nilai di lembaga pendidikan umum untuk membangun budaya organisasi adalah guyub rukun yang juga menjadi nilai dasar di tingkat Kabupaten. Pengejawantahan nilai ini tercermin dalam kegiatan sehari-hari dan event-event. Pro dan kontra dalam suatu hal yang baru itu wajar terjadi dalam organisasi, namun bisa diselesaikan dengan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin tetap berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang memerlukan waktu cukup lama.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha, budaya adalah : “ *The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common*”.<sup>17</sup> Secara umum namun operasional, Edgar Schein dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai berikut:

“*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*”.<sup>18</sup>

Dari Vijay Sathe dan Edgar Schein, kita 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

<sup>17</sup>Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*. (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1997), h. 30

<sup>18</sup>Edgar H Schein, “*Organizational Culture & Leadership*”, diakses dari (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>), MIT Sloan Management Review, tanggal 3 Desember 2011. Lihat juga Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), h. 125. Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), h. 15

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.<sup>19</sup>

Value (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya.<sup>20</sup> 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 sebagai berikut:

“...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, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.”<sup>21</sup>

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.*”<sup>22</sup>

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.<sup>23</sup> 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 haruslah

<sup>19</sup> Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*, (Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung, 200), h. 85.

<sup>20</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1987), h. 167.

<sup>21</sup> Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan*, (Kuningan : PGRI PD II Kuningan, 1995), h. 3-8

<sup>22</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya...*, h. 40-43.

<sup>23</sup> Harry Surjadi, *Memahami Budaya Organisasi*, diakses dari <http://mhs.blog.ui.edu/harry.surjadi/2008/10/29>, tanggal 5 Desember 2011

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 rumah sakit, penjara, rumah sakit jiwa, militer, menggunakan sanksi fisik sebagai alat kontrolnya. Sedangkan beberapa 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.<sup>24</sup> 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*.<sup>25</sup> 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*.<sup>26</sup>

Di MAN 2 Tulungagung yang memakai dasar nilai agama, maka nilai tersebut (nilai hidup etik religius) memiliki kedudukan vertikal lebih tinggi daripada nilai hidup lainnya. Di samping itu, nilai Illahi mempunyai konsekuensi pada nilai lainnya, dan sebaliknya nilai lainnya memerlukan konsultasi pada nilai Illahi, sehingga relasi termasuk vertikal linier. Sedangkan nilai hidup insani (tujuh nilai insani) tersebut, mempunyai relasi sederajat dan masing-masing tidak harus berkonsultasi sehingga hubungannya termasuk horizontal-lateral. Mungkin kita bertanya “apakah yang sosial lebih tinggi daripada yang individual?” Filsafat hidup bangsa Indonesia mendudukan keduanya sederajat, tetapi ada keharusan terapan nilai individual harus mempertimbangkan konsekuensi nilai sosialnya, demikian pula terapan nilai sosial harus mempertimbangkan konsekuensi individualnya, atau menurut istilah lainnya keseimbangan antara kepentingan individual dan sosial. Karena itu realisasinya termasuk lateral-sekuensial. Terapan nilai rasional (misalnya mengejar prestasi studi) juga harus diimbangi dengan konsekuensi biofisiknya (seperti: menjaga kesehatan, mengatur makan dan istirahat). Karena itu hubungan yang biofisik dengan yang estetis, dan sebagainya

### Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

---

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi...*, h. 45.

<sup>26</sup> Edgar H Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, (San Fransisco: John Wiley and Son Inc, 2009), h. 123.

### ***Karakteristik Budaya Organisasi***

Karakteristik budaya organisasi antara lembaga satu dengan yang lainnya tidak sama dan masing-masing menggunakan dasar nilai sebagai acuan bertindak.

Ciri khas budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah sekolah dengan ciri khas Islam. Slogan-slogan dari agama yang cukup indah diterapkan yaitu “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin”. Yang kedua kita melangkah sesuai dengan syariat agama yang berupa dikembangkannya ciri-ciri keislaman. Jadi karakter budaya organisasi di MAN 2 Tulungagung adalah melangkah sesuai dengan syariat agama.

Karakteristik budaya organisasi di SMAN 1 Boyolangu adalah nasionalis, pluralis dan mencoba untuk memposisikan anak untuk menemukan langkah yang paling pas dalam pembelajaran dengan menyeimbangkan antara aspek akademik dan non akademik.

### ***Aktualisasi sistem nilai dalam membangun budaya organisasi***

Nilai merupakan aspek yang bersifat *intangibile* yang mampu menggerakkan elemen organisasi sehingga terbentuklah budaya organisasi dalam waktu yang cukup lama. Dalam hal sosialisasi nilai organisasi, pastilah terdapat hambatan, namun dapat diselesaikan dengan menggunakan komunikasi yang efektif.

Karakteristik budaya organisasi di SMAN 1 Boyolangu adalah nasionalis, pluralis dan mencoba untuk memposisikan anak untuk menemukan langkah yang paling pas dalam pembelajaran dengan menyeimbangkan antara aspek akademik dan non akademik.

Nilai dasar yang menjadi sistem nilai di lembaga pendidikan umum untuk membangun budaya organisasi adalah guyub rukun yang juga menjadi nilai dasar di tingkat Kabupaten. Pengejawantahan nilai ini tercermin dalam kegiatan sehari-hari dan event-event. Pro dan kontra dalam suatu hal yang baru itu wajar terjadi dalam organisasi, namun bisa diselesaikan dengan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin tetap berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang memerlukan waktu cukup lama.

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian di atas, maka diajukan beberapa saran terutama kepada pihak yang terkait sebagai berikut:

1. KEMENDIKBUD dan KEMENAG; sebagai lembaga yang secara teknis menaungi lembaga pendidikan, hendaknya mendukung dan menetapkan kebijakan serta memberikan pemahaman agar lembaga-lembaga pendidikan tersebut mempunyai budaya organisasi yang kokoh.
2. Kepala MAN 2 Tulungagung dan SMAN 1 Boyolangu;
  - a. Untuk terus mengembangkan budaya organisasi yang sudah ada serta mensosialisasikannya kepada seluruh civitas akademika dalam rangka mencapai tujuan lembaga.
  - b. Melakukan sosialisasi nilai dengan komunikasi yang efektif.

1. Guru; hendaknya memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai dasar dalam rangka membentuk budaya organisasi.
2. Peneliti berikutnya, memperhatikan beberapa kelebihan dan keunikan penelitian ini dan seyogyanya meneliti mengenai pengembangan budaya organisasi atau budaya mutu di lembaga pendidikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abudinata, 2000, *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru-Murid Studi Pemikiran Tasawuf Al-Ghozali*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Persada, Bahri, Djamarah Saiful, Zain Aswan, 1996, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rieneka Cipta.
- Chazan, Barry, t.t., *Contemporary Approaches to Moral Education Analyzing Alternative Theories*, New York And London: Columbia University.
- Departemen Agama RI, 2000, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Bandung: CV. Diponegoro.
- Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1984, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Proyek Pembinaan Perguruan tinggi Agama Islam.
- Ekosusilo, Madyo, 2003, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai*, Sukoharjo: Univet Bantara Press.
- Fuad, Amsyari, 2001, *Islam Kaffah Tantangan Sosial dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta: Gema Insani.
- Kaswardi, *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun*, 2000, Jakarta: Grasindo, 1993.
- Idris, Zahara dan Lisma Jamal, 1992, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Lincoln and Guba, t.t., *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hill, California: Sage Publications.
- Malik, Oemar, 1995, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Madjid, Nurcholis, 2010, *Masyarakat Religius: Membumikan Nilai-Nilai Islam dalam Kehidupan*, Jakarta: Dian Rakyat.
- Mantja, W., 2003, *Etnografi Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, Malang: Winaka Media.
- Miles M.B & Huberman A. Mikel, 1992, *Qualitative Data Analisis*, Beverly Hills: SAGE Publication, Inc.
- Muhaimin, 2006, *Nuansa Baru Pendidikan Islam Mengurangi Benang Kusut Dunia Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Muhaimin, 2001, *Paradigma Pendidikan Islam, Upaya Mengefektifkan Pendidikan Islam di Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Rohmat, 2004, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*, Bandung: Alfabeta.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003.
- Ndraha, Talizhidu, 1997, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Rahman, Fazlul, "Islamic Metodology, The Post Formatif Development In Islam II", dalam Kaswardi K.M, *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun 2000*, Jakarta.
- Richards, Jack. C., 1999, *Longman Dictionary of Language Teaching and Appied Linistics*, Kualalumpur: Longman Group.
- Thoha, Chabib, 1996, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wiriaatmaja, Rochiati, 2007, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, Bandung: PT. Rosdakarya.
- Yusuf, Tayar dan Jurnalis Etek, 1987, *Keragaman Teknik Evaluasi Dan Metode Penerapan Jiwa Agama*, Jakarta: IND-HILL-CO.
- Zuchdi, Darmiyati, 2008, *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi*, Jakarta: Bumi Aksara.