

PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Muh. Hidayat H. Yusuf

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

hidayat Yusuf530@gmail.com

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan satu kesatuan nilai-nilai, sistem, yang dianut dan dijadikan pedoman bersama baik individu maupun kelompok pada organisasi atau suatu lembaga. Organisasi atau kelompok akan mengalami perkembangan dan kemajuan, jika budaya organisasi dalam sebuah organisasi dan lembaga tersebut terorganisir serta berjalan dengan baik. Dalam tulisan ini, penulis menemukan tahap-tahap dalam konsep pengembangan budaya organisasi dan relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam, yaitu: konsep budaya organisasi, fungsi dan pengembangan budaya organisasi, tipe budaya organisasi terdiri dari open and participative culture; dan closed and autocratic culture, pembentukan budaya organisasi, strategi memperkuat budaya organisasi terdiri dari (solidaritas mekanik dan solidaritas organik), serta strategi dalam mengembangkan budaya organisasi. Hal ini, sangat tepat untuk dijadikan fokus acuan bagi lembaga pendidikan Islam khususnya dalam mencapai tujuan diinginkan.

Kata Kunci: Pengembangan, Budaya Organisasi, Lembaga Pendidikan Islam

ABSTRACT

Organizational culture is a unity of values, systems, adopted and used as a common guideline of both individuals and groups in organizations or an institution. The organization or group will experience progress and development, if the organizational culture within an organization and the institution is organized and run well. In this paper, the authors find stages in the concept of organizational culture development and relevant to be applied in Islamic educational institutions, that is: Organizational culture concept, function and development of organizational culture, organizational culture type consist of open and participative culture; and closed and autocratic culture, The formation of organizational culture, the strategy of strengthening the organizational culture consists of (Mechanical solidarity and organic solidarity), as well as strategies in developing organizational culture. This, it is appropriate to be the focus of reference for Islamic educational institutions, especially in achieving the desired goals.

Keywords: Development, Organizational Culture, Institute of Islamic Education.



PENDAHULUAN

Suatu organisasi tidak akan dapat berkembang apabila tidak melakukan suatu perubahan. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien. Faktor yang menyebabkan perkembangan suatu organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal, dan dengan mengubah suatu budaya organisasi maka sumber daya manusia yang ada akan menjadi lebih bermutu.

Sebuah organisasi mempunyai budaya masing-masing. Hal ini menjadi salah satu pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya sebuah organisasi ada yang sesuai dengan individu atau anggota baru, ada juga yang tidak sesuai. Sehingga seorang individu atau anggota baru harus dapat menyesuaikan diri dengan organisasi tersebut.

Budaya dalam sebuah 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, (Hidayah, 2016: 24).

Budaya organisasi ini dapat membuat suatu organisasi menjadi terkenal dan bertahan lama. Di sisi lain, permasalahan muncul ketika ada budaya organisasi yang tak dapat menjadi pendukung organisasi tersebut. Sehingga yang terjadi adalah organisasi tidak berjalan dengan baik dan tidak berjalan sesuai dengan perkembangan zaman. Maksudnya 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.

Budaya organisasi dan kepuasan kinerja sangat penting peranannya untuk keberhasilan suatu organisasi. Perhatian budaya organisasi pada setiap organisasi maupun lembaga pendidikan di Indonesia masih terbilang kurang, sehingga perlu dilakukan kajian lebih dalam tentang bagaimana mengembangkan budaya organisasi dalam sebuah organisasi maupun di lembaga pendidikan demi tujuan dan cita-cita yang dicapai.

PEMBAHASAN

Pengertian Organisasi

Kata “organisasi” berasal dari bahasa Inggris, yaitu *organization*, yang berarti organisasi atau hal yang mengatur (Nata, 2012: 272). Kata “Organisasi” secara etimologi berasal dari bahasa latin yaitu “*organum*” yang berarti “alat”. Sedangkan dalam bahasa Inggris “*organize*” “yaitu mengorganisasikan” dengan menunjukkan tindakan atau usaha untuk mencapai sebuah tujuan, (Machali dan Hidayat, 2012: 88). Menurut Gibson at.all organisasi diartikan sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh seseorang secara individual. Robbins dalam hal ini mendefinisikan bahwa organisasi merupakan kesatuan (*entity*) sosial yang dikordinasikan secara sadar, bekerja secara relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dimock menambahkan bahwa organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat mengenai kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari beberapa pengertian organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sebuah wadah, kumpulan orang yang terstruktur secara sistematis dan berfungsi untuk mencapai suatu tujuan.

Tujuan dan Manfaat Organisasi

Pada dasarnya pendidikan sebagai sebuah organisasi yang harus dikelola sedemikian rupa agar aktivitas pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sejalan dengan hal tersebut, Ara Hidayat dan Imam Machali (2012: 60). menjelaskan tujuan dan manfaat organisasi pendidikan antara lain:

1. Mengatasi keterbatasan kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan pendidikan.



2. Terciptanya efektifitas dan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.
3. Dapat menjadi wadah pengembangan potensi dan spesialisasi yang dimiliki.
4. Menjadi tempat pengembangan ilmu pengetahuan, dan lain sebagainya.

Sejalan dengan yang dijelaskan di atas mengenai tujuan dan manfaat organisasi, di samping itu Husaini Usman (2006) juga menjelaskan beberapa tujuan dan manfaat sebuah organisasi. Tujuan dan manfaat tersebut antara lain:

1. Organisasi merupakan sebuah wadah mendapatkan jabatan dan pembagian kerja.
2. Organisasi merupakan sebuah wadah mengelola lingkungan secara bersama-sama.
3. Organisasi merupakan sebuah wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi.
4. Organisasi merupakan sebuah wadah menggunakan kekuasaan, pengawasan dan penghargaan.
5. Organisasi merupakan sebuah wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks.
6. Organisasi merupakan sebuah wadah menambah pergaulan dan memanfaatkan waktu luang.

Jenis-Jenis Organisasi

Dalam hal ini, dalam sebuah organisasi disamping mempunyai tujuan dan manfaat tertentu yang dicapai, maka keberadaan organisasi juga dapat dibagi menjadi dua jenis organisasi, yaitu formal dan informal. Jenis-jenis organisasi menurut Kurniadin dan Machali (2012: 242-244) adalah sebagai berikut:

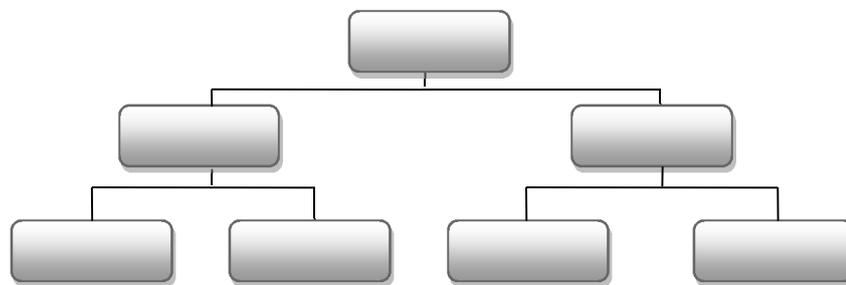
1. Organisasi Formal

Organisasi formal merupakan organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur organisasi formal yang dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggung jawab kepada personil dan membangun hubungan tertentu diantara orang-orang pada berbagai kedudukan. Seperti lembaga pendidikan (SD/MI, SMP/MTs, SMU/MA) merupakan contoh organisasi formal.

Sebagaimana dalam struktur organisasi formal bisa memperlihatkan unsur-unsur administrasi sebagai berikut:

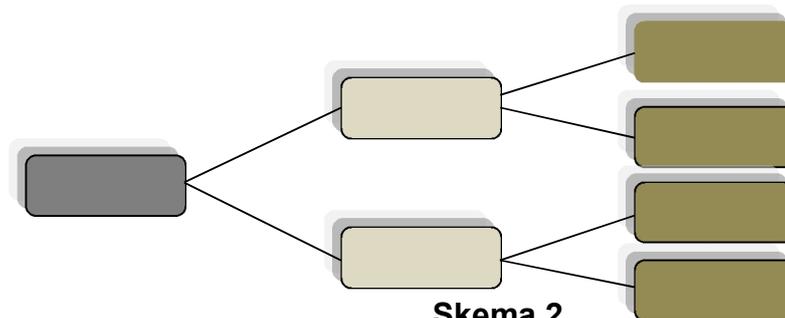
- a) Kedudukan. Struktur menggambarkan letak atau posisi setiap orang dalam organisasi.
- b) Hirarki kekuasaan. Struktur digambarkan sebagai sebuah rangkaian hubungan antara satu orang dengan orang lain dalam suatu organisasi.
- c) Kedudukan garis dan staff. Organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan dan saluran komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan mengeluarkan instruksi, perintah dan petunjuk pelaksana.

Skema struktur organisasi formal dalam hal ini dijelaskan ada tiga bentuk, yaitu piramidal, mendatar, atau melingkar. Seperti di bawah ini merupakan skema struktur organisasi berbentuk piramida.



Skema 1

Struktur Organisasi Piramidal



Skema 2

Struktur Organisasi Mendatar

2. Organisasi Informal

Organisasi informal pada dasarnya bentuk dan karakteristiknya berbeda dengan organisasi formal. Sebab organisasi ini karakteristiknya tengah berada dan terjadi di sekitar masyarakat. Karakteristik organisasi informal merupakan norma perilaku, tuntutan penyesuaian diri, dan adanya kepemimpinan informal.

Hal ini dikatakan norma perilaku dalam sebuah organisasi informal yaitu standar perilaku yang diharapkan bersama yang ditetapkan oleh kelompok dalam sebuah kesepakatan sosial, sehingga sanksinya juga berupa sanksi sosial. Kemudian tuntutan untuk menyesuaikan diri dimana akan muncul apabila seseorang akan bergabung dengan kelompok informal. Kemudian kepemimpinan informal dalam hal ini menjadi salah satu komponen yang sangat kuat mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi, bahkan dimungkinkan melebihi kepemimpinan dalam organisasi formal.

Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar manajemen atau organisasi. Irham Fahmi mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan. Lebih jauh Michael Armstrong mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama, dan hal itu membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi serta mendukung hal-hal yang dilakukan (Fahmi, 2012: 95).

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: (Hidayah, 2016: 28).

- 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.
- 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 terstandar.

Dari penjelasan di atas, jelas bahwa budaya organisasi membentuk pola nilai-nilai, sikap-sikap, kepercayaan, kebiasaan-kebiasaan seseorang maupun kelompok dengan mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja yang baik dalam organisasi. Di sisi lain juga budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma-norma perilaku.

Pada dasarnya, budaya ini diyakini mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan organisasi. Budaya juga merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

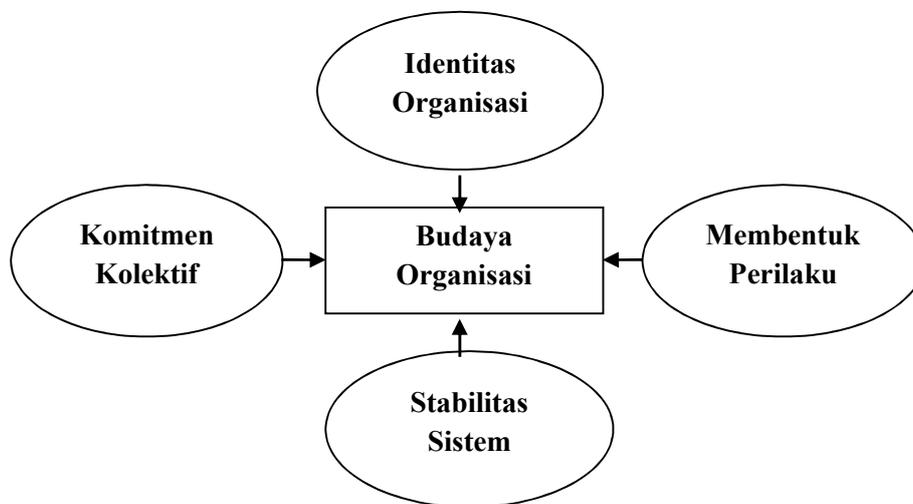
2. Fungsi dan Pengembangan Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut: (S. P. Robbins, 1996: 294).

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

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. (Didin Kurniadin dan Imam Machali, 2012: 247).



Skema 3

Fungsi Budaya Organisasi

3. Tipe Budaya Organisasi

Neo dan Mondy membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, antara lain:

- 1) *Open and participative culture*; dan
- 2) *Closed and autocratic culture*.

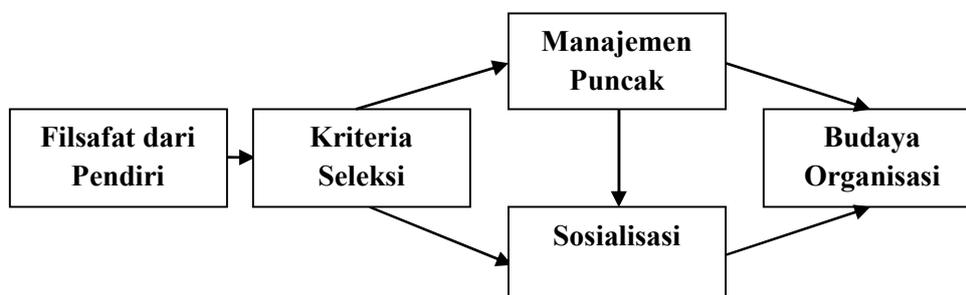
Open and participative culture ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang penuh suportif dan penuh perhatian, penyelesaian secara kelompok, adanya otonomi pekerja, *sharing* informasi dan pencapaian tujuan yang *output*-nya tinggi.

Closed and autocratic culture ditandai oleh pencapaian tujuan *output* yang tinggi, namun pencapaian tersebut lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin yang otokrasi dan kuat.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada hakekatnya budaya organisasi adalah sebuah pergerakan kelompok, oleh sebab itu terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari dukungan kelompok yang terbentuk dalam waktu yang cukup lama. Dalam pembentukan organisasi juga tidak terlepas dari seorang *leader* atau tokoh (top manager) yang secara ketat menerapkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya, sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.

Seperti yang dikutip Ara Hidayat dan Imam Machali (2012: 99), pembentukan budaya menurut Stephen P. Robbins digambarkan sebagai berikut:



Skema 4

Terbentuknya Budaya Organisasi

Dari gambar di atas, menjelaskan bahwa dalam proses pembentukan budaya organisasi telah melalui tahap-tahap yaitu pendiri pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Dengan demikian, dari hasil seleksi tersebut akan dimunculkan kepermukaan yang nantinya menjadi karakteristik budaya organisasi.

5. Strategi Memperkuat Budaya Organisasi

Sebuah organisasi pada umumnya membutuhkan kualitas dan integritas, sebab dengan kualitas dan integritas yang tinggi organisasi akan mampu bertahan dan meraih kesuksesan serta kualitasnya. Di samping itu, integritas yang ada dalam organisasi sangat tergantung pada solidaritas setiap anggotanya. Tentunya solidaritas ini mengarah pada sebuah hubungan antar individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral atau kepercayaan yang dianut bersama serta diperkuat oleh pengalaman emosional setiap anggota. Adapun hakekat solidaritas, Durkheim dalam bukunya *Division of labor in society* membagi solidaritas dalam model, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik.

1. Solidaritas Mekanik

Ciri khas solidaritas mekanik didasarkan pada tingkat homogenitas tinggi dalam kepercayaan dan sentimen (perasaan) yang sama pada organisasi sebagai sebuah sistem dalam bekerja sama. Selanjutnya, organisasi yang hanya mengenal solidaritas mekanik, jenis-jenis pekerjaan dilakukan secara bersama-sama. Sehingga tidak ada pembagian tugas secara utuh. Setiap seseorang di dalam organisasi dapat dikatakan tidak memiliki spesialisasi yang jelas karena melakukan setiap pekerjaan bersama-sama. Dengan demikian, ini merupakan suatu kelemahan solidaritas mekanik yang bisa berpengaruh pada hasil akhir pekerjaan, dan ketika terjadi sebuah kegagalan, maka secara langsung tidak seseorang dalam organisasi tidak bertanggung jawab, karena pekerjaan dilakukan bersama.

2. Solidaritas Organik

Solidaritas ini kebalikan dari solidaritas mekanik yang menekankan pada pekerjaan secara bersama-sama. Berbeda dengan solidaritas mekanik, hal ini solidaritas organik lebih jelas dengan pembagian kerja secara tegas, dimana setiap individu dalam organisasi yang terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan memegang wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ciri khas pada solidaritas organik ini adalah saling ketergantungan yang tinggi. Maka apabila saling ketergantungan itu bertambah, jelas spesialisasi pekerjaan dalam pembagian kerja pun akan bertambah. Di sisi lain, hal ini meunculkan semangat dan gairah kerja dengan bertambahnya pekerjaan, yang kemudian akan meningkatkan kualitas kerja dan hasil yang baik pada akhirnya.

Adapun di bawah ini, lebih jelas akan dijelaskan perbedaan organisasi yang memiliki solidaritas mekanik dan organisasi menerapkan solidaritas organik, yaitu sebagai berikut:

No	Solidaritas Mekanik	Solidaritas Organik
1	Pembagian kerja rendah	Pembagian kerja tinggi
2	Kesadaran kolektif kuat	Kesadaran kolektif lemah
3	Hukum repressif dominan	Hukum restitutif (memulihkan) dominan
4	Individualitas rendah	Individualitas tinggi
5	Konsensus terhadap pola-pola normatif penting	Konsensus terhadap nilai-nilai abstrak dan umum penting

No	Solidaritas Mekanik	Solidaritas Organik
6	Keterlibatan organisasi dan setiap individu di dalamnya berperan dalam menghukum pekerja yang menyimpang	Badan-badan atau kontrol sosial menghukum pekerja yang menyimpang
7	Ketertanggung dalam pekerjaan rendah	Ketertanggung dalam pekerjaan tinggi
8	Bersifat agraris pedesaan	Bersifat industri perkotaan

Tabel 1

Perbedaan Organisasi Aas Solidaritas

Organisasi yang menggunakan solidaritas mekanik banyak terdapat dalam berbagai kehidupan secara yaitu bentuk gotong royong. Usaha kerajinan yang berada di pedesaan, di mana para pekerja tidak didasarkan pada keahlian di bidang masing-masing tetapi bersama-sama seperti membuat barang dan menjualnya secara bersama-sama.

6. Strategi dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan strategi dan pengembangan organisasi:

1. *Pengamatan Eksternal* yaitu dengan memperhatikan kesempatan dan ancaman di segala aspek, baik ekonomi, politik, teknologi, budaya dan lainnya yang semua variable itu akan membentuk karakter organisasi. Metode ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Wayne E. Rosing, wakil Direktur pengembangan Sun Microsystems, Inc "Tidak ada satupun yang memotivasi Sun kecuali ketakutan akan apa yang dilakukan oleh pesaing".
2. *Pengamatan Internal* terdiri dari evaluasi SDM dan struktur organisasi, dengan tujuan mengukur kesiapan SDM (inputs) strategi sekarang (process), kinerja (outputs) dan potensi dalam yang akan membentuk kedinamisan organisasi. Dalam internal terdapat dua variable yang penting, yaitu, Struktur dan Budaya. Struktur berkenaan dengan mekanisme, prosedural organisasi. Budaya adalah yang berkenaan dengan pola keyakinan dan pemikiran, aspirasi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh semua anggota organisasi.

3. *Perumusan Organisasi* adalah pengembangan *planning* jangka panjang, dari menejemen yang efektif dari kesempatan dan ancaman yang disinergiskan dengan kondisi internal.
4. *Misi Organisasi* adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi ada dan mempertegas keberadaan organisasi. Konsep misi yang disusun dengan sistemik dan general itu akan menjadikan ciri khas organisasi dengan organisasi yang lain, dan berperan terhadap uniknya nilai produk organisasi yang ditawarkan. Konsepsi misi yang apik juga dapat meminimalisir konflik internal yang dianggap kurang prinsip dan membantu meningkatkan intensitas diskusi dan kajian secara produktif. Namun sebelum mengembangkan misi, alangkah baiknya menentukan analisis *stakeholder*. Dalam hal ini stakeholder organisasi adalah, SDM, atau organisasi apapun dieksternal yang yang dapat melakukan perhatian yang dipengaruhi oleh hasil itu.
5. *Tujuan* adalah hasil akhir aktivitas perencanaan, dengan merumuskan apa dan kapan yang akan diselesaikan dengan mengukur sasaran.
6. *Strategi* merupakan konsep perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mencapai misi dan tujuan.
7. *Kebijakan* adalah pedoman luas yang menghubungkan strategi dan implementasi. Kebijakan ini bersifat general yang nantinya akan diikuti dan disepesifikan dan diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh devisi-devisi melalui strategi dan tujuan devisi masing-masing.
8. *Implementasi Strategi* adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
9. *Program* adalah pernyataan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
10. *Anggaran* adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh SDM untuk mengelola organisasi.
11. *Prosedur* sering juga disebut dengan standar *operating proscedures*, yaitu langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan dengan rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.
12. *Evaluasi dan Pengendalian* adalah proses yang melalui aktivitas-aktivitas dan hasil kerja dimonitor dan kinerja nyata dengan kinerja/program yang diinginkan.

Hasil yang diharapkan dalam sebuah organisasi adalah bentuk peningkatan efektivitas organisasi: produk, efisiensi, dan kepuasan dalam jangka pendek, adaptasi dan pengembangan dalam jangka menengah, kemampuan bertahan dalam jangka panjang.

Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan

Kondisi eksternal organisasi yang sangat cepat berubah merupakan sebuah tantangan dari organisasi untuk dapat hidup terus. Sebagaimana makhluk hidup, organisasi juga harus pandai menyesuaikan diri dengan lingkungannya jika menginginkan untuk hidup dalam usia yang lebih panjang. Ketidakmampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan dapat menyebabkan organisasi tersebut mengalami masalah serius, bahkan berakhir kematian (kerugian). Dalam kasus kondisi pendidikan di Indonesia, termasuk yang berkaitan dengan madrasah, perubahan tersebut dapat dilihat pada berbagai hal, mulai dari kebijakan penyelenggaraan dari pemerintah, sampai dengan perubahan hasil perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di dalamnya. Disamping itu, sekolah atau madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar apabila memiliki ciri-ciri: *Pertama*, sekolah atau madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. *Kedua*, sekolah atau madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa yang ada di dalam suatu sekolah atau madrasah tersebut bukan sesuatu yang terjadi secara alami, dan juga bukan sesuatu yang terjadi secara kebetulan.

Dalam hal ini, Peter Senge membagi lima bentuk capaian dalam budaya organisasi pembelajar, antara lain:

1. Keahlian Pribadi (*Personal mastery*);

Keahlian Pribadi (*Personal mastery*) adalah suatu budaya dan norma organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya.

2. Model Mental (*Mental Model*);

Model Mental (*Mental Model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Di sisi lain dapat diartikan sebagai suatu aktivitas perenungan yang dilakukan dengan terus-menerus memperbaiki gambaran-



gambaran di sekitar, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita.

3. Visi Bersama (*Shared Vision*);

Visi Bersama (*Shared Vision*) merupakan suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi yang dituju.

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

Pembelajaran Tim (*Team Learning*) yaitu suatu keahlian dalam percakapan dan keahlian berpikir kolektif dalam organisasi. Kemampuan di mana membentuk individu-individu cakap dalam percakapan dan cakap dalam berpikir kolektif, sehingganya dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan sebuah organisasi.

5. Pemikiran sistem (*System Thinking*)

Pemikiran sistem (*System Thinking*) yaitu kerangka kerja konseptual, di mana suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari seluruh prinsip-prinsip organisasi pembelajar (Muhaimin, 2012: 87-95).

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. Bertindak penuh makna dengan memperhitungkan berbagai kemungkinan (*Acting in high level of ambiguity*)
3. Dialog secara umum (*Dialogue generatively*)
4. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the organization as an integrated whole*)

KESIMPULAN

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa; *pertama*, Dalam setiap organisasi tentunya sangat menitikberatkan pada hubungan erat kerjasama antara individu satu dengan individu lainnya, sehingganya tujuan yang telah direncanakan akan berjalan sesuai apa yang diinginkan.

Kedua, Organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Artinya, dengan melihat setiap gambaran yang lebih besar pada organisasi dengan keseluruhan adalah sesuatu yang penting untuk memahami

bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi juga bergerak.

Ketiga, Organisasi harus dilihat dari sebagai bagian sistem sosial secara menyeluruh, di mana prosesnya merupakan sebuah hasil dari faktor sosial yang semuanya telah tergabung dalam perjalanan yang kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*, Cet. Ke-2, Bandung: ALFABETA, 2012.
- Hidayat, Ara. dan Imam, Machali. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 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.
- Kurniadin, Didin. dan Machali, Imam. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- 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.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indoensia*, Cet. Ke-5, Jakarta: Kencana, 2012.
- Robbins, S.P. *Teori Pengembangan Organisasi*, Terjemahan Hadyana, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

