



**KARAKTERISRIK BUDAYA ORGANISASI DI MADRASAH  
ALIYAH NEGERI 2 PAYAKUMBUH**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)  
Pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
IAIN Batusangkar*

**Oleh**

**NURMALA HANDIKA PUTRI  
1630103064**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
2020**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

saya yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama : Nurmala Handika Putri

Nim : 1630103064

Tempat/tanggal lahir : Koto Baru Simalanggang/ 28 Mei 1997

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Karakteristik Budaya Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Payakumbuh”** adalah benar karya saya sendiri bukan plagiat kecuali yang dicantumkan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar 08 Mei 2020



Saya yang menyatakan,

Nurmala Handika Putri

NIM 1630103064

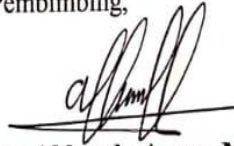
## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Pembimbing proposal skripsi atas nama **Nurmala Handika Putri**, NIM **1630103064**, judul: ” **Karakteristik Budaya Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Payakumbuh**”, memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk penulisan Skripsi.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, 08 Mei 2020

Pembimbing,





**Dr. Abhandha Amra, M. Ag.**

**NIP. 19690404 199703 1003**

### PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **NURMALA HANDIKA PUTRI**, NIM 1630103064, dengan judul "**Karakteristik Budaya Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Payakumbuh**", telah diuji dengan ujian *Munaqasyah* Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar yang dilaksanakan Tanggal 29 April 2020. Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Abhanda Amra, M.Ag. 196904041997031003	Ketua Sidang/ Pembimbing I		30-6-2020
2	Dr. Adripen, M.Pd. 196505041993031003	Penguji I		26/6-20

Batusangkar, 08 Mei 2020

Mengetahui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



Dr. Sirajul Munir, M.Pd.

NIP. 19740725 199903 1 003

## **ABSTRAK**

**NURMALA HANDIKA PUTRI, NIM 16 301 030 64** judul SKRIPSI **Karakteristik Budaya Organisasi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Payakumbuh.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan berlokasi di MAN 2 Payakumbuh. Kemudian dilihat dari sifatnya penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu berupa mengungkapkan serta menggambarkan kembali kejadian yang terjadi dilapangan mengenai karakteristik budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh. Subyek pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk mengecek keabsahan datanya, peneliti menggunakan Triagulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan dari sepuluh karakteristik budaya organisasi yang dilakukan di MAN 2 Payakumbuh yang terdiri dari inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi ini berdampak dalam peningkatan kinerja pegawai, karakteristik budaya organisasi disini yang paling mempunyai dampak adalah pola komunikasi yang sangat baik, dengan adanya kegiatan Rapat koordinasi, satu hari lebih dekat dengan kepala sekolah dan budaya kekeluargaan yang sangat erat. Dengan komunikasi yang baik disini maka akan tercipta koordinasi dan peningkatan dalam kinerja pegawai.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b>	
<b>LEMBARAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>CURRICULUM VITAE</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTARLAMPIRAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB IPENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	4
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan Masalah .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	4
F. Definisi Operasional .....	5
<b>BAB IKAJIAN TEORI</b>	
A. Budaya Organisasi .....	7
1. pengertian Budaya Organisasi .....	7
2. Karakteristik Budaya Organisasi .....	14
3. Fungsi Budaya Organisasi .....	17
4. Pembentukan Budaya Organisasi .....	20
5. Mempertahankan Budaya Organisasi .....	26
B. Penelitian Yang Relevan .....	31
<b>BAB IIIMETODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	35

C. Instrumen Penelitian.....	35
D. Sumber Data.....	36
E. Teknik Pengumpulan Data.....	36
F. Teknik Menguji Keabsahan Data.....	38
G. Teknik Analisis Data.....	39

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Temuan Umum.....	41
1. Latar Belakang Sejarah Madrasah.....	41
2. Visi dan Misi Madrasah.....	44
3. Kurikulum Madrasah.....	44
4. Manajemen Madrasah.....	45
5. Sarana dan Prasarana Madrasah.....	53
6. Data Prestasi Siswa.....	54
B. Temuan Khusus.....	55
1. Budaya Organisasi di MAN 2 Payakumbuh.....	55
2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	68

#### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	76
B. Saran.....	76

#### **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Sejarah Pimpinan Yang Pernah Memimpin .....	48
Tabel 2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan .....	51
Tabel 3. Siswa/siswi MAN 2 Payaumbuh .....	57
Tabel 4. Sarana dan Prasarana Madrasah .....	58
Tabel 5. Data Prestasi Siswa .....	59



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Transkrip Wawancara dengan Kepala Madrasah

Lampiran 3. Transkrip Wawancara dengan guru

Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara

Lampiran 5. Lokasi penelitian

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi saat ini, ditandai dengan adanya perubahan-perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian di dalamnya. Dengan terbatasnya sumber daya yang ada, organisasi dituntut untuk bisa mengoptimalkan sehingga tujuan dari organisasi tersebut bisa tercapai. Sumber daya manusia merupakan bagian dalam kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi. Oleh karena itu dalam era sekarang ini di mana teknologi yang sudah maju, maka sumber daya manusia harus dituntut untuk semangat dan kompeten dalam menjalankan karakteristik dan fungsinya masing-masing, oleh karena itu maju tidaknya suatu negara tergantung dari kemampuan sumber daya manusianya.

Setiap individu didalam organisasi itu dapat berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan semangat kerja, sehingga mendorong individu dalam berkomitmen dalam bekerja dalam jangka panjang. Tercapainya tujuan organisasi tidak lepas dari upaya yang diberikan para individu yang ada pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja individu berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi.

Dalam suatu organisasi masalah budaya organisasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut. Dengan adanya banyak individu atau sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi maka akan tercipta perbedaan-perbedaan sifat, watak, dan kepribadian di setiap individu. Dengan begitu budaya organisasi disini sangat penting untuk memberikan suatu solusi dijadikan sebagai keyakinan, norma, dan aturan

yang ada di organisasi agar setiap individu menganut dan memahami nilai-nilai yang ada didalamnya.

Perusahaan yang berhasil menurut Peter dan Waterman (dalam Achmad, 2002:2) adalah perusahaan yang memiliki budaya yang kuat. Dikatakannya bahwa faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan perusahaan antara lain: kedekatan dengan konsumen *on value driven*. Entrepreneurship, bentuk organisasi yang sederhana. Tekun pada bisnis yang digeluti dan sebagainya. Jika pemimpin perusahaan dan semua karyawan mempunyai sense dan keyakinan yang sama (*shard vision, value and belief*) terhadap faktor-faktor ini maka dapat dipercaya bahwa perusahaan akan berhasil. Kesamaan visi, nilai-nilai dan keyakinan diantara anggota organisasi menunjukkan kuatnya budaya perusahaan (*strong culture*). Dengan kata lain keberhasilan perusahaan dalam kacamata Peter dan Waterman ditentukan oleh kuat tidaknya budaya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Budaya diyakini mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Budaya dapat dipikirkan sebagai persepsi yang tidak terwujudkan yang secara umum hal tersebut diterima oleh suatu kelompok tertentu. Konsep budaya organisasi ini adalah sebuah persepsi bawah sadar bagi para anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan dan nilai-nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Kurniadin dan Machali, 2012:246) .

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Karakteristik kultur/budaya organisasi dibangun oleh suatu kreativitas dan aktivitas anggota yang inovatif, yang berusaha membangun image yang baik tentang organisasinya. Pembaharuan terhadap kinerja dengan

mempertimbangkan perubahan zaman dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi menjadi faktor pendorong yang sangat kuat untuk merangsang anggota organisasi agar senantiasa memiliki kecerdasan dan kreativitas yang inovatif dan konstruktif (Hikmat, 2009:212)

Menurut Susanto (dalam Kurniadin dan Machali, 2012:254) mengemukakan 10 karakter budaya organisasi yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, pengalokasian reward, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Mengenai budaya organisasi, penulis menganggap bahwa didalam organisasi harus mempunyai budaya organisasi yang kuat, karena akan berpengaruh besar terhadap kehidupan organisasi. Budaya dapat dipikirkan sebagai persepsi bawah sadar bagi para anggota organisasi yang meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai-nilai yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan suatu organisasi dalam mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Kaitan dan karakteristik budaya inilah yang menarik untuk dikaji lebih dalam sebuah penelitian intensif.

MAN 2 Payakumbuh adalah suatu salah satu Madrasah yang ada di kota payakumbuh. Dilihat dari perkembangan lembaga yang maju, banyaknya jumlah siswa dan juga memiliki tiga lokasi. Kemudian dikatakan di atas bahwa organisasi yang berhasil ditentukan oleh kuat tidaknya budaya yang dimilikinya. Budaya organisasi disini dengan motto taat dalam ibadah, mulia dalam akhlak, unggul dalam prestasi dan peduli lingkungan maka setiap karyawan dituntut untuk dapat menjalankannya. Kenyataan di lapangan permasalahan yang muncul dari hasil observasi yang penulis lakukan di MAN 2 Payakumbuh, diperoleh informasi bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh MAN 2 payakumbuh yaitu budaya kekeluargaan terlihat dari adanya komunikasi yang baik dan kerjasama dalam melaksanakan program-program sekolah. Contohnya kepala sekolah dan guru selalu membicarakan masalah-masalah perilaku siswa, penerapan aturan-aturan pada guru secara konsisten dan guru yang melanggar tata tertib sekolah akan ditindaklanjuti oleh kepala sekolah, guru-guru saling membantu dalam melaksanakan tugas,

dan guru dapat berkomunikasi dengan kepala sekolah kapan saja di perlukan. MAN 2 Payakumbuh juga menerapkan budaya mengaji sebelum mulai proses belajar mengajar, Salat Zuhur berjamaah serta kultum setiap selesai salat yang dilakukan oleh siswa secara bergiliran.

Berdasarkan paparan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang seberapa besar karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan segala aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan para pemimpin di MAN 2 Payakumbuh dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan dalam organisasi tersebut. Maka penulis mengangkat penelitian ini dengan judul “Karakteristik Budaya Organisasi di MAN 2 Payakumbuh”

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang peneliti paparkan di atas, maka fokus peneliti dalam penelitian ini yaitu karakteristik budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Bagaimana karakteristik budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh?

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh.

## **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan karakteristik budaya organisasi dan kinerja pegawai.
  - b. Bagi pembaca, untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi MAN 2 Payakumbuh dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan dalam melakukan karakteristik budaya organisasi guna menunjang kinerja pegawai.
- b. Bagi para akademisi sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan, meningkatkan, kemampuan dan pemahaman mengenai karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## F. Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari kesalahan persepsi dan pembiasaan makna terhadap penelitian ini maka perlu ditegaskan maksud masing-masing bagian penting dalam judul tersebut.

### 1. Karakteristik

Menurut Sugono (2008:639). Karakter adalah sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lainnya. Sedangkan karakteristik adalah mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Jadi yang dimaksud karakteristik dalam penelitian ini yaitu kebiasaan yang dilakukan oleh pegawai MAN Payakumbuh yang menggunakan asas kekeluargaan yang membedakan MAN 2 Payakumbuh dengan sekolah lain.

### 2. Budaya Organisasi

Michael Amstrong mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola sikap, keyakinan, kepercayaan, asumsi-asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan (Kurniadin dan Machali, 2012:246).

Budaya Organisasi yang di maksud dalam penelitian ini yaitu pola sikap dan keyakinan yang dimiliki oleh pegawai MAN 2 Payakumbuh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti selalu

menggunakan asas kekeluargaan dalam bertindak, dan pola komunikasi yang baik.

### 3. MAN 2 Payakumbuh

MAN 2 Payakumbuh adalah salah satu madrasah yang ada di kota Payakumbuh. Dilihat dari perkembangan lembaga yang maju, banyaknya jumlah siswa dan juga memiliki tiga lokasi. Kemudian dikatakan bahwa organisasi yang berhasil ditentukan oleh kuat tidaknya budaya yang dimilikinya.

Jadi, yang dimaksud dalam judul skripsi Karakteristik Budaya Organisasi di MAN 2 Payakumbuh adalah seberapa besar karakteristik budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan dalam organisasi tersebut.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Karakteristik Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Karakteristik Budaya Organisasi.

Istilah budaya muncul dari bahasa *sanskerta* yaitu “*buddhayah*”. Istilah tersebut dalam bentuk jamaknya disebut dengan : “*buddhi*” yang sering dipahami sebagai akal atau budi manusia. Budaya dalam Bahasa Inggris disebut dengan *culture*, yang berasal dari kata “*colere*” yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa indonesia (Priansa, 2017:247).

Menurut Hofstede (dalam Priansa, 2017:248) Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya, dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas member perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Budaya adalah perilaku manusia yang sudah tumbuhkembang pada masyarakat. Seseorang yang hadir pada masyarakat tersebut, akan berhadapan dengan budaya masyarakat yang sudah ‘stabil’. Oleh karena itu, di lingkungan baru itu, seseorang akan dipaksa untuk belajar, menghayati, dan bertindak sesuai dengan budaya setempat (Sudarman, 2013:11).



Menurut Schwartz dan Davis (dalam Sagala, 2013:112) menyebutkan budaya adalah suatu kesatuan keyakinan dan harapan yang diberikan oleh keseluruhan anggota organisasi. Keduanya dapat melahirkan norma dan kekuatan penggerak yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi tersebut. Sesuatu organisasi yang kuat tidak akan terbentuk tanpa adanya komitmen yang kuat baik dalam perilaku dan perkataan oleh pemimpin dalam organisasi. Memahami budaya organisasi menunjukkan kaitan antara cara penyelesaian segala sesuatu dalam organisasi.

Secara “statis” organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai wadah bagi pelaksanaan berbagai kepentingan individu maupun kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi, individu maupun kelompok memiliki tugas yang jelas, wewenang yang jelas, dan tanggungjawab yang jelas, serta berbagai hubungan dan tata kerja yang ada di organisasi. Sedangkan organisasi dalam makna yang “dinamis” sering dipahami sebagai serangkaian aktivitas dan tindakan dari pada sekedar hanya hubungan, baik yang sifatnya formal maupun informal (Priansa, 2017:2).

Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi adalah budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertiannya yang diterima secara bersama, dimana praktek-praktek yang telah berkembang dan menjadi identitas sejak beberapa lama dalam organisasi. Budaya organisasi mengimplikasikan adanya karakteristik tertentu yang berhubungan erat dan interdependen, karena itu perlu diperinci karakteristik budaya organisasi, jangan sampai terjebak pada pengertian budaya sebagai milieu yang abstrak (Sagala, 2013:113).

Menurut Stephen (dalam Kurniadin dan Machali, 2012:240) Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut “bawahan”. Prajudi Atmosudirjo mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Menurut Schein (dalam Mansur, 2019:77) Budaya organisasi yaitu sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi yang sudah berjalan dengan cukup baik.

Menurut Kuncoro (dalam Sagala, 2013:112) Budaya organisasi lebih bersifat organis dari pada mekanis. Budaya tidak dapat dibangun atau dirakit, tetapi harus dibudidayakan, diusahakan, dan dikembangkan. Setiap organisasi mempunyai budaya masing-masing yang terus menerus dikembangkan oleh setiap individu dalam organisasi, sehingga budaya tersebut dapat terus ada. Proses terbentuknya budaya organisasi antara lain karena adanya kontak budaya, internalisasi budaya, sosialisasi budaya, perubahan budaya, dan pewarisan budaya dalam integrasi organisasi secara berkesinambungan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai atau apa yang dinilai penting dan kepercayaan yang membentuk orang-orang dalam organisasi, struktur organisasi, dan sistem pengendalian organisasi untuk

memproduksi norma-norma keyakinan untuk melakukan segala sesuatu dalam organisasi.

Budaya organisasi dalam pandangan islam, Al-Quran surat Al-Fath ayat 29:

غَوْنُ سَجْدًا زَكَّاتَهُمْ بَيْنَهُمْ رَحْمَاءُ الْكُفَّارِ عَلَىٰ أَشَدَّ مَعَهُ وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا اللَّهَ رَسُولًا مُحَمَّدًا  
 وَرَلَّةً فِي مَثَلِهِمْ ذَلِكَ السُّجُودِ أَثْرٌ مِنْ وَجْهِهِمْ فِي سِيمَاهُمْ وَرَضَوْنَا اللَّهَ مِنْ فَضْلًا يَبْتِ  
 بِسُوقِهِ عَلَىٰ فَاسْتَوَىٰ فَاسْتَغْلَظَ فَاذْرَهُ شَطَطُهُ وَأَخْرَجَ كَرَّعَ الْإِنجِيلِ فِي وَمَثَلُهُمْ التَّ  
 مَغْفِرَةً مِنْهُمْ الصَّلِحَاتِ وَعَمَلُوا آمَنُوا الَّذِينَ اللَّهُ وَعَدَّ الْكُفَّارِهِمْ لِيَغِيظَ الزُّرَّاعَ يُعْجَبُ

عَظِيمًا وَأَجْرٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan Dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. kamu Lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud[1406]. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, Yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya Maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah Dia dan tegak Lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar.

Ayat di atas menggambarkan keadaan suatu organisasi, dimana dalam suatu organisasi pasti terdapat pemimpin dan para

anggotanya yang memiliki pola/sistem perilaku atau nilai-nilai dalam organisasi. Ada pola/sistem yang keras (otokratik dan tertutup), ada pula pola/sistem partisipatif dan terbuka.

Pola otokratik dan tertutup bersifat keras terhadap orang-orang diluar keanggotaan mereka yang tidak memiliki tujuan sama, dalam ayat Al-Qur'an perilaku digambarkan sifat keras terhadap orang-orang kafir. Sedangkan pola (partisipatif dan terbuka) yaitu penuh kasih sayang terhadap sesama mereka atau satu visi dan misi (orang-orang muslim). Pola perilaku tersebut diungkapkan melalui ruku', sujud, tampak juga dari bekas sujud sebagai bentuk ketaatan anggota terhadap pemimpin. Semua perilaku dan ketaatan yang rutin dilakukan termuat dalam kitab mereka sebagai pedoman tertulis.

Pola perilaku yang diterapkan dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu lingkungan disekitar mereka dan faktor internal dari keanggotaan organisasi itu sendiri. Pada aktivitasnya, suatu organisasi tetap berpegang teguh kepada nilai-nilai yang telah dibentuk sebelumnya termasuk norma agama.

Terbentuknya suatu pola yang bagus akan menciptakan perasaan senang diantara karyawan dan berfungsi memberikan kekuatan terhadap organisasi sehingga dapat tumbuh menjadi organisasi yang besar dan kokoh. Apabila pola perilaku tersebut berjalan intensif maka memiliki efek positif terhadap anggota dan produktifitas baik karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan sehingga anggota organisasi tersebut memperoleh imbalan/laba dan reward yang besar.

Ayat di atas tidak menjelaskan efek negatif dari terbentuknya pola organisasi yang bagus sehingga suatu organisasi bisa mengupayakan untuk membentuk pola perilaku dalam organisasinya.

Al-Qur'an surat Ash-Shaff ayat 4 juga mempunyai makna berkaitan dengan budaya organisasi. Berikut ini firman Allah:

﴿مَرَّضُوصٌ بُنِينَ كَانَهُمْ صَفَا سَبِيلَهُ فِي يُقْتَلُونَ الَّذِينَ مُحِبُّ اللَّهِ إِنَّ﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Ayat di atas mempunyai maksud bahwa sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang sesuai jalan Allah. Jalan Allah adalah sesuatu yang telah ditetapkan aturannya pada Al-Qur'an dan Al-Hadist dan bagi umat-Nya harus mematuhi. Begitu pula pada suatu organisasi mempunyai aturan-aturan yang telah dibuat oleh pendiri organisasi. Adanya aturan yang jelas memudahkan orang-orang dalam berperilaku yang baik, benar, dan teratur karena sesuatu yang teratur dan rapi akan terlihat kokoh dan mampu bersaing dengan organisasi lain.

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral (Sobirin, 2007: 152).

#### a. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (elusive), tidak tampak ke permukaan (hidden), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan (Sobirin, 2007: 153).

b. Elemen Behavioral

Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan (Sobirin, 2007: 156).

Schein mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi (Schein, 2010:23).

c. Keterkaitan antara Elemen Idealistik dan Behavioral

Kedua elemen antara elemen idealistik dan elemen behavioral bukan elemen yang terpisah. Seperti dikatakan Jacono keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen behavioral lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung.

Menurut Luthans (dalam Tika, 2010, h.109) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.

Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program latihan. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, promosi, hadiah-hadiah, dan tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dan struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

Kesimpulan dari uraian faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut: pertama faktor kebersamaan yang terdiri dari orientasi/pembinaan dan faktor imbalan yang berupa gaji, promosi jabatan, hadiah. Faktor kedua adalah intensitas sejauh mana komitmen karyawan terhadap nilai inti budaya organisasi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi akan memberikan motivasi bagi karyawan agar lebih bekerja dengan giat dan untuk menumbuhkan semangat kerja yang lebih produktif karena karakteristik dapat membuat pekerjaan akan lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktivitas pekerjaan yang monoton sehingga pekerjaan terlihat lebih bervariasi. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya akan semakin berorientasi dibidang pekerjaannya. Karyawan akan lebih

menekuninya dengan konsentrasi dan tanggung jawab disertai dengan rasa senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan memiliki etos kerja yang tinggi dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan diri agar mencapai prestasi tinggi dalam perusahaan.

Manusia merupakan salah satu komponen dalam suatu komponen dalam suatu organisasi yang sangat penting dan penggerak organisasi. Perilaku manusia merupakan hasil instruksi antar-individu dengan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial maka kita perlu mengadakan interaksi dengan orang lain supaya dapat mengetahui karakteristik orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kita dapat mewujudkan karakteristik kita kedalam suatu organisasi yang berupa tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini kita dapat mewujudkan dengan mengungkapkan pendapat kita dalam sebuah program organisasi. Dengan adanya interaksi antara karakteristik individu dan organisasi maka terwujudlah perilaku dalam organisasi (Triatna, 2015:48).

Menurut Susanto (dalam Kurniadin dan Machali, 2012:254) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inisiatif individu: seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.
- b. Toleransi terhadap resiko: menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko dalam pekerjaannya.



- c. Pengarahan: berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu.
- d. Integrasi: seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
- e. Dukungan manajemen: dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- f. Pengawasan: meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
- g. Identitas: menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.
- h. Sistem penghargaan pun akan dilihat dalam budaya organisasi, dalam arti pengalokasian *reward* (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
- i. Toleransi terhadap konflik : menggambarkan sejauhmana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
- j. Pola komunikasi yang terbatas pada hierarki foemal dari setiap perusahaan.

Menurut Luthans (dalam Jondar dan Sudarsono, 2015:55) karakteristik yang ada dalam budaya organisasi mencakup: a). keteraturan perilaku yang dijalankan, menyangkut pemakaian bahasa atau terminologi yang sama; b). norma, menyangkut standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;

c). Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi atau efisiensi yang tinggi; d). filosofi, menyangkut kebijakan bagaimana karyawan diperlakukan.; e). aturan, menyangkut tuntunan bagi karyawan baru untuk bekerja di dalam organisasi; f). iklim organisasi, menyangkut cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik).

Terdapat karakteristik utama dari budaya organisasi. Menurut Zunaidah dan Budiman (2014) karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian Pengambilan Risiko
2. Perhatian terhadap hal-hal rinci
3. Orientasi Hasil
4. Orientasi Orang
5. Orientasi Tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas

Tiap-tiap karakter ini terjadi pada sebuah kontinum dari rendah ke tinggi. Menilai organisasi pada mereka, kemudian memberikan paduan gambaran dari budayanya dan dasar untuk berbagi pemahaman kepada para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatunya dilakukan didalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku.

### 3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kurniadin dan Machali (2012:247) budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi di antaranya adalah (a) memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; (b) memudahkan komitmen kolektif; (c). mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan (d). membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Menurut Robbins (2008:725) mengemukakan bahwa budaya menjalankan fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan system social. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

Dari berbagai fungsi diatas tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat menjadi suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja apabila tercipta pemahaman dan penerapan yang baik diantara para anggotanya atau bahkan menjadi sumber kelemahan organisasi yang bersangkutan. Hal ini disebabkan adanya pengakaran nilai-nilai budaya dalam tiap-tiap anggota dimana budaya yang telah disepakati bersama sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh anggota organisasi sehingga perubahan yang sesungguhnya harus terjadi, tidak dapat dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (1995:235) bahwa :Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang ampuh apabila budaya tersebut konsisten dengan strategi organisasi yang menjadi pendorong yang tangguh bagi terjadinya implementasi strategi tersebut. Terutama apabila

strategi baru dimaksudkan untuk menghadapi berbagai kondisi yang tidak menguntungkan, seperti perubahan lingkungan yang drastis atau penuh dengan gejolak.

Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Hakim, 2019:58) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain:

- a. menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
- b. .memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.
- c. meningkatkan stabilitas sosial.
- d. menyediakan premises (pokok pendapat yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan).

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Priansa, 2017:256) menyatakan bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah:

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan
- b. Memudahkan komitmen kolektif
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi, di mana dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Para ahli sepakat bahwa secara pragmatis budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat strategis bagi kehidupan

organisasi. Kreitner dan Kinicki (2003:72-75) mengemukakan pentingnya budaya organisasi atas dasar empat alasan, yaitu:

- a. give members an organizational identity,
- b. facilitate collective commitment,
- c. promote social system stability,
- d. shape behavior by helping members make sense of their surroundings.

Budaya organisasi menurut Noe dan Mondy (1996:145), berfungsi untuk (1) memberikan sense of identity kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi, (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi, (3) memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.[2]

Siagian (2002:199) memaparkan lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- a. penentu batas-batas berperilaku,
- b. menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi,
- c. penumbuhan komitmen,
- d. pemeliharaan stabilitas organisasional, dan
- e. mekanisme pengawasan.

#### 4. Pembentukan Budaya Organisasi

Ketika seseorang atau sekelompok orang mendirikan sebuah organisasi, mereka mendirikannya bukan tidak disengaja atau bukan tanpa alasan. Berbekal alasan tersebut para pendiri menyediakan fasilitas, dana dan merekrut orang lain yang sepaham dengannya untuk dijadikan karyawan dan ditempatkan pada posisi-posisi tertentu sehingga kegiatan organisasi bisa

berjalan sebagaimana mestinya. Karena orang-orang dalam suatu organisasi masih relatif baru dan belum mempunyai pengalaman dalam menyelesaikan berbagai masalah, baik masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal maka semua yang dilakukan oleh para pendiri pada akhirnya menjadi tuntutan para anggota baru organisasi dalam cara memandang dan menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi, cara berperilaku dan cara bertindak. Ketika tuntutan tersebut terinternalisasi kedalam diri masing-masing anggota dan tersistem kedalam organisasi secara keseluruhan, dipahami, dan dijiwai bersama maka disinilah kemudian terbentuknya budaya organisasi (Sobirin, 2002:12)

Menurut Hikmat (2009:217) realitas kehidupan manusia diinstitusikan melalui sistem sosial tertentu melalui proses interaksi diantara para pelaku organisasi. Dengan pemahaman ini, perilaku organisasi akan terbentuk secara integral. Terbentuknya sosio-kultural ditentukan oleh: (a) adanya budaya yang dibagi bersama; (b) budaya yang dilembagakan menjadi norma-norma sosial; (c) budaya yang dibatinkan oleh individu-individu menjadi motivasi-motivasi. Kondisi ini dimungkinkan karena sebuah sistem sosial akan didukung oleh subsistem, yaitu kebudayaan (*culture*), sosial (*social*), kepribadian (*personality*), dan organisme (*behavior organism*). Keempat subsistem ini bertanggung jawab terhadap kesatuan sistem bertindak, yaitu pertahanan pola tingkah laku. Integritas, pencapaian tujuan, dan proses adaptasi sepenuhnya terhadap dalam proses pembentukan budaya organisasi.

Menurut Kurniadin dan Machali (2012:257) budaya organisasi hakikatnya adalah fenomena kelompok. Oleh karenanya, terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuknya dalam waktu yang lama. Pembentukan budaya organisasi juga melibatkan *leader*/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.

Menurut Priansa (2017:252) sumber utama dari pembentukan budaya organisasi pada dasarnya adalah para pendirinya, karena mereka yang memiliki filosofi serta membawa visi dan misi bagaimana organisasi tersebut, dalam konteks tersebut, maka proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

- a. Para pendiri mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh
- b. Mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan tersebut melalui cara berpikir dan cara berperasaan mereka
- c. Perilaku yang ditampilkan para pendiri pada dasarnya merupakan model perantara yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri para pendiri tersebut dan menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi para pendiri tersebut dalam kehidupan organisasi.

Menurut Priansa (2017:252) sumber pembentukan budaya organisasi dapat dikontribusikan oleh sejumlah faktor sebagai berikut:

- a. Lingkungan usaha.  
Eksistensi organisasi bisnis dan bisnisnya ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan strategis.
- b. Nilai-nilai.  
Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitikberatkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan.

c. Tokoh organisasi.

Tokoh organisasi merupakan pribadi yang dianggap berhasil dalam mewujudkan nilai-nilai budaya organisasi dalam kehidupan organisasi tersebut.

d. Kebiasaan.

Kegiatan upacara pada suatu organisasi pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumberdaya manusia atau dapat berupa laporan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh organisasi bisnis dalam kurun waktu tertentu.

e. Jaringan budaya

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi yang ada di dalam organisasi, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

f. Adaptabilitas terhadap lingkungan perubahan.

Adaptabilitas terhadap lingkungan perubahan merupakan salah satu sumber penting dalam pembentukan budaya organisasi. Organisasi bisnis yang memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap lingkungan perubahan akan memiliki budaya organisasi yang kuat.

Menurut teori pembentukan budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (dalam Umam, 2010:136) sebagai berikut:

a. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok,



teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi ataupun perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

d. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkap dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang

manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

e. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, keberhasilan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Menurut Barry Cushway, mengakui meskipun ada bermacam-macam organisasi, hanya sedikit terdapat persamaan, tetapi upaya membandingkan organisasi supaya mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Walaupun semua organisasi memiliki karakteristik yang khas, semua organisasi memiliki hal-hal tertentu yang sama yaitu :

- a. Satu tujuan.
- b. Satu struktur.
- c. Proses untuk mengkoordinasi kegiatan.
- d. Orang-orang yang melaksanakan peran-peran yang berbeda.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Priansa 2017:254) menyatakan beberapa faktor yang memberikan sumbangan terhadap terbentuknya budaya organisasi yaitu:

a. Pendiri Organisasi

Budaya organisasi dapat ditelusuri, paling tidak sebagian, para pendiri organisasi. Para pendiri organisasi. Pendiri-pendiri ini seringkali memiliki kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana

organisasi seharusnya bekerja, karena mereka merupakan orang-orang pertama, maka mereka memainkan peran penting dalam penerimaan karyawan. Mereka akan cenderung memilih orang-orang yang memiliki sikap dan keyakinan yang sama dan tentu saja lebih dari itu, mereka akan mengajarkan dan menyebarluaskan sikap dan nilai-nilai kepada karyawan baru tersebut.

b. Pengalaman Organisasi.

Budaya organisasi akan berkembang seiring dengan pengalaman organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternalnya. Mereka harus bersaing dengan organisasi lain untuk mendapatkan pasarnya dan mendapatkan nilai-nilai serta cara-cara terbaik untuk memenangkan persaingan.

c. Interaksi internal.

Budaya organisasi juga berkembang dari interaksi antar kelompok-kelompok dalam organisasi. Budaya selalu melibatkan bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan kejadian-kejadian dalam organisasi. Ketika anggota-anggota organisasi memberi makna yang sama terhadap suatu kejadian maka budaya organisasi telah terbentuk.

5. Mempertahankan Budaya Organisasi

Dalam upaya mempertahankan budaya organisasi, menurut P. Robbins (Dalam Tika, 2006:20) menjelaskan terdapat tiga kekuatan yang memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu: seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

a. Seleksi

Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dalam budaya organisasi berkaitan adalah dengan keputusan seleksi. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak

segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi.

b. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada implementasi suatu budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya, apakah pengambilan risiko diinginkan, betapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tiap tindakan apakah akan diimbangi dengan kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain.

c. Sosialisasi

Merupakan proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi. Dalam tahap sosialisasi ada tiga tahapan yaitu: tahap sosialisasi antisipasi, tahap pertemuan dan tahap perubahan dan pemahaman yang bertambah. Tahap sosialisasi antisipasi merupakan kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi itu, tahap pertemuan, ialah tahap dalam proses sosialisasi dimana nilai, keterampilan dan tingkah laku seorang karyawan baru mulai berubah, menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan akan berbeda. Tahap perubahan dan pemahaman yang bertambah ialah tahap dimana seorang karyawan baru menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya.

Perubahan yang berhasil seharusnya mempunyai suatu dampak yang positif pada produktivitas karyawan baru tersebut dan komitmennya pada organisasi, serta mengurangi kecenderungannya untuk keluar dari organisasi itu. Robbins menjelaskan bahwa budaya yang kuat ditentukan oleh dua faktor yaitu faktor penyebaran yang menunjukkan seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai yang sama dan faktor intensitas yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai yang sama.

Ketika suatu budaya telah berada pada posisinya, maka praktik didalam organisasi mempertahankannya dengan memberikan kepada para pekerja suatu rangkaian pengalaman yang sama. Bagian yang penting dalam mempertahankan suatu budaya yakni:

- a. Pemilihan. Tujuan secara eksplisit dari proses pemilihan adalah untuk mengidentifikasi dan merekrut para individu dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk bekerja dengan berhasil.
- b. Manajemen puncak. Tindakan dari manajemen puncak juga memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Melalui kata-kata dan perilaku para senior eksekutif menetapkan norma-norma yang menyaring melalui organisasi mengenai, sebagai contoh apakah pengambilan risiko yang lebih diinginkan, seberapa banyak kebebasan yang diberikan para manajer bagi para pekerja, apakah pakaian yang sesuai serta tindakan-tindakan apakah yang memperoleh kenaikan gaji, promosi dan imbalan lainnya.
- c. Sosialisasi. Suatu proses yang menyesuaikan diri para pekerja terhadap budaya organisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses dengan tiga tahap: tahap sebelum kedatangan yaitu periode pembelajaran didalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang pekerja baru bergabung dengan organisasi, pertemuan yaitu tahap dalam proses sosialisasi yang mana para pekerja

yang baru melihat apakah organisasi benar-benar menyukai dan mempertentangkan kemungkinan dari ekspektasi tersebut dan realitas yang menyimpang, dan metamorphosis yaitu tahap dalam proses sosialisasi yang mana seorang pekerja yang baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.

Budaya organisasi yang positif adalah suatu budaya yang menekankan pada membangun kekuatan pekerja, memberikan imbalan yang lebih daripada memberikan hukuman, serta menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan dari individu.

- a. Membangun kekuatan pekerja. Meskipun budaya yang positif tidak mengabaikan permasalahan, hal ini menekankan untuk memperlihatkan kepada para pekerja bagaimana mereka dapat mengcapitalisasikan kekuatan mereka. Tidakkah lebih baik berada dalam budaya organisasi yang membantu anda menemukan kekuatan anda dan mempelajari bagaimana memperbanyak kekuatan tersebut.
- b. Memberikan imbalan yang lebih sering daripada memberikan hukuman. Meskipun sebagian besar organisasi secara memasai menitik beratkan pada pemberian imbalan secara ekstrinsik seperti misalnya gaji dan promosi, mereka sering kali lupa dengan kekuatan dari pemberian yang sederhana dan murah seperti misalnya pujian.
- c. Menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan. Tidak ada organisasi yang akan memperoleh hasil terbaik dari para pekerja yang melihat mereka sendiri hanyalah sebagai roda pada mesin. Suatu budaya yang positif akan menghargai perbedaan diantara pekerjaan dengan karier. Ini mendukung bukan hanya apa yang pekerja berikan kontribusi bagi efektifitas organisasional tetapi bagaimana juga organisasi dapat membuat unggulan menghargai nilai yang membantu orang untuk bertumbuh.

- d. Batasan dari budaya yang positif. Terdapat manfaat untuk menetapkan suatu budaya yang positif, tetapi sebuah organisasi juga perlu untuk menjadi objektif dan tidak mengejar titik selain efektivitas.

Berbagai macam cara para karyawan dalam mempelajari budaya organisasi, yakni:

a. Cerita

Cerita-cerita beredar melalui banyak organisasi, mengaitkan saat ini dalam masa lalu dan melegitimasi praktik-praktik saat ini. Mereka umumnya meliputi naratif mengenai para pendiri organisasi, pelanggaran aturan, keberhasilan dari orang yang miskin menjadi kaya raya, penurunan dalam tenaga kerja, relokasi dari para pekerja, reaksi atas kesalahan pada masa lalu, dan penanggulangan organisasional. Para pekerja juga menciptakan naratif mereka sendiri mengenai bagaimana mereka datang untuk kesesuaian atau tidak kesesuaian dengan organisasi selama proses sosialisasi, meliputi hari pertama di tempat kerja, interaksi-interaksi awal dengan orang lain, serta kesan pertama mengenai kehidupan organisasi.

b. Ritual

Ritual merupakan urutan secara repetitif yang mengekspresikan dan menegaskan nilai luhur dari organisasi, yang mana tujuannya sangat penting, yang mana orang yang penting serta yang mana yang dapat di habiskan. Salah satu ritual yang terbaik adalah nyanyian dari perusahaan Walmart yang dimulai oleh pendiri perusahaan, mediang Sam Walton, sebagai sebagai suatu cara untuk memotivasi tenaga kerjanya. Nyanyian itu menjadi sebuah ritual untuk mengikat para pekerja bersama-sama dan menegaskan keyakinan Walton bahwa para pekerja lah yang membuat perusahaan menjadi berhasil.

c. Simbol

Apa yang melekat pada para pekerja mengenai siapa yang penting tingkat egalitarianisme keinginan dari manajemen puncak dan jenis perilaku yang sesuai.

d. Bahasa

Banyak organisasi dan submit di dalamnya yang yang menggunakan bahasa untuk membantu para anggota untuk mengidentifikasi dengan budaya, membuktikan penerimaan mereka akan hal tersebut, dan membantu melestarikannya. Istilah yang unik yang menggambarkan perlengkapan, para petugas, para individu utama, para pemasok, para konsumen, atau produk yang terkait dengan bisnis. Para pekerja yang baru pada pertama kali akan kewalahan dengan akronim dan jargon, yang ketika diasimilasikan, bertindak sebagai denominator umum untuk menyatukan para anggota dari suatu budaya tertentu atau subkultur.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang memiliki relevan dengan penelitian ini adalah:

1. Skripsi Ezra Zhafran Giani Muhammad dari fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, yang dilakukan tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban)”. Pembahasan dalam skripsi tersebut tentang bagaimana pengaruh secara simultan dan parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Lokasi ini dipilih oleh peneliti dengan pertimbangan bahwa Bank BRI Kantor Cabang Tuban merupakan salah satu bank terbesar yang ada di Kabupaten Tuban. Latar belakang penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.



Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dokumentasi metode ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel-variabel yang diteliti. Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif analisis regresi linear berganda uji F dan uji t. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif dan budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 54,4%. Sedangkan sisanya 45,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Skripsi Kiswoyo dari Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Jurusan Manajemen Dakwah, universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang dilakukan tahun 2014 dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta”. Pembahasan dalam skripsi tersebut bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai UIN Sunan Kalijaga, bukan kepada karakteristik budaya dalam meningkatkan kinerja, budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dan sebaliknya jika budaya dalam organisasi buruk maka kinerja pegawai juga akan buruk. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi.

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditamamkan kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan karakter dan harapan yang berbeda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan

berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan baik bagi instansi maupun pegawai. jadi dapat disimpulkan bahwa skripsi ini dalam penelitiannya tidak secara khusus mengaitkan antara karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Jurnal Ahmad Shobirin dari Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, yang dilakukan tahun 2002 dengan judul “Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi. Pembahasan dalam jurnal tersebut adalah bahwa budaya didalam organisasi sangat berpengaruh dalam kemajuan sebuah organisasi dan juga bisa menjadi kelemahan. budaya organisasi selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan organisasi. Dalam praktik sering terjadi yang sebaliknya, budaya organisasi justru menjadi faktor penghambat dalam kehidupan organisasi (budaya dianggap sebagai liabilities). Gagalnya privatisasi, merger dan akuisisi dan terus menurunnya kinerja organisasi, bukan tidak mungkin karena organisasi tersebut mempunyai budaya yang terlampau kuat.

Pasalnya, budaya yang terlalu kuat bisa menimbulkan egosentrisme seolah-olah dirinya yang terbaik diantara para pesaing. Sindrome seperti ini biasanya terjadi manakala kinerja perusahaan terus menerus membaik namun disisi lain mereka tidak menyadari jika lingkungan telah berubah perlu dibedakan antara istilah *enduring identity* (identitas organisasi yang dari waktu ke waktu yang berarti pula budaya yang kuat tidak berubah) dengan *an identity having continuity* (sebuah identitas yang bisa bertahan lama). Pada istilah pertama – *enduring identity*, identitas organisasi cenderung bersifat permanen dari

waktu ke waktu dan statis tanpa mengalami perubahan meski terjadi perubahan lingkungan. Contoh klasik tentang hal ini misalnya dapat ditemui pada kasus IBM yang terlalu kaku dalam menginterpretasikan identitasnya “*respect to individuals*” yang mengakibatkan kinerja perusahaan mengalami penurunan selama tahun 1980an. Sedangkan yang dimaksud dengan istilah kedua *identity having continuity*, identitas/budaya organisasi harus diinterpretasikan dan diberi makna secara berbeda sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan (bersifat kontekstual) sementara nilai-nilai dan keyakinan inti organisasi masih tetap dipertahankan. dengan kata lain, pemaknaan terhadap identitas/budaya organisasi harus bersifat dinamik (Hatch, 1993). Misalnya, untuk mencapai kondisi seperti sekarang, identitas Hewlett Packard yang bersumber pada nilai-nilai inti “*H-P way*” terus mengalami reinterpretasi tanpa harus meninggalkan nilai-nilai inti tersebut.

Persamaan dalam penelitian karya ilmiah ini sama-sama membahas tentang budaya organisasi dan kinerja. Perbedaan dengan yaitu penelitian di atas membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian ini mengangkat Karakteristik Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di MAN 2 Payakumbuh.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif jika ditinjau dari pendekatan. penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keberhasilan itu digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian (Burhan, 2001:29).

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif jika ditinjau dari eksplanasinya. penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan. Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini adalah deskriptif kualitatif (Burhan, 2001:48).

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu berupa mengungkapkan serta menggambarkan kembali kejadian yang terjadi dilapangan mengenai karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan penulis lakukan di MAN 2 Payakumbuh, yang berlokasi di Jln. Soekarno-Hatta Kel. Balai Nan Duo Kec. Payakumbuh Barat Kota Payakumbuh. Setiap rancangan proposal secara bertahap sampai kepenelitian hingga menjadi sebuah skripsi perlu dilengkapi dengan jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan. Penelitian ini diperkirakan membutuhkan waktu sekitar 2 bulan.

#### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yaitu suatu alat atau media yang digunakan untuk mengumpulkan data. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2012:102) bahwa instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.

Lebih lanjut Sugiyono (2013:223) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question*, tahap *Focused dan selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

Pada penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama, untuk tahap selanjutnya apabila fokus permasalahan dalam penelitian sudah ditemukan dan jelas. Maka, peneliti akan mengembangkan instrumen penelitian secara sederhana yang bertujuan untuk dapat melengkapi data yang selanjutnya untuk dapat dibandingkan dengan data yang lainnya yang telah ditemukan. Selain peneliti sebagai instrumen utama, peneliti juga menggunakan instrumen pendukung seperti hand came, recorder, alat rekaman dan lain-lain.

#### **D. Informan**

Pada penelitian ini yang menjadi informan adalah kepala sekolah, kepala bidang, staf TU dan guru-guru di MAN 2 Payakumbuh

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam sebuah penelitian adalah hal yang penting yang tidak boleh ditingkalkan dan menggunakan teknik pengumpulan data yang tepat. Dalam penelitian ini data-data yang dibutuhkan berdasarkan judul penelitian yaitu “Karakteristik Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di MAN 2 Payakumbuh” yaitu menggunakan metode wawancara, dokumentasi, dan observasi. Terdapat beberapa cara yang bisa digunakan untuk melakukan penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

##### **1. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui wawancara atau percakapan. Tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang

duduk berhadapan secara fisik dan diarahkan pada masalah tertentu (Kartono,1996:187). Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Dalam praktiknya sebelum pelaksanaan wawancara penelitian membuat pedoman wawancara untuk menentukan siapa yang peneliti wawancarai, materi dan pedoman garis besar topik yang akan dilakukan dalam wawancara. Setelah itu peneliti membuat kontak awal kepada responden untuk menentukan waktu yang tepat untuk dilaksanakan wawancara. Sedangkan persiapan peneliti yang dilakukan untuk wawancara berupa catatan, alat perekam, maupun alat pengambil gambar.

## 2. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Dengan metode ini peneliti dapat mengambil secara dekat gejala penelitian yakni dengan mengamati secara langsung melibatkan diri sendiri dalam situasi yang diselidiki atau hanya mengamati saja. (Koentjoroningrat,1991:44)

Dalam observasi ini penulis mengamati dan mendeskripsikan secara cermat dan terperinci mengenai karakteristik budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di MAN 2 Payakumbuh.

## 3. Dokumentasi

Menurut Kartono (1990:88) dokumentasi adalah suatu metode yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui hal-hal atau variabel yang berupa catatan, daftar nilai, buku, surat kabar, notulen rapat, logger, agenda dll. Metode dokumentasi memiliki beberapa kelebihan antara lain:

- a. Menghemat waktu sebab dapat dilihat langsung sekaligus mencatatnya.
- b. Tidak perlu pengantar orang lain.
- c. Tidak menimbulkan kecurigaan
- d. Dapat mengetahui data yang telah lalu.

Dalam metode dokumentasi memiliki kekurangan yaitu kurang dapat dipercayai atau dipertahankan, karena pada dokumentasi tergantung pada pembuatannya. Metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengecek data-data yang diperoleh dari interview dan observasi.

#### **F. Teknik Keabsahan Data**

Untuk memeriksa keabsahan data dan validitas data, maka penulis menggunakan teknik triangulasi data. yaitu pemeriksaan data dengan sesuatu diluar data sebagai pembanding data tersebut dengan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan keadaan seseorang dengan berbagai pandangan, serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan.

Sugiyono (2013:273) membedakan tiga macam triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan, dan waktu. Adapun penjelasan dari 3 triangulasi tersebut adalah:

##### **1. Triangulasi sumber**

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Penelitian menggabungkan dan membandingkan data yang telah diperoleh dari beberapa sumber. Misalnya, untuk menguji kredibilitas data tentang keterampilan mengajar maka pengumpulan dan pengujian data dapat diperoleh melalui kepala sekolah dan guru. Jadi dalam menguji data yang didapatkan sudah valid atau belum, peneliti membandingkan informasi dari beberapa sumber.

##### **2. Triangulasi teknik**

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti dalam konteks ini menguji kebenaran data yang

diperoleh dari sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda, diantaranya dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

### 3. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan salah satu kegiatan dalam upaya mengolah data. Kegiatan tersebut dimulai dari mengelompokkan atau mengklasifikasi data, yang kemudian memilah agar dapat dikelola dengan baik, dan seterusnya untuk dapat menemukan informasi apa yang penting sehingga untuk dapat diuraikan dan dikemukakan kepada orang lain.

Langkah-langkah teknik analisis data Miles and Huberman dalam Sugiyono (2007):

### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu. Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai.

### 2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono, 2014: 408).



### 3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data yang kredibel (Sugiyono, 2014: 412).

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi juga tidak, karena seperti yang telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Umum**

##### **1. Sejarah Madrasah**

MAN 2 Payakumbuh merupakan salah satu Madrasah yang ada di Payakumbuh. Cikal bakal Madrasah ini berasal dari Mahad Islami salah satu Perguruan/Lembaga Pendidikan Islam Sumatera Tengah yang dulunya di Payakumbuh yang didirikan oleh buya H. Zainuddin Hamidi pada tahun 1930. Pada awal tahun 1990 animo masyarakat untuk memasuki Madrasah Swasta terasa berkurang, orang berebut memasuki sekolah umum terutama Sekolah Umum Negeri, dengan harapan Ijazah Sekolah Negeri lebih mudah untuk dipergunakan bagi penerimaan pada kantor Pemerintah.

Pada jajaran Kementerian Agama, Madrasah lebih cepat dapat menyalurkan masyarakat untuk menjadi Pegawai adalah PGAN yang tamatan/lulusannya langsung diangkat sebagai Guru Agama Negeri pada sekolah Negeri maupun Swasta, sementara di Sumatera Barat pada waktu itu baru ada 2 PGAN yaitu di Padang dan Bukittinggi.

Bertolak dari tekad dan keinginan agar di Luhak Lima Puluh Kota dan sekitarnya ini tetap lanjut dan berkembang lembaga Pendidikan Agama maka pada Juli 1963 Perguruan Yayasan Ma'had Islamy bersama majelis guru sepakat mengusulkan kepada pemerintah supaya Madrasah Ma'had Islamy di jadikan PGA Negeri. Yang ada waktu itu telah melaksanakan kurikulum PGA Negeri. Setelah beberapa kali mengusulkan dan kuatkan oleh usul Pemerintah Daerah, maka pada bulan Juni 1966 diterimalah SK Menteri Agama RI No. 23/1966 tanggal 20 April 1966 tentang perubahan PGA Ma'had Islamy menjadi PGAN 4 tahun Payakumbuh, dan diresmikan pada tanggal 15 September 1966 oleh Bapak Arso Direktur Pendidikan Agama Islam atas nama Menteri Agama

sebagai pimpinan sementara ditunjuk Basyar Muchtasar dibantu oleh 7 orang guru negeri dan beberapa guru honor.

Dalam pengembangan selanjutnya PGAN 4 tahun berusaha menarik partisipasi masyarakat dengan membentuk wadah mitra penanggungjawab pendidikan melalui pembentukan Badan Usaha Kesejahteraan Sekolah (BUKS) yang anggota pengurusnya terdiri dari orang tua siswa dan pemuka masyarakat. Empat tahun kemudian, tepatnya Juni 1970 PGAN 4 tahun Payakumbuh diangkat menjadi PGAN 6 tahun sesuai dengan SK Meneg No. 76 Tahun 1970 tertanggal 25 Mei 1970 dengan pimpinan sementara Basyar Muchtasar.

Tanggal 9 September 1971 Kepala Sekolah meninggal dunia akibat kecelakaan lalu lintas, pimpinan sementara sekolah dilanjutkan oleh Sabiran Manany yang pada waktu itu sebagai Wakil Kepala Sekolah. Tanggal 29 Januari 1972 Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Barat menyerahkan DIK sekolah kepada Wakil Kepala Sekolah Sabiran Manany, bersama dengan itu Ka. Kanwil menunjuk Baharuddin Buyung Kepala Kantor Pendidikan Agama Kab. Lima Puluh Kota sebagai "*care taker*" Kepala PGAN 6 tahun mengangkat Sabirin Manay sebagai bendaharawan.

Pada tahun 1992 keluar surat Keputusan Menteri Agama No. 42 Tahun 1992 Pengalihan Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Payakumbuh, yang di pimpin oleh Nawadir, BA. Pada tanggal 24 April 1973 dimulai peletakan batu pertama pengembangan gedung oleh Wali Kota Payakumbuh oleh Sutan Usman. Pada waktu itu kepala sekolah definitive telah dijabat oleh Amiruddin. S.BA, yang pelaksanaan serah terimanya dilakukan tanggal 27 September 1972. Pembangunan gedung swadaya ini selesai 7 lokal permanen tahun 1976. Pada tanggal 15 April 1976 PGAN 6 Tahun Payakumbuh mulai meninggalkan Ma'had Islamy dan menepati gedungnya yang baru kita huni saat ini yang terletak pada lingkup 3 Kelurahan yaitu Kelurahan Balai Nan Duo, Kelurahan Sungai Pinago,

Kelurahan Tanjung Gadang Kecamatan Payakumbuh Barat kota Payakumbuh.

**Tabel 1. Sejarah Pimpinan Yang Pernah Memimpin MAN 2 Payakumbuh :**

No	Nama	Periode Masa Jabatan	Ket
1	Basyar Muctasar	Tahun 1966 – 1971	
2	Baharuddin Buyung	Tahun 1971 – 1977	
3	H. Amiruddin S, BA	Tahun 1977 – 1982	
4	Drs. Zakaria harun	Tahun 1982 – 1991	
5	Nawanir, BA	Tahun 1991 – 1996	
6	Drs. H. Syahrudin MS	Tahun 1996 – 2006	
7	Dra. Refinel, M.Pd	Tahun 2006 – 2008	
9	Dra. Hj. Elinar Anas, M.Pd	Tahun – 2008 – 2013	
10	H. Alex Sandra, S.Ag, M.MPd	Tahun 2013 Sampai sekarang	

### **Profil Sekolah**

Nama Sekolah : MAN 2 Payakumbuh  
 Alamat Sekolah : Jl. Soekarno Hatta Koto Nan IV Payakumbuh  
 Nomor Statistik : 131113760002  
 Provinsi : Sumatera Barat  
 Kabupaten/Kota : Payakumbuh  
 Kecamatan : Payakumbuh Barat  
 Desa/Kelurahan : Tanjung Gadang, Sei Pinago, Balai Nan Duo  
 Kode Pos : 26224  
 E-Mail : [mandua\\_pyk@yahoo.com](mailto:mandua_pyk@yahoo.com)  
 Akreditasi : A

## **2. Visi dan Misi Madrasah**

### **a. Visi MAN 2 Payakumbuh**

“Terwujudnya Siswa berakhlakul karimah, Cerdas dan Peduli Lingkungan”

### **b. Misi MAN 2 Payakumbuh**

- a. Melaksanakan PBM yang berkualitas dan berwawasan lingkungan.
- b. Meningkatkan profesional guru dan pegawai serta disiplin seluruh warga Madrasah.
- c. Memberikan layanan dan bimbingan kepada siswa secara efektif dan efisien.
- d. Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dengan mengaktualisasikan bakat dan minat siswa serta peduli lingkungan hidup.
- e. Meningkatkan pemahaman dan pegamalan siswa terhadap ajaran Islam melalui praktek ibadah dan kepribadian
- f. Menata dan menciptakan Madrasah yang nyaman dan asri
- g. Menjalin kerjasama yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait dan lembaga masyarakat

### **MOTTO :**

**“Taat dalam Ibadah, Mulia dalam Akhlak, Unggul dalam Prestasi dan Peduli Lingkungan”**

## **3. Kurikulum Madrasah**

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum adalah suatu yang direncanakan sebagai pegangan guna mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 70 Tahun 2013, Kurikulum 2013 dikembangkan berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Tantangan Internal
- b. Tantangan Eksternal
- c. Penyempurnaan Pola Pikir
- d. Penguatan Tata Kelola Kurikulum
- e. Penguatan Materi

Saat ini MAN 2 Payakumbuh menerapkan kurikulum 2013 (KURTILAS) untuk semua kelas X, XI dan XII. Adapun struktur kurikulum MAN 2 Payakumbuh menurut jadwal mata pelajaran sebagai berikut :

- a. Jadwal mata pelajaran Agama dan akhlak mulia
- b. Jadwal mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
- c. Jadwal mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- d. Jadwal mata pelajaran estetika, dan
- e. Jadwal mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan

Masing-masing kelompok mata pelajaran tersebut diimplemetasikan dalam kegiatan pembelajaran pada setiap mata pelajaran secara menyeluruh. Dengan demikian cakupan dari masing-masing kelompok dapat diwujudkan melalui mata pelajaran yang relevan. Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum dengan adanya penambahan alokasi waktu pada mata pelajaran tertentu sesuai dengan kebutuhan. alokasi waktu 1 jam pelajaran 45 menit. Proses pembelajaran dimulai 07.10 s/d 15.00 untuk hari senin sampai dengan rabu, 07.10 s/d 11.40 untuk hari jum'at dan jam 07.10 s/d 14.20 untuk hari kamis dan sabtu.

#### **4. Manajemen Madrasah**

##### **a. Struktur Organisasi Madrasah**

- 1) Kepala sekolah : H. Alex Sandra, S.Ag.M.MPd
- 2) Waka Kurikulum : Wirsonefendi, M.Pd

- 3) Waka Kesiswaan : Meirihana, S.Pd  
 4) Waka Sarana dan Prasarana : Suska Efendi, S.Ag  
 5) Waka Humas : Irfandri, S.Pd.I  
 6) Waka Keagamaan : H. Muhammad Sawari, S.Pd, MPd.I  
 7) Waka Pen. Mutu : Ismail., S.Pd

**b. Tabel 2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

No	Nama/NIP	Kode	MATA PELAJARAN
1	H. Alex Sandra, S.Ag, M.MPd 19530518 197701 2 001	AL	Kepala Madrasah
2	Wirsonefendi, M.Pd 19700512 199703 1 004	WR	1. Fisika
			2. Wk. Kurikulum
3	Meirihana, S.Pd 197005011997032002	MH	1. Kimia
			2. wk. kesiswaan
4	Irfandri, S.Pd.I 19790203 200501 1 005	IF	1. Al Qur'an Hadist
			2. Ilmu Hadist
			3. Waka Humas
5	Suska Efendi, S.Ag 19760409 200604 1 014	SE	1. Bhs. Arab Minat
			2. Waka Saprass
6	Ismail., S.Pd 197103161998031003	IS	1. PKWU
			2. Kep. Lab. Komputer
			3. Waka Pen. Mutu
7	H. Muhammad Sawari, S.Pd, MPd.I 19660101 199903 1 001	SW	1. PKN
			2. Waka Keagamaan
8	Nora Delfianis, S.Pd 197601032005012004	ND	1. PKN
			2. Piket
9	Dra. Isnaniah, S.Pd 19690426 198912 2 001	AN	1. B. Indonesia
			2. Wali Kelas
10	Dra. Hj. Novia Erlinda 19651110 199203 2 005	NE	1. Biologi
			2. Wali Kelas
			3. Piket

11	Khairul Amri, S.Pd 19751016200710 1 001	KA	1. Sejarah Indonesia 2. Wali Kelas 3. Piket
12	Gusti Kasumawardani, S.Ag 19720817 200212 2 003	GK	1. B. Arab 2. Piket
13	Zailendra, S.Ag 19770428 199303 2 001	ZN	1. B. Arab Wajib 2. B. Arab Peminatan 3. Wali Kelas
14	Nelmi Tati, S.Ag 19720809 200710 2 002	NT	1. Fiqih 2. Fiqh-Us.Fiqh 3. Wali Kelas
15	Nursofia, S.Ag 19750615 200710 2 006	NS	1. Aqidah Akhlak 2. Akhlak 3. Wali Kelas
16	Reni Elfida, S.Ag 19700819 200701 2 015	RN	1. Aqidah Akhlak 2. Akhlak 3. Wali Kelas
17	Hendracipta, SH.I 19780808 200901 1 012	HC	1. Fiqih 2. Fiqh-Us.Fiqh 3. Piket
18	Asriza Rahma, S.Pd, M.Si 19720828 199703 2 001	RI	1. Matematika Wjb 2. MTK Peminatan 3. Wali Kelas
19	Dra. Yuswariani 19670905 199903 2002	YS	1. Matematika Wjb 2. Piket
20	Hj. Dewi Kemala, S.Pd 19691222 200501 2 002	DK	1. Matematika Wjb 2. Piket
21	Siti Mico Handaru, S.Pd, M.Si 197010051995122002	ST	1. Matematika Wjb 2. Wali Kelas
22	Hj. Ilwati, S.Pd, M.MPd 19690419 199803 2001	IL	1. Kimia 2. Piket
23	Dra.Hj. Yeti Filyana 19601006 198503 2 004	YT	1. Kimia 2. Kimia L.Minat 3. Piket
24	Dra.Hj. Ernita	TA	1. Fisika



	19660702 199403 2 001		2. Wali Kelas
			3. Piket
25	Dewi Putri Irmawati, M.Si 19700327 199703 2 002	DP	1. Fisika Lint. Minat
			2. Kepala Lab. Minat
			3. Piket
26	Melda Soska, S.Pd 19800327 200710 2 001	MS	1. Biologi
			2. Wali Kelas
27	Zulhilman, S.Pd 19680918 199703 1 004	ZH	1. Biologi
			2. Biologi Lintas Minat
			3. Piket
28	Elvia Sari, S.Pd 19770716 200710 2 005	EV	Izin Belajar
29	Dewi Ernita, S.Pd 19720408 200501 2 007	EN	1. PKWU
			2. Piket
30	Susan Dewi Cahyono, S.Pd 19710920 199903 2 001	SD	1. PKWU
			2. Piket
31	Sasrianti, SS 19790520 200710 2008	SS	1. B. Indonesia
			2. Wali Kelas
32	Rozi Fitri Hartati, S.S 19820722 200710 2 001	RF	1. B. Indonesia
			2. Wali Kelas
33	Lusi Nesrika Jelita, S.Pd 19810109 200710 2 004	LS	1. B. Indonesia
			2. Wali Kelas
34	Zulyani, S.Pd 19710101 200710 1 009	ZY	1. Geografi
			2. Sejarah Indonesia
			3. Piket
35	Yusna Erdi, S.Pd 19731013 200604 2 005	YE	1. Geografi
			2. sejarah Indonesia
			3. Wali Kelas
			4. Piket
36	Hasanudin, S.Sos 19691231 200701 1 432	HS	1. Sosiologi
			2. Piket
37	Mira Oktavia, S.Pd 19841004 200912 2 003	MO	1. Sosiologi
			2. Sejarah
			3. Wali Kelas
38	Erni Anita, S.Pd	EA	1. B. Inggris

	19751110 199703 2 001		2. Kepala Pustaka 3. Piket
39	Josmartin Peto M, S.Pd 19751118 200501 1 002	JP	1. B. Inggris 2. B.Inggis Lin.Minat 3.Wali Kelas 4. Piket
40	Ultra, S.Pd 19720616 199703 1 004	UL	1. B. Inggris 2.Piket
41	Elvi Delaila, SS 19780626 200710 2010	ED	1. B. Inggris 2. Wali Kelas 3. Piket
42	Rusda Yeni, S.Pd 19700723 199905 2 001	RU	1. Kesenian 2. Piket
43	Rasna Wirda, S.Pd 19720224 200701 2018	RW	1. Ekonomi / Akunt 2. Wali Kelas
44	Yosvita, S.Pd 19781113 200710 2 002	YV	1. Ekonomi 2. Wali Kelas 3. Piket
45	Aulia Sugra Hayati, S.Pd 198908112019032013	AS	1.Matematika Wjb 2.Wali Kelas 3.Piket
46	Sri Andriani Aziz 198502182019032007	SR	1. Matematika Wjb 2.Wali Kelas 3.Piket
47	Miftahul Gani, LC 199301032019031008	MF	1. Hadits ilmu hadits 2. tafsir ilmu tafsir 3.Piket
48	Dela Nur Afni, S.Pd I 198907282019032018	DL	1. Bhs Arab 2. Piket
49	Fadhilla Tirrahmah, S.Pd 199108312019032016	FD	1. Seni Budaya 2. PKWU 3. Piket
50	Indah Purnama Tarigan, S.Pd 199311062019032014	IN	1. Seni Budaya 2.Piket
51	Itrianis, S.Pd 199204022019032034	IT	1. Sejarah Mnat 2. Wali Kelas 3. Piket

52	Melsa Maizarah, S.Pd 199505262019032015	MM	1. Sejarah Indonesia 2. Wali Kelas 3. Piket
53	Drs. Irman Radius	IR	1. S K I 2. Ilmu Kalam
54	Firma Yulit, SS	FY	1. PKN 2. Piket
55	Gusrianto, S.Pd	GS	1. PJOK 2. Wali Kelas
56	Ahmad Deski, S.S.I, M.Pd I	AD	1. Ilmu Tafsir
57	Hendria Roza, S.Pd I	RZ	1. B. Inggris LM 2. S K I 3. Wali Kelas 4. Piket
58	Henky Fikra, M.Pd	HK	1. B. Indonesia 2. Wali Kelas 3. Piket
59	Nora Angraini, S.Pd	NA	1. B. Inggris LM
60	Fitri Darusman, S.Pd I	FT	1. Matematika Minat
61	Muhammad Hidayat, S.Pd	DY	1. Penjas Orkes
62	Mustaqim, S.Pd I	MT	1. S K I 2. B. Inggris LM 3. Wali Kelas 4. Piket
63	Silvia Yemri, S.Pd	SY	1. Biologi Lint. Minat
64	Rita Yulia, M.Pd	RY	1. Al-Qur'an Hadits
65	Irma Ariati, S.Pd I	MA	1. Fiqh 2. Wali Kelas 3. Piket
66	Hurda Novita, S.Pd	HN	1. Ekonomi L. Minat 2. Piket
67	Azimatul Husna, S.Pd I	AH	1. Al-Qur'an Hadits 2. Ilmu Kalam

			3.Wali Kelas
68	Yogi Anggraini, S.Pd I	YA	1. Akidah Akhlak 2.Wali Kelas 3.Piket
69	Imil Fitria Imran, S.Pd	IM	1.Matematika Minat 2. Wali Kelas
70	Rien Restu Sari, S.Pd I	RR	1. Matematika Minat 2. Wali Kelas
71	Suci Mela Sari, S.Pd	SM	1.B. Indonesia 2. Piket
72	Marissa Putri	MP	1. Bhs Arab 2. Fiqh Ushul Fiqih
73	Mauizatul Khiari, S.Pd	MK	1. S K I 2.Sejarah Peminatan 3.Wali Kelas
74	Dewi Jenova, S.Pd	DJ	1. Fisika 2.Piket
75	Tomy Wahyu Saputra, S.Pd	TW	1. PJOK
76	Syafri Yodi, STh.I	SF	1. Akhlak 2. Ilmu Kalam
77	Wiwi Dwi Amelia, S.Pd	WD	1. B. Jepang 2. Wali Kelas
78	Surya Tra Yuliandrisa, S.Pd	SU	1. P J O K
79	Emi Nurmaini, S.Pd I	EM	1.Guru BK 2.Piket
80	Hidayati, S.Pd I	HD	1.Guru BP/BK 2.Piket
81	Alfi Fauziah, S.Pd	AF	1.Guru BP/BK 2.Piket
82	M. Arif Masri, S.Pd	AR	1. Guru BP/BK 2. Piket
83	Ilhamda Rizki, S.Pd	DA	1. Guru BP/BK 2. Piket

c. Tabel 3. Siswa/siswi MAN 2 Payakumbuh

No	Kelas	Program	Lk	Pr	Jumlah			
1	X	MIA	MIA <sub>1</sub>	5	28	33		
			MIA <sub>2</sub>	9	26	35		
			MIA <sub>3</sub>	10	26	36		
			MIA <sub>4</sub>	10	23	33		
		IS	IS <sub>1</sub>	9	27	36		
			IS <sub>2</sub>	9	27	36		
		IPK	IPK <sub>1</sub>	14	19	35		
			IPK <sub>2</sub>	12	17	29		
			IPK <sub>3</sub>	12	17	29		
			IPK <sub>4</sub>	11	18	29		
		2	XI	MIA	MIA <sub>1</sub>	12	18	30
					MIA <sub>2</sub>	8	20	28
MIA <sub>3</sub>	9				20	29		
MIA <sub>4</sub>	10				20	30		
MIA <sub>5</sub>	6				23	29		
IS	IS <sub>1</sub>			8	22	30		
	IS <sub>2</sub>			10	19	29		
	IS <sub>3</sub>			10	18	28		
	IS <sub>4</sub>			12	16	28		
IPK	IPK <sub>1</sub>			12	18	30		
	IPK <sub>2</sub>			11	20	31		
	IPK <sub>3</sub>			13	18	31		
	IPK <sub>4</sub>			15	16	31		
3	XII			MIA	MIA <sub>1</sub>	15	21	36
					MIA <sub>2</sub>	14	22	36
					MIA <sub>3</sub>	11	24	35
		MIA <sub>4</sub>	16		20	36		
		IS	IS <sub>1</sub>	17	16	33		
			IS <sub>2</sub>	15	20	35		
			IS <sub>3</sub>	15	18	33		
		IPK	IPK <sub>1</sub>	15	21	36		
			IPK <sub>2</sub>	13	16	29		
			IPK <sub>3</sub>	11	18	29		
		<b>Jumlah</b>					<b>1.053</b>	

5. Tabel 4. Sarana dan Prasarana Madrasah

No	Jenis	Jml Ruang	Jml Kondisi Baik	Jml Kondisi Rusak Ringan	Jml Kondisi Rusak Ringan	Jml Kondisi Rusak Ringan
1	Ruang Kelas	33	33	2	-	-
2	Perputakaan	1	-	-	-	-
3	R. Lab. IPA	-	-	-	-	-
4	R. Lab. Biologi	-	-	-	-	-
5	R. Lab. Fisika	1	-	-	-	-
6	R. Lab. Kimia	1	-	-	-	-
7	R.Lab. Komputer	1	-	-	-	-
8	R. Lab. Bahasa	1	-	-	-	-
9	R. Pimpinan	1	-	-	-	-
10	R.Guru	-	-	-	-	-
11	R. Tata Usaha	1	-	-	-	-
12	R. Konseling	1	-	-	-	-
13	R. UKS	1	-	-	-	-
14	Tempat Ibadah	1	-	-	-	-
15	WC	25	-	-	-	-
16	Gudang	-	-	-	-	-
17	Tempat Olah Raga	3	3	-	-	-
18	R. OSIS	1	-	-	-	-
19	Aula	1	-	-	-	-
20	Lainnya	-	-	-	-	-

6. Tabel 5. Data Prestasi Siswa MAN 2 Payakumbuh tahun 2018 sampai 2019

NO	NAMA KEJUARAAN TINGKAT	TINGKAT	NAMA YANG MEMPEROLEH	JUARA	KET
1	MMC 7	Nasional	M. Zikri dkk	Juara 2	
2	Nasyid	Propinsi	grup Nasyid MAN 2 Kota Pyk	Juara 1	
3	Chemistry Olimpiade Challenge	Propinsi	Fadilatul Khaira	Juara 1	
4	Chemistry Olimpiade Challenge	Propinsi	Arrum Permata Astuti	Juara 2	
5	CC kebencanaan	Propinsi	Addila Azkia	Juara 1	
6	Laga O2SN	Propinsi	Fathan M. Azzam	Juara 2	
7	PNP	Propinsi	Pramuka	Juara Umum	
8	Lompat Jauh	Propinsi	Abil Al Hafiz	Juara 1	
9	Bulu Tangkis	Propinsi	Irsyad Abdul Rafif	Juara 2	
10	Lempar Lembing	Propinsi	Damiana Putri	Juara 2	
11	Lompat Jauh	Propinsi	Hidayatul Ihsan	Juara 2	
12	Tolak Peluru	Propinsi	Viona Putri A	Juara 2	
13	Lompat Jauh	O2SN Kota	Puja Restu Ulahi	Juara 1	
14	lari 100 m	O2SN Kota	Sofi	Juara 2	
15	Pencak Silat Seni	O2SN Kota	Fathan M. Azzam	Juara 1	
16	Tenis meja	Popda Kota	M. Al Fikri	Juara 1	
17	Bulu Tangkis	O2SN Kota	Abdi Hikmara	Juara 1	
18	Kaligrafi	Kota	Dinda	Juara 1	

19	Kaligrafi	Kota	M. Yusuf	Juara 1	
20	KSM Matematika	Kota	Muhammad Ridho Maulana	Juara 2	
21	KSM Biologi	Kota	Shavira Perdani Safitria Hanafi	Juara 1	
22	KSM Biologi	Kota	Hikmatul Faizah	Juara 2	
23	KMS Fisika	Kota	Elvina	Juara 2	
24	KSM Kimia	Kota	Siti Aisyah	Juara 1	
25	KSM Kimia	Kota	Siti Maulana	Juara 2	
26	KSM Ekonomi	Kota	Alfi Sirhan	Juara 1	
27	Lompat Jauh	Kota	Hidayatul Ihsan	Juara 2	
28	Lompat Jauh	Kota	Abil Al Hafiz	Juara 1	
29	Pencak Silat Laga	Kota	Cholil Putra	Juara 2	
30	Pencak Silat Seni	Kota	Hanifa Azahra	Juara 2	
31	Lomba Takraw	SMA/MA	M. Geri Coslow dkk	Juara 1	
32	MSQ	SLTA	Dola	Juara 1	
33	MSQ	SLTA	Zahra	Juara 2	
34	Biologi	SLTA	Rodiatul Rahmad	Juara 1	
35	Tahfiz	SLTA	Yahya Habibullrahma	Juara 2	
36	Khukbah	SLTA	Ardiansyah	Juara 1	

## B. Temuan Khusus

### 1. Budaya Organisasi di MAN 2 Payakumbuh

#### a. Pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh.

Suatu budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk dan menjadi komitmen budaya tidak akan menghilang begitu saja. Ada proses pembentukan dan ada kekuatan yang



melatarbelakangi budaya tersebut bertahan dan semakin kuat. Faktor utama dalam pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh.

#### 1) Lingkungan Usaha

Dari hasil wawancara dengan Ibuk Azimatul Husna, M.Pd. selaku guru di MAN 2 Payakumbuh, bahwa “Pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh karena adanya pembiasaan yang ditanamkan oleh warga MAN 2 Payakumbuh, dan juga di pengaruhi oleh lingkungan yang kondusif. Kalau menurut saya lingkungan yang kondusif dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang baik, tersedianya waktu untuk ide-ide baru, suasana yang santai, tingkat saling percaya dan keterbukaan akan lebih sempurna jika ditambah dengan agamis”.

Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh Bapak Ismail, S.Pd. selaku waka penjaminan mutu bahwa “Budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh ini terjadi secara spontan karna adanya peluang dari lingkungan. Karna menurut saya jika lingkungan tidak mendukung, apa yang diharapkan tidak akan terjadi tetapi jika lingkungan mendukung semua akan terjadi dengan sendirinya. Dengan lingkungan yang kondusif dan agamis dapat membuat MAN 2 Payakumbuh menjadi maju lagi untuk kedepannya dengan menciptakan budaya yang seimbang antara kebutuhan hidup dunia dan akhirat”.

Pernyataan kedua responden di atas memberikan bukti bahwa kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberikan tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan kerja yang kondusif dan agamis menjadi unsur yang penting di dalam terciptanya budaya yang di terapkan di MAN 2 Payakumbuh. Dengan dimensi lingkungan kerja seperti yang dijelaskan responden, hal ini memberi peluang semua unsur manajemen dapat berfungsi seperti yang di harapkan.

Artinya lingkungan kerja kondusif dan agamis dapat menunjang visi dari MAN 2 Payakumbuh yakni terwujudnya siswa berakhlakul karimah, cerdas dan peduli lingkungan dan juga motto dari MAN 2 Payakumbuh yaitu taat dalam ibadah, mulia dalam akhlak, unggul dalam prestasi, dan peduli lingkungan. Tujuan terciptanya lingkungan kerja yang seperti itu adalah MAN 2 Payakumbuh ingin menyeimbangkan kebutuhan hidup di dunia dan di akhirat serta menghapus permasalahan banyak orang ketika sudah disibukkan dengan pekerjaan yang sering kali menunda kewajiban beribadah dan ujung-ujungnya tidak terlaksana karena lupa waktu atau telah berakhir.

## 2) Nilai-nilai

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah H.Alex Sandra, S.Ag,M.MPd. bahwa “Selain lingkungan, motto juga berpengaruh dalam pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh, dimana di dalam motto mengandung nilai yang luar biasa dalam artian mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi sumber daya yang ada di MAN 2 Payakumbuh dalam mencapai tujuan organisasi”.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Ismail, S.Pd. juga mengatakan bahwa “Motto MAN 2 Payakumbuh taat dalam ibadah, mulia dalam akhlak, unggul dalam prestasi dan peduli lingkungan juga menjadi faktor berdirinya sebuah budaya di MAN 2 Paakumbuh”.

Dari pemaparan responden di atas memberikan penjelasan bahwa nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen, yang

menjadi nilai inti dari MAN 2 Payakumbuh adalah berpedoman pada motto “Taat dalam ibadah, mulia dalam akhlak, unggul dalam prestasi dan peduli lingkungan”.

### 3) Pahlawan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ilhamda Rizky, S.Pd. sebagai guru MAN 2 Payakumbuh bahwa “Kalau saya yang mengatakan pahlawan ya pendiri, kepala sekolah beserta jajarannya intinya semua orang yang pernah mengukir sejarah baik bisa dikatakan pemimpinlah. Saya mengatakan hal ini, saya punya alasan karena dalam menghadapi suatu permasalahan yang terjadi di dalam organisasi, yang mempunyai wewenang utama dengan secaralangsung mengambil tindakan adalah pemimpin, berusaha mengetahui dan mendalami permasalahan untuk selanjutnya akan dipecahkan secara adil dan demokratis dengan mencari jalan keluarnya sesuai dengan pedoman hukum dan aturan yang sudah berlaku, selain itu yang menjadi acuan sikap karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi juga pemimpin”.

Dari paparan responden di atas memberikan penjelasan bahwa pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri, kepala sekolah, beserta jajarannya yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka merupakan idola yang patut diikuti oleh karyawan di suatu organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi. Selain itu, pemimpin juga mempunyai wewenang penuh dalam memberikan keputusan terbaik untuk memecahkan permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Tidak ada jaminan bahwa organisasi yang besar tidak pernah menghadapi sebuah permasalahan.

#### 4) Ritual

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Azimatul husna, M.Pd. bahwa “Banyak hal dan kegiatan yang dilakukan di MAN 2 Payakumbuh seperti rapat koordinasi satu kali sebulan, kegiatan 1 hari lebih dekat dengan kepala sekolah, upacara bendera setiap senin dan muhadarah setiap jumat, membaca Al- Qur’an sebelum belajar, makan bersama antara guru, peningkatan jabatan bagi karyawan yang dipandang mampu menduduki posisi yang disediakan. Ini semua dilakukan untuk menunjang budaya yang akan dibentuk, selain yang saya sebutkan itu masih bnyak lagi hal lain yang merupakan program MAN 2 Payakumbuh”.

Dari pernyataan responden di atas mengungkapkan bahwa ritual merupakan aktivitas yang mengekspresikan dan memantapkan nilai-nilai penting dan tujuan-tujuan terpenting organisasi, orang-orang yang memiliki fungsi penting dan fungsi biasa-biasa saja. Banyak kegiatan-kegiatan di MAN 2 Payakumbuh untuk dapat menunjang terciptanya nilai-nilai yang diharapkan, mulai dari karyawan baru sampai karyawan yang sudah menetap.

Menurut hasil observasi peneliti, masih banyak yang kegiatan yang dilakukan MAN 2 Payakumbuh. Kegiatan-kegiatan ini bertujuan untuk menguatkan tali silaturahmi dengan seluruh keluarga MAN 2 Payakumbuh. Dibuktikan dengan ketika peneliti masih sekolah di sana dan pada waktu penelitian.

#### 5) Jaringan Budaya

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah H.Alex Sandra, S.Ag,M.MPd. bahwa “Sejarah berdirinya MAN 2 Payakumbuh sampai suksesnya sekarang adalah sesuatu yang tidak bisa dilupakan, untuk itu saya selalu memotivasi karyawan untuk selalu mengingatkan, menjaga kekompakan dan mengutamakan asas kekeluargaan dalam menjalankan pekerjaan dan juga menceritakan bagaimana sejarah berdirinya MAN 2 Payakumbuh

tujuan untuk memotivasi para karyawan. Cara saya dalam memotivasi karyawan yaitu pada saat rapat koordinasi dan kegiatan satu hari lebih dekat dengan kepala sekolah di situ kita saling mengungkapkan apa yang terasa memberikan masukan, motivasi, inovasi, di sanalah jika ada kekurangan dalam mencapai target kerja bisa diperbaiki untuk kedepannya.

Seperti jaringan yang ada di MAN 2 Payakumbuh yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para wakil kepala, melalui kegiatan-kegiatan yang ada, seperti rapat koordinasi dan satu hari lebih dekat dengan kepala sekolah untuk menyampaikan tentang segala permasalahan dan apa yang terjadi di MAN 2 Payakumbuh. Hal ini dimaksud untuk memberikan pengarahan kepada semua sumber daya yang ada di MAN 2 Payakumbuh bahwa perjuangan dalam menciptakan sesuatu yang luar biasa itu membutuhkan perjuangan yang tidaklah mudah. Motivasi yang telah berupa sejarah jangan sampai larut dalam perubahan zaman. Artinya, semangat yang digambarkan pendiri dalam membangun MAN 2 Payakumbuh diharapkan tidak akan pudar dengan perkembangan zaman yang semakin berubah. Untuk itu dengan berbagai kesempatan yang ada MAN 2 Payakumbuh selalu menceritakan sebagai motivasi untuk menggapai mimpi yang luar biasa.

b. Mempertahankan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh

Bila suatu budaya sudah berlaku, praktik-praktik di dalam organisasi berfungsi untuk menjaga budaya tersebut dengan cara mengekspos karyawan agar memiliki pengalaman yang serupa. Sebagai contoh, banyak praktik-praktik sumber daya manusia suatu organisasi yang mengukuhkan kembali budaya mereka. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja praktik-praktik pemberian penghargaan kegiatan-kegiatan pelatihan dan peningkatan karier, dan prosedur promosi kesemuanya harus dapat memastikan bahwa pekerjaan yang dipilih sesuai dengan budaya tersebut, penghargaan diberikan kepada

siapa-siapa yang mendukung budaya tersebut, dan hukuman (bahkan pemecatan) diberikan kepada mereka yang menentang budaya tersebut.

Pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh memang dilandasi oleh adanya niat dan tekad yang kuat disertai dengan visi misi yang jelas dari pendiri. Keadaan awal ketika pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh memang sangat sulit untuk dilakukan karena tidak terbiasa dan lama kelamaan akan menjadi biasa. Bukti Konkrit dari bertahannya budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh adalah sejak awal sampai akhir.

#### 1) Praktik seleksi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibuk Azimatul Husnah, M.Pd. bahwa “Setiap karyawan yang ingin bekerja di MAN 2 Payakumbuh melalui beberapa tahap perekrutan calon karyawan baru jadi tidak asal masuk begitu saja”.

Pernyataan tersebut dikuatkan juga oleh Kepala Sekolah H.Alex Sandra, S.Ag, M.MPd. bahwa “Proses penyeleksian karyawan baru pastinya terjadi di tempat kerja manapun, tujuannya untuk mengetahui seberapa serius seseorang bekerja di tempat tersebut, mengetahui bagaimana karakternya dan cocok tidaknya pekerjaan tersebut dengan orang itu. Setelah surat lamaran dikirim nanti akan di amati dengan teliti jika dirasa sesuai baru diinterview. Setelah diinterview tidak ada jaminan bahwa pelamar langsung diterima karena melihat hasil dari interview tersebut dan dipertimbangkan secara baik, setelah diterima baru nanti akan dipanggil lagi untuk melakukan interview selanjutnya seperti kontrak kerja, gaji dan lain sebagainya”.

Menurut penjelasan responden tersebut langkah pertama yang dilakukan MAN 2 Payakumbuh adalah seleksi yang cermat terhadap calon karyawan baru, dengan menggunakan prosedur

standart dan mencari sifat khusus yang berhubungan dengan kinerja yang efektif.

## 2) Manajemen Puncak

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ismail, S.Pd. bahwa “Untuk mempertahankan budaya dalam suatu organisasi tentunya tidak mudah. Untuk mempertahankan budaya tersebut perlu adanya pimpinan, karna pimpinan itu teladan bagi anggotanya, bagaimana pimpinan itu terus menerus mengusahakan agar budaya tersebut dapat selalu dilakukan. Adanya komitmen pimpinan yang diimplementasikan baik melalui sikap dan perilaku sehari-hari”.

Hasil wawancara dengan staf Ibuk Welda Meri bahwa “Dalam mempertahankan budaya dalam suatu organisasi tentunya ada pengaruh yang timbul dari hubungan antara pimpinan dan anggota organisasinya, maksudnya terdapat interaksi dan reaksi timbal balik dari orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi. seorang pemimpin mempunyai visi misi dan tujuan yang ingin dicapainya ketika memberi keputusan dan akan berkomitmen dengan budaya tersebut, pemimpin akan berusaha menjelaskan misi tersebut dan mendorong para karyawan hingga mencapai tingkat prestasi yang cukup memuaskan (misi organisasi), bukan hanya ngomong saja tapi kepala sekolah juga melaksanakannya”.

Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh Ibuk Azimatul Husna, M.Pd. bahwa “Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok juga merupakan sarana pencapaian tujuan. Kalau saja budaya di MAN 2 Payakumbuh tidak diawali dari perilaku pemimpin, maka budaya tersebut tidak akan bertahan sampai sejauh yang direncanakan. Budaya yang kuat tergantung sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut. Apalagi

pemimpin yang sangat dikagumi pastinya tanpa diperintahkan anggota akan mengikuti dengan sendirinya”.

Pernyataan ke tiga responden memberikan jawaban bahwa tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada berlangsungnya budaya organisasi. Pemimpin memberikan teladan kepada anggotanya dalam berperilaku yang dapat meyakinkan organisasi mencapai tujuan sekaligus mencukupi kebutuhan anggotanya. komitmen manajemen puncak sebagai salah satu penentu implementasi pertahanan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan keputusan yang terkait dengan awal pembentukan budaya, tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya dukungan sumber daya yang dialokasikan.

Responden juga memberikan penjelasan bahwa pimpinan di MAN 2 Payakumbuh sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan misi organisasi karena dituntut dan diberi tanggung jawab oleh berbagai pihak yang berkepentingan lainnya untuk mampu menjalankan roda organisasi menjadi penting artinya bagi seorang pemimpin.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang sangat menentukan terhadap berhasil tidaknya organisasi tersebut. Untuk itu, peranan pemimpin dalam upaya membentuk dan mempertahankan budaya organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan, di sini pula peran pemimpin menjadi penting dalam proses pemberdayaan karyawan. Budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh dapat tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja di dalamnya, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Sosok pemimpin yang banyak dikagumi karyawan akan menjadi teladan tersendiri untuk mengikuti apa yang diperintahkan tanpa harus ada penolakan.



Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Ilhamda Rizky, S.Pd. bahwa “Kalau menurut saya pribadi pimpinan kami adalah sosok yang patut dteladani, sosok yang kharismatik dan sosok yang tenang, karna kekaguman saya, tanpa harus beliau peringatkan untuk melakukan budaya yang ada di MAN 2 Payakumbuh, dengan kemauan sendiri saya usahakan istiqamah, tidak ada ruginya malah yang ada manfaatnya untuk saya sendiri”.

Pernyataan responden memberi arti bahwa rasa kagum terhadap sikap dan pribadi pemimpin dapat dimanfaatkan untuk mengajak seluruh sumber daya manusia mengikuti nilai-nilai budaya yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ditunjuk sekolah sebagai tokoh panutan. Budaya yang kuat dapat terjadi pada sekolah yang memiliki banyak orang-orang yang dapat dijadikan panutan bagi seluruh sumber daya manusia yang ada. Pemimpin yang dapat memberikan contoh baik akan memberikan kesan tersendiri bagi anggotanya.

Hasil observasi peneliti membuktikan bahwa apa yang dikatakan responden benar adanya seperti yang peneliti alami ketika penelitian di MAN 2 Payakumbuh. Sambutan hangat, perkataan santun dan senyum menjadi penghias ketika berkomunikasi bersama pimpinan yang ada di organisasi tersebut. Hal ini membuat peneliti merasa kagum dan tidak merasa canggung ketika wawancara sehingga banyak informasi yang didapatkan.

### 3) Sosialisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibuk Welda Meri selaku staf di MAN 2 Payakumbuh bahwa “Proses sosialisasi di perlukan anggota untuk menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang baik sehingga dia tidak merasa asing jika baru memasuki tempat kerjanya”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ilhamda Rizky S.Pd. bahwa “Salah satu tujuan sosialisasi yang MAN 2 Payakumbuh lakukan adalah untuk memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi secara total sehingga diharapkan karyawan akan berperilaku sesuai budaya organisasi”

Sedangkan Bapak Ismail, S.Pd. juga menyatakan bahwa “Sosialisasi dilakukan MAN 2 Payakumbuh untuk menghapus hal-hal yang dianggap membawa pengaruh buruk para anggota akan diarahkan agar memberi pengaruh baik, sehingga tindakan ini diharapkan dapat menciptakan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan seluruh anggota. Sosialisasi mencakup kegiatan dimana anggota mempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi antar anggota organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi”.

Proses sosialisasi diperlukan anggota untuk menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga anggota tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah dimiliki organisasi. Biasanya, karyawan yang untuk pertama kalinya bergabung dengan sekolah akan merasa asing dan diliputi ketidakmengertian yang mendalam tentang prosedur-prosedur ataupun kebijakan-kebijakan serta nilai-nilai yang terdapat di organisasi.

Salah satu tujuan sosialisasi adalah memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi secara total sehingga diharapkan karyawan akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya membutuhkan waktu lama disamping juga memerlukan perhatian serius. Program sosialisasi pada akhirnya diharapkan mampu memberikan gambaran yang tepat kepada karyawan tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi tempatnya bekerja.

Hasil observasi peneliti memberikan penjelasan bahwa proses sosialisasi ini memang ada di MAN 2 Payakumbuh dengan tujuan memperkenalkan karyawan baru pada budaya organisasinya dan segala hal tentang MAN 2 Payakumbuh.

c. Budaya organisasi yang terbentuk di MAN 2 Payakumbuh

Budaya adalah perilaku atau kebiasaan yang telah tumbuh dan berkembang di dalam organisasi, di MAN 2 Payakumbuh sendiri tentunya ada budaya yang terbentuk sehingga MAN 2 Payakumbuh dapat terus maju dan selalu meraih prestasi. Terdapat beberapa budaya organisasi yang diterapkan di MAN 2 Payakumbuh seperti yang diungkapkan beberapa responden sebagai berikut:

1) Rajin dan Disiplin

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ilhamda Rizky, S.Pd. bahwa “Dalam bekerja itu kita harus rajin, rajin disini yaitu bagaimana cara kita memelihara kedisiplinan pribadi masing-masing dalam menjalankan seluruh tahap dalam pekerjaan”.

Ditegaskan oleh staf Ibuk Welda Meri bahwa “Setiap karyawan harus rajin dalam bekerja dan juga disiplin, datang tepat pada waktunya, dan mengikuti aturan yang ada”.

Pernyataan tersebut ditegaskan juga oleh Kepala Sekolah H.Alex Sandra, S.Ag,M.MPd. bahwa “Setiap karyawan harus disiplin dalam bekerja, walaupun di sini mengutamakan asas kekeluargaan tapi tetap harus sesuai dengan aturan dan standar kerja yang ada di MAN 2 Payakumbuh. Jika ada dari karyawan yang melanggar aturan dan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan maka tetap akan diberikan hukuman atau sanksi”.

Dari pemaparan responden memberikan penjelasan bahwa rajin itu disiplin pada diri sendiri, kegiatan menciptakan tempat kerja dengan kebiasaa dan perilaku yang baik. Diharapkan secara disiplin, masing-masing individu dapat menjalankan prinsip kerja

tersebut meski tidak diawasi oleh atasan. Jika ada yang melanggar aturan maka akan diberikan sanksi.

## 2) Sholat berjamaah

Sholat berjamaah yang biasanya dilakukan di sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak ilhamda Rizky, S.Pd. bahwa "Di sekolah kami selalu melakukan Salat Zuhur berjamaah di Musholla sekolah, tidak hanya para guru dan kepala sekolah tetapi juga dengan para murid, dan terkadang jika ada murid yang sekolah sore kami juga melakukan Salat Ashar secara berjamaah".

Menurut hasil wawancara dengan Ibuk Azimatul Husna, M.Pd. bahwa "Biasanya kami selalu melakukan Salat Zuhur berjamaah di sekolah, tidak hanya itu karna di sini juga ada asramanya jadi bagi murid yang tinggal di asrama diwajibkan untuk Shalat Magrib, Isya, dan Subuh juga secara berjamaah".

## 3) Baca Alqur'an

Terjadi berbagai masalah kompleks dalam kehidupan pribadi, keluarga, organisasi, perusahaan dan bernegara, terjadi semua bersumber kepada Alqur'an tidak dijadikan sebagai petunjuk dan pedoman hidup. Alqur'an sebaiknya dipelajari secara sistematis, diungkapkan maknanya, digali kandungannya dan isinya sebagai pedoman hidup, di MAN 2 Payakumbuh wajib membaca alqur'an sebelum proses belajar mengajar dimulai.

Seperti yang di jelaskan oleh Bapak Ismail S.Pd. bahwa "Di sini biasanya sebelum proses belajar mengajar dimulai dibiasakan membaca Alquran yang dilakukan secara bergiliran satu sampai tiga orang dalam sehari dan yang lain mendengarkan".

## 4) Menjaga Silaturahmi

Menjaga silaturahmi sangat penting untuk menjadi suatu organisasi agar dapat berdiri kokoh. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sekolah H. Alex Sandra, S.Ag, M.MPd. bahwa "MAN 2 Payakumbuh dalam pemilihan, perilaku itu mengutamakan

kekeluargaan. Kekeluargaan inilah menjadikan setiap karyawan untuk bisa saling memahami istilah ukhuwah kemudian disatukan oleh kegiatan lainnya”.

Menurut hasil wawancara dengan guru Ismail S.Pd. “Budaya yang ada di MAN 2 Payakumbuh yaitu selalu menjaga komunikasi dengan baik atau menjaga silaturahmi. Biasanya kami selalu melakukan tadarus sebelum proses belajar mengajar dimulai, ada juga rapat yang diadakan satu kali sebulan, ada acara makan bersama, ada group whatsapp, group arisan, group bisnis, dan ada refreasing”.

Berdasarkan wawancara dengan Ibuk Azimatu Husna M.Pd. bahwa “MAN 2 Payakumbuh memiliki kerja sama yang baik dan budaya sosial yang tinggi. Kami selalu mengadakan rapat satu kali sebulan yang dilakukan secara terjadwal, mengaji sebelum proses belajar mengajar, pergi refreasing bersama kapan ada waktu luang, dan juga makan bersama setiap hari, yang masak bergiliran antara sesama guru”.

Dari hasil observasi peneliti membuktikan bahwa menjaga silaturahmi dan mengutamakan kekeluargaan ini benar-benar budaya MAN 2 Payakumbuh yang harus diterapkan di seluruh sumber daya yang ada .

## **2. Pembahasan Hasil Penelitian**

Data yang ditemukan oleh peneliti dapat direlevansikan dan dikontekstualisasikan dengan teori menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi. Dalam pembentukan suatu budaya organisasi ada dua teori ini amat relevan karena keduanya akan memaparkan bagaimana budaya organisasi diciptakan dan dipertahankan. Teori pembentukan budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (dalam Umam, 2010:136) terkait dengan lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual dan jaringan budaya, sedangkan untuk teori mempertahankan budaya sebagaimana diungkapkan oleh Stephen P.

Robbins (Dalam Tika, 2006:20) terkait dengan praktik seleksi, manajemen puncak dan sosialisasi. Dengan teori tersebut melahirkan macam-macam proses pembentukan budaya organisasi. Macam-macam pembentukan tersebut antara lain adalah :

a. *Teori Sociodynamic*

b. *Teori Kepemimpinan*

c. *Teori Pembelajaran (Learning Theory)*

Menurut Tika (2006:18) Berdasarkan teori lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual dan jaringan budaya yang direncanakan sebelum pembentukan budaya MAN 2 Payakumbuh. Budaya organisasi ini dapat dikategorikan sebagai budaya organisasi kepemimpinan. Budaya organisasi menerapkan system kepemimpinan dimana manajemen puncak (pemimpin) dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Seluruh ketentuan, keputusan dan segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang yaitu kepala sekolah.

Menurut Umam (2010:136) teori pembentukan dan teori membentahankan budaya organisasi khususnya *Teori Kepemimpinan* ini sangat relevan dengan pelaksanaan budaya yang ada di MAN 2 Payakumbuh, dalam hal ini pembuatan keputusan tetap ditentukan oleh kepala sekolah MAN 2 Payakumbuh. Seluruh keputusan yang lahir dari kepala sekolah dilimpahkan kepada pegawai yang lainnya.

a. Pembentukan budaya organisasi

Pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh memperhatikan tiga aspek penting yang terdiri dari lingkungan usaha, nilai-nilai, pahlawan, ritual dan jaringan budaya ini akan menentukan kekuatan budaya organisasi di kemudian hari.

1) Lingkungan Usaha

Lingkungan kerja yang kondusif adalah salah satu faktor pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh. Lingkungan kerja dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang baik, tersedianya waktu untuk ide-ide, suasana yang santai, tingkat

saling percaya dan keterbukaan. Sedangkan lingkungan yang agamis dapat menunjang terciptanya kesadaran secara bersama dalam melakukan budaya yang dapat menyeimbangkan antara kebutuhan dunia dan akhirat. Tidak ada tujuan lain dari pimpinan kecuali ingin menciptakan kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja.

Alasan tersebut dikarenakan budaya yang ingin dibentuk atau diciptakan adalah budaya yang bisa membangun seluruh karyawan MAN 2 Payakumbuh dengan cara saling mengingatkan antara yang satu dengan yang lainnya. Lingkungan yang seperti ini menghendaki adanya rasa saing berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan secara bersama-sama. Adapun yang masih belum bisa melaksanakan sepenuhnya bisa dilatih dengan keistiqamahan walaupun harus diawali dengan paksaan sanksi. Segala hal yang dilakukan bersama-sama tidak adak pernah sulit jika disertai dengan niat yang kuat.

## 2) Nilai-nilai

Faktor kedua MAN 2 Payakumbuh yang menjadi perhatian dalam pembentukan budaya adalah nilai-nilai. Motto menggambarkan pedoman yang diajarkan terhadap sumber daya yang ada di dalam organisasi. Taat dalam Ibadah, Mulia dalam Akhlak, Unggul dalam Prestasi dan Peduli Lingkungan merupakan motto MAN 2 Payakumbuh. Ini artinya keluarga MAN 2 Payakumbuh di harapkan dapat taat dalam menjalankan ibadah, memiliki akhlak yang mulia, terus mengukir prestasi dan juga peduli terhadap lingkungan.

Hal ini juga menjadi penegas bahwa tidak ada batasan kelompok atau golongan di MAN 2 Payakumbuh. Organisasi ini tidak memandang seseorang berada di golongan manapun. Artinya siapapun orang yang masuk ke dalam lingkungan atau keluarga MAN 2 Payakumbuh. Maka akan tetap diterima dengan baik.

Keinginan untuk menjadikan MAN 2 Payakumbuh taat dalam ibadah, mulia dalam akhlak, unggul dalam prestasi dan peduli lingkungan. Ini artinya MAN 2 Payakumbuh ini bukan hanya berdiri untuk mengukir prestasi saja. Melainkan juga menjadikan seluruh masyarakat atau keluarga MAN 2 Payakumbuh memiliki akhlak yang mulia dan peduli terhadap lingkungan, saling tolong menolong dan mengutamakan sikap kekeluargaan.

### 3) Pahlawan

Pahlawan yang dimaksud di MAN 2 Payakumbuh adalah sebutan seseorang yang berjasa di dalam pendirian dan berkembangnya organisasi. Sebuah keinginan yang besar membutuhkan perjuangan yang luar biasa. Menjadi kesuksesan seorang kepala sekolah MAN 2 payakumbuh, tidak terlepas dari masalah. Semua masalah yang dialami pimpinan dan keluarga MAN 2 Payakumbuh terlewati karena dalam menghadapi suatu permasalahan yang terjadi di dalam organisasi, yang mempunyai wewenang utama dengan secara langsung mengambil tindakan adalah pimpinan. Pimpinan berusaha mengetahui dan mendalami permasalahan untuk selanjutnya akan dipecahkan secara adil dan demokratis dengan mencari jalan keluarnya sesuai dengan pedoman hukum dan aturan yang sudah berlaku.

Faktor yang menjadi perhatian dalam pembentukan budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh adalah keputusan pimpinan. Wewenang bisa diartikan sebagai kekuasaan sah yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi sesuai dengan fungsinya, di MAN 2 Payakumbuh wewenang masing-masing bidang sudah ditentukan dalam rangka menjalankan fungsinya masing-masing, serta untuk mengetahui permasalahan kecil yang menjadi tugas setiap bidang.

Misalnya wewenang wakil bidang kesiswaan atau kepala madrasah bidang kesiswaan, kalau ada permasalahan yang terjadi



pada siswa jika itu bukan masalah berat maka masih bisa diselesaikan oleh kepala madrasah bidang kesiswaan. Beberapa permasalahan juga kerap terjadi pada bidang sarana dan prasarana, seperti komputer yang kurang baik, kurangnya infokus dan lainnya. Biasanya permasalahan ini diberitahukan dulu kepada kepala madrasah bidang sarana dan prasarana. Begitu juga dengan kepala madrasah bidang lainnya. Jika masih bisa di selesaikan dengan kepala madrasah pada masing-masing bidang. Maka permasalahan tersebut cukup sampai di situ tapi jika tidak baru sampai kepada kepala madrasah.

Pemimpin memberikan solusi yang terbaik untuk setiap permasalahan sebagai salah satu cara untuk memecahkan, kepala madrasah membagi menjadi beberapa kepala bidang dan tugasnya masing-masing dalam menangani masalah sesuai dengan fungsinya . perencanaan ini dilakukan kepala madrasah dari awal pembentukan pekerjaan setiap kepala madrasah bidang.

#### 4) Ritual

Salah satu kegiatan untuk menanamkan dan memperkuat budaya organisasi di MAN 2 Payakumbuh adalah pimpinan organisasi membuat acara-acara rutinitas. Berbagai acara-acara yang harus dilakukan antara lain, seperti merekrut karyawan baru, rapat-rapat rutin, membaca Alqur'an di pagi hari, Salat Zuhur berjamaah, Salat Subuh berjamaah bagi yang tinggal di asrama dan berekreasi pada hari libur.

Banyak kegiatan di MAN 2 Payakumbuh untuk dapat menunjang terciptanya nilai-nilai yang diharapkan. kegiatan rutinitas ini dimaksudkan pimpinan MAN 2 Payakumbuh dapat memberikan motivasi kepada anggota organisasi. Acara ritinitas secara tidak langsung merupakan perekat bagi anggota MAN 2 Payakumbuh dalam menanamkan dan memperkuat budaya yang akan dibentuk.

#### 5) Jaringan budaya

Sudah saatnya menghapus kata bersaing dalam mengapresiasi budaya sebab budaya bukan sebuah kompetisi. Budaya tercipta atas dasar kehidupan yang berakar dari perlakuan manusianya yang arif dan sangat berhubungan dengan alam sekitar. Jaringan budaya sangat penting karena untuk berkomunikasi dengan orang-orang sekitar dalam lingkungan kerja yang mempunyai tujuan yang sama. Seperti jaringan yang ada di MAN 2 Payakumbuh yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru-guru, staf, dan seluruh keluarga MAN 2 Payakumbuh.

Melalui kegiatan-kegiatan yang ada, seperti baca Alqur'an di pagi hari, mengadakan rapat koordinasi guna menyampaikan tentang segala permasalahan dan apa yang terjadi. Dengan jaringan budaya yang berkelanjutan permasalahan yang serius tidak akan pernah mati terkubur begitu saja.

#### b. Mempertahankan Budaya Organisasi

Ada praktek dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan pekerja seperangkat pengalaman yang sama. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan budaya yang ada di MAN 2 Payakumbuh yaitu praktek seleksi, tindakan puncak, dan metode sosialisasi.

##### 1) Proses Seleksi

Tujuan yang jelas dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, keterampilan, dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan sekolah. Tetapi biasanya, akan terdapat lebih dari seorang kadidat yang dapat memenuhi persyaratan dari pekerjaan yang ditawarkan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilaian pembuat keputusan, yaitu seberapa bagus kandidat-

kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi. Hal ini seperti dilakukan oleh MAN 2 Payakumbuh dalam menerima calon karyawan baru. Calon karyawan baru di MAN 2 Payakumbuh akan mengalami proses pelamaran dan penyaringan. Para pelamar diwawancarai secara mendalam mengenai kualitas kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan yang baik.

Para pelamar di MAN 2 Payakumbuh dipilih dengan seksama agar sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan di MAN 2 Payakumbuh. Hal ini dilakukan karena tidak semua calon karyawan baru sesuai dengan budaya yang ada. Dengan cara ini dapat dengan mudah mendapatkan calon karyawan baru yang sesuai.

## 2) Manajemen puncak

Adanya sosok pemimpin yang luar biasa dapat dijadikan sebagai panutan dalam bertindak merupakan cara untuk mempertahankan budaya organisasi yang telah ada. Komitmen kepala sekolah MAN 2 Payakumbuh yang dipraktekkan sangat menentukan implementasi pertahanan budaya yang kuat. Para karyawan memperhatikan perilaku manajemen dimana kejadian-kejadian yang diamati oleh para karyawan dalam kurun waktu tertentu dapat menetapkan norma-norma yang kemudian meresap kebawah melalui organisasi. Tindakan pimpinan mempunyai dampak penting terhadap budaya di MAN 2 Payakumbuh. Para karyawan memperhatikan perilaku atasan atau kepala sekolah misalnya cara menegur karyawan atau bawahannya di depan umum padahal itu tidak seharusnya dilakukan. Hal lainnya misalnya memberikan perintah seluruh karyawan melakukan semua budaya yang ada tetapi dirinya sendiri tidak melakukannya, ini merupakan contoh buruk bagi karyawan. Hal seperti yang tidak diinginkan oleh pemimpin. Jika pemimpin adalah teladan harusnya dapat melakukan hal-hal baik yang bisa ditiru oleh karyawannya.

Pemimpin melaksanakan misi MAN 2 Payakumbuh di sini maksudnya adalah pimpinan mengarahkan semua aktivitas agar sekolah mencapai tujuan. Sedangkan, yang di maksud dengan visi adalah gambaran terbaik tentang seperti apa seharusnya wujud MAN 2 Payakumbuh. Inilah yang sering di wujudkan dalam menyatakan visi dan misi MAN 2 Payakumbuh. Dimana diharapkan seluruh karyawan merasa menjadi bagian dari misi dan visi organisasi tersebut.

Para pemimpin yang bersifat transformatif ini pada dasarnya mampu membuat para karyawan bekerja untuk sesuatu yang lebih dari sekedar detail pekerjaan sehari-hari. Segala perilaku sikap dan nilai-nilai yang dianut, dan segala tindak-tanduk menjadi acuan dan di contoh oleh karyawan. Budaya yang dibentuk pimpinan di MAN 2 Payakumbuh tujuannya bukan untuk dirinya sendiri dan bukan untuk dilakukan hanya di tempat kerja saja melainkan dimanapun dia berada. Bukan hanya untuk kemajuan dan kebaikan sekolah tapi untuk kebaikan bersama.

### 3) Sosialisasi

Proses sosialisasi yang dilakukan MAN 2 Payakumbuh adalah cara mengomunikasikan kebudayaan kepada karyawan baru. Proses belajar dan penyesuaian diri yang membantu karyawan baru mempelajari bagaimana cara hidup dan berfikir karyawan lain supaya ia dapat berperan dan berfungsi dengan baik dalam organisasinya. Tahap ini dimana dilakukan kepala sekolah untuk membentuk karakter karyawan baru menjadi karyawan tetap dengan cara penempatan diri yang baik. Hal ini dilakukan kepala sekolah bukan hanya untuk memajukan sekolahnya melainkan dengan tujuan supaya sumber daya manusia yang berada di dalamnya ikut maju dan menjadi berkualitas.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil yang diperoleh dalam penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa MAN 2 Payakumbuh telah mempunyai karakteristik budaya organisasi yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai. MAN 2 Payakumbuh telah melakukan program yang berhubungan dengan karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Dari sepuluh karakteristik budaya organisasi yang dilakukan oleh MAN 2 Payakumbuh ini berdampak pada kinerja pegawai, budaya yang sangat berdampak pada kinerja pegawai di sini adalah pola komunikasi yang sangat baik, dengan adanya kegiatan rapat koordinasi, satu hari lebih dekat dengan kepala sekolah dan budaya kekeluargaan, mereka menganggap bahwa anggota didalamnya adalah keluarga.

#### **B. Saran**

Saran-saran yang dapat peneliti kemukakan mengenai MAN 2 Payakumbuh yaitu budaya yang telah dibangun dan sudah dijalankan dengan asas kekeluargaan ini agar dipertahankan karena dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk menyeimbangkan dengan pekerjaannya.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agustina dan Handoyo. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP Lohjinawe* . Lohjinawe.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:PT Rineka Cipta.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Gava Media.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metode Penelitian Sosial: Format Kualitatif dan Kuantitatif*. Surabaya : Airlangga Universitas Press.
- Galih Dani Pamungkas.2016.Pengaruh Budaya Organisasi,Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada PT.PLN(Persero) AP2B Sistem Minahasa. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* 4(3): 369-380.
- Hakim, Lukman dan Kusdiyanto.2019.*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Surakarta: Studi kasus PDAM Kota Surakarta.
- Handoko,Karjantoro. 2004. *Mengelola Kinerja: suatu tinjauan praktis, manajemen usahawan*. Yogyakarta: Gajah Mada Press
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Keenam*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Jondar, Aloysius dan Heri Sudarsono.2015.*Karakteristik Budaya Organisasi di Klinik DR Eko*, Surabaya: Jurnal Ilmiah Sosial dan Humaniora.
- Kartono, Kartini.1996. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Bandar Maju.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Kiswoyo. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Pegawai Universitas Islam Negeri Sunan Kalija Yogyakarta*. Yogyakarta: Fakultas Dakwah UIN.
- Koentjoroningrat. 1991. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Kurniadin, didin dan Imam Machali. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mansur. 2019.*Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan di Indonesia*. Makassar: Universitas Hasanuddin.

- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta, cv
- Moleong Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Priansa,D.Juni. 2017. *Perilaku Organisasi Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Sagala syaiful.2013.*Memahami Organisasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_.2017.*Manaemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegssawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sobirin, Achmad. 2002. *Budaya Sumber Kekuatan dan Kelemahan Organisas*. Yogyakarta: Universitas Indonesia
- Sudarman Momon.2013. *Profesi Guru*. Jakarta: Rajawali pers.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_.2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- \_\_\_\_\_.2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugono Dendy. 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat bahasa
- Tika, Moh.Pambudu. 2006. *Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Triatna,Cepi. 2015. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- Umam, Khoirul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Zainal Veithzal Rivai, Salim Basalamah, dan Natsir Muhammad. 2014. *Islamic Human Capital Management, Manajemen Sumber Daya Insani*. Cetakan kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.