

MANAJEMEN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS IHSAN DI MAS AL-HIKMAH TEBING TINGGI

Oleh: Muhammad Said Zulkarni Harahap

Sekolah Tinggi Al-Hikmah Tebing Tinggi

Email: zulkarni19@gmail.com

Abstract

Madrasah Aliyah Private Tebing Tinggi is very unique with the development of its ihsan-based organizational culture, where the head of MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi often communicates the vision and mission of the madrasa with the slogan of excellence and dignity. The values built by teachers and students are also displayed on a daily basis, starting from the cleanliness of the environment, carrying out the midday and asar prayers in congregation. So this is why the researchers chose the location at the Private Madrasah Aliyah Tebing Tinggi. Problem Formulation. How to develop an organizational culture based on Ihsan MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. What is the strategy for developing an organizational culture based on Ihsan MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Place and time of research. This research was conducted at the Tebing Tinggi Private Madrasah Aliyah. Central Padanghulu District, Tebing Tinggi City. Research time is from 09 to 11 January 2022. Type of Research Research method is a way of doing something by using the mind carefully to achieve the objectives of the research. The method used by the author is a qualitative approach. Qualitative method is a method based on philosophy, postpositivism. Findings. The development of an Ihsan-Based Organizational Culture at MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi is: The development of an organizational culture based on the Ihsan Aliyah Private Madrasah of Tebing Tinggi is developed and applied every day in learning and outside of learning, students continue to be fostered by teachers and senior students so that they are good in knowledge, attitudes and worship . Every Tuesday and Thursday morning students must line up in the field to listen to lectures. Ihsan-Based Organizational Culture Development Strategy at MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Efforts made by school/madrasah principals in the early stages are preparing for cultural development in schools/madrasahs. In some cases in schools/madrasah the principal can use several steps. Based on an interview with the deputy head of the madrasa regarding the development of an ihsan-based organizational culture at the Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi, he explained as follows: The head of the madrasa conveyed the vision and mission of the madrasa.

Keywords: Organizational Culture, Ihsan-Based

Abstrak

Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi sangat unik dengan pengembangan budaya organisasinya yang berbasis ihsan, dimana kepala MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi sering mengkomunikasikan visi dan misi madrasah nya dengan slogan unggul dan bermartabat. Nilai yang dibangun guru dan siswa juga ditampilkan dalam sehari-hari mulai dari kebersihan lingkungan, melaksanakan shalat berjamaah dzuhur dan asar. Maka hal inilah peneliti memilih lokasi di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi Rumusan Masalah. Bagaimana pengembangan budaya organisasi berbasis

Ihsan MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Bagaimana strategi pengembangan budaya organisasi berbasis Ihsan MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Tempat dan Waktu Penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi. Kecamatan Padanghulu Tengah Kota Tebing Tinggi. Waktu Penelitian tanggal 09 sampai 11 Januari 2022. Jenis Penelitian Metode penelelitian adalah cara melakukan sesuatu dengan menggunakan fikiran secara seksama untuk mencapai tujuan dalam penelitian. Metode yang digunakan penulis adalah pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat, postpositivisme. Hasil Temuan. Pengembangan Budaya Organisasi Berbasis Ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi adalah: Pengembangan budaya organisasi berbasis Ihsan Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dikembangkan dan diaplikasikan setiap hari dalam belajar maupun diluar belajar, murid terus dibina guru dan senioran siswa supaya baik secara pengetahuan, sikap dan ibadahnya. Setiap hari selasa dan kamis pagi para siswa/i harus berbaris kelapangan untuk mendengarkan ceramah. Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Berbasis Ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah pada tahap awal adalah mempersiapkan pengembangan budaya di sekolah/madrasah. Pada beberapa kasus di sekolah/madrasah kepala sekolah dapat menggunakan beberapa langkah. Berdasarkan wawancara dengan wakil kepala madrasah mengenai pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut: Kepala madrasah menyampaikan Visi dan misi madrasah.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Berbasis Ihsan

A. Pendahuluan

Manajemen pengembangan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Melalui perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan mengevaluasi akademik yang efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan sistem kerja yang produktif. Pada prakteknya manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi atau lembaga pendidikan. Dapat dipahami bahwa peranan manajemen dalam aktivitas sangat urgen terhadap usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi¹.

Iklim organisasi merupakan kualitas sekolah yang terwujud dalam persepsi kolektif guru menuju perilaku organisasi. Iklim sekolah dapat ditinjau dari dua titik pandang; yaitu keterbukaan perilaku dan sehatnya hubungan interpersonal. Setiap perspektif ini dapat diukur secara andal dengan menggunakan instrumen survei yang tepat keterbukaan sekolah/madrasah berkaitan dengan persepsi organisasi terhadap efektivitas sekolah/madrasah dan prestasi siswa tidak ada cara yang cepat dan sederhana untuk mengubah budaya atau iklim organisasi sekolah tetapi perencanaan jangka panjang dianggap lebih cocok untuk menghasilkan pendekatan perubahan itu, dan pengubahan norma daripada rencana jangka pendek. Tiga strategi pelengkap untuk perubahan organisasional ialah pendekatan berfokus pada pertumbuhan dan rencana perubahan norma²

Meskipun mungkin tidak ada budaya yang terbaik, budaya yang kuat dapat mempromosikan kekompakan, loyalitas dan komitmen yang pada gilirannya mengurangi kecenderungan bagi anggotanya. Sejumlah fungsi penting yang dilakukan oleh budaya organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) Budaya berfungsi mendefinisikan batas, itu menciptakan perbedaan diantara organisasi.
- 2) Budaya organisasi menyediakan dengan identitas.
- 3) Budaya memfasilitasi pengembangan komitmen untuk kelompok.
- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- 5) Budaya ialah perekat sosial yang mengikat organisasi; ia menyediakan standar yang sesuai untuk perilaku.
- 6) Budaya berfungsi untuk membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa budaya yang kuat yang dapat berupa emosional atau disfungsi yang mempromosikan atau menghambat efektivitas.

Pada setiap budaya organisasi tersebut ialah adanya seperangkat nilai-nilai bersama. Sejumlah studi dan perusahaan bisnis menunjukkan bahwa ada elemen

¹Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 60

²Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, h. 216

utama yang membentuk budaya organisasi yang paling penting, diantaranya yaitu:

- 1) Inovasi: sejauh mana karyawan diharapkan untuk menjadi kreatif dan mengambil risiko.
 - 2) Stabilitas: sejauh mana kegiatan berfokus pada status quo ketimbang perubahan.
 - 3) Perhatian terhadap detail: gelar yang ada perhatian untuk presisi dan detail.
 - 4) Hasil orientasi. Sejahtera mana manajemen menekankan hasil.
 - 5) Orientasi orang: sejauh mana keputusan manajemen sensitif terhadap individu.
 - 6) Orientasi tim: tingkat penekanan pada kolaborasi dan kerja sama tim.
- Agresivitas: sejauh mana karyawan diharapkan untuk menjadi kompetitif ketimbang pindah kerja³.

1. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah budaya berasal dari bahasa Latin yaitu *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian dalam bahasa Inggris menjadi *culture* ⁴. Budaya sebagai hasil karya manusia dibentuk untuk dapat membentuk aturan-aturan yang tertulis dan lama kelamaan akan tidak tertulis lagi, sebagai akibat komitmen yang kuat dari anggota masyarakat, yang pada akhirnya disebut norma dan etika. Norma dan etika merupakan ukuran bagi anggota masyarakat untuk berperilaku dan bersikap sesuai dengan kaidah-kaidah norma tersebut, dan norma yang semakin mendalam meresap dalam diri masyarakat tidak tertulis lagi, sedang etika adalah yang membungkus tingkah laku anggota masyarakat tersebut untuk bertindak sesuai dengan kriteria norma, yang pada akhirnya proses pendalaman norma ini yang disebut sebagai budaya.

Dalam segi wujudnya ini organisasi bersifat *dinamis*. Contoh: Seorang bapak mengajak anaknya mengangkat sebuah meja ke pinggir jalan untuk tempat berjualan. Dari contoh ini dapat dilihat adanya suatu organisasi. Walaupun bentuk organisasi ini masih sederhana, tetapi terlihat adanya ciri-ciri organisasi, yang sekurang-kurangnya harus ada untuk setiap organisasi manapun juga. Ciri-ciri tersebut adalah:

1. Ada orang-orang, dalam arti lebih dari satu orang (bapak dan anak)
2. Ada kerja sama (mengangkat sebuah meja)
3. Ada tujuan (untuk berjualan)

Dalam bentuk sederhana ini, organisasi belum memerlukan pengaturan yang rapi, tetapi dalam contoh itu telah terlihat adanya orang yang mengarahkan (bapak) dan orang yang diarahkan (anak). Kalau organisasi sudah besar yaitu orang-orang yang bekerja sama telah banyak dan tujuan yang akan dicapai telah luas, maka timbullah hubungan kerja yang ruwet atau kompleks antara sesama orang yang menunaikan tugas dalam organisasi tersebut. Contoh organisasi yang

³ Ibid, h. 220

⁴ Sonhadji, A *Modul Bahan-Bahan Kuliah Manajemen Strategik*. (Universitas Negeri Malang 2003), h. 57.

sudah besar dan kompleks adalah organisasi universitas, rumah sakit, partai politik, dan sebagainya.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Pada bagian lain, Schein menyebutkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.⁵

Sementara itu, Luthan menengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *observed behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan- kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain⁶

3. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stolp mengemukakan bahwa "*the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.*"

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan

⁵Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Djaja Pirusa 2002), hlm 55

⁶*Ibid.* hlm 62

nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway menyebutkan bahwa “*schools are moral institutions, designed to promote social norms,...*”.

Dengan merujuk pada pemikiran Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *observed behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*.⁷

1. *Observed behavioral regularities*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.

2. *Norms*

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

3. *Philosophy*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,

4. *Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi.

5. *Organization climate*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. *Hay Resources Direct* mengemukakan bahwa:

“*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and*

⁷*Ibid.* h. 67

people's perceptions of "the way we do things here".

4. Berbasis Ihsan

Telah diketahui bahwa UUD 1945 Pasal 31 ayat 3 mengandung makna upaya meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia lebih didahulukan daripada upaya mencerdaskan, sehingga pendidikan karakter merupakan langkah awal untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Menurut Al Ghazali, karakter/akhlak itu menunjukkan kondisi jiwa seseorang yang bersifat menetap. Kondisi tersebut menandakan jiwa seseorang bersiap untuk memunculkan akhlak menahan atau memberi sesuatu⁸.

Pendidikan karakter di sekolah memiliki sifat *bidireksional* yaitu pengembangan kemampuan intelektual dan kemampuan moral. Pendidikan karakter yang baik harus melibatkan aspek pengetahuan yang baik (*moral knowing*), merasakan dengan baik atau *loving good (moral feeling)*, dan perilaku yang baik (*moral action*)⁹. Pendidikan karakter bukan sekedar hubungan horizontal antar individu, namun juga antara individu dengan Tuhannya. Saat seseorang selalu merasa dekat dengan Tuhannya, merasa Tuhan selalu melihatnya dan mengawasinya maka perilaku seseorang tersebut akan terkontrol dan terkendali, sehingga ia akan berpikir dan bertindak secara ihsan.

Ihsan dalam Ensiklopedi Hukum Islam secara harfiah berarti (Ar.: ihsan = membaikkan, membagikan, berbuat baik, berbuat kebajikan) "berupaya berbuat baik." Sedangkan Ali bin Muhammad as-Sayyid as-Sarif al-Jurjani (w. 1413), menyebutkan bahwa ihsan ialah implementasi ibadah atas dasar penyaksian terhadap hadirat *rub-biyyah* (hadirat ketuhanan) dengan mata hati. Ihsan dapat pula berarti lebih luas dari itu, yaitu berlaku baik dalam segenap perbuatan yang diridhai Allah SWT. Menurut Ragib al Isfahani dalam Shihab, ihsan digunakan untuk dua hal. *Pertama*, memberi nikmat kepada pihak lain. *Kedua*, perbuatan baik. Sedangkan menurut al-Harrali dalam Shihab (2002) kata ini mengandung arti puncak kebaikan amal perbuatan.¹⁰

Ihsan mengandung nilai-nilai yang menjadi prioritas utama. Menurut Muhammad Abid al-Gabiri, sebagaimana dikutip oleh Syatibi & Octavia, istilah nilai selaras dengan arti *fadha'il* (kata plural *fadhilah* atau *al-fadhil*/keutamaan), sebab *fadha'il* itu merupakan substansi atau esensi dari akhlak. *Fadha'il* dalam arti sesuatu yang mendapatkan prioritas utama. Nilai-nilai ihsan yang dikaji yaitu keyakinan, kepasrahan dan ketakwaan.¹¹

Penelitian tentang perilaku ihsan dilakukan oleh Handayanto menunjukkan bahwa *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) memiliki dampak langsung

⁸Al Ghazali, A. H. 2003. *Ihya' Ulumiddin*. terjemahan Ismail Yakub. Singapura: Pustaka Nasional.

⁹Lickona, T. 1991. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York, Toronto, London, Sydney, Aucland: Bantam books.

¹⁰Syatibi, I. & Octavia L, dkk.. *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*. (Jakarta: Rumah Kitab 2014). Hlm 56

¹¹Ibid. h. 58

dalam meningkatkan perilaku ihsan meskipun nilainya tidak signifikan, sedangkan *Leadership* (Kepemimpinan) dan *Personal values* (Nilai personal) tidak berdampak langsung dan tidak signifikan dalam meningkatkan perilaku ihsan. Namun demikian *organizational culture*, *leadership*, dan *personal values* memiliki nilai positif terhadap peningkatan perilaku ihsan¹².

Sedangkan Beekun (menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw yang karakter-sentris, fokus pada karakter dan kebajikan (ihsan) dapat digunakan oleh CEOs sebagai alternatif lain dari gaya transaksional dan transformasional yang saat ini menembus manajemen bisnis. Implikasi praktis dari karakter-sentris tersebut bagi CEOs yaitu menyelamatkan mereka dari sikap mementingkan diri sendiri, individualistis, dan narsistik. Karakter-sentris yang dimaksud merupakan kebajikan inti dari Nabi Muhammad SAW yang didefinisikan karakternya dan perilakunya meliputi: kebenaran dan integritas, kepercayaan, keadilan, kebajikan (ihsan), kerendahan hati, kebaikan dan sabr (sabar)¹³.

B. Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai tujuan dalam penelitian.¹⁴ Metode yang digunakan penulis adalah pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat, postpositivisme. Digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana penelitian adalah instrument kunci, teknik analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.¹⁵

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (field research) karena naturalistic penelitian ini dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting).¹⁶ Dalam penelitian ini penulis menguraikan bagaimana pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

b. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif yakni sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati.¹⁷ Dalam hal ini penulis menguraikan bagaimana pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Al-Hikmah

¹²Handayanto, dkk. 2014. Using Organizational Culture, Leadership and Personal Values to Improve Ihsan Behavior at Masyitoh Hospital. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(8). ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X.

¹³Beekun, R.I. 2012. Character Centered Leadership: Muhammad (P) as an Ethical Role Model for Ceos. *Journal of Management Development*, 31(10): 1003-1020.

¹⁴CholidNarbuko, Metodologi Penelitian, (Jakarta:Pt Bumi Aksara, 2015), h. 10

¹⁵Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2013), h. 15

¹⁶Ibid, h.14

¹⁷Moh Kasiran, *Metode Penulisan Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang: UniversitasNegeri Malik Ibrahim Press, 2010), h. 175

Tebing Tinggi.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Instrumen observasi yang berupa pedoman pengamatan, biasa digunakan dalam observasi sistematis di mana si pelaku observasi bekerja sesuai dengan pedoman yang telah dibuat. Pedoman tersebut berisi daftar jenis kegiatan yang memungkinkan terjadi atau kegiatan yang akan diamati.¹⁸

Peneliti melakukan observasi karena data-data yang ingin diperoleh itu harus menggunakan pengamatan langsung ke lapangan agar mengetahui bagaimana pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

2. Wawancara

Teknik wawancara (interview) peneliti berhadapan langsung dengan responden atau subjek yang diteliti. Peneliti menanyakan sesuatu yang telah direncanakan kepada responden. Hasilnya dicatat sebagai informasi penting dalam penelitian. Pada wawancara ini dimungkinkan peneliti dengan responden melakukan Tanya jawab secara interaktif maupun secara sepihak saja, misalnya dari peneliti saja. Pada penelitian ini wawancara dilakukan langsung pada pihak-pihak yang terkait seperti Kepala Madrasah, Guru, Murid MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

3. Dokumentasi

Cara lain untuk memperoleh data dari responden adalah dengan menggunakan teknik dokumentasi¹⁹. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumentasi yang diperoleh berupa catatan, transkrip, arsip, dan lain-lain yang ada di Al-Hikmah Tebing Tinggi.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses atau upaya pengolahan data menjadi sebuah informasi baru agar karakteristik data tersebut menjadi lebih mudah dimengerti dan berguna untuk solusi suatu permasalahan, khususnya yang berhubungan dengan penelitian. Penulis menggunakan analisis deskriptif yaitu dengan menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum²⁰.

Analisis data yang dilakukan peneliti yaitu dengan terjun langsung ke tempat yang akan diteliti yaitu di Al-Hikmah Tebing Tinggi, serta melakukan wawancara dengan yang berkaitan seperti kepala madrasah, guru, murid serta melakukan wawancara atau tanya jawab dengan guru dan melakukan dokumentasi yang

¹⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D(Bandung:Penerbit Alfabrta, 2015), h. 21

¹⁹Ibid,h,138

²⁰Ibid,h.147

merupakan salah satu metode penelitian yang dilakuakn oleh peneliti.

Adapun tahap-tahap dalam analisis data, diantaranya sebagai berikut:

1) Pengumpulan Data

Data yang berhasil dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi dicatat. Catatan lapangan berisi informasi yang benar ada di lapangan.

2) Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum kembali catatan-catatan lapangan dengan memilih hal-hal yang pokok dan difokuskan kepada hal-hal penting yang berhubungan dengan pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Al-Hikmah Tebing Tinggi. Rangkuman catatan lapangan tersebut disusun secara sistematis agar memberikan gambaran tentang hasil yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi.

3) Display Data

Untuk mempermudah melihat hasil rangkuman, maka penulis menyajikan data dengan membuat tabel dalam pengolahan data setelah memaparkan narasi hasil wawancara. Dalam pola bentuk tabel tersebut dapat dilihat gambaran seluruhnya atas bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian. Atas dasar pola yang tampak pada display data, maka dapat ditarik kesimpulan sehingga data yang dikumpulkan mempunyai makna.

C. Hasil Penelitian

1. Pengembangan Budaya Organisasi Berbasis Ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah berkenaan dengan pengembangan budaya organisasi pada MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut:

Pengembangan budaya organisasi berbasis Ihsan Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dikembangkan dan diaplikasikan setiap hari dalam belajar maupun diluar belajar, murid terus dibina guru dan senioran siswa supaya baik secara pengetahuan, sikap dan ibadahnya. Setiap hari Selasa dan Kamis pagi para siswa/i harus berbaris kelapangan untuk mendengarkan ceramah dari guru agama atau dipanggil ustadz untuk meberikan ceramah materi agama agar siswa MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi memahami belajar juga ibadah. Dan siswa/i juga dengan antusias mendengarkan karena menurut beliau siswanya jarang mendengarkan ceramah agama secara langsung²¹.

Berdasarkan data dokumen tentang aturan siswa nampak terlihat di dalamnya yang:

- a. Sebelum masuk ruangan salaman dengan guru
- b. Jam 07.15 masuk kelas/senin dan Kamis berbaris
- c. literasi

²¹ Luthfi, Kepala Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi, Wawancara di Ruang Kerjanya pada tanggal 09 Januari 2022, pukul 09.00-10.30 Wib

d. sebelum belajar membaca ayat Al-Qur'an bergantian.²²

Dari hasil rapat antara kepala madrasah sebagai pemimpin dengan guru-guru yang ada dalam sekolah madrasah tersebut. Bahwa belajar daring pun dibuat kegiatan literasi sebelum belajar kemudian diserahkan kepada wali kelas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan siswi kelas XI berkenaan dengan kegiatan MAS Al-Himah Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut:

Kami siswa MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi setiap pagi harus tepat waktu datang ke sekolah paling lambat jam 07.10, kalau kami terlambat datang maka satpam sudah menutup pintu pagar, dan siswa yang terlambat maka dikasih hukuman membersihkan parit, musolla dan mencabut rumput halaman sekolah.²³

Berdasarkan hasil wawancara dengan siswa kelas XI berkenaan dengan kegiatan MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut:

Budaya sekolah kami juga menjaga kebersihan dimana kami membuang sampah tidak sembarangan, kalo ada yang buang sembarangan maka kami ditegur senior maupun junior, tong sampah kami juga tempatnya dipisahkan sampah organik dan non organik. Dan sambungnya budaya keagamaan juga dilaksanakan secara rutin, dimana shalat dzuhur dan asar wajib berjamaah meski kapasitas musholla tidak memadai, namaun siswa shalat diruangan yang sudah dibersihkan terlebih dahulu.²⁴

Berdasarkan hasil wawancara guru Quran Hadis berkenaan dengan pengembangan budaya organisasi pada MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut:

Pembudayaan organisasi berbasis ihsan di madrasah, langkah-langkah yang harus terjadi secara berurutan adalah sebagai berikut 1) Pengenalan nilai-nilai agama secara kognitif; 2) Memahami dan menghayati nilai-nilai agama secara afektif; dan 3) Pembentukan tekad secara konatif.²⁵

Tiga langkah pengembangan di atas menurutnya, sejalan dengan trilogi klasik pendidikan yang oleh Ki Hajar Dewantara diterjemahkan dengan kata-kata "*cipta, rasa, karsa*", yaitu ngerti (mengerti), ngerasakno (merasakan atau menghayati), dan nglakoni (mengamalkan). Guru juga pada dasarnya adalah membimbing peserta didik untuk secara sukarela mengikatkan diri pada ajaran dan nilai-nilai ihsan.

Berdasarkan wawancara dengan wakil kepala madrasah mengenai pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut:

Dalam proses pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi selama ini melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang, wali kelas, komite madrasah, dan guru-guru. Kami melibatkan

²² Dokumen Kegiatan Pagi Siswa/i, tahun 2022

²³Marito harahap, Siswa Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi, Wawancara ruang kelas pada tanggal 10 Januari 2022, pukul 10.50 Wib

²⁴Adriansyah Siregar, siswa Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi, Wawancara kelas pada tanggal 10 Januari 2022, pukul 10.30 Wib

²⁵Asni Situmorang, guru Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi, Wawancara di Ruang Kerjanya pada tanggal 09 Januari 2022, pukul 09..30 Wib

mereka dimaksudkan untuk meningkatkan partisipasi personil sehingga pengembangan budaya organisasi menjadi lebih bermutu, dan komitmen pelaksanaan pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan semakin tinggi sehingga program pembinaan dilaksanakan dengan baik.²⁶

SDM prioritas yang dikembangkan organisasi berbasis ihsan MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi dimana guru, staf dan siswa/i harus memiliki nilai-nilai jujur, disiplin, kerja keras, dan kerja sama. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai dasar yang wajib ada dalam organisasi, namun nilai-nilai tertentu akan sangat mampu mendorong sekolah/madrasah untuk survive dan tetap unggul dalam kondisi tertentu.

Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi seperti 1) nilai kesopanan, 2) nilai ketaatan, 3) nilai kedisiplinan, 4) nilai entrepreneurship, 5) nilai kesopanan, 6) nilai kejujuran, dan 5) nilai sosial. Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan baik di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

Budaya organisasi yang dikembangkan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi, yaitu jujur; adil, mandiri, bekerja keras, melayani, peduli, dan inovatif. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk melandasi visi sekolah madrasah yang mengarah kepada keunggulan.

Berdasarkan wawancara dengan guru madrasah mengenai pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dijelaskannya sebagai berikut:

Kegiatan guru-guru juga setiap minggu ada dilaksanakan setiap hari senin kegiatan rapat dengan kepala madrasah diruangan guru dan ada juga rapat MGMP dengan pengawas, kegiatan bulanan melaksanakan pengajian dihari jumat sebelum waktu shalat jum'at dan juga makan bersama.

Budaya yang unik di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dalam pengamatan peneliti dimana guru-guru yang mengajar disiplin tidak pernah keluar mengajar kecuali hal penting, siswanya pun jarang permissi atau keluar masuk.²⁷

2. Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Berbasis Ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

Pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan sebagai budaya sekolah tidak bisa dilepaskan dari peran para penggerak kehidupan keagamaan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi tersebut yang berusaha melakukan aksi pembudayaan agama di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah pada tahap awal adalah mempersiapkan pengembangan budaya di sekolah/madrasah. Pada beberapa kasus di sekolah/madrasah kepala sekolah dapat menggunakan beberapa langkah.

Berdasarkan wawancara dengan wakil kepala madrasah mengenai

²⁶Situmorang, Wakil Kepala Madrasah 1 Bidang Kurikulum MAS Al-Hikmah, Wawancara di Ruang Kerjanya pada tanggal 09 Januari 2022, pukul 10.00 Wib.

²⁷Dimas, guru Bahasa Arab Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi, Wawancara di Ruang Kerjanya pada tanggal 09 Januari 2022, pukul 09.00 Wib

pengembangan budaya organisasi berbasis ihsan di Madrasah Aliyah Swasta Tebing Tinggi dijelaskan sebagai berikut:

Kepala madrasah menyampaikan Visi dan misi madrasah dalam setiap rapat atau arahan kepada semua yaitu guru, karyawan, dan siswa yang diharapkan dapat berpengaruh terhadap pengembangan budaya madrasah yang kuat. Misi sekolah/madrasah merupakan bentuk nyata yang hendak dicapai dan diwujudkan oleh madrasah untuk dapat menghasilkan lulusan-lulusan (*out put*) yang berkualitas baik dari segi keilmuan, akhlak, keterampilan dan social.

Kepala madrasah menempelkan plang nasihat atau falsafah daerah TABAGSEL podana lima 1) paias rohamu (bersihkan jiwamu) 2) paias pamatangmu (bersihkan badanmu) 3) paias parabitonmu (bersihkan pakaianmu) 4) paias bagasmu (bersihkan rumahmu) 5) paias pekarangmu (bersihkan lingkunganmu) dan juga membuat spanduk budaya 3-S (senyum, sapa dan salam) dan "*Asmaul Husna*".²⁸

Sedangkan strategi pengembangan budaya ihsan dalam di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi, upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya. Ketigan tataran tersebut dipaparkan sebagai berikut:

- 1) Pada tataran nilai yang dianut. Perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan di sekolah, untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama di antara semua warga sekolah terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*habl min Allah*), dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl minan-nas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya.
- 2) Dalam tataran praktik keseharian. Nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: *pertama*, sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Kedua*, penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *Ketiga*, pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi (ekonomik), melainkan juga dalam arti sosial, kultural, psikologis, ataupun lainnya.
- 3) Dalam tataran simbol-simbol budaya. Pengembangan yang perlu dilakukan

²⁸Nurasni, Wakil Kepala Madrasah 3 Bidang Humas dan Keagamaan MAS Al-Hikmah, Wawancara di Ruang Kerjanya pada tanggal 09 Januari 2022, pukul 09.00-10.30 Wib

adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol budaya yang agamis. Perubahan simbol dapat dilakukan dengan mengubah model berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto, dan motto yang mengandung pesan-pesan nilai-nilai keagamaan, dan lain-lain.

Kepala sekolah/madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan beberapa kompetensi sebagai berikut. *Pertama*, menata lingkungan fisik sekolah: (a) menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, (b) menggerakkan semua warga sekolah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamanan, dan kerindangan. *Kedua*, membentuk suasana dan iklim kerja: (a) menciptakan suasana kerja yang kondusif, (b) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis, (c) menciptakan iklim sekolah yang kondusif akademis. *Ketiga*, menumbuhkan budaya kerja: (a) membentuk budaya kerja (*school corporate culture*) yang kuat, (b) menumbuhkan budaya profesional warga masyarakat, (c) menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.

D. Kesimpulan

1. Pengembangan Budaya Organisasi Berbasis Ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Budaya menjaga kebersihan dimana kami membuang sampah tidak sembarangan, tempatnya dipisahkan sampah organik dan non organik. Budaya keagamaan juga dilaksanakan secara rutin, dimana shalat dzuhur dan asar wajib berjamaah.
2. Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Berbasis Ihsan di MAS Al-Hikmah Tebing Tinggi. Kepala madrasah menyampaikan Visi dan misi madrasah dalam setiap rapat atau arahan kepada semua. Kepala madrasah memasang plang nasihat atau falsafah daerah

DAFTAR PUSTAKA

- Al Ghazali, A. H. 2003. *Ihya' Ulumiddin*, terjemahan Ismail Yakub. Singapura: Pustaka Nasional.
- Beekun, R.I. 2012. Character Centered Leadership: Muhammad (P) as an Ethical Role Model for Ceos. *Journal of Management Development*, 31(10): 1003-1020.
- CholidNarbuko, MetodologiPenelitian, (Jakarta:Pt Bumi Aksara, 2015)
- Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2006
- Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013
- Handayanto, dkk. 2014. Using Organizational Culture, Leadership and Personal Values to Improve Ihsan Behavior at Masyitoh Hospital. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(8). ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jamaluddin, D. 2013. Character Education in Islamic Perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(2). ISSN 2277-8616.
- Lickona, T. 1991. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York, Toronto, London, Sydney, Aucland: Bantam books.
- Moh Kasiran, *Metode Penulisan Kualitatif-Kuantitatif*, Malang: UniversitasNegeri Malik Ibrahim Press, 2010
- Ndraha, T. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Syatibi, I. & Octavia L, dkk. 2014. *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*. Jakarta: Rumah Kitab.
- Sonhadji, A. 2003. *Modul Bahan-Bahan Kuliah Manajemen Strategik*. Universitas Negeri Malang.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2013
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* Bandung: Penerbit Alfabrta, 2015