

## **ANALISIS LINGKUNGAN KONTEMPORER SEBAGAI SISTEM NILAI MANAJEMEN DAN BUDAYA MADRASAH**

**Khotibul Umam**

**UIN KH. Ahmad Shiddiq Jember, Jawa Timur**

[Khotibulumam.ma@gmail.com](mailto:Khotibulumam.ma@gmail.com)

### **Abstract**

*This article discusses contemporary environmental analysis as a management value system and madrasa culture. Based on the results of data analysis, it can be concluded that the variables of the madrasa environment as a management value system and madrasa culture include: customers/markets, namely students (students) as the main customers; suppliers, intermediaries, public, economy, for example, average income or Gross domestic product, market tastes; demographics, politics, for example, the political policy of the national exam; laws, for example, the issuance of laws or regulations for BOS management; ecology, namely the school environment; technology, namely the acceleration of the use of high technology in learning; and socio-cultural, namely the values, attitudes, opinions and lifestyles of the people that influence the choice of educational institutions.*

**Keywords;** *environmental analysis, management values, madrasa culture).*

### **Abstrak**

Artikel ini membahas tentang analisis lingkungan kontemporer sebagai sistem nilai manajemen dan budaya madrasah. Berdasar hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan madrasah sebagai sistem nilai manajemen dan budaya madrasah adalah meliputi: pelanggan/ pasar, yaitu siswa (peserta didik) sebagai pelanggan utama; pemasok, perantara, publik; ekonomi, misal rata-rata pendapatan atau Gross domestic product, selera pasar; demografi, politik, misal kebijakan politis akan ujian nasional; hukum, misal diterbitkannya hukum atau aturan pengelolaan BOS; ekologi, yaitu lingkungan sekolah; teknologi, yaitu akselerasi penggunaan teknologi tinggi pada pembelajaran; dan sosial-budaya, yaitu nilai, sikap, opini dan gaya hidup masyarakat yang mempengaruhi pemilihan lembaga pendidikan

**Kata Kunci;** analisis lingkungan, nilai manajemen, budaya madrasah

## **Pendahuluan**

Sebagai suatu sistem sosial terdiri dari komponen yang saling berinteraksi atau saling bekerja sama membentuk satu kesatuan, madrasah memiliki dua lingkungan yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal dan eksternal,<sup>1</sup> adalah dua lingkungan yang harus dipahami oleh sebuah organisasi. Menurut wright *et.al.*<sup>2</sup> lingkungan internal merupakan sumberdaya madrasah yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan madrasah tersebut. sedangkan lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar madrasah dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi lembaga pendidikan sebagai organisasi.

Di era globalisasi dan informasi saat ini, lingkungan eksternal menjadi kekuatan yang sangat berpengaruh terhadap organisasi. Kemajuan teknologi begitu cepat telah menyebabkan lingkungan madrasah berubah cepat dan menjadi semakin kompleks. Hal ini menjadi persoalan penting bagi para pihak manajemen pengelola organisasi. Pengelola madrasah menjadi lebih sulit untuk meramalkan masa depan (karena adanya ketidakpastian), lebih sulit dalam membuat rencana yang diperlukan dan strategi untuk madrasah mereka. Selain itu, mereka memiliki kesulitan besar dalam memahami peristiwa yang serba abu-abu, yang mengakibatkan sulitnya membuat keputusan yang sesuai. Ketidakpastian ini, selanjutnya membentuk tantangan-tantangan bagi manajemen madrasah yang efektif.

Persoalan-persoalan di atas tidak akan dapat diselesaikan hanya mempelajari teori-teori manajemen yang ada. Dalam manajemen modern, tantangan-tantangan tersebut akan memunculkan problem-problem baru dalam manajemen, di mana hanya sedikit yang memberikan contoh. Tidak ada satupun pengalaman praktis yang bisa dijadikan teladan. Ketika keputusan perubahan dilakukan, maka diperlukan satu pemikiran yang cepat.

---

<sup>1</sup> Perbedaan lingkungan madrasah bisnis menurut Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 2000), h. 8

<sup>2</sup> Peter Wright et., al. *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996) h. 52.

Itulah sebabnya dibutuhkan satu pendekatan yang dikenal dengan istilah filsafat manajemen.

Di sisi lain, pengelolaan lingkungan internal juga telah dikenal sebagai unsur penting yang mempengaruhi kesuksesan organisasi. diperlukan pengelolaan sistem nilai atau yang sering disebut dengan budaya agar madrasah menjadi lebih efektifitas dalam mencapai tujuan. Suatu madrasah pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu madrasah ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan sistem nilai atau budaya madrasah menjadi bagian tak terpisahkan dalam upaya mencapai tujuan tersebut.

Begitu pentingnya pemahaman terkait pengamatan lingkungan eksternal, sebagai bagian dari proses pembentukan sistem nilai yang menjadi dasar organisasi, artikel ini berupaya membahas aplikasi pencermatan lingkungan eksternal di lembaga pendidikan Islam sebagai bentuk scanning terhadap lembaga kita, serta tren-tren yang mungkin dihadapi organisasi, dilanjutkan dengan pembahasan tentang siklus perubahan yang dibutuhkan dalam fase pertumbuhan organisasi.

## **Pembahasan**

### **Analisis lingkungan madrasah sebagai satuan sistem nilai**

Analisis lingkungan lembaga pendidikan Islam adalah kegiatan yang dilakukan dengan cara memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal dalam upaya menentukan peluang atau ancaman terhadap lembaga pendidikan Islam tersebut.<sup>3</sup>

Seorang kepala madrasah yang mampu mengelola dan menciptakan perubahan yang terus menerus secara baik, memiliki kemampuan memahami akan lingkungan yang melingkupi organisasinya, yang di dalamnya tentu terdapat beberapa tantangan sekaligus peluang. Pada gambar yang dikemukakan oleh Clarke<sup>4</sup> berikut merupakan penggambaran monitoring dan scanning terhadap lingkungan eksternal yang mampu mengarah adanya perubahan.

---

<sup>3</sup> Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hal. 166

<sup>4</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 74



Gambar 1. *Scanning the bussiness environtment*

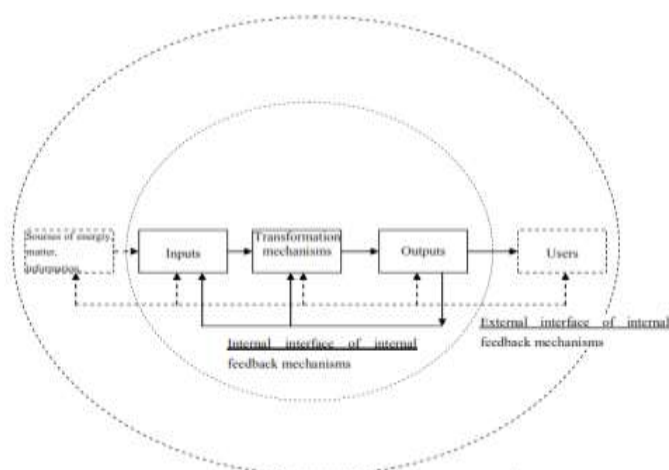
Terdapat beberapa variabel yang menjadi lingkungan dari sebuah organisasi. Variabel-variabel tersebut tidak hanya mampu mempengaruhi organisasi. Melainkan juga dapat menentukan posisi dimana letak organisasi dalam kurva pertumbuhannya. Dari gambar diatas dapat dipahami meski mengenali kemampuan, kelebihan serta kelemahan organisasi menjadi penting untuk dilakukan, akan tetapi perlu dikenali terlebih dahulu berbagai variabel seperti: ekonomi, pemasok, tren sosial, pekerja, teknologi, pemegang saham, pasar atau pelanggan kita<sup>5</sup>. Variabel-variabel tersebut dapat menjadi tren lingkungan yang mengarah pada perubahan yang terjadi

French dan Bell menggambarkan bagaimana madrasah sebagai sebuah sistem berinteraksi dengan lingkungannya, sebagaimana gambar 1.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Wendell French and H. Cecil Bell, jr. *Organization Development, (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (New Jersey: Pranctice Hall, 1999), h. 82

<sup>6</sup> French, Wendell and Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development...*, h. 83.



**Gambar 2. Interaksi madrasah sebagai sebuah sistem dengan lingkungannya**

Gambar tersebut, menunjukkan bahwa madrasah sebagai sebuah sistem memiliki dua lingkungan yaitu internal dan eksternal. Garis lingkaran putus-putus menggambarkan bahwa meski seluruh aktivitas transformasi input menjadi output dibatasi hanya berada pada lingkungan internal, namun batasan tersebut menunjukkan tidak bisa lepasnya madrasah dari lingkungan eksternal. Batasan-batasan tersebut dapat ditembus, tetapi harus dicatat bahwa kebanyakan perubahan dan aktivitas terjadi diantara mereka dan bukan di luar mereka. Dengan kata lain, aktivitas sistem kebanyakan berada di internal dan hubungannya dengan lingkungan hanya merupakan bagian kecil dari proses dan aktivitas yang berlangsung di dalamnya, meski lingkungan luar juga turut berpengaruh terhadap apa yang akan terjadi dalam madrasah tersebut.

Lingkungan internal dan eksternal,<sup>7</sup> adalah dua lingkungan yang harus dipahami oleh sebuah organisasi. menurut Murniati dan Usman<sup>8</sup> lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahannya) yang ada di dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan dan kekuatan yang

<sup>7</sup> Perbedaan lingkungan madrasah bisnis menurut Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger, *Strategic*, h. 8

<sup>8</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h. 46

mempengaruhi proses dan tujuan organisasi.<sup>9</sup> Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar madrasah dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi organisasi.

Dalam upaya menjaga keberlangsungan lingkungan internal, maka dibutuhkan sistem nilai yang dianut bersama yang akan menjadi dasar bagi anggota-anggota dalam sistem tersebut dalam bertindak dan bekerja, yaitu nilai-nilai manajemen. Sebagaimana dikatakan Paarlberg & Perry<sup>10</sup> bahwa dalam sistem manajemen formal dibutuhkan adanya pensejajaran antara nilai-nilai yang harus dianut oleh anggota madrasah dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa manajemen harus dapat membangun budaya yang terdiri atas nilai-nilai yang dianut bersama dan menjadi dasar pijakan setiap anggota dalam bertindak. Madrasah juga harus mampu memberikan dorongan etis kepada seluruh warga madrasah untuk bertindak sesuai etika dan nilai yang ada.

Di sisi lain, dalam menjaga keberlangsungan dengan lingkungan eksternal, madrasah terikat dengan pandangan-pandangan umum yang tidak dapat diabaikan. Madrasah juga memiliki tanggungjawab sosial yang bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi. Rendtorff<sup>11</sup> menyebutkan bahwa *Customers Social Responsibility* (CSR) menjadi dasar penting bagi madrasah untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitifnya dimata masyarakat, di mana madrasah dipandang memiliki kontribusi yang signifikan terhadap lingkungannya

### **Implikasi Scanning lingkungan terhadap Sistem Nilai Manajemen Dan Budaya Madrasah**

---

<sup>9</sup> Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen...*, h. 46

<sup>10</sup> Laurie E. Paarlberg & James L. Perry, "Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals," *The American Review of Public Administration*, Vol. 37, No. 4 (Des, 2007), pp 387-408, sage publications

<sup>11</sup> Jacob Dahl Rendtorff, "Philosophy of Management: Concepts of Management from the Perspectives of Systems Theory, Phenomenological Hermeneutics, Corporate Religion, and Existentialism", in P. Koslowski (ed.), *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Studies in Economic Ethics and Philosophy, DOI 10.1007/978-3-642-11140-2\_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, pp 19-44, hlm 21-22

Dalam kamus Webster<sup>12</sup> *value* atau nilai didefinisikan sebagai “something (as a principle or quality) intrinsic valuable or desirable”. Nilai adalah sesuatu (sebagai suatu prinsip atau kualitas) yang intinya berharga atau dibutuhkan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)<sup>13</sup> mendefinisikan nilai sebagai sifat-sifat (hal-hal) yg penting atau berguna bagi kemanusiaan.

Selanjutnya, kata sistem mempunyai pengertian yang beragam sesuai objek yang dikehendaki. Salah satu pengertian sistem menurut Webster’s adalah “a regularly interacting or interdependent group of items forming a unified whole”. Sistem adalah suatu kelompok item yang secara teratur berinteraksi atau saling tergantung yang membentuk suatu kesatuan yang unik. Tidak jauh berbeda, KBBI<sup>14</sup> mendefinisikan sistem sebagai perangkat unsur yg secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas.

Mendasarkan pada kedua pengertian-pengertian di atas, maka sistem nilai dapat dimaknai sebagai kumpulan dari berbagai sifat atau hal-hal yang penting dan dibutuhkan manusia dalam satu kelompok kesatuan yang membentuk totalitas. Pemaknaan ini senada dengan pemaknaan yang dipaparkan oleh Wiyono<sup>15</sup> yang mendefinisikan sistem nilai sebagai suatu kumpulan item (nilai) yang secara teratur berinteraksi atau saling tergantung yang membentuk suatu kesatuan yang unik. Menurut Rokeach<sup>16</sup> sistem nilai diartikan sebagai konsep yang dihayati sebagai kepentingan, kebenaran, dan kebaikan ditujukan untuk memberi arah pada sikap, perilaku, termasuk dalam memilih perilaku yang telah atau akan diambilnya. England<sup>17</sup> menyebutkan ada tiga macam sistem nilai yang dianut seseorang, yaitu: (a) Pragmatis: bahwasannya sesuatu itu dipandang penting atau tidaknya berdasarkan ukuran kesuksesan atau kegagalan; (b) Moralistic: acuan norma etik-moral yaitu kebenaran yang menjadi panduan utama dalam bertindak; (c) Afektif: aspek perasaan/emosi berupa kesenangan/kenikmatan menjadi tujuan utama.

---

<sup>12</sup> Webster. *Random House Webster’s College Dictionary*. (Houghton Mifflin Company: Boston, 2005)

<sup>13</sup> <http://kbbi.web.id/nilai>, diakses tanggal 5 Maret 2015

<sup>14</sup> <http://kbbi.web.id/sistem>, diakses tanggal 5 Maret 2015

<sup>15</sup> Slamet Wiyono, *Cara Mudah Memahami Akuntansi Perbankan Syariah*, (Jakarta: Grasindo, 2005), h. 16

<sup>16</sup> Dalam Ratna Sulistami, dan Erlinda Manaf Mahdi. *Universal Intelligence*. (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 44

<sup>17</sup> Dalam Ratna Sulistami, dan Erlinda Manaf Mahdi, h. 45

Dalam sebuah organisasi, akan berkumpul orang-orang yang berbeda asal, karakter, pendidikan, kebiasaan, minat, cita-cita, perilaku pribadi, dan faktor-faktor lain yang berbeda. Di sisi lain, organisasi mempunyai tujuan yang harus dicapai melalui sumberdaya dengan unsur-unsur yang berbeda tersebut. Untuk itu, Sentana<sup>18</sup> mengungkapkan diperlukannya selain penyamaan visi, dibutuhkan adanya istem nilai, yaitu sejumlah nilai (values) yang dianut bersama yang terdiri dan berasal dari visi pendiri, anggapan-anggapan (assumptions), mitos (myths), sesuatu yang dipercaya bersama (belief), dan lain sebagainya yang diyakini sebagai manfaat utama bagi kehidupan organisasi.

Dalam beberapa pendapat ahli, sistem nilai merupakan bagian dari apa yang dimaksud dengan budaya organisasi. Seperti misalnya pendapat dari Evans dan Lindsay<sup>19</sup>, yang menyatakan bahwa budaya madrasah merupakan sistem nilai madrasah dan sekelompok prinsip yang memandu madrasah tersebut. Mulyadi menyatakan bahwa budaya madrasah pada umumnya didefinisikan sebagai nilai-nilai, asumsi-asumsi, pemahaman, dan cara berfikir yang secara bersama-sama oleh anggota madrasah diakui dan dijalankan serta menjadi bagian dari kegiatan dan kehidupan mereka.<sup>20</sup>

Menurut Miller<sup>21</sup> budaya madrasah merupakan kumpulan nilai yang dianut dalam madrasah dan mendasari bagaimana mengelola dan mengmadrasah madrasah tersebut. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Dengan demikian, dari berbagai paparan tersebut, maka dapat dikatakan

---

<sup>18</sup> Aso Sentana. *Yesss, I'm a Leader: Kepemimpinan Bisnis Masa Kini Berbasis Kepuasan Pelanggan*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008). h. 168

<sup>19</sup> James R. Evans, dan William M. Lindsay, *Pengantar Six Sigma: An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 359

<sup>20</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang; UIN –MALIKI PRESS, 2010), hal. 93.

<sup>21</sup> L.M. Miller, *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*, tejemahan. Jakarta: Erlangga, 1987.



bahwa sistem nilai yang dianut oleh suatu madrasah merupakan bagian dari budaya madrasah tersebut.

Dalam pelaksanaannya, agar budaya yang berbasis pada sistem nilai yang dianut bersama tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka terdapat sejumlah langkah yang perlu diperhatikan agar nilai-nilai tersebut bisa mempertahankan keberlangsungannya dalam jangka panjang<sup>22</sup>, yaitu:

- a. Komitmen manajemen. Manajemen membutuhkan komitmen yang kuat dalam memahami dan menciptakan budaya yang berbasis pada nilai-nilai yang dianut.
- b. Pemberdayaan pegawai. pegawai atau karyawan harus satu pemahaman dalam budaya yang berbasis nilai tersebut dan diijinkan untuk berpikir kreatif dan bersemangat.
- c. Sistem kompensasi harus sejalan dengan nilai-nilai yang diciptakan. Manusia membutuhkan beberapa penghargaan atas kerja kerasnya.
- d. Restrukturisasi yang memfasilitasi penciptaan nilai-nilai tersebut. beberapa area membutuhkan penyesuaian atas penciptaan budaya berbasis nilai tersebut.
- e. Penyeleksian pegawai yang tepat secara sistematis. Baik untuk pegawai lama maupun baru membutuhkan adanya kesesuaian antara keahlian dan posisinya
- f. Penciptaan nilai baru hendaknya menjadi topik diskusi yang biasa setiap harinya.
- g. Pembelajaran jangka panjang mengenai penciptaan nilai. Madrasah harus memiliki komitmen untuk secara kontinyu belajar hal baru bagaimana nilai itu diciptakan.

Berbagai langkah di atas membutuhkan adanya komitmen dan kesungguhan dari seluruh warga organisasi untuk dapat melaksanakannya. Manajemen harus sepenuhnya berusaha memfasilitasi keterlaksanaan nilai-nilai yang mendukung tujuan pencapaian organisasi, sedangkan para anggota atau pegawai lainnya berkomitmen untuk bisa memanfaatkan fasilitas tersebut sesuai dengan nilai-nilai yang telah dijadikan pedoman dalam kegiatan madrasah tersebut.

### **Peran Sistem Nilai Manajemen dalam Menghadapi Problematika Lingkungan Internal Madrasah**

Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, sistem nilai mengacu pada budaya organisasi. Dengan demikian, pengelolaan

---

<sup>22</sup> Ellen Heffes, "Value-driven management: Seven steps to success", *Accounting Today*; Oct 23-Nov 5, 2000; Vol. 14, No. 19; Accounting & Tax, hlm 8

sistem nilai dalam madrasah dimaksudkan untuk mengatur, menangani, melaksanakan dan mengarahkan budaya madrasah agar tercipta sesuai dengan keinginan pihak pendiri atau pihak manajemen madrasah tersebut. Purwanto dengan tegas menyebutkan bahwa budaya yang dikelola dengan baik akan memiliki peran dalam dua hal, yaitu: (1) mengarahkan perilaku, sehingga karyawan mengerti bagaimana harus bertindak; (2) memberi karyawan pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap organisasi. Mereka mengerti apa yang ingin dicapai perusahaan mencapai sasaran tersebut. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Jika madrasah memiliki budaya yang kuat, madrasah dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

- a. Secara lebih luas, Wirawan<sup>23</sup> menjabarkan apa saja urgensi atau peran peting budaya organisasi, sehingga menuntut untuk dikelola dengan baik, yaitu:
- b. Sebagai Identitas Organisasi. Budaya madrasah berisi satu set karakteristik yang melukiskan madrasah dan membedakannya dengan madrasah yang lain.
- c. Menyatukan Organisasi. Budaya madrasah merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur madrasah menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya madrasah menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi, menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi, serta mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi.
- d. Reduksi Konflik. Budaya madrasah sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Pola pikir, asumsi, dan filsafat madrasah yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya madrasah mempunyai cara untuk menyelesaikannya.
- e. Komitmen kepada madrasah dan kelompok. Budaya madrasah yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap madrasah dan kelompok kerjanya.

---

<sup>23</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 37

- f. Reduksi ketidakpastian. Dalam mencapai tujuannya, madrasah menghadapi dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota madrasah dalam mencapai tujuan tersebut. Budaya madrasah menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Budaya madrasah juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru. Mereka mempelajari apa yang penting dan tidak penting, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Mereka mempunyai pedoman yang memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- g. Menciptakan konsistensi. Budaya madrasah menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya madrasah memberikan peraturan, panduan, prosedur serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi. Semua hal tersebut menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak, dan berperilaku anggota madrasah dalam melaksanakan tugas dan perannya.
- h. Motivasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota madrasah untuk bertindak, dan memotivasi anggota madrasah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa berkewajiban dan bertanggung jawab untuk merealisasi tujuan organisasi.
- i. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi, menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan, yang kesemuanya itu merupakan indikator terciptanya kinerja tingginya kinerja organisasi.
- j. Keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
- k. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya madrasah yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan madrasah dalam pasar dan persaingan.

Dari penjabaran di atas, dapat dipastikan bahwa sistem nilai atau budaya sangat berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, bahkan Cameron<sup>24</sup>, menyebutkan sebagai faktor kunci sukses jangka panjang sebuah organisasi. Dalam pengelolaan sistem nilai madrasah tersebut, tanggung jawab manajemen pada tiap level adalah

---

<sup>24</sup> Kim Cameron, *A Process for Changing Organizational Culture, To be published in The Handbook of Organizational Development*, 2004, pp. 1-18, h. 2

memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang positif akan memberikan rasa aman bagi anggota serta memberikan dampak pada kepuasan pada para anggotanya.

Dalam Islam, pada dasarnya adanya budaya merupakan sunnatullah atas adanya pengelompokan manusia dalam sebuah suku atau bangsa atau bahkan kelompok yang lebih kecil. Sebagaimana firman Allah:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.<sup>25</sup>*

Berdasarkan ayat di atas, dapat dipahami bahwa perbedaan-perbedaan budaya yang ada dalam satu bangsa atau suku dengan yang lainnya, dimaksudkan untuk saling bisa mengenal. Bahkan bisa saling dipelajari. Dengan saling mempelajari, maka diharapkan akan didapat pemahaman mengenai bagaimana budaya yang baik serta cara membentuknya dan bagaimana yang tidak baik, sehingga bisa dijauhi atau dihilangkan. Dalam ayat lain Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ  
سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

*...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada*

---

<sup>25</sup> Qs. Alhujurat: 13

*pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*<sup>26</sup>

Dalam hal ini Allah memberikan peringatan bahwa keadaan baik buruknya suatu kaum atau kelompok ditentukan oleh usaha kelompok itu sendiri. Ayat ini juga memberikan gambaran bahwa untuk dapat membentuk budaya yang baik harus diusahakan semaksimal mungkin, dengan cara mengelola dan mempertahankan budaya tersebut ke arah yang lebih baik, demi tercapainya tujuan.

### **Penutup**

Lingkungan madrasah kontemporer saat ini dikarakteristikkan oleh empat komponen kunci yang terdiri dari kompleksitas (*complexity*), perubahan (*change*), ambiguitas (*ambiguity*), dan ketidakpastian (*uncertainty*), yang disingkat dengan CCAU. Akibat kondisi lingkungan yang seperti ini, manajemen menghadapi tiga problematika, antara lain: (1) Masalah pengelolaan secara holistik; (2) Masalah penentuan kausalitas (sebab-akibat peristiwa), dan (3) Masalah beradaptasi terhadap perubahan yang begitu cepat.

Sistem nilai dapat dimaknai sebagai kumpulan dari berbagai sifat atau hal-hal yang penting dan dibutuhkan manusia dalam satu kelompok kesatuan yang membentuk totalitas. Sistem nilai merupakan bagian dari budaya madrasah yang harus dikelola oleh tingkat manajemen semua lini, agar tujuan pencapaian madrasah lebih efektif serta problematika internal madrasah akan mudah di atasi. Sistem nilai ini akan memberikan peran bagi organisasi, antara lain: 1) mengarahkan perilaku, sehingga karyawan mengerti bagaimana harus bertindak; (2) memberi karyawan pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap organisasi. Mereka mengerti apa yang ingin dicapai perusahaan mencapai sasaran tersebut. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Jika madrasah memiliki budaya yang kuat, madrasah dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

---

<sup>26</sup> Qs. Ar Ra'du: 11

### Daftar Pustaka

- Amirullah, dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Cameron, Kim A Process for Changing Organizational Culture, *To be published in The Handbook of Organizational Development*, 2004, pp. 1-18.
- Evans, James R. dan William M. Lindsay, *Pengantar Six Sigma: An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- French Wendell and H. Cecil Bell, jr. *Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prantice Hall, 1999.
- Heffes, Ellen. "Value-driven management: Seven steps to success", *Accounting Today*; Oct 23-Nov 5, 2000; Vol. 14, No. 19; Accounting & Tax,.
- <http://kbbi.web.id/sistem>
- Laurie E. Paarlberg & James L. Perry, "Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals," *The American Review of Public Administration*, Vol. 37, No. 4 .Des, 2007., pp 387-408, sage publications
- Miller, L.M. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*, tejemahan. Jakarta: Erlangga, 1987.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, .Malang; UIN –MALIKI PRESS, 2010.
- Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Manengah Kejuruan*, .Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009.
- Peter Wright et., al. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996.

- Rendtorff, Jacob Dahl. "Philosophy of Management: Concepts of Management from the Perspectives of Systems Theory, Phenomenological Hermeneutics, Corporate Religion, and Existentialism", in P. Koslowski .ed., *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Studies in Economic Ethics and Philosophy, DOI 10.1007/978-3-642-11140-2\_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
- Sentana, Aso. *Yesss, I'm a Leader: Kepemimpinan Bisnis Masa Kini Berbasis Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2008.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Modern*. Bandung: Sinar Baru, 1990.
- Sulistami, Dalam Ratna dan Erlinda Manaf Mahdi. *Universal Intelligence*. Jakarta: Gramedia, 2006.
- Webster. *Random House Webster's College Dictionary*. Houghton Mifflin Company: Boston, 2005.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Fourth Edition. New York: Addison Wesley Publishing Company, 2000.
- Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Wiyono, Slamet. *Cara Mudah Memahami Akuntansi Perbankan Syariah*, Jakarta: Grasindo, 2005.

