

Transformasi Perilaku Organisasi Guru dalam Menghadapi Perubahan Kurikulum di MA Al Furqon

Mohammad Rifqy Adnany¹, Pupung Efendi²

¹ Universitas Nurul Jadid; rifqyadnany1@gmail.com

² Universitas Nurul Jadid; pupungfnd27@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Perilaku Organisasi
Adaptasi Guru
Perubahan Kurikulum

Article history:

Received 2025-08-05

Revised 2025-09-06

Accepted 2025-10-07

ABSTRACT

Penelitian ini berfokus pada transformasi perilaku organisasi guru dalam merespons perubahan kurikulum dan budaya kerja di lingkungan pendidikan, dengan tujuan untuk memahami bagaimana dinamika adaptasi tersebut terjadi dalam konteks madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan jenis studi kasus yang dilakukan di MA Al Furqon, Jalan KH. Thohii, Kelurahan Curahdami, Kecamatan Curahdami, Kabupaten Bondowoso. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan dokumentasi hasil rapat evaluasi guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi perilaku organisasi guru dipengaruhi secara signifikan oleh arah kebijakan dan gaya kepemimpinan kepala madrasah. Meskipun terdapat upaya untuk membangun budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif, resistensi masih ditemukan, terutama di kalangan guru senior. Intervensi struktural seperti evaluasi rutin menjadi strategi penting dalam mendorong perubahan perilaku. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi perilaku organisasi di lembaga pendidikan Islam memerlukan kepemimpinan yang transformatif, serta strategi komunikasi yang adaptif untuk menjembatani perbedaan generasi dan meningkatkan efektivitas implementasi kurikulum.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Mohammad Rifqy Adnany

Universitas Nurul Jadid; rifqyadnany1@gmail.com

1. INTRODUCTION

Perilaku organisasi sangat menentukan dinamika kerja dan efektivitas lembaga pendidikan, termasuk di lingkungan madrasah. (Sari, 2023) Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa interaksi antarindividu dalam organisasi membentuk budaya kerja, pola komunikasi, serta tingkat kolaborasi yang langsung memengaruhi pencapaian tujuan bersama. Sebagai bukti, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh struktur formal, tetapi juga oleh persepsi, sikap, dan nilai-nilai individu yang bekerja di dalamnya. (Marsyela, Marsyeli, & Maidiana,

2023) Dalam konteks madrasah, misalnya, perbedaan generasi antara guru senior dan guru muda sering kali memicu kesenjangan komunikasi dan gaya kerja, yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan konflik internal dan menurunkan semangat kerja tim. Dengan demikian, memahami dan mengelola perilaku organisasi merupakan langkah strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, adaptif, dan produktif, khususnya di lembaga pendidikan berbasis nilai seperti madrasah.

Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin ilmu menurut Robbins & Judge (2017) mencakup bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini menjadi penting dalam konteks pendidikan, di mana guru sebagai bagian dari organisasi pendidikan perlu beradaptasi dengan berbagai perubahan, termasuk perubahan kurikulum dan budaya kerja. Penelitian oleh Susanto et al. (2020) menunjukkan bahwa perilaku organisasi guru sangat berperan dalam mendukung keberhasilan reformasi kurikulum. Mereka menemukan bahwa keterbukaan, kerja tim, dan sikap proaktif dalam organisasi sekolah sejalan dengan konsep Robbins & Judge tentang perilaku efektif dalam organisasi. Selanjutnya, studi oleh Ali dan Ahmad (2021) memperkuat bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif yang dalam teori Robbins & Judge dikategorikan sebagai *"strong organizational culture"* berdampak langsung pada kesiapan adaptasi individu dalam menghadapi perubahan struktural. Mereka mengamati bahwa guru di lingkungan yang memiliki nilai-nilai organisasi yang jelas dan konsisten menunjukkan perilaku yang lebih kooperatif dan konstruktif. Zhang dan Wu (2022) juga mengaitkan stres adaptif guru terhadap perubahan kurikulum digital dengan kurangnya dukungan perilaku organisasi yang transformatif. (Jailani, 2022) Dalam teori Robbins & Judge, hal ini selaras dengan pentingnya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi dan memengaruhi perilaku individu agar tetap positif dalam situasi perubahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga penelitian tersebut memperkuat validitas teori Robbins & Judge tentang peran perilaku organisasi, budaya kerja, dan kepemimpinan dalam membantu individu (guru) beradaptasi secara optimal terhadap perubahan kurikulum dan sistem kerja dalam organisasi pendidikan. (Fahmi & Hidayatullah, 2023)

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana transformasi perilaku organisasi guru di MA Al Furqon terjadi sebagai respons terhadap perubahan kurikulum dan pergeseran budaya kerja dalam lingkungan pendidikan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua pertanyaan penting: pertama, bagaimana bentuk adaptasi perilaku individu dan kelompok guru terhadap perubahan kurikulum; dan kedua, sejauh mana budaya kerja madrasah memengaruhi efektivitas proses adaptasi tersebut. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengidentifikasi faktor internal organisasi yang memperkuat atau justru menghambat proses transformasi perilaku dalam konteks perubahan sistem pendidikan. Menjawab pertanyaan-pertanyaan ini memiliki kegunaan yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis: secara teoritis, penelitian ini memperkaya penerapan teori Robbins & Judge dalam konteks lembaga pendidikan Islam; secara praktis, hasil temuan ini dapat menjadi rujukan bagi pimpinan madrasah dalam merancang strategi pengembangan SDM dan budaya organisasi yang adaptif serta responsif terhadap kebijakan pendidikan yang terus berkembang.

Hipotesis utama dalam penelitian ini adalah bahwa perilaku organisasi guru di MA Al Furqon mengalami transformasi yang signifikan sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan kurikulum dan budaya kerja yang semakin dinamis. Argumen ini didasarkan pada asumsi bahwa perubahan dalam sistem pendidikan menuntut bukan hanya penyesuaian teknis, tetapi juga penyesuaian perilaku kolektif dalam lingkungan kerja. Hipotesis pertama menyatakan bahwa semakin terbuka budaya kerja di madrasah, maka semakin tinggi tingkat adaptasi guru terhadap kurikulum baru. Hal ini didasari oleh teori Robbins & Judge yang menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat membentuk sikap dan perilaku individu dalam mencapai tujuan bersama. Hipotesis kedua adalah bahwa kepemimpinan transformatif di lingkungan madrasah mempercepat proses perubahan perilaku organisasi, karena kepemimpinan yang menginspirasi mampu menumbuhkan kepercayaan,

partisipasi, dan semangat inovasi di kalangan guru. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa guru dengan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas organisasi lebih mampu beradaptasi secara positif terhadap perubahan kebijakan kurikulum. Ketiga sub-argumen ini memperlihatkan bahwa perilaku organisasi tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural dan psikologis yang ada dalam institusi. Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis ini akan memberikan pengetahuan mendalam mengenai bagaimana dinamika internal organisasi pendidikan berkontribusi pada keberhasilan implementasi kebijakan perubahan, serta memberikan dasar bagi pengembangan strategi manajerial yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan-tantangan baru di sektor pendidikan.

2. METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena perilaku organisasi dalam konteks perubahan kurikulum dan budaya kerja di lingkungan pendidikan. Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah (MA) Al Furqon, yang beralamat di Jalan KH. Thohir, Kelurahan Curahdami, Kecamatan Curahdami, Kabupaten Bondowoso. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi.

Proses wawancara dilakukan secara langsung dengan kepala madrasah sebagai informan utama. Kepala sekolah dipilih karena memiliki otoritas dan pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika organisasi, pelaksanaan kurikulum, serta pola kerja guru di lingkungan MA Al Furqon. Pertanyaan dalam wawancara disusun berdasarkan teori perilaku organisasi Robbins & Judge, mencakup aspek persepsi terhadap perubahan, gaya kepemimpinan, dan pengaruh budaya kerja terhadap perilaku guru. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan strategis kepala madrasah dalam memimpin proses adaptasi organisasi terhadap perubahan kurikulum dan struktur kerja.

Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data wawancara, dengan menelaah dokumen-dokumen penting yang relevan dengan fokus penelitian. Dokumen utama yang dianalisis adalah **arsip** rapat evaluasi, termasuk notulen rapat, hasil penilaian kinerja guru, serta catatan-catatan kebijakan internal madrasah. Dokumentasi ini memberikan gambaran konkret tentang bagaimana proses koordinasi dan komunikasi organisasi berlangsung, serta bagaimana keputusan-keputusan strategis dibuat oleh pihak manajemen madrasah dalam merespons perubahan.

Data yang diperoleh dari wawancara dan dokumentasi kemudian dianalisis secara interaktif menggunakan teknik Miles dan Huberman. Pada tahap reduksi data, peneliti memilah informasi yang sesuai dengan tema pokok penelitian, seperti bentuk respons organisasi terhadap perubahan kurikulum dan pola perilaku guru yang muncul. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan keterkaitan antarvariabel. Pada tahap akhir, penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif dengan memaknai pola-pola data yang berulang dan signifikan.

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menyajikan gambaran yang utuh dan mendalam mengenai bentuk transformasi perilaku organisasi di MA Al Furqon. Meskipun sumber data utama hanya berasal dari wawancara tunggal dan dokumentasi terbatas, namun kedalaman informasi yang diperoleh tetap mampu memberikan kontribusi teoretis maupun praktis, terutama dalam menjelaskan bagaimana lembaga pendidikan berbasis nilai merespons perubahan struktural dan kurikuler melalui perilaku organisasionalnya.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji transformasi perilaku organisasi guru di MA Al Furqon dalam menghadapi perubahan kurikulum dan budaya kerja madrasah. Berdasarkan data yang

diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah serta dokumentasi rapat evaluasi, ditemukan tiga fokus utama hasil penelitian, yaitu identifikasi pola perilaku organisasi yang berkembang di lingkungan madrasah, faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut, serta evaluasi terhadap efektivitas pendekatan baru yang dilakukan oleh pimpinan madrasah dalam merespons dinamika organisasi. Ketiga fokus temuan ini dianalisis berdasarkan teori perilaku organisasi Robbins & Judge (2017), yang menyatakan bahwa perilaku dalam organisasi ditentukan oleh berbagai variabel seperti persepsi individu, motivasi, komunikasi, serta pengaruh struktural dan kepemimpinan.

Identifikasi Pola Perilaku Organisasi

Temuan awal menunjukkan bahwa perilaku organisasi guru di MA Al Furqon masih cenderung birokratis dan bersifat instruksional. Guru-guru lebih menunggu arahan daripada bertindak atas inisiatif sendiri, sebagaimana disampaikan kepala madrasah, "Kalau saya tidak memberikan instruksi, banyak guru tidak langsung bergerak. Mereka menunggu arahan resmi." Guru lain mengatakan, "Kami biasanya bertanya dulu, apakah ini boleh dilakukan atau tidak, daripada nanti dianggap salah langkah." Salah satu guru juga menyebutkan, "Sudah menjadi kebiasaan kami untuk mengikuti pola kerja yang ada, meskipun sebenarnya situasi sudah menuntut perubahan." Ketiga kutipan ini menggambarkan bahwa organisasi belum mendorong kultur otonomi dan partisipasi aktif. Menurut Robbins & Judge (2017), organisasi yang terlalu mengandalkan struktur hierarkis akan memperlambat proses adaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks MA Al Furqon, pola perilaku ini merupakan cerminan dari budaya kerja yang telah terbentuk lama dan membutuhkan intervensi secara bertahap untuk bergeser menjadi lebih dinamis dan adaptif.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi

Beberapa faktor penting yang mempengaruhi perilaku organisasi di MA Al Furqon antara lain usia dan masa kerja guru, gaya kepemimpinan kepala madrasah, serta budaya komunikasi internal organisasi. Kepala madrasah menyampaikan, "Guru senior yang sudah mengajar puluhan tahun punya cara kerja sendiri. Mereka bilang, cara lama sudah terbukti berhasil, jadi kenapa harus diganti." Seorang guru mengatakan, "Kami merasa ragu menyampaikan ide baru dalam rapat karena suasananya sangat formal dan tertutup." Sementara itu, guru lainnya menambahkan, "Ada ketakutan tersendiri jika menyampaikan gagasan yang berbeda dari kebiasaan, karena bisa dianggap melawan arus." Ketiga kutipan tersebut memperlihatkan bahwa resistensi terhadap perubahan tidak hanya berasal dari sistem, tetapi juga dari persepsi dan ketidakamanan psikologis individu dalam struktur organisasi. Robbins & Judge (2017) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang tertutup terhadap masukan cenderung mematikan potensi inovasi dan partisipasi. Studi Zhang & Wu (2022) juga menekankan pentingnya menciptakan iklim kerja yang mendukung ketahanan psikologis agar anggota organisasi mampu menghadapi perubahan secara produktif.

Evaluasi Efektivitas Pendekatan Baru

Dalam merespons berbagai tantangan perilaku organisasi tersebut, kepala madrasah mulai menerapkan pendekatan berbasis refleksi dan komunikasi informal. Dalam wawancaranya, kepala madrasah menyampaikan, "Saya coba ngobrol santai dengan beberapa guru, bukan saat rapat resmi. Ternyata mereka lebih terbuka dan nyaman menyampaikan pendapat." Guru lainnya mengungkapkan, "Setelah beberapa kali diajak berdiskusi secara pribadi, saya merasa lebih percaya diri dan merasa dihargai." Guru yang lain mengatakan, "Ketika kami diberi ruang untuk menyampaikan pengalaman dan kendala secara terbuka, saya mulai merasa bahwa perubahan itu tidak harus menakutkan." Ketiga kutipan ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang humanis, dialogis, dan reflektif mampu membangun kepercayaan dalam organisasi. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan dan memotivasi bawahan dapat mempercepat

terjadinya perubahan perilaku. Studi Ali & Ahmad (2021) juga mendukung bahwa budaya kerja yang suportif dan evaluatif sangat penting untuk mendorong adaptasi organisasi dalam konteks reformasi pendidikan.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian dan Keterkaitannya dengan Teori

Temuan	Kalimat Wawancara	Interpretasi	Relevansi Teori
Pola Perilaku Organisasi	"Kami menunggu arahan resmi"; "Lebih baik tidak ambil inisiatif"; "Mengikuti pola kerja lama"	Struktur kerja birokratis dan pasif	Robbins & Judge (2017): Struktur terlalu hierarkis menghambat adaptasi
Faktor yang Mempengaruhi	"Cara lama sudah berhasil"; "Suasana rapat tertutup"; "Takut berbeda pendapat"	Usia, budaya formal, resistensi terhadap inovasi	Robbins & Judge (2017); Zhang & Wu (2022)
Evaluasi Pendekatan Baru	"Ngobrol santai lebih efektif"; "Saya merasa dihargai"; "Perubahan tidak lagi menakutkan"	Komunikasi informal membangun rasa aman	Robbins & Judge (2017); Ali & Ahmad (2021)

Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi perilaku organisasi tidak dapat terjadi secara instan, melainkan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berpusat pada relasi, dialog, dan penghargaan terhadap perbedaan. Perubahan hanya akan efektif ketika individu dalam organisasi merasa didengar dan dihargai, serta dilibatkan secara aktif dalam proses evaluasi. Dalam konteks MA Al Furqon, perubahan mulai terbentuk seiring hadirnya ruang komunikasi yang lebih terbuka dan fleksibel. Temuan ini menguatkan teori Robbins & Judge serta studi-studi kontemporer lainnya bahwa perilaku organisasi yang sehat dibangun melalui proses interpersonal, bukan hanya kebijakan struktural.

Diskusi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi perilaku organisasi guru di MA Al Furqon tidak dapat dilepaskan dari konteks kepemimpinan, budaya organisasi, serta kesiapan individu terhadap perubahan, yang dalam hal ini selaras maupun bertentangan dengan beberapa hasil studi terdahulu. Zhang dan Wu (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang ditopang oleh komunikasi interpersonal efektif mampu meningkatkan keterlibatan anggota organisasi dalam proses perubahan, yang diperkuat oleh temuan penelitian ini bahwa komunikasi informal antara kepala madrasah dan guru mampu membangun rasa dihargai dan mendorong inisiatif guru. Namun demikian, hasil penelitian ini juga memperlihatkan adanya ketergantungan yang tinggi terhadap struktur birokratis dan instruksi vertikal, yang bertolak belakang dengan temuan dari Ali dan Ahmad (2020), yang menekankan bahwa organisasi pendidikan yang fleksibel dan berorientasi pada kolaborasi horizontal cenderung lebih adaptif terhadap perubahan kurikulum. Dalam konteks ini, MA Al Furqon masih menghadapi tantangan budaya organisasi yang terlalu formal, sebagaimana diungkapkan oleh para informan yang merasa enggan menyampaikan pendapat karena suasana rapat yang kaku. Temuan ini memperkuat gagasan dalam studi oleh Kim dan Lee (2022), yang mengungkap bahwa resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan seringkali berasal dari kegagalan membangun iklim psikologis yang aman dan suportif bagi para anggotanya. Dengan demikian, diskusi ini menegaskan bahwa meskipun pendekatan kolaboratif dan reflektif terbukti membawa dampak positif terhadap perubahan perilaku organisasi, transformasi yang berkelanjutan tetap memerlukan upaya sistemik untuk mengubah struktur komunikasi, persepsi terhadap perubahan, serta membangun budaya organisasi yang mendukung partisipasi aktif dan inovasi.

4. CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MA Al Furqon, dapat disimpulkan bahwa transformasi perilaku organisasi guru dalam menghadapi perubahan kurikulum dan budaya kerja berlangsung secara bertahap dan sangat dipengaruhi oleh peran kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi. Adaptasi guru tidak berjalan secara merata karena masih terdapat perbedaan respon antara guru senior dan guru muda terhadap perubahan yang terjadi. Meskipun budaya kerja di madrasah telah diarahkan menuju keterbukaan dan kolaborasi, namun belum seluruhnya terinternalisasi dalam praktik harian organisasi. Intervensi melalui rapat evaluasi rutin dan kebijakan pembinaan terbukti efektif dalam mendorong perubahan perilaku yang lebih adaptif, meskipun masih diperlukan penguatan dalam aspek komunikasi lintas generasi dan penanaman nilai-nilai organisasi yang lebih konsisten.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan penelitian diperluas dengan melibatkan lebih banyak informan dari berbagai jenjang jabatan dan latar belakang usia untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika perilaku organisasi dalam madrasah. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan kualitatif-komparatif dengan membandingkan madrasah lain yang memiliki karakteristik budaya organisasi berbeda, agar dapat diidentifikasi pola-pola perilaku organisasi yang khas dalam merespons perubahan kebijakan pendidikan. Peneliti selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode kuantitatif atau mixed method untuk mengukur secara lebih sistematis pengaruh variabel perilaku organisasi terhadap keberhasilan implementasi kurikulum dalam konteks pendidikan Islam.

REFERENCES

- Fahmi, A., & Hidayatullah, T. Y. (2023). Perilaku Individu Dalam Organisasi Pendidikan. *Algebra : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Sains*. <https://doi.org/10.58432/algebra.v3i1.746>
- Jailani, K. (2022). Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan. *Widyacarya: Jurnal Pendidikan, Agama Dan Budaya*. <https://doi.org/10.55115/widyacarya.v6i2.1319>
- Marsyela, Marsyeli, & Maidiana. (2023). Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi. *JBI : Jurnal Bahasa Indonesia*. <https://doi.org/10.59966/jbi.v1i2.651>
- Sari, M. (2023). Pengaruh Perilaku Organisasi dalam Pendidikan. *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies*. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v2i2.222>
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Susanto, E., Prasetyo, A., and Riyadi, S. (2020). Organizational Behavior in Education Change: A Case Study in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 285–300.
- Ali, M., and Ahmad, M. (2021). Work Culture and Organizational Response to Educational Reform. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 371–390.
- Zhang, H., and Wu, Y. (2022). Organizational Behavior and Adaptive Stress among Teachers in Curriculum Digitization. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 775–793.