

Dinamika Budaya Organisasi pada Masa Transisi Kepemimpinan di MA Bahrul Ulum

Muhyi Mahmudi^{1*}, Nurul Hidayah²

^{1,2} Universitas Nurul Jadid

Email: muhyimahmudi@gmail.com¹, nurulhd824@gmail.com²

DOI: <http://doi.org/10.30605/al-ulum.v1i2.145-150>

Received: 05 Juli 2025

Revised: 06 Juli 2025

Accepted: 07 Juli 2025

Abstract:

This research focuses on the dynamics of organizational culture during the leadership transition period in the educational environment, with the aim of understanding how the dynamics of adaptation occur in the context of madrasahs. This study uses a qualitative-descriptive approach with a type of case study conducted at MA Bahrul Ulum, Jl Raya Besuk, Besuk Kidul Village, Besuk District, Probolinggo Regency. Data was collected through in-depth interviews with teachers and documentation of the results of teacher evaluation meetings. The results of the study show that the dynamics of organizational culture are significantly influenced by the leadership style of the head of the madrasah. Although the previous culture has been realized for a long time, the leadership style is decisive. Structural interventions such as routine evaluations are an important strategy in driving change. The implications of this study show that the organizational culture dynamics in educational institutions will not completely change the work atmosphere, it depends on the human resources in an educational institution. Therefore, in the selection of members, it is necessary to pay more attention to

Keywords: *Organizational Culture, Dynamics, Leadership Style*

Abstrak:

Penelitian ini berfokus pada dinamika budaya organisasi dalam masa transisi kepemimpinan 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 Bahrul Ulum, Jl Raya Besuk, Kelurahan Besuk Kidul, Kecamatan Besuk, Kabupaten Probolinggo. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan guru pengajar dan dokumentasi hasil rapat evaluasi guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika budaya organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. Walaupun budaya sebelumnya sudah lama terealisasi dalam waktu lama tapi gaya kepemimpinan yang menentukan. Intervensi struktural seperti evaluasi rutin menjadi strategi penting dalam mendorong perubahan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika budaya organisasi di lembaga pendidikan tidak akan sepenuhnya mengubah suasana kerja, itu tergantung SDM di sebuah lembaga pendidikan. Oleh karena itu, dalam seleksi anggota perlu di beri perhatian lebih.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Dinamika, Gaya Kepemimpinan.*

INTRODUCTION

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang berkembang dalam suatu lembaga dan menjadi pedoman perilaku anggotanya. Edgar Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses jangka panjang yang dipengaruhi oleh pengalaman bersama, terutama oleh figur pemimpin. Dalam lembaga pendidikan yang masih baru berdiri, budaya organisasi belum sepenuhnya mengakar, sehingga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dominan. Pergantian pimpinan dalam tahap awal ini menjadi titik kritis karena dapat mengubah arah, kebiasaan kerja, dan nilai-nilai yang sedang dibentuk. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara budaya yang sedang berkembang dengan pendekatan baru dari pemimpin pengganti dapat menimbulkan resistensi, menurunkan kinerja, dan mengganggu kestabilan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana budaya organisasi dalam lembaga pendidikan yang masih baru dapat beradaptasi terhadap perubahan kepemimpinan. Pemahaman ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang strategi pengelolaan budaya organisasi yang efektif, guna menjaga kesinambungan nilai kelembagaan dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Fakta sosial yang terungkap dari berbagai hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pergantian pimpinan dalam lembaga pendidikan baru sering kali memicu dinamika budaya organisasi yang kompleks. Menurut Schein (2010), budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpin, khususnya dalam fase awal pembentukan lembaga, karena nilai-nilai dan norma kerja belum sepenuhnya melembaga. Ketika terjadi pergantian pimpinan, terjadi pergeseran arah kepemimpinan yang dapat menimbulkan kebingungan, resistensi, bahkan konflik di antara anggota organisasi. Penelitian Robbins dan Judge (2017) menambahkan bahwa pergantian pimpinan tanpa strategi komunikasi yang jelas dan keterlibatan seluruh elemen organisasi akan menghambat proses adaptasi budaya, serta memengaruhi motivasi dan efektivitas kerja. Dalam konteks lembaga pendidikan, hal ini berakibat pada terganggunya koordinasi antarunit, menurunnya semangat kerja guru dan staf, serta ketidakpastian dalam pelaksanaan visi dan misi lembaga. Fakta ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan kepemimpinan yang sensitif terhadap nilai-nilai organisasi dan mampu menjaga kesinambungan budaya kerja. Tanpa pengelolaan yang baik, transisi kepemimpinan justru dapat mengganggu proses institusionalisasi budaya yang seharusnya menjadi landasan dalam membangun lembaga pendidikan yang kuat dan berdaya saing.

Penelitian tentang budaya organisasi dalam suatu lembaga pendidikan yang mengalami pergantian pemimpin memiliki beberapa tujuan penting. Pertama, untuk mengetahui dinamika perubahan budaya organisasi yang terjadi sebagai dampak langsung dari pergantian kepemimpinan. Hal ini mencakup perubahan nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang di lingkungan lembaga setelah kepemimpinan baru berjalan. Kedua, untuk menganalisis sejauh

mana gaya kepemimpinan yang baru memengaruhi budaya organisasi dan dampak yang dirasakan oleh seluruh elemen lembaga, seperti guru, staf administrasi, dan peserta didik. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana komunikasi, kebijakan, dan strategi kepemimpinan berperan dalam membentuk atau menggeser budaya yang telah ada sebelumnya. Ketiga, untuk mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang muncul dalam proses transisi budaya organisasi serta upaya-upaya strategis yang dilakukan untuk menciptakan keselarasan antara budaya lama dan budaya baru. Melalui tujuan-tujuan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memahami pentingnya manajemen perubahan budaya dalam lembaga pendidikan serta menjadi acuan dalam pengambilan kebijakan yang mendukung stabilitas dan kemajuan organisasi pasca pergantian pemimpin.

Berdasarkan teori-teori terdahulu, khususnya yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein (2010) dan Robbins & Judge (2017), dapat dirumuskan hipotesis bahwa pergantian pimpinan dalam lembaga pendidikan yang telah berjalan memiliki pengaruh signifikan terhadap dinamika budaya organisasi. Schein menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam mempertahankan dan mengarahkan budaya organisasi, karena nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ketika terjadi pergantian pimpinan, terutama jika pemimpin baru membawa visi dan pendekatan yang berbeda, maka budaya organisasi yang telah terbentuk berpotensi mengalami pergeseran, ketegangan, bahkan penolakan. Robbins dan Judge menambahkan bahwa transisi kepemimpinan yang tidak dikelola secara partisipatif dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja, konflik internal, dan melemahnya kohesi organisasi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: *"Pergantian pimpinan dalam lembaga pendidikan berpengaruh terhadap stabilitas dan arah perkembangan budaya organisasi."* Hipotesis ini akan menguji sejauh mana perubahan kepemimpinan berdampak terhadap nilai-nilai yang berlaku, hubungan antarindividu, serta semangat kolektif dalam lingkungan kerja lembaga pendidikan.

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena budaya organisasi dalam konteks masa transisi kepemimpinan di lingkungan pendidikan. Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah (MA) Bahrul Ulum, yang beralamat di Jl Raya Besuk, Kelurahan Besuk Kidul, Kecamatan Besuk, Kabupaten Probolinggo. 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 Guru Pengajar sebagai informan utama. Guru Pengajar dipilih karena mereka yang mengalami

dan merasakan ada atau tidaknya perubahan pada aspek budaya organisasi dalam masa pergantian kepemimpinan di lingkungan MA Bahrul. Pertanyaan dalam wawancara disusun berdasarkan teori budaya organisasi Edgar Schein menekankan bahwa nilai inti organisasi terbentuk melalui kepemimpinan, dan transisi kepemimpinan dapat menyebabkan perubahan mendasar terhadap sistem nilai yang telah ada.. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan guru pengajar terhadap budaya organisasi dalam masa pergantian kepemimpinan.

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 dinamika budaya organisasi di MA Bahrul Ulum. 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 dampak perubahan kepemimpinan terhadap budaya organisasi yang sudah berjalan sebelumnya.

RESULTS AND DISCUSSION

Researchers need to inform several important (original) field data obtained from interviews, observations, questionnaires, surveys, documents, and other data collection. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dinamika budaya organisasi di MA Bahrul Ulum dalam masa transisi kepemimpinan. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan guru pengajar serta dokumentasi rapat evaluasi, ditemukan tiga fokus utama hasil penelitian, yaitu identifikasi budaya organisasi yang telah berjalan 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 Budaya Organisasi

Temuan awal menunjukkan bahwa budaya organisasi di MA Bahrul Ulum menganut system demokrasi yang mana semua elemen di lembaga pendidikan bebas berpendapat. Tanpa arahan pimpinan guru akan bertindak jika itu memang untuk kemaslahatan lembaga, sebagaimana disampaikan guru pengajar, "Dulu jika situasi menuntut kami untuk bertindak maka kami bertindak dan pimpinan tidak mempermasalahkan itu". Guru lain mengatakan, "Kami biasanya tanpa memberitahu pimpinan, kami akan bertindak jika itu demi kemaslahatan lembaga, soal benar atau tidaknya, masih ada evaluasi" Salah satu guru juga menyebutkan, "Sudah menjadi kewajiban kami, untuk bertindak jika memang di butuhkan, bahkan tanpa pimpinan." Ketiga kutipan ini menggambarkan bahwa organisasi sudah mendorong kultur otonomi dan partisipasi aktif. Menurut Robbins & Judge (2017), organisasi yang terlalu mengandalkan struktur hierarkis akan memperlambat proses adaptasi terhadap perubahan.

Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Diketahui gaya kepemimpinan sebelumnya ialah gaya kepemimpinan *laizes faire* yang mana menurut Onong Effendy (1993) pemimpin mengizinkan semua anggota atau bawahan memiliki kebebasan penuh untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas tanpa campur tangan pemimpin. Sedangkan di masa sekarang kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan otoriter yang mana menurut Onong Effendy (1993) pemimpin memberikan instruksi secara langsung dan mengambil keputusan tanpa banyak keterlibatan anggota atau bawahan. Guru pengajar menyampaikan, "Sekarang ketika kami mempunyai usulan masih harus melewati banyak ijin, dan itu belum tentu di terima oleh pimpinan". Seorang guru mengatakan, "Kami lebih baik ikuti arus saja, dari pada kami yang disalahkan" guru lainnya menambahkan, "Walaupun keadaan menuntut kami untuk berubah,,,ya,,,kami diam, nanti kami salah." Ketiga kutipan tersebut memperlihatkan bahwa resistensi terhadap perubahan tidak hanya berasal dari sistem, tetapi juga dari persepsi dan ketidak amanan 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 Gaya Kepemimpinan Baru

Dalam merespons berbagai tantangan budaya organisasi tersebut, para guru mulai membiasakan diri dengan gaya kepemimpinan yang sekarang, karena pada dasarnya merekalah yang harus mengikuti pemimpin bukan sebaliknya. Dalam wawancaranya, guru pengajar menyampaikan, "Saya coba ngobrol santai dengan beberapa guru, coba kita ikuti saja instruksi pimpinan kita, toh kita jadi lebih fokus untuk mengajar." Guru lainnya mengungkapkan, "Setelah berjalannya waktu, kami sadar kami jadi lebih fokus didalam kelas tanpa memirkan hal lain." Guru yang lain mengatakan, "mungkin pimpinan lebih tahu tentang keadaan dan solusi di lembaga ini." Ketiga kutipan ini menunjukkan SDM di MA Bahrul Ulum sudah masuk dalam kategori tinggi, yang mana SDM tinggi akan menciptakan

suasana harmonis walaupun ada perubahan secara besar-besaran, namun perlu adanya evaluasi. Studi Ali & Ahmad (2021) mendukung bahwa budaya kerja yang suportif dan evaluatif sangat penting untuk mendorong adaptasi organisasi dalam konteks reformasi pendidikan.

Diskusi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika budaya organisasi di MA Bahrul Ulum tidak dapat dilepaskan dari konteks kepemimpinan dan kesiapan individu terhadap perubahan, yang dalam hal ini selaras maupun bertentangan dengan beberapa hasil studi terdahulu. Gaya Kepemimpinan otoriter sangat berperan dalam meningkatkan kedisiplinan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, yang diperkuat oleh temuan dalam penelitian ini bahwa para lebih fokus dalam mengajar di dalam kelas, tanpa memikirkan hal lain. Namun demikian, hasil penelitian ini juga memperlihatkan adanya sifat pasif dari para guru, karena mereka hanya melaksanakan instruksi pimpinan. Dalam konteks ini, MA Bahrul Ulum 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 walaupun pergantian kepemimpinan bisa merubah budaya organisasi yang sudah berjalan, tapi itu tidak akan merubah keadaan kerja di sebuah lembaga pendidikan jika SDM di lembaga tersebut tinggi. Namun perlu adanya evaluasi karena karena itu sangat penting untuk mendorong adaptasi organisasi.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MA Bahrul Ulum, dapat disimpulkan bahwa dinamika budaya organisasi dalam masa transisi kepemimpinan sangat di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan . Adaptasi guru tergantung kualitas berpikir mereka karena mereka yang paham apa yang dipikirkan oleh pimpinan, mereka akan cenderung mengikuti apa yang di instruksikan pemimpin, namun mereka yang tidak menjangkau apa yang dipikirkan pemimpin, mereka cenderung akan berontak. Dari sini penulis menyimpulkan seleksi karyawan itu sangat penting untuk keberlangsungan organisasi, terutama mereka yang mau menerima perubahan, karena kepemimpinan dalam organisasi pasti akan berubah.

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

Schein, H. Edgar. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass

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.

ffendi, Onong Uchjana. (1993). *Human Relations dan Public Relations*. Bandung: Mandar Maju