



**PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN PERUBAHAN**  
(Studi pada SMP Islam Khoirul Ummah (*Qur'anic School*) Malang)

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen**

**Oleh:**

**Imam Sugianto  
22102081026**

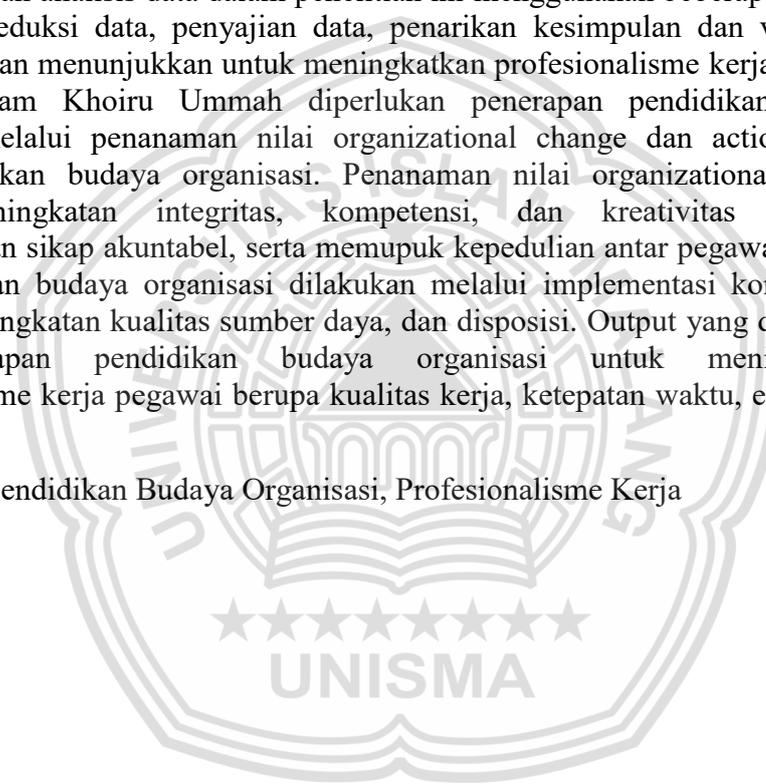


**UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
PASCASARJANA  
MALANG  
2023**

## ABSTRAK

Profesionalisme kerja pegawai ditentukan oleh keberhasilan penerapan pendidikan budaya organisasi pada suatu organisasi. Bentuk keberhasilan penerapan pendidikan budaya organisasi tercermin dari pengelolaan organisasi yang ditentukan melalui prinsip organisasi dan perubahan manajemen yang dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Penerapan pendidikan budaya organisasi secara realistis akan meningkatkan profesionalisme kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur peningkatan profesionalisme pegawai melalui penerapan pendidikan budaya organisasi. Metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kualitatif deskriptif dengan sumber data primer. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan beberapa langkah antara lain reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan untuk meningkatkan profesionalisme kerja pegawai di SMP Islam Khoiru Ummah diperlukan penerapan pendidikan budaya organisasi melalui penanaman nilai organizational change dan action dalam mengembangkan budaya organisasi. Penanaman nilai organizational change melalui peningkatan integritas, kompetensi, dan kreativitas pegawai, menumbuhkan sikap akuntabel, serta memupuk kepedulian antar pegawai. Action pengembangan budaya organisasi dilakukan melalui implementasi komunikasi, program peningkatan kualitas sumber daya, dan disposisi. Output yang dihasilkan dari penerapan pendidikan budaya organisasi untuk meningkatkan profesionalisme kerja pegawai berupa kualitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, dan loyalitas.

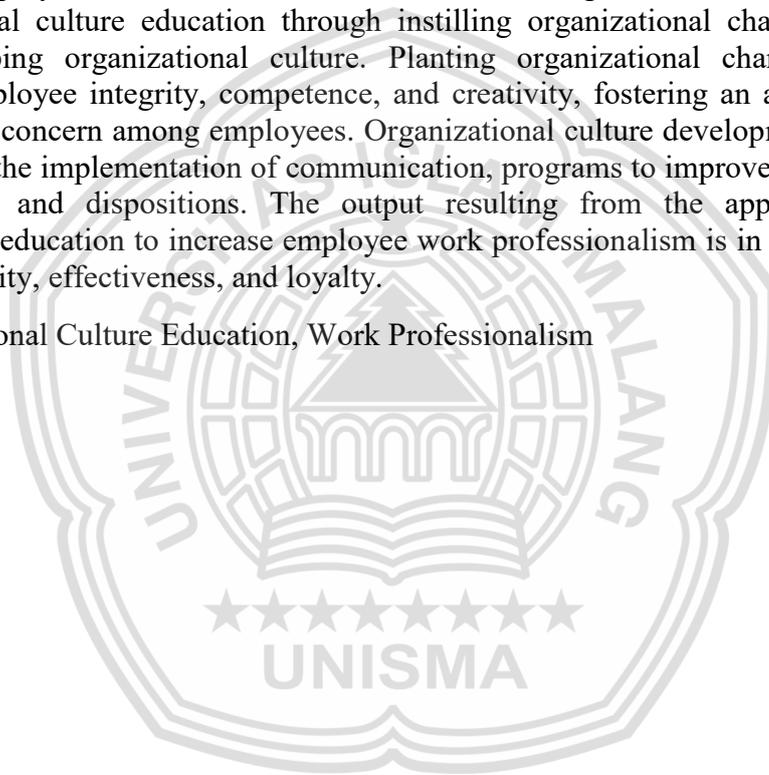
Kata kunci: Pendidikan Budaya Organisasi, Profesionalisme Kerja



## *ABSTRACT*

Employee work professionalism is determined by the successful implementation of organizational culture education in an organization. The form of successful implementation of organizational culture education is reflected in the management of the organization which is determined through organizational principles and management changes made so that organizational goals can be achieved. Realistic implementation of organizational culture education will increase employee professionalism. This study aims to measure the increase in employee professionalism through the application of organizational culture education. The research method used is a descriptive qualitative approach with primary data sources. Data collection techniques through observation, interviews, and documentation. Processing and analysis of data in this study used several steps including data reduction, data presentation, drawing conclusions and verification. The results showed that in order to increase the work professionalism of employees at Khoiru Ummah Islamic Junior High School, it is necessary to apply organizational culture education through instilling organizational change values and action in developing organizational culture. Planting organizational change values through increasing employee integrity, competence, and creativity, fostering an accountable attitude, and fostering concern among employees. Organizational culture development action is carried out through the implementation of communication, programs to improve the quality of human resources, and dispositions. The output resulting from the application of organizational culture education to increase employee work professionalism is in the form of work quality, punctuality, effectiveness, and loyalty.

Keywords: Organizational Culture Education, Work Professionalism



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Konteks Penelitian

Pendidikan adalah salah satu wadah yang digunakan sebagai alat pencetak generasi penerus suatu bangsa, yang bertujuan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dan membentuk karakter serta kepribadian yang etis dalam masyarakat. Ki Hajar Dewantara (dalam Nazaruddi, 2019) mengemukakan gagasannya bahwa kepribadian, sifat, kemampuan, bakat, perilaku, akhlaq, dan budi pekerti yang ada dalam diri seseorang tidak secara spontan ada ketika seseorang dilahirkan. Adapun faktor internal yang mempengaruhi hal itu semua, seperti kecerdasan orang tua, dan lain-lain. Akan tetapi, pengaruh faktor eksternal, seperti pergaulan, lingkungan, disiplin ilmu yang ditekuni, dan fanatisme terhadap suatu pemikiran juga sangat mempengaruhi keadaan tersebut, hal ini dapat dikondisikan dengan baik apabila awal mula karakter seseorang terbentuk berada dalam lingkungan keluarga yang baik sebagai awal kehidupannya. dalam hal ini menyimpan arti bahwa pentingnya memilih wadah pendidikan yang tepat agar *output* yang diinginkan dapat terlaksana sesuai dengan harapan.

“Organisasi pendidikan digagas oleh para cendekiawan dan intelektualis dalam upaya mempersiapkan calon penerus generasi bangsa agar siap dalam menghadapi gebrakan teknologi dan globalisasi di masa yang akan datang. Dengan mengetahui tujuan adanya pendidikan adalah mempersiapkan generasi penerus, maka cara yang terbaik untuk mempersiapkan pendidikan adalah dengan

menyusun proses pendidikan secara sistematis, terarah dan terukur dalam bentuk lembaga pendidikan berjenjang dan terklasifikasi, agar para calon pelajar dapat memilih pendidikan yang akan ditempuhnya sesuai dengan minat, bakat yang disenangi.”. Irwan, dkk (2021).

Sistem pembelajaran bermutu yang akan ditawarkan oleh sekolah harus memiliki inovasi pembaharuan yang mengarah pada efisiensi dan efektivitas. Jika dilihat dari sisi standarisasi kurikulum yang disajikan oleh pemerintah memanglah sama untuk semua sekolah, akan tetapi, yang dibutuhkan oleh para wali murid ialah bagaimana cara sekolah agar mutu standar yang ditetapkan pemerintah dapat dicapai bahkan dapat dilampaui dengan adanya inovasi program dan pembelajaran yang dibuat. Hal ini, tak lepas dari teori *change management* sebagai acuan dalam pengembangan budaya organisasi. Proses dalam pendidikan akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan apabila memiliki sistem manajemen yang baik. Tanpa adanya proses manajemen yang baik, terukur, dan terarah mustahil suatu instansi akan mencapai *goal* dalam pencapaian tujuan pengembangan manajemen.

Manajemen dalam arti sempit dapat kita artikan sebagai satu kesatuan proses yang saling memiliki keterkaitan satu sama lain yang didalamnya terdapat proses *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Adanya konsep manajemen bertujuan untuk mempersiapkan dan merencanakan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam mewujudkan suatu program kerja dengan *planning*, memetakan sistem pembagian kerja dengan *Organizing*, melaksanakan semua yang telah direncanakan sesuai pembagian kerja yang ditentukan dengan *Actuating*, dan mengevaluasi segala bentuk proses kerja dari awal hingga

pekerjaan selesai dengan *Controlling*, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Dewasa ini banyak orang yang sudah sadar akan pentingnya ilmu manajemen. Dengan adanya ilmu manajemen dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menurut Pardiman dkk (2020), kinerja merupakan ukuran dari hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan. Hal ini, disebabkan karena majunya tingkat pola pikir manusia yang mengarahkan mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan mengandalkan prinsip cepat, singkat, instan, efektif, dan efisien. Manajemen yang baik adalah dapat menghantarkan seseorang maupun organisasi dalam melakukan perubahan pada titik yang lebih baik, khususnya dalam bidang pendidikan. Mau tidak mau kondisi seperti ini pasti akan dialami oleh setiap civitas akademika yang dituntut untuk selalu memiliki gebrakan-gebrakan perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Karena pada dasarnya manusia bukanlah makhluk statis akan tetapi dinamis. Pada umumnya perubahan yang terjadi di dalam suatu keadaan tertentu dilakukan secara sadar, terencana, tersistematis, terstruktur, dan didesain terlebih dahulu oleh agen-agen perubahan atas dasar kesepakatan, kemauan, keinginan, dan satu tujuan orang yang ada dalam suatu organisasi tersebut. Seseorang atau teknologi sebagai subjek perubahan dalam suatu perusahaan, lembaga pendidikan, dan organisasi harus memiliki satu tujuan agar hasil akhir yang diinginkan sesuai dengan rencana pencapaian tujuan dengan baik dan maksimal. Perubahan yang terjadi dalam suatu lembaga dapat disebabkan oleh adanya pengaruh dari faktor lingkungan, sehingga berjalan atau

tidak suatu organisasi dapat tergantung dengan bagaimana kesiapan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Rahmadiyah, Niken & Nuri (2022).

Perubahan merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi organisasi, bahkan hidup dan matinya suatu organisasi tergantung dari bagaimana organisasi tersebut dalam memaknai dan mengimplementasi sebuah perubahan. Oleh karena itu, tujuan dilakukannya perubahan ialah agar dapat mengikuti keadaan yang selalu dinamis. Apabila suatu organisasi tidak ingin mengikuti perubahan, maka bersiap-siap organisasi tersebut akan dihancurkan oleh pesatnya perkembangan zaman. Kata perubahan tidak spesifik mengarah pada pembaharuan dalam skala besar, perubahan juga dapat kita artikan sebagai cara kerja baru, sistem baru, aturan-aturan baru, teknologi baru yang mana dalam implementasinya organisasi tidak dapat secara langsung untuk mengadakan pembaharuan tersebut pada keseluruhan divisi yang ada. Akan tetapi, bertahap sesuai dengan kebutuhan paling urgen yang menjadi prioritas organisasi. Menurut Widodo ,(2017) manajemen perubahan apabila dikaitkan dengan ranah organisasi adalah perencanaan, pengawasan, pengendalian, pengimplementasian yang sistematis dalam suatu proses pengelolaan organisasi dalam rangka menggeser kondisi yang dinilai kurang baik menjadi kondisi yang diinginkan dengan terfokus memberdayakan sumber daya manusia yang ada didalam organisasi untuk mencapai tujuan dan kesejahteraan anggotanya, lebih-lebih individu diluar organisasinya. Manajemen perubahan juga dapat diartikan sebagai upaya dan pendekatan yang disusun secara sistematis dan terstruktur yang bertujuan

membantu individu, tim, organisasi, dan sumber daya manusia untuk melakukan transformasi ke arah yang lebih baik dengan berorientasi pada efisiensi dan efektivitas. Adanya perubahan dalam organisasi bertujuan untuk menambal kekurangan di masa sebelumnya maupun memaksimalkan pemberdayaan sumber daya manusia yang menjadi subjek perubahan.

Dalam melakukan perubahan tentunya suatu organisasi tidak berjalan dengan mulus dan pasti ada hambatannya, mulai dari kurang solidnya tim, pihak manajemen organisasi sewenang-wenang menetapkan kebijakan dengan tanpa melakukan observasi terhadap karyawan, anggota tidak paham dengan cara kerja sistem baru, sampai dengan adanya ancaman dari eksternal organisasi. Hal seperti ini pasti akan dialami oleh organisasi maupun perusahaan yang akan melakukan perubahan. Untuk meminimalisir keadaan tersebut, diperlukan adanya kesatuan komitmen dari para anggota kearah yang lebih baik, walaupun sangat dibutuhkannya *effort* yang kuat dan saling menguatkan antara satu dengan yang lain sesuai dengan tujuan manajemen adalah mencapai tujuan kebersamaan, sehingga “Organisasi mengambil keputusan untuk melakukan suatu perubahan dengan tujuan untuk mempertahankan organisasi atau perusahaan agar tetap terjaga eksistensinya di kalangan organisasi yang serupa”.Rahmadiyah, Niken & Nuri (2022).

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan teori yang dirancang secara sistematis, terukur, dan terstruktur dengan harapan racangan yang telah dibuat dapat diimplementasikan. Menurut arifin (2017) mengemukakan bahwa : “Manajemen perubahan juga di fahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan

pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Dengan demikian, manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi ”.

Manajemen perubahan atau *management of change* dapat diartikan pula sebagai sebuah cara dan metode yang digunakan untuk membantu individu maupun kelompok dalam rangka mempermudah dalam segala perencanaan yang telah dirancang. Tujuan dari adanya manajemen perubahan ialah untuk memberikan kontribusi berupa solusi, ide, maupun konsep yang diperlukan dalam mempermudah terimplemetasinya seluruh rencana pengembangan melalui cara yang terorganisasi dan sistematis dengan tetap mempertimbangkan dampak yang akan ditimbulkan dikemudian hari. Menurut teori Kurt Lewin dalam jurnal Mellita (2020) mengemukakan bahwa tujuan dilaksanakannya perubahan manajemen ialah untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perkembangan dunia yang pesat dan modern agar sebuah organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa *change management* merupakan rangkaian proses yang memiliki prinsip kontinuitas (terus-menerus) sebagai upaya bentuk kesungguhan organisasi dalam melakukan perubahan dengan tujuan untuk dapat menyesuaikan diri, mempertahankan, keberlangsungan hidup, serta sebagai wadah untuk melakukan evaluasi dalam rangka memperbaiki efektifitas organisasi.

Di era sekarang ini tidak mudah bagi civitas akademika untuk tetap eksis. Perlu adanya upaya untuk *upgrading* dan merancang program baru yang dapat meyakinkan para orang tua untuk menyekolahkan anaknya. Setiap program yang dicanangkan pun harus realistis dengan daya capai kemampuan lembaga. Jangan

sampai membuat *planing* program, yang mana program tersebut mustahil atau sulit untuk dicapai, ditambah dengan kompetensi, potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh para pendidik di bawah dari rata-rata target yang akan dicapai oleh siswa. Masalah seperti ini perlu ditangani dengan serius. Kesalahan yang sangat fatal yang dilakukan oleh sekolah apabila kemampuan para pendidik tidak terstandarisasi dengan capaian target yang diinginkan. Sebelum suatu program sekolah ditawarkan kepada calon siswa dan calon wali murid, minimal para pendidik sudah berada pada titik pencapaian skill program tersebut agar ketika menetapkan kebijakan sesuai dengan kondisi yang dirasakan siswa karena si pengajar sudah merasakan dan memposisikan dirinya ketika proses *upgrading* pada program baru tersebut. Sehingga, terciptalah budaya sekolah yang humanis dan tidak otoriter dalam menetapkan target capaian, maka dari itu diperlukanya manajemen perubahan yang dapat digunakan sebagai sarana pendukung tim, individu, dan organisasi dalam proses transisi ke arah yang lebih baik.

Kondisi diatas tak hanya mempengaruhi budaya organisasi di sekolah saja, akan tetapi secara tidak langsung akan mempengaruhi semua unsur dalam sistem kerja guru di sekolah. Mulai dari perubahan kurikulum, perubahan pola mengajar guru, bahkan sampai merubah sistem pola pikir atau *mindset* guru dan murid dan bahkan akan berdampak pula kepada orang tua, sehingga semua program sekolah dapat terlaksana ketika jam efektif belajar mengajar maupun ketika siswa telah pulang kerumah dengan tetap mendapat *monitoring* dari wali siswa masing-masing. Tentu saja hal ini tidaklah mudah, perlu adanya persamaan

persepsi dan persamaan tujuan antara guru dengan wali murid agar apa yang diinginkan dapat terlaksana sesuai dengan yang direncanakan.

Oleh karena itu, diperlukan *change management* yang tersistematis agar proses perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik serta dilaksanakan dengan betul-betul memegang prinsip kebersamaan oleh seluruh komponen sekolah sehingga nantinya dampak perubahan tersebut dapat diarahkan pada tindakan-tindakan perubahan yang positif. Kemampuan sekolah dalam mengelola perubahan tergantung bagaimana kesiapan sumber daya manusia dalam melakukan perubahan tersebut. Kesiapan dalam melakukan *upgrading*, dan kesiapan dalam melakukan pelatihan tanpa harus mengambil hak-hak karyawan, seperti hak libur karyawan bersama keluarga dan hak kegiatan sosial di masyarakat dari proses kegiatan *training* tersebut. Mengapa peneliti mengatakan demikian, sebab kadang ada beberapa karyawan swasta yang mengisi liburannya untuk menambah pemasukan dengan mencari kerja sampingan yang bersifat *freelance* yang tidak terikat jam dan hari untuk menambah pemasukan bulanannya.

Setiap organisasi pasti membutuhkan karyawan yang berkualitas. Produktivitas sangat berkaitan erat dengan kinerja. Apabila kinerjanya baik, maka baik pula produktivitasnya, begitu pula sebaliknya, (Pardima dkk, 2021). Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan atau organisasi dapat diukur dari bagaimana para subjek perubahan dapat mengenali secara mendalam peluang dan hambatan yang akan mereka hadapi. Hal ini bertujuan agar dapat mempersiapkan diri dalam misi perubahan tersebut. Pada pembahasan kali ini inti dari kata perubahan adalah

berpindah dari keadaan yang sudah baik kearah yang lebih baik, agar tidak terkesan monoton dalam menangani fase-fase dalam proses pendidikan yang sangat kompleks ini. Dalam implementasinya, mungkin ada beberapa pihak yang tidak setuju bahkan bisa jadi pihak tersebut ialah para pengajar itu sendiri. Dampak yang akan terjadi apabila hal ini terjadi ialah berkurangnya rasa semangat dalam menjalankan tugas yang diberikan, sering tidak hadir ketika pelaksanaan *upgrading skill*, bahkan ketika mendapat teguran hanya dianggap sebagai angin lalu saja.

Adanya perubahan tidak dapat secara instan diimplementasikan. Akan tetapi, perlu tahapan-tahapan realistis yang harus dilalui mulai dari tahapan *planning, organizing, actuating*, sampai dengan *controlling*. Jika salah satu tahapan dari empat tahapan tersebut ditinggalkan maka dampak atau resiko yang akan ditanggung ialah kegagalan program. Menurut Baidowi (2022) dikutip dalam (Munir & Zakiyah, 2017), sebuah organisasi yang menginginkan agar organisasinya tetap eksis dan bertahan sebaiknya harus mengikuti perkembangan yang ada, baik itu perkembangan dari sistem kerjanya maupun teknologi yang dipakai, jika organisasi tersebut adalah lembaga pendidikan, maka cara yang paling ampuh yang harus dilakukan para agen perubahan adalah terus menginovasikan cara mengajar dan program-program yang ditawarkan harus mengikuti perkembangan sesuai dengan minat mayoritas orang tua dan anak, dengan begitu ,kecondongan orang tua memilih lembaga pendidikan tersebut lebih dominan dari pada memilih lembaga pendidikan lainnya. Perubahan yang dilakukan oleh sebuah lembaga sebaiknya tidak menunggu lembaga tersebut

mengalami kemunduran, akan tetapi perlu adanya kepekaan agen perubahan dalam melihat situasi kondisi sudah mengharuskan berubah atau harus mempertahankan cara-cara lama terlebih dahulu.

Impian bagi setiap lembaga pendidikan ialah karyawan yang bekerja dalam lembaganya dapat menjunjung tinggi sikap profesionalisme dalam melakukan seluruh aktivitas selama jam kerja. Profesionalitas dapat diartikan sebagai kemampuan seorang karyawan dalam menempatkan sesuatu pada tempatnya, sesuai dengan kebutuhannya pada saat itu. *Statement* yang mengatakan bahwa “karyawan hanya diminta mengerjakan apa yang telah lembaga bebaskan kepadanya dan tidak mengerjakan sesuatu hal diluar konteks pekerjaan”, *statement* ini akan tidak berlaku apabila ada karyawan dalam keadaan darurat tertentu. Sikap profesionalitas bukan hanya ditekankan untuk karyawan saja, akan tetapi pihak yang memiliki wewenang pembuat kebijakan pun haruslah lebih memegang teguh sikap profesionalisme dalam kerjanya. Apabila pihak manajemen yang menetapkan kebijakan saja tidak profesional dalam penerapan sistem kerja bahkan lebih-lebih melanggar aturan yang telah timnya sahkan, maka dampak yang paling fatal akan terjadi ialah pihak karyawan akan lebih tidak profesional karena melihat contoh dari atasannya tersebut.

Menurut Fauza dan Rahman (2021) salah satu penyebab dari kegagalan manajemen perubahan penyebab sebuah organisasi mengalami kegagalan sebagian besar dipengaruhi oleh internal organisasi khususnya agen-agen yang berperan melakukan perubahan, antara lain mengambil keputusan dengan tidak mengikutsertakan anggota yang lain, perubahan yang terjadi tidak merata dan

hanya terjadi pada tingkat eksekutif, memberikan himbauan untuk berubah secara mendadak, tidak belajar dari kegagalan yang telah dialami di masa yang lalu, dan tidak memberi kesempatan untuk anggota lainnya untuk mengemukakan pendapatnya. Adanya penelitian ini bersumber dari adanya *gap* yang mungkin tidak dirasakan oleh pihak manajemen. *Gap* ini terjadi antara karyawan dengan atasan dalam proses perubahan manajemen. Adapun alasan yang membuat peneliti tertarik meneliti di SMP Islam Khoiru Ummah. Adapun alasan pertama ialah adanya *gap* antara atasan dan bawahan adalah karyawan kurang memahaminya akad perjanjian awal pada saat penandatanganan kontrak kerja. Hal ini, mengakibatkan karyawan merasa adanya pengambilan waktu libur yang digunakan untuk pelatihan. Alasan lainnya ialah pihak manajemen kurang konsisten dalam menetapkan kebijakan dan aturan yang telah dibuat, sehingga peraturan yang telah ada akan berubah sesuai dengan kepentingan. Peneliti ingin mengetahui pengimplementasian penanaman nilai *organizational change* di SMP Islam Khoiru Ummah. Beberapa alasan inilah yang melatar belakangi peneliti untuk mengambil judul penelitian pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan studi kasus pada SMP Islam Khoiru Ummah yang bertujuan agar pekerjaan dapat tetap berjalan dengan stabil.

Awal mula berdirinya yayasan Khoiru Ummah bermula dari keinginan untuk ikut menyiapkan anak-anak kaum muslimin agar mereka menjadi generasi Qur'ani dan memiliki bekal yang cukup saat memasuki usia baligh (jangka pendek) dan saat harus menjadi pemimpin orang-orang yang bertaqwa / pemimpin masyarakat (jangka panjang) maka sekolah berkeinginan mendirikan suatu

lembaga pendidikan. Hal inilah yang menjadi latar belakang didirikannya Yayasan Khoiru Ummah Malang dengan SK Menkumham RI No : AHA.4165.AH.01.04. tahun 2010, akta notaris Arini Jauharoh, SH No.01.tgl 6 Agustus 2010. Yayasan Khoiru Ummah bergerak di bidang pendidikan, dakwah, dan sosial yang mempunyai visi yaitu terdepan dalam mewujudkan lembaga dakwah dan Pendidikan Islam sesuai pemahaman salafus shalih yang berkomitmen membentuk generasi *Qur'ani*. Setelah beberapa tahun berkiprah dalam pendidikan yang mengutamakan *Al-Qur'an*, maka kemudian KB-TK-SD-SMP-PPTQ Khoiru Ummah lebih dikenal sebagai *Qur'anic School* Khoiru Ummah.

“*Qur'anic School* “ Khoiru Ummah yang awalnya menempati rumah kontrakan sejak tahun 2010 sampai 2015, saat ini menempati gedung di atas lahan seluas 1103 m<sup>2</sup> di Madyopuro RT 03 RW 01 Kota Malang. Tanah dan gedung ini adalah sumbangsih dari para wali murid dan kaum muslimin lainnya. Disanalah selama ini dilakukan kegiatan pembelajaran *Al-Qur'an*, *Al Islam*, dan pelajaran umum serta keterampilan hidup untuk siswa SD dan SMP Khoiru Ummah. Di samping itu, di atas lahan tersebut juga dibangun Masjid Khoiru Ummah yang saat ini memasuki tahap *finishing*. Masjid Khoiru Ummah menjadi pusat kegiatan ibadah warga Khoiru Ummah dan sekitarnya, melalui ibadah *mahdhah* dan kajian-kajian umum. Adapun untuk siswa angkatan pertama tingkat SMP terdapat sebanyak 22 siswa putra yang diwisuda. Selanjutnya pada angkatan kedua terdapat sebanyak 16 siswa. Pada angkatan ketiga dan keempat terdapat 12 dan 16

siswa yang telah diwisudah, sedangkan untuk tahun ini, jumlah siswa putra dan putri sebanyak 85 siswa.

Dalam kesehariannya, sekolah menawarkan beberapa ekstrakurikuler pilihan bagi siswa, antara lain futsal, karate, badminton, tilawah, *coding* sedangkan untuk ekstrakurikuler wajib ialah pramuka. Seiring dengan bertambahnya siswa dan bertambahnya kepercayaan wali murid terhadap sekolah, pihak manajemen sekolah khususnya pada divisi yang membidangi *Al-Qur'an* merubah target pencapaian hafalan lulusan yang awalnya sejumlah 10 juz menjadi 5 juz. Apabila kita lihat dari segi kuantitas target hafalannya maka sekolah mengalami penurunan, akan tetapi jika kita lihat dari segi kualitas *mutqin* hafalannya maka yang 5 juz mengalami peningkatan keunggulan. Alasan yang mendasari sekolah mengambil kebijakan penurunan capaian tersebut dikarenakan ada beberapa siswa yang sudah memiliki banyak hafalan dan mencapai lebih dari separuh dari target lulusan akan tetapi hafalannya hilang hampir semua, bahkan pengakuan si anak ketika diminta *muroja'ah* hafalan di juz-juz yang pernah ia hafal terasa seperti menghafal ulang (menambah hafalan baru). Dari kasus seperti ini pihak yayasan mengambil keputusan untuk menstandarkan metode menghafal yang sistematis untuk semua siswa dikarenakan mulai awal berdirinya SMP Islam Khoiru Ummah tidak ada metode pokok sebagai acuan dalam menghafal. Mulai awal tahun ajaran 2022 ini akhirnya diputuskan untuk standar kompetensi dalam menghafal ialah menggunakan metode menghafal yakni *al-qosimi* yang memiliki *tagline* yaitu mengutamakan lancarnya hafalan dari pada banyaknya hafalan, rumusnya materi sedikit pengulangannya banyak, penyakitnya tergesah-gesah.

Selain itu, hal-hal yang menjadi perhatian ialah tentang budaya organisasi dan budaya sekolah SMP Islam Khoiru Ummah yang mana akhlaq sesuai dengan tuntunan *ahlussunnah wal jama'ah* bahkan sekolah memiliki semboyan iman sebelum adab, adab sebelum ilmu, ilmu sebelum amal. Sekolah juga menetapkan beberapa peraturan tata tertib yang pada umumnya ada di sekolah lain, seperti larangan merokok, larangan memiliki rambut panjang, berkata kasar, mengejek orang tua, dan membawa kendaraan bermotor ke sekolah. Dalam hal penegakkan peraturan ini, sekolah menetapkan *controlling* terhadap siswa baik di sekolah maupun di rumah, adapun *controlling* di sekolah dilaksanakan dengan *sweeping* kelas-kelas, sedangkan untuk *controlling* di rumah sekolah mewajibkan bagi seluruh siswa untuk mengisi buku catatan *amaliyah yaumi* (buku kegiatan selama berada di rumah), khususnya di saat liburan sekolah. Tujuan dari adanya *amal yaumi* adalah untuk *monitoring* siswa agar perilaku sehari-harinya tetap terkontrol dan terstruktur.

Saat ini, sekolah memang mempunyai standar untuk rekrutmen penerimaan siswa baru yang sesuai dengan kualifikasi lancar baca *Al-Qur'an* dan siap untuk mengikuti program tahfidznya. akan tetapi, pada implementasinya sekolah juga tidak menolak siswa yang belum lancar membaca *Al-Qur'an* dengan syarat mengikuti program tambahan atau matrikulasi percepatan membaca *Al-Qur'an*. Sekolah belum bisa menolak siswa yang masuk baik itu siswa pindahan maupun siswa yang jauh dibawah standar kemampuan membaca *Al-Qur'an*, karena SMP Islam Khoiru Ummah masih dalam tahap perintisan dan membutuhkan siswa. Tujuan didirikannya sekolah ini ialah untuk ikut andil dalam

menyiapkan generasi *qur'ani* yang selalu memegang *sunnah* dalam segala aktivitasnya.

Dari pemaparan di atas, dapat kita katakan bahwa dengan adanya teori manajemen perubahan ini sejalan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini, tak lepas dari peran kepala sekolah sebagai penggerak seluruh aktivitas siswa maupun guru. Pola kepemimpinan yang didasarkan pada observasi sangat mendukung terlaksananya semua program yang direncanakan. Saat ini, perubahan mulai dapat dirasakan oleh warga sekolah. Mulai dari diterapkannya puasa senin-kamis tiap pekan, pengawalan rutinitas pagi dengan shalat dhuha, pembacaan dzikir petang bersama, sampai dengan kegiatan bulanan ialah bermalam di sekolah dengan kurikulum pesantren selama dua hari satu malam atau dapat disebut dengan MABIT (Malam Bina *Iman* dan *Taqwa*).

Budaya organisasi yang dipaparkan di atas haruslah dipertahankan oleh sekolah. Dalam pelaksanaannya pasti ada kendala dalam mencapai target yang diinginkan sekolah. Tak hanya itu, dukungan dari lengkapnya sarana dan prasarana juga sangat menunjang terlaksananya semua *planning* sekolah. Rencana yang matang, sarana dan prasarana lengkap apabila tidak diikuti dengan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi standar maka semua itu mustahil akan terwujud. diperlukan adanya penyeimbangan antara program yang jelas, sarana pendukungnya memadai, serta SDM yang melaksanakan tugas sudah terqualifikasi dengan matang sehingga tujuan sekolah mencapai targetnya dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pemaparan faktual diatas, menyebabkan adanya ketertarikan pada peneliti untuk mengupas dan mendalami lebih lanjut mengenai perubahan budaya organisasi dan budaya sekolah tersebut. Oleh sebab itu peneliti mengambil penelitian ilmiahnya dengan judul “Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Manajemen Perubahan pada SMP Islam Khoiru Ummah (*Qur’anic School*) Malang”.

## 1.2 Fokus Penelitian

Ulasan yang membahas mengenai *change management* dalam upaya pengembangan organisasi sekolah khususnya dan organisasi non pendidikan umumnya masih sangat luas dan perlu adanya pemetaan yang bertujuan untuk memilih batasan-batasan pokok bahasannya. Oleh karena sempitnya dan keterbatasannya waktu yang diberikan Prodi Magister Manajemen kepada mahasiswanya dalam proses penelitian ini, maka peneliti perlu memberikan dan menetapkan batasan pokok kajian. Pada kesempatan penelitian kali ini, akan lebih memfokuskan pada pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan pada SMP Islam Khoiru Ummah (*Qur’anic School*) Malang. Dalam hal ini, peneliti menggunakan *Research Question* untuk mengupas dan menuntaskan persoalan-persoalan dalam manajemen perubahan dalam penelitian tesis ini, antara lain :

1. Apakah proses manajemen perubahan berupa penanaman nilai *organizational change* sudah diimplementasikan oleh SMP Islam Khoiru Ummah ?
2. Tindakan apa saja yang diambil oleh kepala sekolah dalam rangka pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan ?

3. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dari pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan ?
4. Apakah *output* yang akan diharapkan dari pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan ?
5. Bagaimana upaya *management of change* agar karyawan dapat memiliki kesadaran untuk selalu menjunjung tinggi profesionalitas dalam kerjanya ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah proses manajemen perubahan berupa penanaman nilai *organizational change* sudah diimplementasikan oleh SMP Islam Khoiru Ummah ?
2. Untuk mengetahui tindakan apa saja yang akan diambil oleh kepala sekolah dalam rangka pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan ?
3. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dari pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan ?
4. Untuk mengetahui apakah *ouput* yang akan dihasilkan dari pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan ?
5. Untuk mengetahui bagaimana upaya *management of change* agar karyawan dapat memiliki kesadaran untuk selalu menjunjung tinggi profesionalitas dalam kerjanya ?

### 1.4 Asumsi Penelitian

Asumsi dapat kita katakana sebagai anggapan dasar, gagasan, pokok pikiran awal, yang dijadikan sebagai titik tolak ukur atau berpijaknya suatu konsep dalam sebuah penelitian. Asumsi berperan sebagai dugaan atau andaian terhadap objek empiris untuk memperoleh pengetahuan. Peneliti membutuhkan landasan atau arah dalam penelitiannya sebelum fenomena objek yang diteliti terbukti kebenarannya (Prasetio, dkk. 2022). Oleh karena itu, dalam sebuah penelitian asumsi yang akan diteliti sangatlah penting untuk dibuat, karena tanpa adanya asumsi sebuah penelitian tidak memiliki kerangka yang jelas dan peneliti tidak mempunyai tujuan maupun peta arah yang jelas dalam sebuah penelitiannya, sehingga dalam penelitian ini peneliti mengemukakan beberapa asumsi dasar. Asumsi peneliti yang pertama, nilai dan keyakinan yang telah ditanamkan dalam suatu organisasi dapat digunakan sebagai sistem yang dapat mempengaruhi cara kerja dan dapat meningkatkan semangat kerja anggota apabila semua fungsinya dilalui dengan baik dan matang (Asiatun, 2021), sehingga dapat terinternalisasi dalam seluruh kegiatan yang dilakukan. Nilai dan keyakinan dapat menjadi titik tolak yang dapat menumbuhkan kesadaran seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa didasari dengan keterpaksaan. Pendapat ini sejalan dengan tujuan pokok kajian ini ialah mengetahui seberapa tinggi kesadaran subjek perubahan dalam menjalankan nilai dan keyakinan yang telah ditanamkan. Dalam peningkatan kualitas SDM menjadi sangat penting dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme, (Said, M. M. U dkk. 2022). Tujuan yang diharapkan ialah civitas akademika memiliki integritas, akuntabilitas dan profesionalitas dalam segala bentuk kebijakan yang

telah dibuat dalam rangka membentuk maupun mempertahankan budaya organisasi yang telah terbentuk. Asumsi kedua, prinsip merupakan pijakan sebuah organisasi dalam menetapkan segala keputusan yang akan diambil dari seluruh rencana pengembangan, dengan adanya prinsip, sebuah organisasi memiliki pedoman dasar atau acuan dasar dalam seluruh kegiatan yang dilakukan dalam organisasi. Prinsip ini digunakan sebagai rujukan utama ketika sebuah organisasi melakukan pelencengan baik dari kebijakan maupun pengimplementasian dari kebijakan yang telah dibuat.

Pimpinan dinilai berhasil apabila program pengembangan yang ditetapkan dapat diimplementasikan dengan *progress* yang pasti. Atau sebaliknya pimpinan dinilai gagal apabila program yang ditetapkan hanya sebagai pelengkap administrasi sekolah. Asumsi ketiga faktor penghambat dan pendukung berjalannya program yang ditetapkan dalam suatu organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit terletak pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Disisi lain kualitas sumber daya manusia akan terbentuk tergantung seberapa besar penilaian pihak manajemen organisasi terhadap sumber daya yang ada. Jika pihak manajemen memposisikan sumber daya manusia yang ada sebagai *human capital* / dianggap sebagai modal, maka sudah pasti sumber daya manusia yang ada akan diperlakukan layaknya sebagai sebuah modal, yang mana prinsip seseorang ketika mengeluarkan modal pada saat membuka usaha akan menjaga kestabilan modal bahkan modal yang ada dapat berkembang menjadi lebih banyak, begitu juga dengan manusia ketika sudah dianggap sebagai modal oleh

suatu perusahaan, karyawan harus sudah siap untuk di *upgrading skillnya* sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 1.5 Kegunaan Penelitian

1. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menambah dan meningkatkan pengetahuan terhadap penanaman nilai *organizational change* pada karyawan di SMP Islam Khoiru Ummah.
2. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai upaya yang akan diambil oleh kepala sekolah dalam rangka pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan.
3. Diharapkan dari penelitian ini dapat memberitahukan pembaca mengenai faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dari pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan.
4. Diharapkan dari penelitian ini, peneliti dapat mengetahui *output* yang telah dihasilkan dari pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan.
5. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menumbuhkan kesadaran karyawan untuk selalu bersikap profesionalisme dalam kerjanya.
6. Sebagai penuntas tugas akhir Pascasarjana Unisma, Program Study Magister Manajemen

## 1.6 Penegasan Istilah

### a) Pengembangan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan secara bertahap dan teratur terhadap suatu kebiasaan dalam organisasi berupa cara kerja, teknik penyelesaian masalah dan seluruh komponen yang ada dalam organisasi dengan tujuan lebih mengefisienkan waktu yang ada sehingga tujuan yang akan dicapai lebih efektif dalam proses pencapaiannya. Pengembangan budaya organisasi merupakan sebuah upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mengembangkan organisasinya secara bertahap dan teratur terhadap cara kerja, teknologi, maupun budaya organisasi yang sudah terbentuk dan terkumpul menjadi sehingga membentuk anggapan “pola asumsi dasar” dibarengi dengan adanya *progress* yaitu perkembangan dan peningkatan daya capai yang diperoleh dalam kelompok dari masa ke masa dengan tujuan untuk lebih meningkatkan produktivitas anggota dalam menyelesaikan problem dan tugas-tugas yang diamanahkan dalam organisasi.

### b) Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang berfokus pada bagaimana membantu orang lain untuk terlibat dan ikut dalam perubahan yang akan dilakukan. Manajemen perubahan adalah suatu upaya meningkatkan nilai guna yang ada pada sumber daya yang ada seminimum mungkin untuk memperoleh hasil yang optimum dengan tujuan dapat terealisasinya sebuah pembaharuan yang dapat memperkecil dampak yang tidak diinginkan oleh organisasi. Organisasi yang memiliki rencana untuk melakukan perubahan

harus mempersiapkan cara apa saja yang akan dilakukan, alat apa saja yang akan difungsikan, serta memilih subjek yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya perubahan tersebut.

c) Peningkatan Profesionalitas Kerja

Profesionalitas adalah kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Sifat profesional dapat dimiliki oleh seseorang apabila seseorang tersebut sudah masuk dalam tahap sering atau terbiasa mengerjakan tugas tersebut. Profesionalitas juga dapat diartikan sebagai istilah yang ditujukan kepada seseorang terhadap suatu profesi tertentu terhadap kesanggupan seseorang dalam melaksanakan segala tugas yang didelegasikan kepadanya. Sikap ini bersumber pada kekuatan mental dan luasnya pengalaman seseorang dalam melaksanakan tugas dalam bidang yang sama.

Peningkatan merupakan variabel pada penelitian ini yang memiliki arti teknik atau upaya yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai tambah pada keterampilan atau kemampuan yang dimiliki menjadi lebih baik. Antara variabel peningkatan dengan variabel profesionalitas memiliki hubungan yang sama yakni bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah yang dimiliki sumber daya manusia berupa keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Menurut arviana (2021) dalam artikel onlinenya mengemukakan bahwa, ada indikator peningkatan profesionalitas kerja. Adapun indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *On time*

2. Memiliki kredibilitas
3. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diamanahkan
4. Menghargai pendapat dan sikap orang lain
5. Memiliki fokus tujuan yang jelas dalam hidup
6. *Self-upgrading* dan pantang menyerah
7. Mengakui kesalahan yang dilakukan
8. Mendengarkan pendapat orang lain
9. Menerima kritik dan masukan yang ditujukan kepada dirinya

Apabila seluruh indikator diatas telah dilaksanakan oleh seluruh karyawan, maka peningkatan profesionalitas karyawan mudah dicapai oleh organisasi.

d) SMP Islam Khoiru Ummah (Qur'anic School) Malang

Sekolah yang dipilih peneliti adalah Sekolah Menengah Pertama Islam Khoiru Ummah, adapun maksud yang peneliti akan sampaikan dari keseluruhan judul pengembangan budaya organisasi adalah menjelaskan sebelum dan sudah dilakukannya manajemen perubahan di SMP Islam Khoiru Ummah (Qur'anic School) Malang.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan budaya organisasi melalui manajemen perubahan dalam upaya meningkatkan profesionalitas kerja karyawan pada SMP Islam Khoiru Ummah (*Qur'anic School*) diperoleh hasil sebagai berikut :

##### 1. Implementasi penanaman nilai *organizational change*

Implementasi penanaman nilai *organizational change* dalam upaya meningkatkan profesionalitas kerja karyawan di SMP Islam Khoiru Ummah dimulai dengan menentukan pola berpikir dan bertindak sesuai dengan nilai yang telah dianut. Dengan adanya nilai yang dipegang dalam organisasi, sehingga dapat digunakan sebagai pemersatu dan penguat hubungan antara individu satu dengan yang lainnya. Selanjutnya tahap implementasi yang dilakukan ialah melakukan peningkatan kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, dengan bertambahnya kompetensi karyawan, maka akan bertambah pula loyalitasnya terhadap lembaga. Selain itu implementasi yang dilakukan ialah membentuk wadah pengembangan dan peningkatan potensi sumber daya manusia yang ada pada organisasi dengan melakukan serangkaian pelatihan. Dengan adanya nilai organisasi dapat diimplementasikan sebagai acuan yang dapat digunakan sebagai dasar organisasi dalam bertindak. Adanya implementasi nilai ini dapat memberikan

pondasi motivasi dan perlindungan bagi individu dalam upaya peningkatan kualitas kerja. Inti dari sebuah nilai atau implementasi nilai dalam suatu organisasi ialah menjadi gambaran tentang bagaimana kultur dan budaya kerja yang digunakan dalam organisasi.

Dengan mengetahui hasil implementasi diatas maka dapat peneliti simpulkan bahwa implementasi penanaman nilai *organizational change* pada SMP Islam Khoiru Ummah adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan integritas yang ada dalam diri karyawan melalui program rutin yang dilaksanakan oleh yayasan yaitu HATIQU (*Halaqoh tilawatil Qur'an*), KKB (Kajian Keluarga Besar), Madin Guru. Menerapkan sanksi kepada karyawan yang tidak mengikuti kegiatan ini bahkan dapat di PHK.
- b) Peningkatan kompetensi yang dimiliki karyawan agar lebih profesional dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang telah diamanahkan melalui pemberian pelatihan yang diselenggarakan secara konsisten oleh lembaga sesuai dengan bidang yang telah ditentukan.
- c) Menumbuhkan sikap akuntabel dalam diri karyawan melalui pelatihan kepemimpinan serta melakukan pendalaman kajian-kajian keagamaan dengan tujuan dapat menumbuhkan sikap tanggungjawab karena merasa segala sesuatu yang dilakukan mendapat pengawasan oleh Allah SWT ,
- d) Meningkatkan kreatifitas karyawan agar mampu berinovasi dengan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk melakukan eksplorasi pada bidang tugas yang diamanahkan dengan catatan tidak melanggar koridor kemanusiaan dan keagamaan,

- e) Memupuk kepedulian antar karyawan dengan melakukan kegiatan informal berupa *family gathering* seluruh karyawan dengan membawa keluarga (*Rihlah*)

2. *Action* kepala sekolah dalam rangka pengembangan budaya organisasi

Dalam hal ini *action* yang dilaksanakan oleh kepala sekolah memuat tiga jenis aktivitas yaitu melakukan implementasi komunikasi, program peningkatan kualitas sumber daya, dan disposisi. Adapun penjelasannya sebagai berikut

a) Implementasi Komunikasi

Dalam proses bekerja, sekolah tidak terlalu memberikan batasan untuk karyawan dalam berinovasi selama masih dalam koridor yang jelas.

- a. Menerima segala masukan yang ada.
- b. Membangun kedekatan dengan rekan kerja
- c. Memberikan pujian kepada karyawan yang berprestasi
- d. Saling mengingatkan, memberi kritik, dan saran
- e. Interaksi dengan jelas

sekolah identik menggunakan pola komunikasi yang sifatnya kekeluargaan. Dalam seluruh pelaksanaan rencana juga saya tidak memberi tekanan kepada para guru dan karyawan yang lain,

b) Sumber Daya

Implementasi *Change Management* pada tahap ini antara lain:

- a. Karyawan yang kurang mahir dalam membaca Al-Qur'an diberi pelatihan metode Ummi

- b. Karyawan yang kurang memahami administrasi pra mengajar diberi pelatihan oleh pihak pengawas dari Diknas Kota Malang.
- c. Karyawan yang kurang memiliki *leadership*, *Al-islam*, kemampuan manajerial diberi pelatihan yang umum dilaksanakan oleh yayasan.

Sedangkan upaya yang dilakukan lembaga dan sekolah untuk mengawal agar *implementasi Change Management* berjalan sesuai yang diharapkan lembaga ialah

- a. Pemotongan gaji.
  - b. Pemutusan Hubungan Kerja.
  - c. Tidak diperpanjang kontrak ketika telah habis.
- c) Disposisi
- Dalam disposisi, atasan tidak memberikan wewenang kepada pihak atau karyawan yang berpotensi dalam bidang tersebut. Mengapa hal tersebut terjadi, ada banyak kemungkinan yang mendasari hal tersebut antara lain:
- a. Karyawan memiliki satu visi dengan lembaga
  - b. Karyawan memiliki hubungan dekat dengan atasan
  - c. Adanya komunikasi yang serasi
  - d. Tidak ada pilihan orang lain, karyawan yang berkompeten tidak masuk, karyawan yang satu visi lagi bertugas, maka tak ada pilihan lain, maka siapapun dapat ditunjuk oleh atasan.

3. faktor penghambat dan pendukung dari pengembangan budaya organisasi

ada beberapa faktor yang dapat menghambat pengembangan budaya organisasi antara lain :

- a. Hambatan ditimbulkan karena adanya pengaruh pihak internal dan eksternal dari organisasi yang tidak sejalan dengan arah dan tujuan organisasi. Sehingga kedua belah pihak ini berusaha untuk mematahkan tujuan yang telah ditentukan organisasi.
- b. Hambatan disebabkan karena karyawan kurang memahami visi, misi, dan tujuan lembaga. Hal ini menyebabkan tidak sejalan tujuan yang ingin dicapai lembaga dengan tindakan yang dilakukan oleh karyawan.
- c. Hambatan disebabkan karena rendahnya kemampuan sdm yang dimiliki oleh organisasi. Penyebab utama dari kejadian ini adalah kurang ketatnya pihak manajemen organisasi dalam melakukan rekrutmen. Hal ini akan berdampak pada banyaknya pelatihan yang akan dilakukan untuk menstandarisasi kemampuan karyawan.
- d. Sanksi yang diterapkan oleh lembaga kurang dijalankan. Sebagian besar sanksi yang diterapkan tidak sesuai dengan ketentuan yang disepakati sebelumnya.
- e. Karyawan yang telah bergabung dengan lembaga tidak memiliki kesamaan visi dan misi. Hal ini disebabkan karena tidak konsistennya keputusan yang ditetapkan oleh yayasan.
- f. Karyawan kurang loyal terhadap lembaga. Sebagian besar karyawan yang bekerja hanya karena mengejar gaji saja. Kurang berinovasi

dan tidak berinisiatif mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya.

Adapun faktor yang dapat mendorong pengembangan budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut antara lain:

- a. Karyawan loyal terhadap lembaga. Loyalitas karyawan dipupuk oleh lembaga melalui serangkaian kegiatan-kegiatan penambah kompetensi karyawan. selain itu, adanya unsur pengikatan berupa perjanjian untuk selalu mengikuti program-program yang diadakan oleh lembaga. Apabila karyawan tidak mengikuti kegiatan tersebut dalam jumlah waktu yang telah ditentukan, maka akan ada pemecatan.
- b. Kemampuan sumber daya manusia sudah terqualifikasi sesuai dengan pembangian jobdesknya. Sekolah ini mempunyai target pencapaian pada lulusannya. Oleh karena itu, setiap karyawan yang masuk dalam lembaga ini mau atau tidak tetap harus mengikuti seluruh kegiatan pelatihan yang diadakan.
- c. Lembaga sering melaksanakan pengembangan dan pelatihan terhadap karyawan. Tujuan diadakannya pelatihan secara rutin ini ialah untuk mengejar target yang diinginkan sekolah. Selain itu, sekolah ini merupakan tergolong sekolah yang baru. Jadi sudah sepatutnya selalu mengadakan pembenahan secara rutin agar dapat menjadi pilihan prioritas bagi para wali murid.

- d. Adanya pelatihan Ummi dan sertifikasi Ummi bagi seluruh guru *Al-Qur'an*. pelatihan ini selaras dengan *branding* sekolah ialah *Qur'anic School*. Guru dan karyawan yang bekerja di sekolah ini wajib menguasai kemampuan membaca qur'an dengan baik dan benar. Sekolah memiliki ketetapan bahwa seluruh karyawan harus siap kalau sewaktu-waktu diminta untuk menjadi guru *Qur'an*.
  - e. Adanya pembinaan rutin yang diadakan oleh Yayasan Khoiru Ummah untuk seluruh karyawan Yayasan Khoiru Ummah antara lain: MADINAH, HATIQU, MATAHATI, KKB
4. *Ouput* yang diharapkan dari pengembangan budaya organisasi
- A. Kualitas Kerja
    1. Karyawan menjadi lebih memiliki rasa tanggung jawab seperti datang lebih awal dan mempersiapkan kelengkapan administrasi pramengajar. Peningkatan ini dapat terjadi karena lembaga konsisten dalam melakukan pelatihan
    2. Guru dapat memberi teladan yang baik bagi seluruh siswa dan menjadi pelopor ibadah siswa.
    3. Perangkat mengajar menjadi lebih terstruktur
    4. Karyawan disiplin masuk tepat waktu dan ketidakhadiran karyawan berkurang.
    5. Tepat waktu dalam pengumpulan berkas soal ujian
    6. Rutin mengontrol anak-anak di waktu-waktu tertentu
    7. Mengikuti segala macam kegiatan yang dibuat sekolah

## B. Ketepatan Waktu

Setelah dilakukannya *change management* prosentase ketepatan guru datang ke sekolah naik menjadi 95% yang awalnya hanya 75%. Adapun guru yang masih terlambat rata-rata yang masih memiliki bayi yang akan ikut dibawa mengajar. Sesuai dengan kebijakan yayasan, hal seperti ini ditoleransi.

Prosentase ketepatan guru tiba di sekolah mengalami kenaikan 25%. Jadi total prosentase ketepatan guru tiba di sekolah hampir mencapai sempurna ialah 95%. Adapun penyebab kenaikan ini sangat signifikan. Adapun beberapa faktor tersebut antara lain:

1. Pemotongan gaji
2. Pemutusan hubungan kerja
3. Pemberian surat peringatan

## C. Efektifitas dan Kedisiplinan

Adapun peningkatan yang telah capai karyawan dan manfaat tertibnya guru pada saat kedatangan kesekolah pada pagi hari khususnya SMP Islam Khoiru Ummah antara lain :

1. Guru telah siap dalam pemberian materi pelajaran.
2. Tertibnya pelaksanaan bina kelas.
3. Menurunnya tingkat keterlambatan guru.
4. Menurunnya tingkat kekosongan ruang kelas pada saat jam pelajaran.

5. Konsisten dalam mengadakan pelatihan menyusun program semester.
6. Guru dapat menyusun program pembelajaran jangka pendek dan panjang.
7. Guru telah mampu mencapai standar yang telah diberikan oleh sekolah khususnya dalam bidang *Al-Qur'an* melalui standarisasi yang telah dilaksanakan sekolah

Peningkatan yang telah dicapai tidak secara spontan terlaksana. Hal tersebut dapat berjalan disebabkan karena sekolah mengeluarkan sanksi bagi guru yang tidak mau mengikuti kegiatan yang diselenggarakan sekolah. Sanksi yang terberat yang akan diterima karyawan ialah pemutusan hubungan kerja.

#### D. Loyalitas

Adapun peningkatan loyalitas karyawan sebagai berikut :

- a. Karyawan mampu melaksanakan segala tugas yang telah diamanahkan oleh sekolah,
- b. Bersedia mentaati segala peraturan yang telah ditetapkan yayasan.
- c. Mampu dan bersedia bekerja dengan sebaik-baiknya.
- d. Tepat waktu dan menghargai waktu.
- e. Berani dalam bertindak dan megambil resiko terhadap apa yang telah ditugaskan.

- f. Melakukan inovasi terhadap bidang tugasnya sehingga dapat memberi dan berkontribusi ide-ide kreatifnya tanpa adanya unsur paksaan.
  - g. Melaksanakan seluruh tugas yang diberikan dengan tanpa adanya keterpaksaan dalam diri karyawan.
  - h. Melaporkan setiap hasil pencapaian pekerjaan yang telah dilakukan.
5. Upaya *management of change* agar karyawan dapat memiliki kesadaran untuk selalu menjunjung tinggi profesionalitas dalam kerjanya.

a. Kemampuan

Upaya sekolah dalam mengimplementasikan *management of change* ialah mengadakan proses manajemen berupa pelatihan (*training*) dan pemberian arahan, baik berupa perintah maupun larangan kepada karyawan, sehingga karyawan lebih merasa diperhatikan oleh lembaga. Pekerjaan yang akan dilaksanakan akan berkualitas apabila kemampuan para pekerjanya sudah terstandarisasi dengan baik sesuai dengan keinginan lembaga. Upaya yang dilakukan lembaga dalam peningkatan kualitas antara lain :

- Sekolah menyesuaikan kemampuan pekerja dengan posisi jabatan yang ada. Dengan begitu, pihak manajemen sekolah tidak terlalu berat dalam mengadakan pelatihan.
- Sekolah menciptakan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi seluruh pekerja. Keputusan yang dibuat pun

harus berdasarkan dengan musyawarah bersama. Sekolah berupaya menjadikan tempat bekerjanya ini sebagai rumah kedua bagi para karyawan. Jangan sampai karyawan hanya berniat untuk mencari uang saja disekolah dan mengabaikan beban moralitas setelah jam bekerja berakhir.

- Sekolah lebih intensif menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. hal ini akan memberi dampak memudahkan penyelarasan visi dan misi sekolah dengan karyawan.
- memberikan dorongan kepada karyawan agar selalu berinovasi, dengan intensnya komunikasi antar lembaga dengan karyawan akan membentuk suatu kedekatan emosional. Dengan begitu, lembaga akan lebih mudah mengarahkan dan memberikan perintah agar karyawan melakukan inovasi dengan wadah yang telah disediakan.
- Kemampuan karyawan dapat dengan cepat berkembang apabila dalam pencapaian suatu kompetensi yang ada karyawan diberikan penghargaan yang setimpal. Hal ini bertujuan untuk menambah motivasi karyawan dalam bekerja dan berinovasi.

b. Kualitas

Peningkatan kualitas guru yang telah dicapai oleh SMP Islam Khoiru Ummah dengan adanya proses *Change Management* antara lain :

1. Prosentasi ketepatan guru tiba di sekolah naik 25 %

Kenaikan ini timbul karena adanya sanksi yang ditetapkan lembaga bagi keterlambatan. Bahwa batas maksimal guru dan karyawan datang kesekolah ialah 06.45, apabila ada guru atau karyawan tiba melebihi waktu yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas , maka dilakukan pemotongan gaji.

2. Lebih disiplin dalam kelengkapan pramengajar

Peningkatan ini terjadi karena rutusnya pihak pengawas dari Diknas dalam mengontrol administrasi kelengkapan guru mengajar.

3. Guru lebih konsisten memberikan tugas kepada siswa.

Dengan adanya kontrol rutin dari pengawas Diknas mendorong setiap guru untuk memberikan tugas kepada siswa. Dengan adanya pengawasan dari eksternal sekolah dapat ampuh meningkatkan profesionalitas karyawan. Hal ini, disebabkan karena karyawan lebih memiliki tanggungan dari pada hanya diingatkan oleh sesama teman atau rekan kerjanya.

4. Tingkat kekosongan kelas pada jam mengajar berkurang.

Peningkatan ini terjadi karena pihak internal dan eksternal sekolah berkolaborasi untuk memantau kehadiran dan aktivitas guru disekolah pada umumnya dan dikelas khususnya.

5. Peningkatan kehadiran guru pada seluruh kegiatan pelatihan yayasan

Peningkatan ini terjadi karena adanya penekanan dari pihak yayasan bahwa karyawan yang tidak mengikuti pelatihan yayasan akan di tindak dan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

6. Peningkatan tanggung jawab guru terhadap tugas yang telah diamanahkan

Salah satu pendukung terjadinya peningkatan diatas karena adanya sanksi bagi karyawan yang tidak mengikuti arahan sekolah. Mulai dari sanksi pemotongan gaji sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

c. Sarana dan Prasarana

Sekolah ini baru memiliki beberapa fasilitas pendukung pembelajaran antara lain :

1. Perpustakaan (masih minim koleksi buku)
2. UKS (minimnya obat yang tersedia)
3. Tersedia LCD Proyektor
4. Masjid bersama
5. Ruang kelas
6. Ruang guru dan kepala sekolah
7. Kamar mandi

Dua spekulasi yang peneliti temuka dilapangan. Pertama memang karyawan butuh sarana dan prasarana. Akan tetapi banyak kejadian dengan banyaknya sarana ini, karyawan menjadi manja dengan fasilitas sekolah. Tidak mau mengembangkan diri secara mandiri atau berinisiatif mencari literatur yang dapat mengembangkan bahan ajarnya. Tidak mau

melakukan inisitif tanpa didukung oleh lembaga. Kedua karyawan memiliki loyalitas tinggi walaupun keterbatasan sarana dan prasarana, karyawan berinovasi mencari jalan keluar untuk melakukan pengembangan literatur dan kompetensi mengajarnya. Dari dua spekulasi diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa lengkapnya sarana dan prasarana menjadi faktor penunjang terhadap peningkatan profesionalitas karyawan. Poin utama karyawan dikatakan profesional harus dilandasi dengan loyalitas terhadap lembaga.

Lengkapnya sarana dan prasarana merupakan salah satu penunjang terbentuknya profesionalitas dalam diri karyawan. akan tetapi, tidak menutup kemungkinan bagi sekolah-sekolah yang memiliki keterbatasan sarana dan prasarana untuk melibihi sekolah yang lengkap tersebut, maka dari itu, yang sangat dibutuhkan oleh sekolah adalah individu atau SDM yang memiliki kemampuan yang matang dan memiliki loyalitas kepada lembaga.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan unsur paling penting dalam suatu lembaga. Akan tetapi tak selamanya dengan banyaknya jumlah karyawan akan menjadikan lembaga tersebut lebih profesional. Berkembang atau tidaknya suatu lembaga bukan karena kuantitas. Akan tetapi, kualitas dari karyawan tersebut. Sekolah ini tidak butuh struktur dan anggota yang gemuk atau banyak dengan kualifikasi rendah. Karena itu semua akan menghambat kinerja lembaga. Idealnya saat ini kita hanya membentuk

struktur ramping dalam sekolah yang terdiri dari guru-guru yang terqualifikasi kemampuannya sesuai dengan apa yang lembaga tentukan.

Kualitas yang terqualifikasilah yang akan menghantarkan lembaga ke tingkat profesional. SMP Islam Khoiru Ummah memang sangat menjamin mutu dan kualitas SDM. Prinsip sekolah ini ialah memaksimalkan sumber daya yang ada, sehingga tidak mengalami struktur dan anggota yang berlebih. Tidak membiarkan guru yang ada memiliki pekerjaan yang sedikit. Guru harus disibukkan dengan kegiatan yang bersifat pekerjaan selama dalam jam bekerja. Dengan begitu seluruh pekerjaan yang diberikan tidak terbengkalai

e. Teknologi dan informasi

Sekolah ini memanfaatkan teknologi dan informasi berbanding seimbang dengan kegiatan administrasi sekolah. Semua pendataan sekolah dilakukan dengan dua metode yaitu *online* dan *offline*. Akses yang kita gunakan juga sesuai dengan kebutuhan. Memang sekolah memberikan fasilitas berupa *wifi* kepada seluruh guru, akan tetapi, diberikan batasan kepada guru dalam pemanfaatannya

Sekolah memberikan batasan kepada seluruh guru untuk mengakses internet dan media sosial pribadinya apabila guru memanfaatkan media yang telah diberikan untuk menunjang pembelajaran, pengembangan diri, urusan administrasi sekolah, dan keperluan lainnya maka akan diberi kebebasan untuk mengakses sebanyak-banyaknya dengan tanpa batasan durasi tertentu.

Walaupun akses teknologi dan informasi yang ada di sekolah mengalami gangguan, Sekolah masih bisa beroperasi sebagaimana mestinya. Karena sekolah tidak sepenuhnya mengandalkan media teknologi dan informasi *online*. Sekolah masih dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan baik bahkan dengan profesional dan tepat. Akan tetapi tentunya menghabiskan durasi yang cukup lama. Guru tetap dapat profesional dalam menjalankan tugasnya, hanya saja kurang efektif dan efisien.

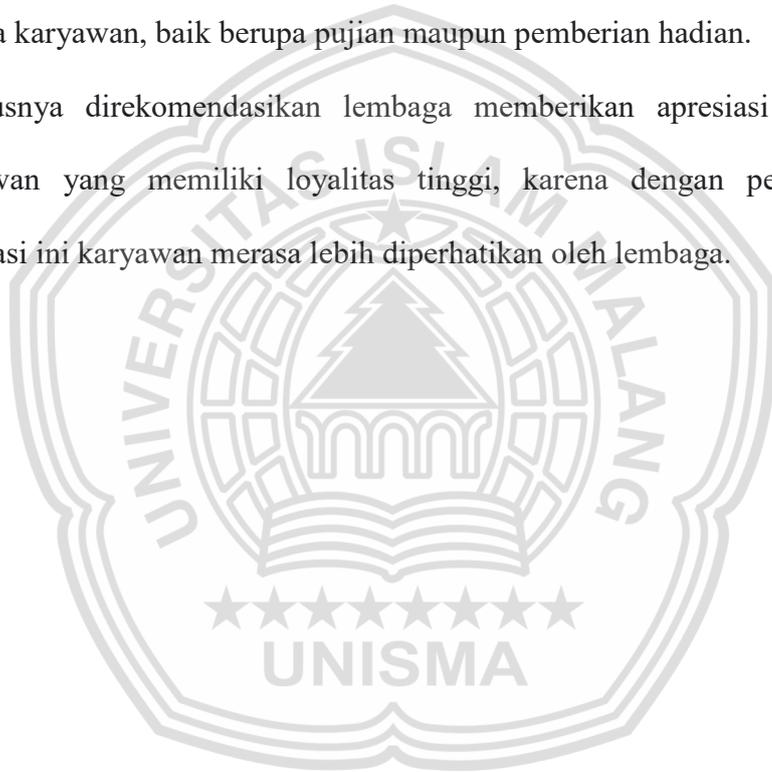
Apabila teknologi dan informasi terputus atau terhambat, tidak akan mengganggu produktifitas dan profesionalitas karyawan dalam bekerja. Sebab, sekolah tidak hanya memanfaatkan media informasi dan teknologi saja dalam pembelajaran. Akan tetapi juga memanfaatkan literatur buku dan media arsip *offline*.

## 6.2 Saran dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian sampai dengan kesimpulan diatas, peneliti merekomendasikan kepada pihak sekolah dalam rangka melakukan pengembangan budaya organisasi dengan efektif ialah sebagai berikut :

1. Lembaga direkomendasikan harus menitikberatkan pada mental *healt* karyawan.
2. Lembaga direkomendasikan lebih menciptakan Komunikasi yang Efektif kepada seluruh karyawan.
3. Lembaga direkomendasikan harus lebih menanamkan Toleransi antar karyawan.

4. Lembaga direkomendasikan harus lebih menilai karyawan Secara Objektif.
5. Lembaga direkomendasikan harus lebih meminimalisir ketimpangan dalam pendekatan antara karyawan satu dengan yang lain. Harus adanya Kesetaraan penilaian dalam tempat kerja.
6. Lembaga direkomendasikan lebih intensif dalam memberikan motivasi kepada karyawan, baik berupa pujian maupun pemberian hadiah.
7. Seharusnya direkomendasikan lembaga memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, karena dengan pemberian apresiasi ini karyawan merasa lebih diperhatikan oleh lembaga.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, Rusydi. 2019. *Rencana Pembelajaran*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI) : Medan.
- Andriani dkk 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar : CV Tohar Media.
- Anggraeni & Budi. 2022. Faktor-faktor yang Meningkatkan Pendidikan Karakter Berbasis Nilai Islam di Indonesia: Literature Review. *Jurnal Pendidikan*, Vol. 6 – No. 1, year (2022), page 489-496.
- Anwar, R., (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *Journal of Educational and Language Research*, Vol.1, No.8 Maret 2022.  
<https://bajangjournal.com/index.php/JOEL/article/view/1724/1248>
- Anwar dkk. 2022. Koordinasi Antara Komite Sekolah Dengan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sdn 104185 Sei Semayang. *Jurnal Fadillah– Manajemen Pendidikan Islam & Umum*, Vol. 2 No. 2 April – Juni 2022 Issn : 2775-2380.
- Arifin, 2017. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi. *Jurnal EduTech*. Vol. 3 No. 1 Maret 2017
- Asiatun, Siti. 2021. Penerapan Fungsi Manajemen Penyiaran Pada Program Talkshow Aiman Di Kompas Tv Jakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 4, No. 1, Februari 2021.
- Ayyash, Ibnu. 2019. Faktor-Faktor Penyebab Konflik Pada Internal Brownies Hacienda. *PERFORMA : Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*. Vol 4, Nomor 1, April 2019.
- Baidowi 2022. Manajemen Perubahan Pendidikan : *Jambura Journal of Educational Management*, Volume (3) Nomor (1), Maret 2022. Halaman 55-63 E-ISSN: 2721-2106.
- Bekiyeva. 2022. Development Of Linguo Culturology And Interpretation Of Language And Culture In Modern Linguistics. *Central Asian Research Journal For Interdisciplinary Studies (Carjis)*, Volume 2 | Issue 1 | 202. Doi: 10.24412/2181-2454-2022-1-93-102.
- Berliandaldo.M. 2016. Analisa Poac (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) Dalam Proses Alih Teknologi Di Pusat Inovasi Lipi. Pusat Inovasi, *Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia*. Str-006
- Berutu.K, dkk 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Pembelajaran Di Sekolah. *EDU MANAGE (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*. Vol. 1No. 1. Januari-Juni 2022.  
<https://www.jurnal.staini.ac.id/index.php/edumanage>
- Boko.A.Y. 2022. Perkembangan Teori Manajemen (Teori Ilmiah Dan Teori Organisasi Klasik). *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi (JUPE)*. E-ISSN 2746-1092 Vol. 3. No. 2. Juli 2022. DOI: 10.5281/ zenodo.6972610
- Imran 2022. Pemanfaatan Alokasi Dana Gampong Beunot Kabupaten Pidie Jaya (Kajian : Permendagri No. 37 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Desa). *Jurnal Sains Riset (Jsr)*. P-Issn 2088-0952,

- E-Issn 2714-531x . [Http://Journal.Unigma.Ac.Id/Index.Php/Jsr](http://Journal.Unigma.Ac.Id/Index.Php/Jsr). Doi. 10.47647/Jsr.V10i12.
- Efendi dkk. 2019. Koordinasi Pemerintah Dalam Pengendalian Daerah Aliran Sungai (DAS) Karang Mumus Di Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*. Vol 7, Nomor 2, 2019: 545-558.
- Fathurrahman, Irwan dkk. 2021. Pengelolaan Manajemen Sekolah Yang Efektif. *E-Amal Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* Vol.02, No.02, Mei 2022, pp. 1363-1374.
- Faiz.A & Imas.K. 2022. Urgensi Pendidikan Nilai di Era Globalisasi. *JURNAL BASICEDU*. Volume 6 Nomor 3 Tahun 2022 Halaman 3222 - 3229 Research & Learning in Elementary Education. <https://jbasic.org/index.php/basicedu>.
- Fauza & Rahman. 2021. Change Management Strategy In Islamic Organizations. *Journal of Islamic Economic Schola*, Vol. 2, No.1 (2021), pp. 24-33 e-ISSN: 2716-2044.
- Gunawan dkk, 2022. Membangun Loyalitas Melalui Citra Merek Dan Kualitas Produk Pada Produk Chatime Pt Kawan Lama Group Di Wilayah Jakarta Selatan. *Jurnal Perkusi (Pemasaran, Keuangan & Sumber Daya Manusia)*. VOLUME 2, NOMOR 2, APRIL 2022
- Indonesia. Undang-Undang NOMOR 18 TAHUN 2002. Pasal 1 Ayat 5. Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, Dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi.
- Habudin. 2020. Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*. Vol. 1, No. 1, Juni 2020, pp. 23-3.
- Hamdi. 2020. Penerapan Fungsi Manajemen Pada Kantor Kelurahan Rantau Kiwa Kecamatan Tapin Utara Kabupaten Tapin. *Jieb. Jurnal Ekonomi Bisnis*. Jilid 6 Nomor 2 Juli 2020 Hal 155 – 163. [Http://Ejournal.Stiepancasetia.Ac.Id/Index.Php/Jieb](http://Ejournal.Stiepancasetia.Ac.Id/Index.Php/Jieb)
- Hamirul. Ariyanto. 2018. Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Mengatasi Patologi Pelayanan Publik. Volume 2 Nomor 2 Tahun 2018. E ISSN 2621 – 6647.
- Hakim dkk. 2022. Karakteristik Perubahan Organisasi Di Industri Furnitur Transan Sukoharjo Jawa Tengah. *Prosiding 16th Urecol: Seri Sosial, Ekonomi dan Psikologi*. e-ISSN: 2621-0584
- Harfian. R., 2021. *Manajemen Program Pendidikan Inklusif Studi Analisis Raudhatul Athfal*. Medan : UMSU PRESS.
- Hartini, dkk. 2022. Book Chapter Dasar-Dasar Manajemen ( Konsep dan Teori). CV. Media Sains Indonesia : Bandung, Jawa Barat.
- Hasibuan. 2017. Etika Profesi Profesionalisme Kerja. UISU Press : Medan.
- Hasanah. 2019. Pengembangan Profesionalisme Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil : Sebuah Tinjauan Teoritis. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*. Vol 3 No. 2 Juni 2019.
- Hasanah. 2020. Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. Volume 10 Nomor 1, 2020.

- <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh>
- Hasmin. Jumiaty (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Cendikia Media : Solok, Sumatera Barat.
- Inayah & Siti. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Islami Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kopontren. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam* Vol 2 No 2 Agustus 2021, ISSN: 2745-8407.
- Indayani & Sumartik. 2019. *Buku Ajar Manajemen Perubahan*. Sidoarjo : UMSIDA Press.
- Irwan, Nurhizrah Gistituati, Rusdinal. 2021. Perilaku dan Pengembangan Organisasi Pendidikan (Cross Cultural and Global Approaches to Change Management): *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol.4, No. 3,
- Jaya., S., W., (2022). Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. Volume 6 Issue 3 (2022) Pages 1286-129.
- Julia & Alifah 2022. Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Volume 3, Issue 4, Maret 2022 E-Issn: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916.
- Julia, Mela & Alifah,J,M. 2022. Literature Review Determinasi Struktur Organisasi : Teknologi, Lingkungan dan Strategi Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Vol 3, Issue 4, Maret 2022.
- Khotimah, K., dan Katon, G., 2019. *Perencanaan Pembelajaran IPS*. Anggota IKPI No. 181/JTE/2019 : Klaten, Jawa Tengah.
- Kusbini. Ani. 2019. *Manajemen Pendidikan*. Jawa Barat : LovRinz Publishing
- Lazada, galib dan Muhammad Y.F. 2021. Pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Pelayanan Kesehatan Masyarakat di Masa Covid-19 pada Puskesmas Tagolu Kecamatan Lage Kabupaten Poso. *Jurnal Ilmiah Administratie* P-ISSN 2354-659X E-ISSN 2722-8185 Vol. 17 No. 1 September 2021, Hal. 41-47.
- Latar, B. 2020. Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*. Vol. 1, No. 2, Desember 2020, pp. 75-84 ISSN: XXXX-XXXX.
- Luca dan Randolph,L.B. 2022. Introduction to the special issue on institutions and culture in economic contexts. *Journal of Institutional Economics* (2022), 18, 1–14. doi:10.1017/S1744137421000710.
- Mambo dkk 2022. Manajemen Aset Daerah Atas Tanah Milik Pemerintah Oleh Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Bitung Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Publik Jap*. No.117 Vol. Viii (2022) Hal. 10-16.
- Manurung, 2018. Menyelesaikan Perselisihan Hubungan Industrial Melalui Perundingan Bipartit. *Jurnal Pionir LPPM Universitas Asahan*. Vol 2 N0.4 Januari-Juni 2018.
- Masrudin, 2022. Hubungan Budaya Dan Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Paramount Land Gading Serpong. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*. Volume 1, Nomor 2, Mei – 2022, Hal 07-10

- Mellita. 2020. Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *MBIA*. p-ISSN 2086-5090, e - ISSN : 2655 - 8262 Vol. 19, No. 2
- Muarif, Firiha & Astuti. 2022. Resistensi dalam Kajian Manajemen Perubahan pada Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. Volume 4 Nomor 4 Tahun 2022 E-ISSN: 2685-936 dan P-ISSN: 2685-9351.
- Muis, Muhammad. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. Vol 1 No 1 Januari 2018 E-ISSN 2599-3410 P-ISSN: 2614-3259.
- Nazaruddin. 2019. *Pendidikan Keluarga Menurut Ki Hajar Dewantara Dan Relevansinya Dengan Pendidikan Islam*, Palembang : CV Amanah
- Pardiman, P, Mualifah, B., & Sunaryo, H. (2020). Pengaruh konflik keluarga-pekerjaan, keterlibatan pekerjaan dan tekanan pekerjaan terhadap kinerja pramuniaga. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(22).
- Pardiman. Saputra, A. E., & Sunaryo, H. 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Pada SMPN 1 Bululawang Malang. *Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen*, 1-10.
- Pardiman, P, Chasanah, N. U., & Nurhajati, N., (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kesehatan Kerja, Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(11).
- Prasetyo, Budi dkk. 2022. Asumsi Dasar pada Ilmu Pengetahuan yang menjadi Basis Penelitian Pendidikan Islam : *JEEP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (2614-8854).
- Putri dkk. 2022. Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal* . Volume 2, Issue 3, May 2022, pages 81-90. <https://journals.insightpub.org/index.php/imj>.
- Rahmadiyah, Niken & Nuri. 2022. Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan di Era Transformasi Digital : *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, dan Entrepreneur*, Vol. 2 Nomor 21 Juni 2022 e-ISSN: 2774-2636.
- Reni Yusnita, R dan Nuri, A. 2022. Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi Leadership Management Strategy and Organizational Change. *Sinomikajournal*. Volume 1 No.2
- Rusatandi, Dani & Fibria, Indriati. 2022. Analisis Manajemen Perubahan Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi Pasca Revisi Undang-Undang. *Jurnal MODERAT*, Volume 8, Nomor 3. Website: <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat>.
- Said, M. M. U., Maulana, F., & Hayat, H. (2021). Pengaruh Kinerja Organisasi dan Pemberdayaan Masyarakat Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Studi Pada Desa Torongrejo Kecamatan Junrejo Kota Batu). *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(3), 209-220.
- Said, M. M. U., Selano, J. J., & Sekarsari, R. W. (2022). Peningkatan Kualitas

- Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Rangka Pelayanan Palang Merah Indonesia (PMI) Kepada Masyarakat di Kota Malang. *Respon Publik*, 16(4), 7-15.ri,
- Sakinah, Nurul, L & Nur, Aslami. 2022. Analisis Faktor-Faktor Penghambat dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*. Vol. 2 No. 1, Year [2022] Page 1571-1577.
- Saptaria, Lina & Sopiah. 2021. Transformasi Kepemimpinan dan Kompetensi Teknologi dalam Manajemen Industri Hijau: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINSTAL)*. Vol.1, No.22021: 119-132.
- Saragih, L., 2022. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yayasan Kita Menulis
- Sari dkk. 2020. Pengaruh Koordinasi Komunikasi Interpersonal Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Pengembangan Spam Provinsi Sumsel. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (UMPro)*. Vol 1, Nomor 1, Edisi Januari 20220.
- Schein, Edgar H. (1990). "Organizational culture". *American Psychologist*. 45 (2): 109–119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109.
- Setiawan Nanang. 2021. Determinasi Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai: Total Quality Management Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIP (Jurnal ilmu Hukum Humaniora dan Politik)*.
- Silfiani, M., dkk. 2021. Upaya Peningkatan Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah melalui Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi. *Strategic: Journal of Management Sciences*. Volume 1, Nomor 2, Tahun 2021.  
<http://jurnal.stiesultanagung.ac.id/index.php/strategic>
- Sintiawati dkk. 2022. Partisipasi Civitas Akademik dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). *Jurnal Basicedu*. Vol 6 No 1 Tahun 2022 p-ISSN 2580-3735 e-ISSN 2580-1147
- Siregar, Fitriani. 2018. Efektivitas Hukum. *Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Kemasyarakatan*. Vol. 18 No. 2, 2018.
- Subekti & Amalina. 2022. Partisipasi Masyarakat Dalam Penyusunan Amdal Di Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha* Vol. 10 No. 1 (Februari, 2022).
- Sumarto. 2019. Budaya, Pemahaman dan Penerapannya “Aspek Sistem Religi, Bahasa, Pengetahuan, Sosial, Kesenian dan Teknologi”. *Jurnal Literasiologi*. Volume 1, NO. 2 Juli – Desember 2019.
- Sunarsih 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*. P-ISSN 2356-2005 E-ISSN 2598-4950.
- Syah. Irman. 2022. Konsep Efektivitas Perencanaan Pembelajaran Dalam Meningkatkan Kualitas Pengajaran. *Al-Gazali Journal of Islamic Education* ISSN: XXXX-XXXXVoll, No1, Juni2022DOI:  
<https://doi.org/10.21092/a.ajie.v1i1.xxxx>.
- Syukran dkk. 2022. Konsep Organisasi dan Pengorganisasian dalam Perwujudan

- Kepentingan Manusia. *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo*. Vol IX Nomor 1, 2022.
- Tanjung dkk. 2022. Pemahaman Terhadap Teori-Teori Organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. Vol. 4 Nomor. 4. 2022.
- Tarzan, Vitalis (2018). Memahami Dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, Volume 2, Nomor 1 Januari 2018
- Trang, Sandi.D. 2013. Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 208-216
- Parmansyah & Hanadelansa. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomika*. Vol 7, No, 1, Februari 2023, pp 114-126 p-ISSN:2088-9003 dan e-ISSN: 2685-6891. <http://journal.ildikti9.id/Ekonomika>
- Febrianto,dkk. 2022. Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pt Citra Wasphtowa. *Jurnal Ekonomi dan Industri*. Volume 23, No.2, Mei-Agustus 2022. <http://dx.doi.org/10.35137/jei.v23i2.726>
- Perawironegoro. 2015. Budaya Organisasi Studi Tematik dalam Al-Qur ' an dan Hadits. *Jurnal Holistic Al-Hadis*. VOL.01 NO.02. tahun 2015.
- Pomo, N. S., Pio, R. J., & Asaloei, S. I. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Bisnis Mikro Manado Selatan. *Productivity*, 4(2), 197-206.
- Pratama,S.O & Ni Luh Komang.M.P.R. 2022. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Covid-19. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi(Jamane)*. Vol.1, No.1, Mei (2022),IPage 137-145. P-ISSN (2829-8888) & E-ISSN(2829-8462).
- Pratiwi & Ni Wayan. (2021). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Produksi Bagian Circular Loom Di Pt X Sidoarjo. *Character:Jurnal Penelitian Psikologi*. Volume 8. Nomor 1. (2021).
- Rodiah dkk. 2022. Perilaku Individu Dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan*. *ISLAMIKAJurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan* Volume 4, Nomor 1, Januari 2022; 108-118 <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/islamika>
- Rukajat, Ajat. 2018. *Pendekata Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Penebit buku deepublish.com. E-ISBN : 978-602-475-539-3.
- Wahyuningsih. Dwi. E, dkk. 2022. Arti Pentingnya Fungsi Kepemimpinan Bagi Perangkat Desa. *Jurnal Pengabdian Mandiri*. Vol.1, No.6, Juni 2022. <https://bajangjournal.com/index.php/JPM/article/download/2579/1775>.
- Widodo. 2017. Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 2, Nomor 2, November 2017/1439.
- Wiyono. 2021. Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan

Mutu Pendidikan. *Jurnal Asosiasi Dosen Tarbiyah Stai Darussalam Krempeyang Tanjunganom*. Vol. 01 Nomor 02, 27 Februari 2021. ISSN (Cetak) 2723-34343.

Yudaningsih, N. (2021). BAB 6 Prinsip-Prinsip Bimbingan Karier. *Bimbingan Karier: Implementasi Pendidikan Karakter*, 88.

Zakariah Askari, Vivi Afiani, Zakariah. 2020. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Actio Research and*. Yayasan Pondok Pesantren Al-Mawaddah. Kolaka

#### Refrensi Online

Arviana. 2021. <https://glints.com/id/lowongan/profesionalisme-adalah/#.Y9NZj3bMLIU> (diakses 26 Januari 2023)

Bahan ajar Universitas Negeri Malang. 2015, (Online), ([http://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/12/2\\_Faktor-Pendorong-Perubahan.pdf](http://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/12/2_Faktor-Pendorong-Perubahan.pdf))

Farahsati Winda .2022. Apa Itu Implementasi? Pengertian, Tujuan, Dan Contohnya. Vocasia. <https://vocasia.id/blog/implementasi-adalah/>

Febry, Dedy. *Definisi Pengembangan*, 2022, (Online) ([https://www.academia.edu/4832768/DEFINISI\\_PENGEMBANGAN](https://www.academia.edu/4832768/DEFINISI_PENGEMBANGAN), diakses 4 September 2022)

Kemedikbud “Pengembangan” <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengembangan>, diakses 4 September 2022

Kemedikbud “Efisiensi” <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/efisiensi>. diakses 4 September 2022

Mahfuz. 2020. “Profesional dan Profesionalisme” <https://www.banjarsari-labuhanhaji.desa.id/artikel/2020/3/30/profesi-profesional-profesionalisme-dan-profesionalitas/>. Diakses 16 November 2022. 13.20

Mas’ud. 2018. <https://profmasudsaid.weebly.com/management-of-change.html> (diakses 6 Juli 2023)

Muhammad, Erna. 2022. Konsep Dan Kajian Pemerintahan Dalam Mewujudkan Partisipasi Masyarakat. *Ilmu Pemerintahan*, (Online)

Muslim.or.id. 2022. (HR. Bukhari no. 6011 dan Muslim no. 2586) <https://muslim.or.id/57064-memiliki-perhatian-terhadap-islam-dan-kaum-muslimin.html>. diakses 3 September 2022

P.A. Karanganyar. 2022. Pengawasan Melekat (Waskat). <https://pa-karanganyar.go.id/index.php/id/peraturan-dan-kebijakan/pengawasan/pengawasan-melekat>. diakses 6 September 2022

Sdmindonesia “Pengembangan Budaya Organisasi” <https://sdmindonesia.com/pengembangan-budaya-organisasi/> Diakses 21 September 2022

Scirbd “ Cara Pengemangan Profesionalisme Kerja” <https://www.scribd.com/doc/155618901/Cara-Pengembangan-Profesionalisme-Kerja> diakses 21 November 2022

Sudutilmu. 2023. <https://www.studilmu.com/blogs/details/pengertian-asumsi>.

(diakses 8 Juli 2023)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Ayat 1

[https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/3464/7/09.%20UNIKOM\\_41816235\\_Andi%20Syulfadillah%20Syamsuh\\_BAB%20I.pdf](https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/3464/7/09.%20UNIKOM_41816235_Andi%20Syulfadillah%20Syamsuh_BAB%20I.pdf)

Wikipedia . [https://id.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Kutip\\_sumber\\_tulisan](https://id.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Kutip_sumber_tulisan)  
diakses 4 September 2022

Wikipedia, “Partisipasi” (Online)

(<https://id.wikipedia.org/wiki/Partisipasi>). diakses 05 Oktober 2022

Wikipedia “Kinerja” (Online), (<https://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>).  
diakses 4 September 2022

