

## PENINGKATAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS *STRUCTURAL EQUATION MODELLING* PADA SEKOLAH ISLAM ASY-SYUKRIYYAH

Evan Hamzah Muchtar,<sup>1</sup> Fachrul Marasabessy,<sup>2</sup> Ahmad Yazid,<sup>3</sup>  
Deny Rizki Kurniawan<sup>4</sup>

<sup>12</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Asy-Syukriyyah

<sup>34</sup>Lembaga Pendidikan Islam Asy-Syukriyyah

email: evan.hamzah.m@gmail.com

### ABSTRACK

*This study aims to determine the improvement of organizational culture with the Structural Equalition Modeling (SEM) approach at the Asy-Syukriyyah Islamic School, Tangerang. The model is developed from Stephen Robbins' organizational culture theory which includes seven perspectives. This research is a field research with a qualitative research approach. The data collection technique is done by observing, interviewing, documenting and distributing questionnaires. The research informants included all management at the six primary and secondary education units under the Asy-Syukriyyah Islamic Foundation, Tangerang. Includes TKIT Asy-Syukriyyah, SDIT Asy-Syukriyyah, MI Plus Asy-Syukriyyah, SMPIT Asy-Syukriyyah, MTs Plus Asy-Syukriyyah and SMAIT Asy-Syukriyyah. The analysis technique uses GeSCA version 1.5 software to determine the influence between organizational culture perspectives. he results showed that the implementation of all organizational culture perspectives on the management of the Asy-Syukriyyah Islamic School described good results. In addition, the results showed that the perspective of risk-taking innovation and attention to detail influenced the results orientation perspective, individual orientation and team orientation. The innovation perspective of risk taking and attention to detail has no effect on the perspective of aggressiveness and stability. The perspective of result orientation, individual orientation and team orientation influence the perspective of aggressiveness and stability. The risk-taking perspective and attention to detail affect aggressiveness and stability with the perspective of result orientation, individual orientation and team orientation as intervening variables.*

**Keywords:** *improvement, organizational culture, structural equation modelling*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan budaya organisasi dengan pendekatan *Structural Equalition Modelling* (SEM) pada Sekolah Islam Asy-Syukriyyah Tangerang. Model dikembangkan dari teori budaya organisasi Stephen Robbins yang meliputi tujuh perspektif. Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi dan menyebar kuesioner. Informan penelitian meliputi seluruh manajemen pada enam unit pendidikan jenjang dasar dan menengah di bawah Yayasan Islam Asy-Syukriyyah Tangerang. Meliputi TKIT Asy-Syukriyyah, SDIT Asy-Syukriyyah, MI Plus Asy-Syukriyyah, SMPIT Asy-Syukriyyah, MTs Plus Asy-Syukriyyah dan SMAIT Asy-Syukriyyah. Teknik analisa menggunakan software GeSCA version 1.5 untuk mengetahui pengaruh antar perspektif budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan implementasi dari seluruh perspektif budaya organisasi pada manajemen Sekolah Islam Asy-Syukriyyah menggambarkan hasil yang baik. Selain itu hasil penelitian menunjukkan perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail berpengaruh terhadap perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim. Perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail tidak berpengaruh terhadap perspektif agresivitas dan stabilitas. Perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim berpengaruh terhadap perspektif agresivitas dan stabilitas. Perspektif pengambilan resiko dan perhatian pada detail berpengaruh terhadap agresivitas dan

stabilitas dengan perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** *peningkatan, budaya organisasi, structural equation modelling*

## **PENDAHULUAN**

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, untuk menghasilkan tenaga kerja yang profesional diperlukan adanya acuan standar yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan tersebut merupakan budaya organisasi yang secara sistematis membimbing karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya pada organisasi.

Pabundu (2010:1) menjelaskan bahwa di Indonesia, budaya organisasi diperkenalkan pada tahun 1990-an ketika banyak diskusi tentang konflik budaya, cara memelihara budaya Indonesia dan budaya nilai-nilai baru. Sejalan dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan ke dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan konseling, baik di lingkungan lembaga pendidikan maupun instansi pemerintah serta di berbagai perusahaan besar di Indonesia.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:279) terdapat 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi, yaitu: (1) Innovation and Risk Taking; (2) Attention to Detail; (3) Outcome Orientation; (4) People Orientation; (5) Team Orientation; (6) Aggressiveness; dan (7) Stability. Dengan menilai organisasi berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut maka akan diperoleh gambaran budaya organisasi yang majemuk. Uraian ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

Yayasan Islam Asy-Syukriyyah merupakan sebuah yayasan yang berada di Kota Tangerang Provinsi Banten yang berdiri sejak 1987. Saat ini membawahi 3 (tiga) buah lembaga yaitu Lembaga Pendidikan Islam Asy-Syukriyyah (LPIA), Lembaga Bisnis Asy-Syukriyyah (LBA) dan Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Asy-Syukriyyah. LPIA fokus pada pendidikan jenjang dasar dan menengah. STAI fokus pada penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dan LBA fokus pada pengembangan usaha di luar pendidikan.

Lembaga Pendidikan Islam Asy-Syukriyyah menaungi 6 (enam) unit pendidikan meliputi Taman Kanak-kanak Islam Terpadu (TKIT) Asy-Syukriyyah, Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Asy-Syukriyyah, Madrasah Ibtidaiyah (MI) Plus Asy-Syukriyyah, Sekolah Menengah Islam Terpadu (SMPIT) Asy-Syukriyyah, Madrasah Tsanawiyah (MTs) Plus Asy-Syukriyyah dan Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu (SMAIT) Asy-Syukriyyah.

Sebagai sebuah organisasi, unit-unit Sekolah Islam Asy-Syukriyyah perlu memaksimalkan nilai-nilai yang mampu mengarahkan anggota timnya dalam bingkai budaya organisasi.

Sehingga budaya organisasi yang sudah terbangun dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif untuk meraih visi serta mengatasi berbagai tantangan dan ancaman.

Kajian sebelumnya (2020) yang dilakukan oleh Bidang Sumber Daya Manusia dan Bina Pribadi Islam (SDM & BPI) LPIA terhadap implementasi budaya organisasi pada Sekolah Islam Asy-Syukriyyah diketahui nilai rata-rata implementasi sebagai berikut: (1) SMAIT sebesar 4,75; (2) SMPIT sebesar 4,22; (3) TKIT sebesar 4,34; (4) MI Plus sebesar 4,21; (5) MTs Plus sebesar 4,1; dan (6) SDIT sebesar 4,2. Kesimpulan dari kajian yang mengacu pada teori budaya Stephen P. Robbins tersebut menyatakan budaya organisasi pada Sekolah Islam Asy-Syukriyyah menunjukkan budaya organisasi yang kuat.

Gambaran lebih jelas untuk mengetahui implementasi setiap perspektif budaya organisasi dari manajemen Sekolah Islam Asy-Syukriyyah perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas. Dari perspektif *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko) dapat mengetahui sejauh mana manajemen terdorong untuk melakukan inovasi dan mengambil resiko. Dari perspektif *attention to detail* (perhatian pada detail) dapat mengetahui sejauh mana manajemen memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang rinci. Dari perspektif *outcome orientation* (orientasi hasil) dapat mengetahui sejauh mana manajemen fokus pada hasil yang sudah ditentukan. Dari perspektif *people orientation* (orientasi pada individu) dapat mengetahui sejauh mana keputusan manajemen telah memperhitungkan efek hasil kepada anggota tim. Dari perspektif *team orientation* (orientasi pada tim) dapat mengetahui sejauh mana manajemen kegiatan kerja organisasi dilakukan dengan kerja sama yang baik. Dari perspektif *aggressiveness* (agresivitas) dapat mengetahui sejauh mana manajemen menunjukkan agresivitasnya. Dan dari perspektif *stability* (stabilitas) untuk mengetahui sejauh mana kegiatan organisasi berjalan stabil.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut untuk mengetahui gambaran implementasi budaya organisasi dari setiap perspektif budaya organisasi berdasarkan teori Stephen P. Robbins pada Sekolah Islam Asy-Syukriyyah. Selain itu juga untuk mengetahui model peningkatan budaya organisasi dengan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Budaya atau budaya berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhayah yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi dan nalar) yang diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan nalar dan nalar manusia. (Kusdi, 2011:12). Berdasarkan pengertian tersebut lebih menekankan aspek kolektif, bahwa budaya adalah karya sejumlah pikiran dan bukan hanya

satu pikiran individu. Dalam bahasa Inggris *culture* berasal dari kata *culture* yang berasal dari bahasa latin *colere* yaitu mengatur dan bekerja. Wibowo (2007: 15), menjelaskan bahwa budaya merupakan aktivitas manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling sesuai dengan lingkungan tempat tinggalnya.

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang artinya alat atau instrumen. Arti kata ini mengandung arti bahwa organisasi adalah bantuan manusia. Ketika seseorang mendirikan organisasi, tujuan akhirnya bukanlah organisasi itu sendiri tetapi agar dia dan semua orang yang terlibat di dalamnya dapat mencapai tujuan lain dengan lebih mudah dan lebih efektif.

Di dalam Islam, budaya merupakan norma, aturan atau nilai yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh organisasi selama tidak bertentangan dengan ajaran Islam. Dalam Al-Qur'an surat Ash-Shaff [61]:4 Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

*“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.*

Berdasarkan ayat tersebut setidaknya memberikan pelajaran bagi kaum muslimin tentang pentingnya pengorganisasian untuk mencapai tujuan. Tanpa organisasi yang baik, hal apa pun tidak akan berjalan, bahkan mengakibatkan kegagalan. (Murtado, dkk, 2019:221)

Menurut Murtado, dkk (2019:222) organisasi dalam konteks bahasa arab sering disebut dengan istilah *an-nizham*. Organisasi harus menetapkan tujuan yang hendak dicapai yang bersifat fokus, spesifik, terukur, target waktu, dan memiliki nilai manfaat di sisi Allah S.W.T. Organisasi juga harus memiliki konsistensi dan komitmen dari pimpinan hingga anggota atau bawahan. Pimpinan berkewajiban mengurus, mengarahkan, melindungi, dan sebagainya. Sementara itu anggota atau bawahan wajib mendengarkan dan menaatinya.

Hal yang harus disadari bahwa suatu organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus diikat oleh nilai-nilai yang diyakini oleh manajemen dan bawahannya. Sebuah organisasi akan sehat jika dikembangkan dengan nilai-nilai yang sehat bersumber dari agama Islam. Nilai-nilai itu dapat berupa nilai keikhlasan, nilai kebersamaan, dan nilai pengorbanan. (Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, 2017:48-49).

Lebih lanjut Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung (2017:98) menyatakan budaya organisasi yang kondusif akan membangun profesionalisme. Orang akan bekerja dengan

sungguh-sungguh sebagai seorang yang profesional jika berada pada suasana dan lingkungan serta budaya kerja yang kondusif. Organisasi harus memperhatikan hak, tanggung jawab, penghargaan dan sanksi berjalan dengan baik.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. (Wirawan, 2007:8). Budaya merupakan sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen utama keunggulan bersaing, artinya budaya organisasi dapat merespon atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi disebut juga dengan budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak lepas dari kinerja sumber daya manusia. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat dorongan untuk berprestasi. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain adalah budayanya. Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen utama keunggulan bersaing, bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat merespon atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Fred Luthan (1995) mengemukakan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan; (5) *rules*, yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi; dan (6) *organization climate*, merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Menurut Jones (1998: 30), "*Organization culture as the set of shared values and norm that controls organizational member interactions with each other and with people outside the organization*". Budaya organisasi sebagai himpunan nilai dan norma bersama yang

mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi dengan anggota lain dan dengan orang di luar organisasi.

Kemudian Wirawan (2007: 10) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filosofi, kebiasaan berorganisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu yang lama oleh para pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru dan diterapkan dalam organisasi. kegiatan sehingga dapat mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menghasilkan produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh keyakinan, sikap, dan prioritas anggotanya. (Turner dalam Wibowo, 2006: 258). Sedangkan Victor Tan dalam Tunggal (2007: 2) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola tingkah laku oleh orang-orang dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan prinsip dalam menyelesaikan masalah eksternal dan internal yang implementasinya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang diteruskan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir dan merasakan suatu masalah yang terkait. (Drucker dalam Tika, 2006: 4). Sedangkan menurut Robbins (2001: 510), “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain” (Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain organisasi-organisasi lain).

Menurut Robbins (2006:279), ada 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu: (1) *Innovation and Risk Taking* (Inovasi dan pengambilan resiko), berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko; (2) *Attention to Detail* (Perhatian terhadap hal-hal yang rinci), berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail; (3) *Outcome Orientation* (Orientasi hasil), berkaitan yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut; (4) *People Orientation* (Orientasi individu), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut; (5) *Team Orientation* (Orientasi tim), yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan

kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu; (6) *Aggressiveness* (Agresivitas), yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai; dan (7) *Stability* (Stabilitas), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Penerapan budaya organisasi jika berhasil diterapkan akan membawa efek yang sangat signifikan dalam menentukan arah organisasi ke depannya (Saefullah, 2012:101) seperti: (1) Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi; (2) Alat pengorganisasian anggota; (3) Menguatkan nilai-nilai dalam organisasi; (4) Mekanisme kontrol perilaku, pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya; (5) Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi; (6) Memperoleh tumbuhnya komitmen; dan (7) Meningkatkan kemantapan sistem sosial sebagai perekat sosial menuju integrasi organisasi.

Penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp (1994) mengemukakan bahwa “*the commonly held beliefs of teachers, students, and principals*”. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway (1996:106) menyebutkan bahwa “*schools are moral institutions, designed to promote social norms,...*”.

Merujuk pada pemikiran Fred Luthan (1995), karakteristik budaya organisasi di sekolah yaitu meliputi: (1) *obeserved behavioral regularities*, budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati; (2) *norms*, budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru; (3) *dominant value*, budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah; (4) *philosophy*, budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi; (5) *rules*, budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi.; dan (6) *organization climate*, budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi.

## **METODE**

Pada penelitian ini dilakukan pengujian *Structure Equation Model* (SEM) dengan program *Generalized Structured Component Analysis* (GeSCA) *version* 1.5. Model persamaan struktural merupakan gabungan dua alat analisis yang diambil dari ekonometrika yaitu persamaan simultan yang menfokuskan pada prediksi dan psychometrika. SEM bagi para peneliti ilmu sosial memberikan kemampuan untuk melakukan analisis jalur (path). Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate. (Fornell, 1987:421). Manfaat utama SEM dibandingkan dengan generasi pertama *multivariate* seperti *principal compenent analysis*, *factor analysis*, *discriminants analysis* atau *multiple regression*. SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan teori dan data. (Ghozali, Imam dan Karlina Aprilian, 2013:3).

GeSCA merupakan suatu metode baru yang ditemukan oleh Hwang dan Takane (2004:82). GeSCA merupakan metode analisis yang termasuk dalam kriteria soft modelling. Soft modelling bertujuan untuk mencari hubungan linear prediktif antar variabel, hubungan linear yang optimal dihitung dan diinterprestasikan sebagai hubungan prediktif terbaik yang tersedia dengan segala keterbatasan yang ada. Soft mempunyai arti tidak mendasarkan pada asumsi skala pengukuran, distribusi data dan jumlah sampel. (Ghozali, Imam dan Karlina Aprilian, 2013:9).

Sesuai dengan namanya GeSCA merupakan bagian dari *Component Based Structural Equation Modelling* dan menawarkan criteria *global least square optimization*, yang secara konsisten meminimumkan untuk mendapatkan estimasi parameter model. GeSCA juga dilengkapi dengan ukuran *model fit* secara keseluruhan yang disebut FIT. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1. Semakin besar nilai FIT semakin besar *variance* dari data yang dapat dijelaskan model. Namun demikian nilai FIT sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model, sehingga dikembangkan *Adjusted FIT* (AFIT) yang telah memasukkan kompleksitas model:  $AFIT = 1 - (1 - FIT) \frac{do}{di}$ , dimana  $do = NJ$  derajat bebas (degree of freedom) untuk null model ( $W=0$  dan  $A=0$ ) dan  $di = NJ - P$  yang merupakan derajat bebas model yang diuji, sedangkan  $P$  jumlah parameter bebas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan oleh Bagian Sumber Daya Manusia dan Bina Pribadi Islam (SDM & BPI) Lembaga Pendidikan Islam Asy-Syukriyyah (LPIA) kepada 31 (tiga puluh satu) responden. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh manajemen unit sekolah di bawah Yayasan Islam Asy-Syukriyyah. Meliputi Taman Kanak-kanak Islam Terpadu (TKIT) Asy-Syukriyyah, Sekolah Dasar Isam Terpadu (SDIT) Asy-Syukriyyah, Madrasah Ibtidaiyah (MI) Plus Asy-



Syukriyyah, Sekolah Menengah Islam Terpadu (SMPIT) Asy-Syukriyyah, Madrasah Tsanawiyah (MTs) Plus Asy-Syukriyyah dan Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu (SMAIT) Asy-Syukriyyah. Adapun rincian responden ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Responden**

No	Nama	Jabatan	Unit
1	Mairatu	Kepala Sekolah	SMAIT
2	Harun Zein	Wa.Ka. Sarpras Kepegawaian	SMAIT
3	Wiwin Fitriani	Wa.Ka. Kurikulum	SMAIT
4	Rama Alka	Wa.Ka. Kesiswaan	SMAIT
5	Mahamad Abdurouf	Kordinator Al-Qur'an	SMAIT
6	Iwan Wahyudi	Kepala Sekolah	SMPIT
7	Abdul Gopar	Wa.Ka. Sarpras Kepegawaian	SMPIT
8	Ricky Adhiputra	Kordinator Al-Qur'an	SMPIT
9	Nur Chazanah	Wa.Ka. Kurikulum	SMPIT
10	Maryono	Wa.Ka. Kesiswaan	SMPIT
11	Matali Firmansyah	Kepala Sekolah	MTs Plus
12	Farida Kesuma Dewi	Wa.Ka. Sarpras Kepegawaian	MTs Plus
13	Zainil	Wa.Ka. Kesiswaan	MTs Plus
14	Abdullah Sa'bani	Kordinator Al-Qur'an	MTs Plus
15	Achmad Fadillah	Wa.Ka. Kurikulum	MTs Plus
16	Imas Yuyun	Kepala Sekolah	MI Plus
17	Riyant Nur Suhardiyanto	Wa.Ka. Kesiswaan	MI Plus
18	Haudoh	Koordinator Sentra	MI Plus
19	Yudi Sutaryo	Wa.Ka. Sarpras Kepegawaian	MI Plus
20	Budi Prianto	Koordinator Al-Qur'an	MI Plus
21	Siti Ahadiyah	Wa.Ka. Kurikulum	MI Plus
22	Sofyan	Kepala Sekolah	SDIT
23	Suramto	Wa.Ka. Sarpras Kepegawaian	SDIT
24	Yati Duriatningsih	Wa.Ka. Kurikulum	SDIT
25	Dede Ami Mustofa	Wa.Ka. Kesiswaan	SDIT
26	Muaz Jamaludin	Kordinator Al-Qur'an	SDIT
27	Irma Haryanti	Kepala Sekolah	TKIT
28	Yuyun Miswahyuni	Wa.Ka. Kurikulum	TKIT
29	Rani Damayanti	Wa.Ka. Sarpras Kepegawaian	TKIT
30	Siti Haulah	Wa.Ka. Kesiswaan	TKIT
31	Siti Awaliana	Kordinator Al-Qur'an	TKIT

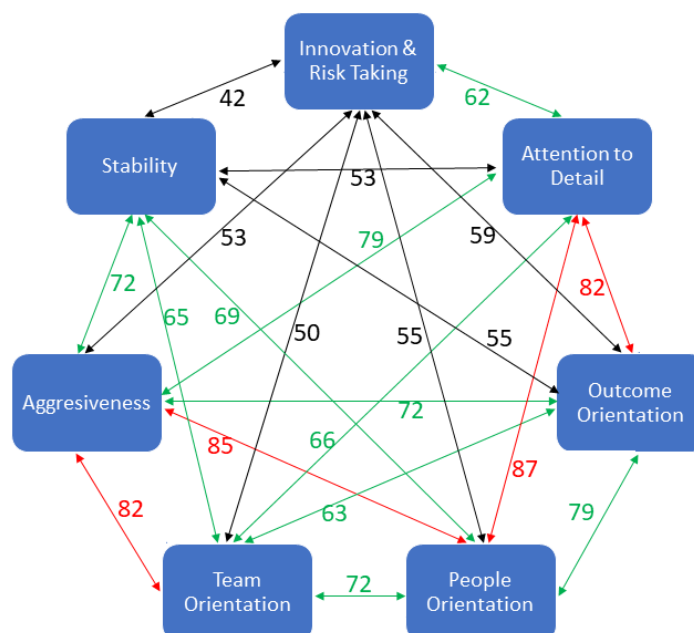
Variabel dalam penelitian ini dikembangkan dari 7 (tujuh) perspektif teori budaya organisai Stephen Robbins. Ketujuh perspektif yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi individu; (5) orientasi tim; (6) agresivitas;

(7) dan stabilitas. Kemudian dihitung koefisien korelasi diantara ketujuh perspektif tersebut dengan *software* SPSS *version* 23 yang tergambar pada tabel dan gambar berikut:

**Tabel 2**  
**Koefisien Korelasi Perspektif Budaya Organisasi**

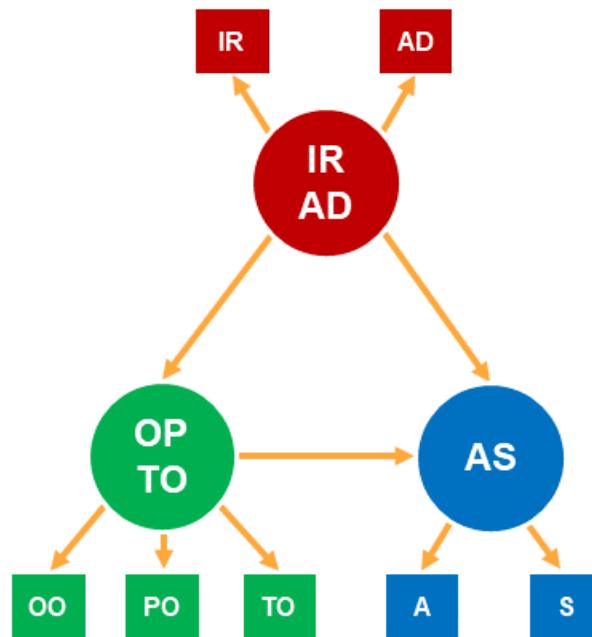
Perspektif Budaya Organisasi		Koefisien Korelasi	Hubungan
Attention to Detail	People Orientation	0,87	Sangat Kuat
People Orientation	Aggressiveness	0,854	Sangat Kuat
Attention to Detail	Outcome Orientation	0,817	Sangat Kuat
Team Orientation	Aggressiveness	0,815	Sangat Kuat
Outcome Orientation	People Orientation	0,797	Kuat
Attention to Detail	Aggressiveness	0,788	Kuat
Aggressiveness	Stability	0,722	Kuat
Outcome Orientation	Aggressiveness	0,721	Kuat
People Orientation	Team Orientation	0,718	Kuat
People Orientation	Stability	0,69	Kuat
Attention to Detail	Team Orientation	0,664	Kuat
Team Orientation	Stability	0,65	Kuat
Outcome Orientation	Team Orientation	0,634	Kuat
Innovation & Risk Taking	Attention to Detail	0,615	Kuat
Innovation & Risk Taking	Outcome Orientation	0,588	Sedang
Outcome Orientation	Stability	0,554	Sedang
Innovation & Risk Taking	People Orientation	0,551	Sedang
Attention to Detail	Stability	0,55	Sedang
Innovation & Risk Taking	Aggressiveness	0,528	Sedang
Innovation & Risk Taking	Team Orientation	0,501	Sedang
Innovation & Risk Taking	Stability	0,415	Sedang

**Gambar 1**  
**Koeffisien Korelasi Perspektif Budaya Organisasi**



Berdasarkan hasil penelitian awal tersebut kemudian dikelompokkan menjadi 3 (tiga) variabel yaitu perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail, perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim, dan perspektif agresivitas dan stabilitas. Desain penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Desain Penelitian**



Selanjutnya dari model tersebut dapat dibentuk persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi + \zeta_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \zeta_2 \dots\dots\dots (2)$$

**Tabel 3**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Simbol</b>	<b>Keterangan</b>
$\xi$ (Ksi)	Perspektif inovasi pengambilan resiko sebagai variabel eksogen (bebas)
$\eta_1$ (Eta)	Perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim sebagai variabel intervening
$\eta_2$	Nilai Perusahaan sebagai variabel endogen (terikat) murni
$\beta_1$	Hubungan langsung variabel eksogen dengan endogen
$\zeta_{1,2}$ (Zeta)	Measurement error persamaan structural

**PEMBAHASAN**

Pengujian validitas dapat dilihat dari nilai *loading factor* dan signifikansinya yang diukur melalui nilai-t. Kemudian nilai-t dibandingkan dengan tabel-t. Pada tingkat kepercayaan 95% atau alpha 5% dan df 29 maka tabel-t sebesar 2,04523. Berdasarkan tabel di bawah, maka dapat dilihat bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai-t di atas 2,04523. Dengan demikian model penelitian ini memiliki ketepatan dan kecermatan dalam mengukur implementasi budaya organisasi.

**Tabel 4**  
**Uji Validitas**

Perspektif	Estimate	Std.Error	T-Value
Innovation & Risk Taking	0.393	0.0531	0,740
Attention to Detail	0.7091	0.0414	17,128
Outcome Orientation	0.309	0.0511	0,605
People Orientation	0.4681	0.0647	7,235
Team Orientation	0.3271	0.0585	5,591
Agresiveness	0.6632	0.071	NA
Stability	0.4098	0.0605	6,774

Selain itu model penelitian juga telah melalui uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu Cronbach's Alpha, Dillon-Goldstein's rho, dan AVE (Average Variance Extracted). Suatu variabel dinyatakan reliabel ketika memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Dillon-Goldstein's rho lebih besar dari 0.6, serta AVE di atas 0.5. Berdasarkan tabel di bawah seluruh variabel memenuhi persyaratan uji reliabilitas. Hal ini bermakna variabel yang digunakan untuk mengukur implementasi budaya organisasi dapat dipercaya / diandalkan

**Tabel 5**  
**Uji Reliabilitas**

Perspektif	Cronbachs Alpha	Dillon Goldstein's rho	AVE
Inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail	0,7616	0,7956	0,7956
Orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim	0,8833	0,8098	0,8098
Agresivitas dan stabilitas	0,8383	0,8544	0,8544

Selain itu model penelitian berbasis *Structural Equation Modelling* (SEM) juga dapat dilihat model tersebut baik atau tidaknya berdasarkan evaluasi *Goodness of Fit* dengan kriteria FIT, *Adjusted Fit* (AFIT), *Goodness of Fit Index* (GFI) dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). *Goodness of Fit* dengan kriteria FIT, AFIT, GFI maka semakin mendekati nilai 1 maka semakin baik model yang dibentuk, sedangkan untuk SRMR nilai yang diharapkan di bawah 0.08 maka semakin baik. Berdasarkan tabel di bawah, dapat dilihat bahwa nilai FIT 0,7243 dan AFIT 0,7008 serta GFI 0,9952 maka dinyatakan model yang dibentuk sudah baik. Adapun berdasarkan nilai SRMR sebesar 0,0958 melebihi sedikit dari 0,08. Maka secara umum dapat diambil kesimpulan bahwa model Budaya Organisasi dinyatakan baik berdasarkan kriteria *Goodness of Fit*.

**Tabel 6**  
***Goodness of Fit***

<b>Kriteria</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>95% CI_LB</b>	<b>95% CI_UB</b>
FIT	0.7243	0.0331	0.6502	0.7818
AFIT	0.7008	0.0359	0.6205	0.7632
GFI	0.9952	0.0024	0.9888	0.9986
SRMR	0.0958	0.0164	0.0674	0.135

Hasil analisa terhadap nilai R-square dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7**  
***Nilai R-square***

<b>Variabel</b>	<b><i>R-square</i></b>
IRAD	0
OPTO	0,7379
AS	0,775

Berdasarkan tabel di atas koefisien determinasi dari perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim adalah 0,7379 yang berarti perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim dapat dijelaskan oleh perspektif inovasi dan pengambilan resiko sebesar 73,79%. Sedangkan koefisien determinasi dari perspektif agresivitas dan stabilitas adalah 0,775 yang berarti perspektif agresivitas dan stabilitas dapat dijelaskan oleh perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim sebesar 77,5%.

Implementasi budaya organisasi dari seluruh perspektif pada manajemen Sekolah Islam Asy-Syukriyyah menunjukkan hasil yang baik dengan memperoleh skor di atas 4 (skala 1-5). Gambaran implementasi budaya organisasi berdasarkan setiap perspektif budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8**  
**Implementasi Budaya Organisasi Dari Setiap Perspektif**

Perspektif	Skor
Innovation & Risk Taking	4,32
Attention to Detail	4,25
Outcome Orientation	4,34
People Orientation	4,30
Team Orientation	4,54
Agresiveness	4,30
Stability	4,13

Perspektif *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko) mendapatkan skor 4,32. Perlu peningkatan dalam keinginan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko. Diantaranya terkait inisiatif, kreativitas, inovasi dalam pekerjaan. Pimpinan perlu mendorong anggota tim untuk berinovasi, diberikan kebebasan berkreasi. Hal penting lainnya adalah perlu keberanian dalam mengambil resiko.

Perspektif *attention to detail* (perhatian pada detail) mendapatkan skor 4,25. Perlu peningkatan dalam memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci). Diantaranya terkait dengan penyelesaian pekerjaan secara cermat dan akurat. Selain itu pimpinan perlu memberikan arahan dan komunikasi yang lebih baik lagi kepada anggota tim agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Perspektif *outcome orientation* (orientasi pada tim) mendapatlan skor 4,34. Perlu peningkatan dalam orientasi hasil yang optimal dengan cara mengembangkan diri dan meningkatkan efektivitas. Selain itu manajemen perlu memberikan fasilitas penunang agar hasil pekerjaan lebih optimal dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang mampu menunjukkan prestasi kerja.

Perspektif *people orientation* (orientasi pada individu) mendapatkan skor 4,30. Perlu peningkatan dalam orientasi individu. Diantaranya terkait dengan motivasi untuk mengambil peluang dan mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Manajemen perlu menyiapkan SOP terkait pekerjaan. Selain itu juga perlu memberikan perhatian lebih kepada pegawai agar tumbuh perasaan menyenangkan pekerjaan yang dilakukan.

Perpektif *team orientation* (orientasi pada tim) mendapatkan skor 4,54. Perlu peningkatan dalam melaksanakan pekerjaan berorientasi terhadap tim. Diataranya berkaitan dengan loyalitas terhadap tim untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pimpinan juga perlu memberikan solusi ketika timbul permasalahan di unit kerja.

Perspektif *agresiveness* (agresivitas) mendapatkan skor 4,30. Perlu peningkatan dalam agresivitas dan semangat berkompetisi. Diantaranya berkaitan dengan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik. Selain itu manajemen perlu menerbitkan pedoman pelaksanaan tugas sehingga pegawai dapat maksimal dalam bekerja sesuai tanggung jawabnya.

Perspektif *stability* (stabilitas) mendapatkan skor 4,13. Perlu peningkatan dalam menjaga stabilitas unit kerja. Diantaranya berkaitan dengan membangun suasana yang nyaman dengan kondisi unit kerja saat ini. Selain itu juga perlu meningkatkan keyakinan terhadap pekerjaan yang saat ini sedang dijalani sebagai tempat yang baik dalam membangun karir.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 9**  
**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

<b>Uji Hipotesis</b>	<b>T-Hitung</b>	<b>T-Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
OPTO ~ IRAD	2,426554	2,04523	Berpengaruh
AS ~ IRAD	NA	2,04523	Tidak Berpengaruh
AS ~ OPTO	4,887055	2,04523	Berpengaruh

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail berpengaruh terhadap perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil perolehan nilai t-hitung 2,4265 lebih besar dari nilai t-tabel 2,04523. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis (0) ditolak dan hipotesis (1) diterima. Hasil ini menggambarkan semakin meningkat implementasi pada perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail akan mempengaruhi peningkatan perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim di Sekolah Islam Asy-Syukriyyah.

Selain itu berdasarkan penelitian, perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail tidak memiliki pengaruh terhadap perspektif agresivitas dan stabilitas. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis (0) diterima dan hipotesis (1) ditolak. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil perolehan nilai t-hitung NA lebih kecil dari nilai t-tabel 2,04523. Hasil ini menggambarkan semakin meningkat implementasi pada perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail tidak mempengaruhi peningkatan perspektif agresivitas dan stabilitas di Sekolah Islam Asy-Syukriyyah.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim memiliki pengaruh terhadap perspektif agresivitas dan stabilitas. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis (0) ditolak dan hipotesis (1) diterima. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil perolehan nilai t-hitung 4,8870 lebih besar dari nilai t-tabel 2,04523. Hasil ini

menggambarkan semakin meningkat implementasi perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim akan mempengaruhi peningkatan perspektif agresivitas dan stabilitas di Sekolah Islam Asy-Syukriyyah.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 10**  
**Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Uji Hipotesis	T-Hitung	T-Tabel	Keterangan
AS ~ IRAD	2,3313	2,04523	Berpengaruh

Pembahasan berikutnya berdasarkan tabel di atas perspektif pengambilan resiko dan perhatian pada detail memiliki pengaruh terhadap agresivitas dan stabilitas dengan perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim sebagai variabel intervening. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis (0) ditolak dan hipotesis (1) diterima. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil perolehan nilai t-hitung 2,3313 lebih besar dari nilai t-tabel 2,04523. Hasil ini menggambarkan semakin meningkat implementasi perspektif pengambilan resiko dan perhatian terhadap detail akan mempengaruhi peningkatan agresivitas dan stabilitas di Sekolah Islam Asy-Syukriyyah dengan perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim sebagai variabel intervening.

Adapun model persamaan struktural berdasarkan hasil pengujian langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 = 2,425\xi + \zeta_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\eta_2 = 4,887\eta_1 + \zeta_2 \dots\dots\dots (2)$$

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dapat ditarik kesimpulan Implementasi dari seluruh perspektif budaya organisasi pada manajemen Sekolah Islam Asy-Syukriyyah menunjukkan hasil yang baik. Selain itu berdasarkan hasil uji hipotesis dapat ditarik kesimpulan perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail berpengaruh terhadap perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim. Perspektif inovasi pengambilan resiko dan perhatian pada detail tidak berpengaruh terhadap perspektif agresivitas dan stabilitas. Perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim berpengaruh terhadap perspektif agresivitas dan stabilitas. Perspektif pengambilan resiko dan perhatian pada detail berpengaruh terhadap agresivitas dan stabilitas dengan perspektif orientasi hasil, orientasi individu dan orientasi tim sebagai variabel intervening.



## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bidang SDM & BPI. (2020). *Laporan Konsultasi Iklim Organisasi Unit Pendidikan Dengan Bidang SDM & BPI Dan Direktur LPIA*. Tangerang: Bidang SDM & BPI.
- Fornell, C. (1987). *A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implication for Marketing Research*. In M.J. Houston (ed). *Review of Marketing*.
- Ghozali, Imam dan Karlina Aprilia. (2013). *Generalized Structured Component Analysis (GeSCA), Model Struktural Berbasis Komponen*. Semarang: Badan Penerbit Univ. Diponegoro Semarang.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. (2017). *Pengantar Manajemen Syariah*. Bogor: UIKA Press.
- Hwang, H., Jung, K., & Kim, S. (2019). *WEB GESCA (Version 1.5) [Software]*. Available from <http://sem-gesca.com/webgesca/>.
- H. Hwang dan Y. Takane. (2004). *Generalized Structured Component Analysis*. *Psychometrika*, 69(1).
- Jones, Gareth R. (1998). *Organization Theory, Text and Cases. Second Edition*. United States of America: Addison-Wesley Longman Publishing Company Inc.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lashway, Larry. (1996). *Ethical Leadership*. *ERIC Digest. Number 106*.
- Luthan, Fred. (19995). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Murtado, Dodo, Iis Suhayati dan Uay Zoharudin. (2019). *Manajemen Dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadits*. Bandung: Yrama Media.
- Pabundu, Moh. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. (t.t.). *Organizational Behavior, 9th edition*. New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Saefullah. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin Widaja. (2007). *Corporate Culture. Konsep dan Kasus*. Jakarta: Harvarindo.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.