

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH,
KOMUNIKASI ANTAR ANGGOTA ORGANISASI, DAN
STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP BUDAYA
ORGANISASI DI MAN SE-KABUPATEN MADIUN
TAHUN AJARAN 2020/2021.**

TESIS



Oleh:

HUSNUL KHOTIMAH

NIM 502180023

PROGRAM MAGISTER

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

PONOROGO

2022

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi Antar Anggota Organisasi, Dan Struktur Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Di MAN Se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021

ABSTRAK

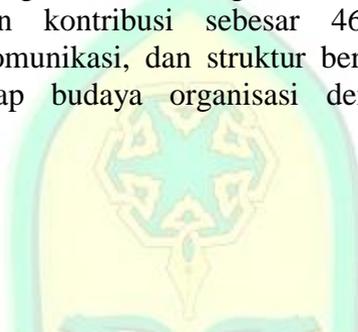
Budaya organisasi merupakan filosofi dasar dari suatu organisasi yang di dalamnya terdapat nilai dan kepercayaan yang dianut dan diyakini bersama untuk menghasilkan norma perilaku. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian sistem yang berlaku di dalam budaya organisasi. Budaya organisasi dalam penelitian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor utama yang mempengaruhi budaya organisasi adalah kepemimpinan yaitu keterampilan dari kepala madrasah untuk mempengaruhi dan menggerakkan perilaku bawahannya, komunikasi yang merupakan interaksi dari dua orang atau lebih dengan pendekatan partisipatif untuk mencapai efektifitas, dan struktur yang merupakan pembagian tugas dan kekuasaan yang mengatur jalannya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi, (2) pengaruh komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi, (3) pengaruh struktur organisasi terhadap budaya organisasi, dan (4) pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi terhadap budaya organisasi.

Penelitian ini bertempat di MAN 1 Madiun (Kembangawit), MAN 2 Madiun (Rejosari), MAN 3 Madiun (Dolopo), dan MAN 4 Madiun (Mejayan). Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun pengumpulan datanya, peneliti menggunakan dokumentasi dan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi

linier sederhana dan analisis regresi linier berganda. Jumlah populasi sebanyak 163 orang dan sampel sebanyak 110 orang.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dengan kontribusi sebesar 39,1%. (2) komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dengan kontribusi sebesar 27,2%. (3) struktur berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dengan kontribusi sebesar 46,1%. Dan (4) kepemimpinan, komunikasi, dan struktur berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dengan kontribusi sebesar 55,1%.



The Influence of Madrasah Head Leadership, Communication between Organizational Members, and Organizational Structure on Organizational Culture in MAN's throughout Madiun Regency for the 2020/2021 Academic Year

ABSTRACT

Organizational culture is the basic philosophy of an organization in which there are values and beliefs that are shared and believed to produce norms of behavior. Based on the results of interviews in the field, it shows that there is a mismatch of the system that applies in the organizational culture. Organizational culture in this study is influenced by several factors. The main factors that influence organizational culture are leadership, namely the skills of the madrasa principal to influence and mobilize the behavior of his subordinates, communication which is the interaction of two or more people with a participatory approach to achieve effectiveness, and structure which is the division of tasks and powers that govern the running of the organization.

This study aims to determine (1) the influence of madrasa principal leadership on organizational culture, (2) the influence of communication between organizational members on organizational culture, (3) the influence of organizational structure on organizational culture, and (4) the influence of madrasa principal leadership, communication between members. organization, and organizational structure on organizational culture.

This research took place at MAN 1 Madiun (Kembangawit), MAN 2 Madiun (Rejosari), MAN 3 Madiun (Dolopo), and MAN 4 Madiun (Mejayan). The approach in this study uses a quantitative approach. As for data collection, researchers used documentation and questionnaires. The data

analysis technique used simple linear regression analysis and multiple linear regression analysis. The total population is 163 people and the sample is 110 people.

Based on data analysis conducted by researchers, it can be concluded that (1) leadership has a significant effect on organizational culture with a contribution of 39.1%. (2) communication has a significant effect on organizational culture with a contribution of 27.2%. (3) the structure has a significant effect on organizational culture with a contribution of 46.1%. And (4) leadership, communication, and structure have a significant effect on organizational culture with a contribution of 55.1%.





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Pramuka, No. 156 Ponorogo 63471. Telp.

(0352)481277 Fax (0352)461893

Website: www.iaainponorogo.ac.id

Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Husnul Khotimah, NIM 502180023**, Program Magister Pendidikan Agama Islam dengan judul: **"Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021"** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqosah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada hari Rabu, tanggal 25 Mei 2022 dan dinyatakan **LULUS**.

DEWAN PENGUJI

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Nur Kolis, Ph. D. NIP. 197106231998031002 Ketua Sidang		14.6.22
2.	Dr. Miftahul Huda, M. Ag. NIP. 197605172002121002 Penguji I		14.6.22
3.	Dr. Sugiyar, M. Pd.I. NIP. 197402092006041001 Penguji II		14.6.22

Ponorogo, 14 Juni 2022

Direktur Pascasarjana,

Dr. Miftahul Huda, M. Ag.
NIP. 197605172002121002

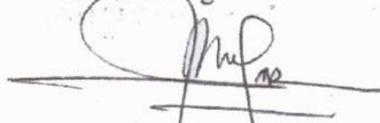


PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Husnul Khotimah, 502180023 dengan judul: ***“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi” di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2019/2020***, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesisi pada Majelis *Munaqasah* Tesis.

Ponorogo, 14 Juni 2022

Pembimbing



Dr. Sugiyar, M. Pd.I.

NIP. 197402092006041001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Husnul Khotimah
NIM : 502180023
Fakultas : Tarbiyah
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi Antar Anggota Organisasi, Dan Struktur Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Di Man Se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.co.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari pihak penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 14 Juni 2022
Pembuat Pernyataan



Husnul Khotimah
502180023

P O N O R O G O

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Husnul Khotimah**, NIM **502180023**, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: ***“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2019/2020”*** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang telah saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 14 Juni 2022

Dibuat Pernyataan



Husnul Khotimah
502180023

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Dengan mengucap syukur alhamdulillah kepada Allah SWT. Atas segala rahmat dan karunianya kepada penulis, hingga akhirnya penulis bisa menyelesaikan penyusunan penulisan tesis yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021”**.

Tesis ini ditulis dalam rangka untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program studi Magister (S2) di IAIN Ponorogo. Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan penulisan tesis ini berkat adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karenanya penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selanjutnya, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Ibu Dr. Evi Muafiah, M. Ag. selaku Rektor IAIN Ponorogo.
2. Bapak Dr. Miftahul Huda, M. Ag. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Ponorogo, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melanjutkan studi di Pascasarjana IAIN Ponorogo.
3. Bapak Dr. Sugiyar, M. Pd. I. selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo sekaligus pembimbing, yang telah memberikan dukungan dan arahan

sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Pascasarjana IAIN Ponorogo.

4. Seluruh dosen, staf administrasi, dan petugas perpustakaan Pascasarjana IAIN Ponorogo yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.
5. Kedua orang tuaku (alm.) dan mertua yang selalu mendoakan dan meridhoi setiap langkahku.
6. Suamiku tercinta, terima kasih atas segala pengorbanannya hingga selesainya tulisan ini.
7. Putraku tersayang, Shidqi Sulaiman, yang selalu menghibur dan memotivasiku hingga selesai tulisan ini.
8. Seluruh kerabat, sahabat, dan teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan semangat. Terima kasih.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat pula bagi para pembaca. *Aamiin yaa robbal 'aalamiin.*

Ponorogo, 14 Juni 2022

Penulis



Husnul Khotimah
502180023

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Pernyataan Keaslian.....	ii
Persetujuan Pembimbing.....	iii
Keputusan Dewan Penguji.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Lampiran.....	xv
Daftar Tabel.....	xvi

BAB I: PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	14
C. Rumusan Masalah.....	15
D. Tujuan Masalah.....	15
E. Manfaat Penelitian.....	16
F. Sistematika Pembahasan.....	17

BAB II: TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU, LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu.....	20
B. Landasan Teori.....	32

1. Budaya Organisasi.....	32
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	49
3. Komunikasi antar Anggota Organisasi.....	65
4. Struktur Organisasi.....	84
C. Kerangka Berfikir.....	101
D. Pengajuan Hipotesis.....	103

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.....	105
B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	107
C. Lokasi Penelitian, Populasi Penelitian, dan Sampel Penelitian.....	111
D. Teknik Pengumpulan Data.....	114
E. Instrumen Penelitian.....	117
1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	117
2. Uji Coba Instrumen Penelitian.....	120
F. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	130
1. Jadwal Pelaksanaan Pengumpulan Data.....	130
2. Tahapan Penelitian.....	131
G. Analisis Data.....	132
1. Statistik Deskriptif.....	132
2. Uji Prasyarat.....	134
3. Uji Hipotesis.....	137

BAB IV: HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data Umum.....	141
B. Deskripsi Data Khusus.....	141
1. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	142
2. Statistik Deskriptif Komunikasi antar Anggota Organisasi.....	145
3. Statistik Deskriptif Struktur Organisasi.....	149
4. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi.....	152
C. Uji Prasyarat Analisis.....	155
1. Uji Normalitas.....	155
2. Uji Linieritas.....	157
3. Uji Multikolinieritas.....	159
4. Uji Heteroskedastisitas.....	161
5. Uji Autokorelasi.....	162
D. Uji Hipotesis.....	163
1. Pengujian Hipotesis 1.....	164
2. Pengujian Hipotesis 2.....	166
3. Pengujian Hipotesis 3.....	169
4. Pengujian Hipotesis 4.....	171

BAB V: INTERPRETASI DAN PEMBAHASAN

- A. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021.....175
- B. Pengaruh Komunikasi antar Anggota Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021.....178
- C. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021.....180
- D. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Budaya terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021.....182

BAB VI: PENUTUP

- A. Kesimpulan.....188
- B. Saran.....190

Daftar Pustaka.....193

DAFTAR LAMPIRAN

No	Lampiran	Hal
Lampiran 1	Data anggota organisasi di MAN	202
Lampiran 2	Uji validitas variabel kepemimpinan kepala madrasah	210
Lampiran 3	Uji validitas variabel komunikasi antar anggota organisasi	214
Lampiran 4	Uji validitas variabel struktur organisasi	216
Lampiran 5	Uji validitas variabel budaya organisasi	219
Lampiran 6	Uji reliabilitas variabel kepemimpinan kepala sekolah	222
Lampiran 7	Uji reliabilitas variabel komunikasi antar anggota organisasi	224
Lampiran 8	Uji reliabilitas variabel struktur organisasi	225
Lampiran 9	Uji reliabilitas variabel budaya organisasi	226
Lampiran 10	Statistik deskriptif variabel kepemimpinan kepala madrasah	227
Lampiran 11	Statistik deskriptif variabel komunikasi antar anggota organisasi	230
Lampiran 12	Statistik deskriptif variabel struktur organisasi	232
Lampiran 13	Statistik deskriptif budaya organisasi	234
Lampiran 14	Uji normalitas	236
Lampiran 15	Uji linieritas	240
Lampiran 16	Uji multikolinieritas	243
Lampiran 17	Uji heteroskedastisitas	245
Lampiran 18	Uji autokorelasi	249
Lampiran 19	Uji hipotesis 1	251
Lampiran 20	Uji hipotesis 2	254
Lampiran 21	Uji hipotesis 3	257
Lampiran 22	Uji hipotesis 4	260

DAFTAR TABEL

No	Daftar Tabel	Hal
Tabel 2.1	Perbedaan dan persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang	29
Tabel 3.1	Lokasi penelitian	111
Tabel 3.2	Jumlah anggota organisasi	112
Tabel 3.3	Pengambilan sampel masing-masing lembaga	114
Tabel 3.4	Skor jawaban angket	116
Tabel 3.5	Kisi-kisi instrumen Penelitian	118
Tabel 3.6	Rekapitulasi uji validitas item angket kepemimpinan kepala madrasah	124
Tabel 3.7	Rekapitulasi uji validitas item angket komunikasi antar anggota organisasi	125
Tabel 3.8	Rekapitulasi uji validitas item angket struktur organisasi	126
Tabel 3.9	Rekapitulasi uji validitas item angket budaya organisasi	127
Tabel 3.10	Interpretasi nilai r	129
Tabel 3.11	Rekapitulasi uji reliabilitas item instrumen	129
Tabel 4.1	Statistik kepemimpinan kepala madrasah	142
Tabel 4.2	Distribusi frekuensi variabel kepemimpinan kepala madrasah	143
Tabel 4.3	Kategori kepemimpinan kepala madrasah	145
Tabel 4.4	Statistik komunikasi antar anggota organisasi	146
Tabel 4.5	Distribusi frekuensi variabel komunikasi antar anggota organisasi	147
Tabel 4.6	Kategori komunikasi antar anggota organisasi	148
Tabel 4.7	Statistik struktur organisasi	149

Tabel 4.8	Distribusi frekuensi variabel struktur organisasi	150
Tabel 4.9	Kategori struktur organisasi	151
Tabel 4.10	Statistik budaya organisasi	152
Tabel 4.11	Distribusi frekuensi variabel budaya organisasi	153
Tabel 4.12	Kategori budaya organisasi	154
Tabel 4.13	Uji normalitas kepemimpinan, komunikasi, dan struktur terhadap budaya organisasi	156
Tabel 4.14	Uji linieritas kepemimpinan terhadap budaya	157
Tabel 4.15	Uji linieritas komunikasi terhadap budaya	158
Tabel 4.16	Uji linieritas struktur terhadap budaya	158
Tabel 4.17	Uji multikolinieritas	160
Tabel 4.18	Uji heteroskedastisitas	161
Tabel 4.19	Uji autokorelasi	163
Tabel 4.20	Hasil analisis regresi linier sederhana antara X_1 dan Y	165
Tabel 4.21	Model summary	166
Tabel 4.22	Hasil analisis regresi linier sederhana antara X_2 dan Y	167
Tabel 4.23	Model summary	168
Tabel 4.24	Hasil analisis regresi linier sederhana antara X_3 dan Y	169
Tabel 4.25	Model summary	170
Tabel 4.26	Hasil analisis regresi linier sederhana antara X_1, X_2, X_3 terhadap Y	172
Tabel 4.27	Model summary	173
Tabel 4.28	Hasil uji parsial variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y	174

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Negara Jepang dan Amerika sudah menyatakan dan membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan yang ampuh dalam menghadapi era globalisasi yang kompetitif pada masa sekarang ini. Namun dalam hal ini, para praktisi dan akademisi di Indonesia pada umumnya belum tampak antusias untuk memperlmasalahkannya. Budaya organisasi ini masih dipandang belum menduduki tempat sebagai salah satu faktor yang penting untuk diteliti.¹

Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi, dapat difahami karena budaya yang kuat akan mengantar sebuah organisasi menjadi sukses dan menjadikan inovasi serta tercapainya sasaran-sasaran yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Dan lebih-lebih lagi anggota organisasi dapat mempertahankan kesetiaan, ketekunan, dan ulet dalam

¹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2010), 4.

melaksanakan berbagai macam tugas yang diberikan serta diamanatkan oleh lembaga / organisasi.²

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tindakan yang tidak dapat diterima.³

Menurut Edy Sutrisno, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefes*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma (*norms*) yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Budaya juga disebut sebagai seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi.⁴

Banyak peneliti menyetujui bahwa budaya organisasi merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasi dan

² *Ibid.*

³ Adinda Herlista, Handoyo Joko W., dan Reni Shinta Dewi, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Area Semarang*, 2.

⁴ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2010), 2.

merupakan bentuk produk dari interaksi sosial, dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi.⁵ Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya juga merupakan unsur penting yang mampu menjadi kekuatan pendorong besar di dalam organisasi.⁶ Budaya dianggap sebagai bagian dari elemen penting yang dapat membantu organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Budaya organisasi bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau budaya juga menjadi penghambat menuju kesuksesan.⁷

Budaya organisasi pada mulanya dipengaruhi oleh budaya sekitar dari para anggota organisasi. Budaya organisasi menunjukkan kepribadian dari organisasi tersebut.⁸ Budaya organisasi yang kuat dalam sebuah organisasi menciptakan

⁵ Lukman Hakim, *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*, Jurnal: Manajemen dan Bisnis, Vol. 15, No. 2, Desember 2011, 151.

⁶ <https://ekbis.sindonews.com/read/1152095/77/memaknai-pentingnya-budaya-dalam-organisasi-1478068860> diakses pada hari Minggu, 1 Desember 2019.

⁷ Astadi Pangarso dan Renny Rengganis, *Faktor-Faktor Budaya Organisasi Program Studi Administrasi Bisnis Telkom University Bandung*, 1-2.

⁸ Adinda Herlista, Handoyo Joko W., dan Reni Shinta Dewi, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Area Semarang*, 2.

tujuan, motivasi, dan kontrol organisasi yang efektif karena merebut perhatian banyak orang untuk berfokus pada kesatuan gerak dan langkah.⁹

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, diantaranya menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.¹⁰ Budaya di dalam organisasi memiliki dua bentuk, yaitu budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal organisasi. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹¹

Dengan demikian, dapat dipahami dan disadari arti pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu, maka hendaknya hal tersebut dapat mendorong para pemimpin untuk

⁹ Lukman Hakim, *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*, 150.

¹⁰ *Ibid.*, 152.

¹¹ *Ibid.*, 153.

menciptakan budaya yang menekankan pada interpersonal *relationship* yang tentunya juga akan lebih menarik bagi setiap anggota organisasi dibandingkan dengan *work task* (tugas kerja).¹²

Berdasarkan wawancara awal di MAN 1 Madiun (Kembangawit) dengan Ibu Herlin Rachmawati, di MAN 2 Madiun (Rejosari) dengan Ibu Azizah Wijayanti, di MAN 3 Madiun (Dolopo) dengan Bapak Eko Budi Wasito, dan di MAN 4 Madiun (Mejayan) dengan Bapak Erwan Priyantara, masalah di lapangan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan masih berpusat pada kepala madrasah atau atasan. Dan hal ini mengakibatkan para tenaga pendidik dan kependidikan / anggota organisasi tersebut tidak menunjukkan perhatian ataupun simpati terhadap persoalan yang ada di dalam organisasi. Seperti halnya tidak ada pengembangan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan tugas, tidak adanya usaha dalam meningkatkan efektifitas cara bekerja untuk memperoleh hasil yang optimal. Selain itu, beberapa anggota organisasi sulit untuk menjalin kerjasama dengan anggota organisasi yang lainnya. Hal ini dikarenakan tidak adanya kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas. Beberapa masalah yang muncul tersebut,

¹² Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, 16-17.

berakibat pada ketidaknyamanan para anggota organisasi dalam kondisi organisasi yang ada.¹³

Budaya organisasi sangat mempengaruhi berjalannya sebuah sistem dalam suatu lembaga, namun pada hakikatnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya.¹⁴

Berdasarkan pendapat Mondy dan Noe yang dialihbahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono, budaya organisasi dipengaruhi oleh: (1) komunikasi, dalam hal penyampaian tujuan dan misi, penyampaian aturan, hingga pemberitahuan mengenai kebijakan-kebijakan yang dijalankan. (2) Motivasi, bagaimana organisasi memandang dan memperhatikan kerja keras anggotanya. (3) Karakteristik organisasi, adanya ukuran dan kompleksitas di dalam organisasi yang dapat menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal. (4) Proses-proses administrasi, adanya pemberian penghargaan, toleransi, dan kerja kelompok. (5) Struktur organisasi, pentingnya suatu struktur di dalam

¹³ Hasil Wawancara di MAN se-kab. Madiun pada hari Senin, 21 Oktober 2019.

¹⁴ Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariadi, dan Siti Nuzulia, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati*, *Journal of Social and Industrial Psychology*, Oktober 2013, 2.

organisasi guna untuk membedakan tugas kerja dan tanggungjawab pada setiap anggotanya. Dan (6) gaya manajemen, bagaimana seorang pemimpin mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan lain sebagainya di dalam organisasi.¹⁵

Menurut Ismail Nawawi, budaya organisasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu (1) faktor internal yang meliputi (a) lingkungan organisasi, meliputi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan sumber daya buatan. (b) Sistem nilai, adanya konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. (c) Kepahlawanan, adanya tokoh panutan yang ditunjuk oleh anggota organisasi untuk dijadikan panutan. (d) Upacara, suatu bentuk ritual yang dilakukan organisasi untuk mengekspresikan nilai-nilai budaya. Dan (e) jaringan kultural, suatu media yang digunakan untuk menyampaikan informasi resmi kepada anggota organisasi. (2) Faktor eksternal yang meliputi: struktur organisasi, dalam merancang bagan struktur organisasi harus menempatkan anggota organisasi sesuai dengan kompetensinya agar mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik.¹⁶

¹⁵ Djoko Santoso Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003).

¹⁶ Ismail Nawawi. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*. (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010). 26-40.

Kepemimpinan merupakan seperangkat proses untuk menciptakan organisasi di tempat pertama atau mengadaptasikannya pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Kepemimpinan melakukan proyeksi seperti apakah masa depan yang direncanakan, membimbing personel organisasi sesuai dengan visi, dan memberi inspirasi kepada semua personel sekolah dalam merealisasikan visi.¹⁷

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar organisasi tercapai. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah juga menjadi suri tauladan bagi semua anggota organisasi yang pada akhirnya dapat tercipta budaya organisasi yang lebih maju.¹⁸

Untuk membangun *good governance*, lembaga pendidikan harus memiliki kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) dan efektif, yang dapat mempengaruhi seluruh perilaku individu dan kelompok yang terkait dalam pencapaian

¹⁷ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 20.

¹⁸ *Ibid.*, 41-42.

tujuan, sasaran, institusi dengan mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama.¹⁹

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosca Doina, Sirbu Mirela, dan Rosca Constantin yang menyatakan bahwa:

*“The style of leadership of the managers this has a considerable effect upon the culture of a group. If the manager is distant towards his/her subordinates, this attitude can have a negative impact upon the culture. The trust in the manager, the embodiment of the chief in a positive example can influence favorably the efficacy of the group. The managers always influence, substantially, the organizational culture, their influence being proportional to the hierarchical level. At the same hierarchical level, the influence differs from one manager to another, because the level of training and the leading style are not the same”.*²⁰

¹⁹ Dedi Purwana, *Studi Meta Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan di Indonesia*, Jurnal: Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Vol. 4, No. 2, Oktober: 2016, 137.

²⁰ Rosca Doina, Sirbu Mirela, dan Rosca Constantin, “The Organizational Culture and The Factors of Its Formation”.

Dedi Purwana dalam penelitiannya yang berjudul Studi Meta Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan di Indonesia, menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi.²¹

Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana juga mengemukakan dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan”, bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi inovasi.²²

Faktor lain yang sangat penting memengaruhi budaya organisasi adalah komunikasi antar anggota organisasi. Menurut Katz dan Kahn, komunikasi adalah suatu proses tukar menukar informasi dan transmisi dari suatu arti, dan semuanya itu merupakan sesuatu yang sangat penting di dalam suatu organisasi.²³

²¹ Dedi Purwana, *Studi Meta Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan di Indonesia*, 136.

²² Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana, “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KANWIL PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)”

²³ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1988),

Menurut Usman komunikasi diartikan sebagai proses/perjalanan dalam menyampaikan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dilakukan dengan lisan, tertulis, ataupun isyarat. Adapun “komunikator” diartikan sebagai seseorang yang melakukan komunikasi, “komunikan” diartikan sebagai orang yang diajak berkomunikasi, dan “komunikatif” diartikan sebagai orang yang mampu berkomunikasi dengan baik.²⁴

Perkembangan dan kesinambungan suatu lembaga pendidikan akan sangat tergantung pada budaya organisasi. Budaya dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan sebagai andalan, sebagai suatu struktur yang telah ada sebelumnya, maka komunikasi dapat dianggap sebagai suatu substansi nyata yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam suatu wadah.

Dalam pandangan ini, komunikasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi. Fungsi-fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenal pekerjaan, pemeliharaan, memotivasi, integratif, dan inovasi. Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasi dengan lingkungan. Komunikasi bukan sekedar alat yang

²⁴ Husaini Usman. *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: PPS UNY, 2004), 393.

menggambarkan pikiran, namun ia adalah pikiran dan ia adalah pengetahuan. Suatu dunia tertentu diciptakan dalam komunikasi, dan setiap penafsiran komunikasi tersebut harus mempertimbangkan konteks yang memungkinkan terjadinya praktik-praktik komunikasi. Alat yang digunakan untuk menggambarkan organisasi memberikan pandangan mengenai tantangan untuk memahami apa sebenarnya organisasi itu.²⁵

Monica Nita dan Radu D. Stanciu dalam jurnalnya yang berjudul “*The Influence of The Management Communication on The Organizational Culture and Climate*” menyatakan bahwa “*The management culture and communication can have a strong influence on the organization’s culture and climate*”²⁶ (Budaya dan komunikasi manajemen dapat memiliki pengaruh kuat pada budaya dan iklim organisasi).

Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purnaningsih dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi”, menyatakan bahwa komunikasi internal dapat dipahami sebagai pondasi dan bangunan dari sebuah budaya organisasi. Adanya budaya organisasi yang telah dipegang teguh oleh para karyawannya

²⁵ *Ibid.*, 17-18.

²⁶ Monica Nita dan Radu D. Stanciu, “The Influence of The Management Communication on The Organizational Culture and Climate”, Jurnal: ISSUE, Vol. 1, Mey 2015, 108.

akan sangat mendukung proses pencapaian tujuan utama dari organisasi.²⁷

Struktur organisasi juga faktor yang mampu memengaruhi budaya organisasi. John M. Ivancevich menyebutkan bahwa struktur organisasi didesain oleh para manajer untuk menghadapi keputusan-keputusan yang sulit dengan cara memilih berbagai alternatif melalui kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan dan departemen-departemennya.²⁸

Ulber Silalahi menambahkan bahwa struktur organisasi yaitu pola-pola formal dari interaksi dan koordinasi yang dirancang untuk menghubungkan tugas-tugas dari individu-individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.²⁹ Memahami struktur ini sangat penting, supaya seseorang bekerja sesuai dengan bidang kewenangannya, tidak memasuki wilayah orang lain yang bisa menyebabkan disharmoni dan konflik yang mengganggu jalannya organisasi.³⁰

²⁷ Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purwaningsih, "Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi", Jurnal: Komunikasi Pembangunan, Vol. 16, No. 1, Februari, 89.

²⁸ John M. Ivancevich dan Konopaske (eds), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid: 2, (Jakarta: Erlangga, 2005), 295.

²⁹ Suparjanti, dkk, *Tata Usaha dan Kearsipan* (Yogyakarta: Kanisius, 2000), 2.

³⁰ Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 37.

Berdasarkan ketidakadanya kesesuaian antara kenyataan dan teori yang telah dipaparkan, maka peneliti ingin menguji terkait dengan **”Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021”**. Apakah benar kepemimpinan, komunikasi, dan struktur mempengaruhi budaya organisasi secara langsung atau ada faktor lain yang mempengaruhi budaya organisasi.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang didapat dari penelitian dan teori, maka masalah dibatasi pada pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi di di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021?
3. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap budaya organisasi di di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi terhadap budaya organisasi di di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021?

D. Tujuan Penelitian

Adanya tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah secara signifikan terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.

2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi antar anggota organisasi secara signifikan terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.
3. Untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi secara signifikan terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi secara signifikan terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.

E. Manfaat Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoretis maupun manfaat praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat secara Teoretis

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan kajian dan penunjang dalam pengembangan pengetahuan penelitian yang berkaitan dengan topik tentang pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi terhadap budaya organisasi.

2. Manfaat secara Praktis

Hasil penelitian ini, dapat bermanfaat untuk:

a. Bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Madiun

Dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan kepala madrasah/ pimpinan untuk mewujudkan budaya organisasi yang baik di lingkungan madrasah.

b. Bagi Guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Madiun

Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan kajian serta pertimbangan untuk anggota organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun dalam menjalankan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya untuk mewujudkan budaya organisasi yang baik di lingkungan madrasah.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh kesimpulan yang utuh dan terpadu, maka pembahasan yang disajikan terbagi ke dalam beberapa bab. Adapun sistematikanya adalah:

Bab I Pendahuluan merupakan bab pertama dalam laporan penulisan tesis yang menunjukkan kepada pembaca untuk mengetahui permasalahan di dalam penelitian, untuk dapat memperkirakan jawaban dari penelitian, untuk mengetahui kegunaan dari penelitian dilakukan. Dari pada itu,

pendahuluan memuat: Latar Belakang Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

Bab II memuat tentang telaah hasil penelitian terdahulu; landasan teori dalam penelitian ini memuat tentang kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, struktur organisasi, dan budaya organisasi; kerangka berfikir; dan pengajuan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian. Berisi tentang rancangan penelitian, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, teknik pengumpulan data, tahap-tahap penelitian, dan teknik analisis data yang memuat tentang penggunaan rumus analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian. Berisi gambaran umum lokasi penelitian, deskripsi data, uji prasyarat analisis, dan analisis data (uji hipotesis).

Bab V Pembahasan, yang berisi tentang interpretasi dan pembahasan analisis data dari hasil penelitian.

Bab VI Penutup, yang berisi tentang kesimpulan dari jawaban rumusan masalah hasil penelitian dan saran untuk peneliti selanjutnya serta responden yang dituju di dalam penelitian.

BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU, LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Selain memanfaatkan berbagai teori yang relevan dengan bahasan ini, maka peneliti juga melakukan telaah hasil penelitian terdahulu yang ada relevansinya dengan penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu:

1. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Bayu Ratno Tenggara, Hulmansyah, dan Nurul Huda (*Journal of Economics and Business Aseanomics* (JEBA), Vol. 1, No. 1, Januari-Juni, 2016) dengan judul “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta*”.³¹

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan

³¹ Bayu Ratno Tenggara, Hulmansyah, dan Nurul Huda, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Bank Syari'ah Mandiri di Jakarta*, Jurnal: *Journal of Economics and Business Aseanomics* (JEBA), Vo.: 1, No. 1, Januari-Juni: 2016.

terhadap variabel budaya organisasi dengan *R Square* sebesar 0,67. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dengan *R Square* sebesar 0,22 namun variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dengan *R Square* sebesar 0,03 namun variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Kemudian, dalam jurnal di atas juga diketahui nilai *t* signifikansi untuk hubungan antar variabelnya. Variabel budaya organisasi dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasi secara positif dan signifikan dengan nilai *t* sebesar 0,61. Variabel budaya organisasi juga mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara positif dengan nilai *t* sebesar 0,46. Variabel komitmen organisasional juga mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara positif dengan nilai *t* sebesar 0,11.

Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini memiliki kesamaan yaitu sama-sama menelaah tentang variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi dengan metode penelitian kuantitatif menggunakan rumus regresi linier sederhana. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu ini menggunakan 1 variabel independen dan 3 variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan 3 variabel independen

dan 1 variabel dependen. Perbedaan juga terdapat pada pengambilan sumber teori, jumlah sampel, dan tempat penelitian.

2. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi (Jurnal: Reformasi, Vol. 5, No. 1, 2015) dengan judul “*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*”.³²

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa faktor yang mempengaruhi implementasi program pengembangan budaya kerja meliputi komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program, dan lingkungan. Dari keenam variabel tersebut diketahui nilai R sebesar 0,759 dan R Square sebesar 0,576 yang artinya keenam variabel tersebut memiliki sumbangsih terhadap variabel budaya kerja sebesar 57,6%. Sedangkan sisanya sebesar 42,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama dalam meneliti tentang variabel

³² Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*, Jurnal: Reformasi, Vol. 5, No. 1, 2015.

komunikasi, sumber daya (manusia), dan struktur. Perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu memiliki enam variabel independen, sedangkan pada penelitian ini memiliki tiga variabel independen. Perbedaan yang lain terletak pada jumlah sampel, populasi, dan lokasi pada penelitian.

3. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariadi, dan Siti Nuzulia (Jurnal: *Journal of Social and Industrial Psychology*, Vol. 2, No. 1, Oktober: 2013) dengan judul “*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditan Rakyat Daerah Pati*”.³³

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terdiri dari karakter perorangan, pemberian hak, struktur organisasi, dan etika perusahaan. Dengan beberapa variabel independen tersebut di peroleh nilai reliabilitas sebesar 0,974. Dan semua variabel independen dinyatakan memiliki dominan dalam mempengaruhi variabel dependen.

³³ Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariyadi, dan Siti Nuzulia, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditan Rakyat Daerah Pati*, Jurnal: *Journal Of Social and Industrial Psychology*, Vol. 2, No. 1, Oktober: 2013.

Penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama mengkaji budaya organisasi yang difokuskan dengan variabel dependen. Pada variabel independen, sama-sama menggunakan variabel struktur organisasi. Sedangkan variabel independen yang lain sudah berbeda. Persamaan yang lain yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel, jumlah populasi, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Rasmulia Sembiring dan Sofiyon (Jurnal: Manajemen, Vol. 7, No. 2, Desember: 2021) dengan judul “*Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*”.³⁴

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah variabel gaya manajemen secara parsial berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi dengan nilai t hitung $> t$ tabel sebesar $7,165 > 1,661$. Dan secara simultan variabel struktur organisasi, karakteristik organisasi, dan gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi dengan nilai f hitung $>$

³⁴ Rasmulia Sembiring dan Sofiyon, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*, Jurnal: Manajemen, Vol. 7, No. 2, Desember: 2021.

f tabel sebesar $7,720 > 2,47$. Sedangkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,865 yang artinya variabel struktur organisasi, karakteristik organisasi, dan gaya manajemen memiliki pengaruh yang kuat terhadap budaya kerja organisasi sebesar 86,5%.

Penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama mengkaji variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen, dan variabel struktur organisasi serta kepemimpinan sebagai variabel independen. Persamaan lainnya yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu dalam penelitian ini tidak hanya menggunakan analisis regresi linier berganda saja, tapi juga menggunakan analisis linier sederhana. Selain itu perbedaan juga terlelap pada lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel, serta pada teknik pengambilan sampelnya.

5. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purwaningsih (Jurnal: Komunikasi Pembangunan, Vol. 16, No. 1, Februari) dengan judul “*Pengaruh*

Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi”.³⁵

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah adanya pengaruh yang diberikan oleh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi, aspek-aspek yang berkaitan adalah komunikasi dua arah, kemampuan interpersonal, kesadaran dan budaya resiko, kejelasan pesan / informasi, frekuensi pesan / informasi, pembelajaran berkala, tatakelola pengelolaan resiko, struktur komunikasi internal, pengetahuan manajemen, dan kekuatan *leadership*. Dari beberapa aspek di atas, diketahui bahwa kemampuan interpersonal dan frekuensi pesan atau informasi dengan nilai signifikansi $< 0,20$ sebesar 0,156 (kemampuan interpersonal) dan 0,008 (frekuensi pesan / informasi) memiliki pengaruh yang nyata antara komunikasi internal terhadap budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan tim.

Penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama mengkaji mengenai komunikasi (variabel independen) dan budaya organisasi (variabel dependen). Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif,

³⁵ Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purnaningsih, *Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi*, Jurnal: Komunikasi Pembangunan, Vol. 16, No. 1, Februari.

namun pada penelitian terdahulu juga menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam teknik analisis data juga sama-sama menggunakan analisis regresi linier berganda, namun pada penelitian ini juga menggunakan analisis regresi linier sederhana. Perbedaan yang lain terletak pada lokasi penelitian, jumlah sampel dan populasinya.

6. Dalam Jurnal yang ditulis oleh Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana (Jurnal) dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KANWIL PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)*”.³⁶

Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,4521 dan nilai *probability* $0,000 < 0,05$. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,3872 dan nilai *probability* $0,0020 < 0,05$. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap budaya

³⁶ Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KANWIL PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)*.

organisasi inovasi dengan nilai koefisien 0,1547 dan nilai *probability* $0,0762 > 0,05$. Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi inovasi dengan nilai koefisien 0,0736 dan nilai *probability* $0,5954 > 0,05$. Budaya organisasi inovasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,5827 dan nilai *probability* $0,000 < 0,05$.

Penelitian terdahulu dengan penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama mengkaji mengenai kepemimpinan sebagai variabel independen, dan budaya organisasi sebagai variabel dependen. Persamaan yang lain terletak pada pendekatan yang digunakan, yaitu pendekatan kuantitatif. Sedangkan perbedaannya, penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel dependen, teknik pengambilan sampel menggunakan *proporrionate stratified random sampling*, teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan analisis multivariat. Perbedaan yang lain terletak pada lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel.

**Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan
Hasil Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Jurnal	Persamaan	Perbedaan
1.	Bayu Ratno Tenggara, Hulmansyah, dan Nurul Huda (<i>Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif 3. Analisis regresi linier sederhana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 variabel independen dan 3 variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan 3 variabel independen dan 1 variabel dependen 2. Teori yang digunakan 3. Jumlah sampel, populasi dan tempat penelitian.
2.	Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi (<i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel komunikasi, sumber daya (manusia), dan struktur sebagai variabel independen 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif 3. Analisis regresi linier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu memiliki enam variabel independen, sedangkan penelitian ini memiliki tiga variabel independen 2. Penelitian ini menggunakan analisis linier sederhana dan

		berganda	berganda 3. Jumlah sampel, populasi, dan lokasi penelitian.
3.	Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariadi, dan Siti Nuzulia (<i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditasi Rakyat Daerah Pati</i>)	1. Variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen dan variabel struktur organisasi sebagai variabel independen 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif	1. Lokasi penelitian, jumlah sampel dan jumlah populasi 2. teknik pengumpulan data 3. teknik analisis data
4.	Rasmulia Sembiring dan Sofiyani (<i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan</i>)	1. Variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen dan variabel struktur serta kepemimpinan sebagai variabel independen 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif 3. Analisis regresi linier berganda	1. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda 2. Lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel, serta pada teknik pengambilan sampelnya
5.	Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purwaningsih	1. Variabel komunikasi sebagai variabel independen	1. Pada penelitian terdahulu selain pendekatan

	<i>(Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi)</i>	<p>dan variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif 3. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda 	<p>kuantitatif juga menggunakan pendekatan kualitatif.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data sederhana dan berganda 3. Lokasi penelitian, jumlah sampel dan populasinya.
6.	Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana (Jurnal) dengan judul “ <i>Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KANWIL PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)</i> ”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel kepemimpinan sebagai variabel independen, dan variabel budaya organisasi sebagai variabel dependen 2. Menggunakan pendekatan kuantitatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel dependen 2. Teknik pengambilan sampel 3. Teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan analisis multivariat 4. Lokasi penelitian, jumlah populasi dan sampel

B. Landasan Teori

1. Budaya Organisasi

a. Konsep Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari dua suku kata, yakni budaya dan organisasi. Budaya adalah nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram (*programmed way of seeing*).³⁷

Beberapa ahli sudah menjelaskan pengertian budaya, diantaranya yaitu:

- 1) Edgar H. Schein, budaya adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik.³⁸
- 2) Koentjaraningrat, budaya adalah keseluruhan sistem yang berupa hasil karya manusia, tindakan, dan gagasan yang dijadikan alat dalam proses pembelajaran kehidupan bermasyarakat.³⁹

³⁷Edgar H. Schein and Peter Schein, *Organizational Culture And Leadership*, (Hoboken : Wiley, 2017).

³⁸*Ibid.*

³⁹ Koentjaraningrat. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000), 182.

- 3) Sulistyowati, budaya adalah keseluruhan sistem berupa keyakinan pada manusia, pola berfikir, nilai, norma, dan moral yang dihasilkan dari masyarakat.⁴⁰
- 4) Edward Burnett, budaya adalah keyakinan / kepercayaan, adat istiadat, ilmu pengetahuan, kemampuan dan kebiasaan, seni, moral, hukum, dan lain sebagainya yang didapat sebagai anggota dari lingkungan masyarakatnya.⁴¹

Beberapa definisi tentang organisasi, antara lain:

- 1) Wahdjosumidjo, organisasi adalah satu kebersamaan dan interaksi serta saling ketergantungan individu-individu yang bekerja ke arah tujuan yang bersifat umum dan hubungan kerja samanya telah diatur sesuai dengan struktur yang telah ditentukan.⁴²
- 2) Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang sedang bekerja bersama melalui pembagian tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang bersifat umum.⁴³
- 3) Prajudi Atmosudirjo, organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara

⁴⁰ Endah Sulistyowati. *Implementasi Kurikulum Pendidikan Karakter*. (Yogyakarta: Citra Aji Pratama, 2012), 19.

⁴¹ *Ibid.*, 22.

⁴² Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 59-60.

⁴³ *Ibid.*

sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.⁴⁴

- 4) Philip Selznick, organisasi adalah pengaturan personal guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.⁴⁵

Dengan kata lain, organisasi adalah aktifitas dalam membagi-bagi kerja, menggolong-golongkan jenis pekerjaan, memberi wewenang, menetapkan saluran perintah dan tanggungjawab kepada pelaksananya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sistem kerja sama dalam menetapkan tujuan organisasi yang di dalamnya terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab.

Beberapa ahli juga menjelaskan definisi budaya organisasi, diantaranya adalah:

- 1) Sarplin, budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.⁴⁶

⁴⁴ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi: Teori, Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Publik, dan Sosial* (Surabaya: Mitra Media Nusantara, 2010), 365.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, 94-95.

2) Robbins, budaya organisasi adalah filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan nasabah.⁴⁷

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sikap, nilai, norma, bahasa, dan keyakinan serta menjadi pedoman sumber daya manusia dalam mengatasi masalah internal maupun eksternal yang kemudian dapat menentukan arah tujuan di dalam bertindak yang membedakannya dengan organisasi lain.

Unsur-unsur yang ada di dalam budaya organisasi digali oleh persepsi, kepercayaan, dan nilai yang ada pada sumber daya manusia di dalam organisasi dan masyarakat yang berkaitan dengan organisasi yang bersangkutan. Implementasi budaya organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang terlibat langsung untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁸

Secara garis besar, budaya organisasi memiliki dua sifat yang menjadi identitas suatu organisasi itu sendiri, diantaranya:⁴⁹

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Ismail Nawawi, *Manajemen Publik Kajian Teori, Reformasi, Strategi, dan Implementas* (Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2010), 202.

⁴⁹ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 76.

- 1) Budaya organisasi yang bersifat kasat mata (*behavioral*), contohnya seragam dan logo organisasi.
- 2) Budaya organisasi yang tidak terlihat (idealistik), contohnya nilai-nilai yang ada dalam organisasi.

Jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasinya dan tujuannya:⁵⁰

- 1) Berdasarkan proses informasinya
 - a) Budaya rasional, proses informasi individu (pengarahan) sebagai sarana peningkatan kinerja
 - b) Budaya ideologis, pemrosesan informasi intuitif (pendapat) sebagai sarana tujuan revitalisasi (pertumbuhan SDM)
 - c) Budaya konsensus, pemrosesan informasi kolektif (diskusi dan partisipasi) sebagai sarana kerja sama kelompok
 - d) Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi secara formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).
- 2) Berdasarkan tujuannya

⁵⁰ Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 43.

Jenis budaya organisasi berdasarkan tujuannya dibagi menjadi tiga, yaitu: budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik, dan budaya organisasi sosial.

Terdapat beberapa karakteristik inti yang dimiliki oleh budaya organisasi, antara lain:

- 1) Nilai (*value*). Nilai-nilai budaya merupakan nilai yang telah disepakati dan tertanam dalam suatu masyarakat, lingkup organisasi yang mengakar menjadi kebiasaan, kepercayaan, dan simbol-simbol. Dan nilai-nilai juga yang memayungi sikap dan perilaku seseorang dalam suatu organisasi.⁵¹
- 2) Kata kunci (*keyword*). Menurut Robbins sebagaimana dikutip oleh Dadang Kahmad bahwa sebuah sistem bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dan nilai-nilai organisasi.⁵²
- 3) Kebebasan (*freedom*). Formalisasi yang tinggi akan menciptakan prediktabilitas, ketertiban, dan konsistensi yang tinggi. Sehingga dengan demikian terciptalah kebiasaan-kebiasaan baik dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan akhir organisasi.

⁵¹ Dadang Kahmad, *Manajemen Organisasi* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 101.

⁵² *Ibid.*

- 4) Perubahan (*change*). Perubahan budaya tidak mudah, karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Perubahan budaya merupakan perubahan pola pikir manusia yang mempunyai pikiran dan perasaan serta melakukan interaksi di antara mereka. Perubahan pola pikir hanya akan dilakukan apabila manusia menyadari bahwa dengan menjalankan perubahan mereka dapat menciptakan lingkungan.⁵³ Adapun langkah-langkah dalam merubah budaya organisasi adalah sebagai berikut:⁵⁴
- a) Menetapkan visi yang jelas dan terarah
 - b) Mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas
 - c) Tindak lanjut menuju pada pencapaian tujuan
 - d) Menghargai kinerja atas dasar keadilan
 - e) Menciptakan lingkungan kinerja yang lebih terbuka dan transparan
 - f) Menghapuskan politik
 - g) Mengembangkan team spirit yang kuat melalui sejumlah *core values*.

⁵³ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 222.

⁵⁴ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi* (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010), 68.

Menurut Robbins sebagaimana yang dikutip oleh Ismail Nawawi dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi* menyatakan bahwa secara spesifik budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi, yaitu:⁵⁵

- 1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas pada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya korporat meningkatkan kemampuan sistem sosial.

Budaya mempunyai kaitan dan peran terhadap berbagai aspek kehidupan organisasi secara menyeluruh. Di bawah ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, antara lain.⁵⁶

- 1) Identitas organisasi
- 2) Menyatukan organisasi
- 3) Reduksi konflik

⁵⁵ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, 372.

⁵⁶ Wirawan, *Budaya dan Iklim*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 39.

- 4) Komitmen kepada organisasi dan kelompok
- 5) Reduksi ketidakpastian
- 6) Menciptakan konsistensi
- 7) Motivasi
- 8) Kinerja organisasi
- 9) Sumber-sumber keunggulan kompetitif

Kebudayaan yang kuat merupakan perangkat yang kuat untuk menuntun perilaku dan membantu para anggota organisasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan sedikit lebih baik dalam tiga gagasan.⁵⁷

- 1) Penyatuan tujuan. Dalam sebuah lembaga dengan budaya yang kuat para anggota organisasi cenderung berbasis mengikuti penabuh genderang yang sama.
- 2) Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri anggota organisasi.
- 3) Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar dan menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Dari uraian di atas, dapat difahami bahwa pentingnya budaya dalam

⁵⁷ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, 382.

organisasi dikarenakan budaya yang kuat akan mengantar sebuah organisasi menjadi sukses dan menjadikan inovasi serta tercapainya sasaran-sasaran yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Dan lebih-lebih lagi anggota organisasi dapat mempertahankan kesetiaan, ketekunan, dan ulet dalam melaksanakan berbagai macam tugas yang diberikan serta diamanatkan oleh lembaga / organisasi.⁵⁸

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu pola kepercayaan dan harapan yang dimiliki bersama para anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan peraturan tentang perilaku, norma yang secara kuat membentuk perilaku pribadi dan kelompok organisasi. Menurut Mondy dan Noe yang dialihbahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono, budaya organisasi dipengaruhi oleh:⁵⁹

1) Komunikasi.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya organisasi. Dengan komunikasi yang efektif, anggota organisasi dapat melakukan

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Djoko Santoso Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003).

sosialisasi tujuan dan misi organisasi, menyampaikan aturan organisasi, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam organisasi akan menciptakan suatu pola tingkah laku anggota organisasi dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun Antara atasan dengan bawahan.

2) Motivasi.

Upaya-upaya pemimpin dalam memotivasi anggota organisasinya juga dapat membentuk budaya di dalam organisasi tersebut. Apakah anggota organisasi selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana organisasi memandang kerja keras anggota organisasi, atau sejauh mana organisasi memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya organisasi memotivasi anggotanya akan menunjukkan bagaimana organisasi memandang sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

3) Karakteristik organisasi.

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggungjawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di dalam organisasi.

4) Proses-proses administrasi.

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana dipandang berhasil dalam organisasi, bagaimana organisasi memandang konflik, dan apakah organisasi tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5) Struktur organisasi.

Struktur organisasi bias saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu, dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin anggota organisasi lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6) Gaya manajemen.

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya organisasi. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di organisasi tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat

dengan struktur organisasi, komunikasi, dan upaya memotivasi anggota organisasi. Selain itu, ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya organisasi. Budaya yang terjadi pada organisasi itu ialah tidak adanya keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai-nilai tertentu.

Berdasarkan pendapat Ismail Nawawi, budaya organisasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Masing-masing faktor akan dijelaskan berikut ini:⁶⁰

1) Pengaruh Budaya Internal

Dalam pemahaman budaya organisasi secara rinci diperlukan pengetahuan tentang elemen-elemen internal budaya organisasi. Elemen-elemen budaya organisasi meliputi:

a) Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan salah satu elemen yang berpengaruh cukup kuat dalam membentuk budaya organisasi. Lingkungan adalah keseluruhan yang mengitari, termasuk yang dikitari, yaitu manusia yang bersangkutan. Proses interaksi antar organisme dengan lingkungan terdiri atas empat aliran, yaitu: (1) siklus pendukung kehidupan, (2) penyebaran atau

⁶⁰ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*, (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010), 26-40.

distribusi spesies (manusia) dan lingkungan, (3) dampak kegiatan manusia terhadap lingkungan, dan (4) pelestarian lingkungan. Sedangkan lingkungan, berfungsi sebagai: (a) Sumber Daya Alam (SDA), (b) Sumber Daya Manusia (SDM), dan (c) Sumber Daya Buatan (SDB).⁶¹

Uhar Suharsaputro menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam pendidikan ialah pendidik dan tenaga kependidikan. Sumber Daya Manusia dalam konteks organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik.⁶² Dalam hal ini diperlukan seorang pemimpin yang menjadi bagian dari pendidik untuk menggiring anggota organisasinya untuk mencapai tujuan bersama.

b) Sistem Nilai

Nilai adalah pengertian-pengertian (*conceptions*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Kombinasi dari berbagai kategori nilai pada skala masing-masing itulah yang membentuk sistem nilai. Elemen nilai merupakan konsep dasar

⁶¹ *Ibid.*

⁶² [https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-
pendidikan/](https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-pendidikan/) diakses pada hari Jumat, 20 Desember 2019.

dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

c) Kepahlawanan

Elemen kepahlawanan sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh sumber daya manusia mengikuti nilai-nilai budaya yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ditunjuk organisasi sebagai tokoh panutan. Budaya yang kuat dapat terjadi pada organisasi yang memiliki banyak orang-orang yang dapat dijadikan panutan bagi seluruh sumber daya manusia yang ada.

d) Upacara

Dalam kegiatan usahanya, setiap organisasi selalu melakukan upacara tertentu, seperti penyerahan penghargaan bagi anggota organisasi yang berprestasi, dan lain sebagainya. Banyak bentuk ritual mendramatisir nilai-nilai budaya dasar organisasi, dan ritual seperti inilah yang menjadi media ekspresi nilai-nilai budaya. Organisasi yang berbudaya kuat berusaha mencari alasan untuk merayakan, menghargai, dan menyimbolkan perilaku yang selaras dengan budaya.

e) Jaringan Kultural

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya

organisasi. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, seperti: penyebaran isu, gosip, dan lain-lain. Suatu penelitian menyatakan bahwa komunikasi organisasi mengungkapkan banyaknya arus memo, notulen rapat, buket yang menguraikan kebijakan, papan buletin, dan dokumen perencanaan. Media ini digunakan untuk menyampaikan informasi resmi kepada anggota organisasi.

2) Pengaruh Budaya Eksternal

Di samping budaya internal organisasi yang sangat dominan mempengaruhi budaya organisasi, budaya eksternal (*External Culture*) juga mempengaruhi proses terbentuk, berkembang, dan dinamika budaya organisasi. Pendekatan rancang bangun budaya organisasi (*Requisite Organization/ RO*) merupakan pendekatan merancang bagan struktur organisasi, yang mengintegrasikan antara jumlah jenjang dalam organisasi dengan penempatan anggota organisasi yang sesuai tingkat kompetensinya pada posisi yang diemban dan dalam jumlah yang tepat, serta pengaturan tatacara pola hubungan individu maupun unit kerja secara vertikal maupun lateral yang luas, lancar, dan cepat. struktur tugas dan tanggungjawab setiap posisi harus jelas sesuai dengan tingkat kompetensi yang dimiliki, tidak ada duplikasi pekerjaan. Penerapan konsep ini

dapat memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan pendapat Mondy dan Noe, serta Ismail Nawawi di atas, maka peneliti ingin memfokuskan penelitian ini pada aspek kepemimpinan, komunikasi, dan struktur organisasi yang berpengaruh terhadap budaya organisasi.

c. Indikator Budaya Organisasi

Robbins mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi yang dapat dijadikan sebagai indikator, yaitu:⁶³

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk inovasi dan pengambilan keputusan.
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), sejauh mana para anggota organisasi diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.
- 3) Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknis, dan dalam mencapai hasil itu.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.

⁶³ Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, 370.

- 5) Berorientasi pada tim (*team orientation*), sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan individu.
- 6) Agresif (*aggressiveness*), sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan hanya santai-santai saja.
- 7) Stabil (*stability*), sejauh mana keinginan organisasi menekankan pertumbuhan organisasi.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Kepemimpinan adalah seperangkat proses untuk menciptakan organisasi di tempat pertama atau mengadaptasikannya pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Kepemimpinan melakukan proyeksi seperti apakah masa depan yang direncanakan, membimbing personel

organisasi sesuai dengan visi, dan memberi inspirasi kepada semua personel sekolah dalam merealisasikan visi.⁶⁴

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut, mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:⁶⁵

- 1) Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih
- 2) Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan

Madrasah adalah salah satu lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama, termasuk lembaga pendidikan formal. Kepala Madrasah selaku pemimpin dalam institusi pendidikan Islam ini diharapkan dapat menjalankan tugas dengan baik dan mampu mengembangkan diri bersama mitra kerjanya untuk mencapai kemajuan madrasah.

Tanpa kemampuan-kemampuan seperti kinerja yang baik, kemampuan komunikasi antar anggota yang mumpuni, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses kegiatan belajar dan mengajar, kepala madrasah akan kesulitan dalam mensosialisasikan ide,

⁶⁴ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 20.

⁶⁵ Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 17.

usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada para guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala madrasah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya. Kepala madrasah diharapkan bisa berperan sebagai pemimpin, pengayom, kondusifator dan harmonisator di segala lini yang menjadi jangkauan kepemimpinannya.⁶⁶

Pengelolaan manajemen madrasah/ suatu lembaga, tidak bisa lepas dari peran serta seorang kepala madrasah atau biasa disebut sebagai manager. Keberhasilan dari suatu tujuan yang telah diprogramkan oleh madrasah/ lembaga, dapat dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi manajemennya. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pergerakan), dan *controlling* (pengontrolan).

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada tingkat madrasah memiliki peran yang cukup besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah yang menjadi tanggungjawabnya. Untuk menunjang keberhasilan

⁶⁶ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014) 13-14.

kepemimpinan, maka kepala madrasah harus memiliki beberapa keterampilan. Keterampilan tersebut dimaksudkan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conseptual skill*).⁶⁷

Menurut Wahdjosumidjo fungsi kepemimpinan dibedakan berdasarkan pendapat dari dua pakar, yaitu:⁶⁸

1) James A. F. Stoner

Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, antara lain:

- a) *Task related* atau *problem solving function*, yaitu pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- b) *Group maintenance function* atau *social function*, yaitu pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar serta pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok lainnya.

2) Selznick

⁶⁷ *Ibid.*, 16.

⁶⁸ Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 41-48.

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Ada empat macam fungsi penting seorang pemimpin:

- a) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*). Fungsi ini vital dalam rangka perubahan dunia yang cepat, dan harus dipandang sebagai satu proses yang dinamis.
- b) Pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*). Dalam fungsi ini, pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- c) Mempertahankan keutuhan organisasi (*maintain organizational integrity*). Pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan.
- d) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*). Seorang pemimpin tidak bisa menghindari konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi. Pemimpin hendaknya mampu mengerti, menguasai, dan mempelajari hal-hal yang

berkaitan dengan konflik, seperti proses terjadinya konflik, ciri-ciri konflik, cara mengatasi konflik, sumber konflik, tingkatan konflik, gaya manajemen konflik, serta peranan kepemimpinan dalam mengatasi konflik.

Ciri-ciri kepemimpinan yang baik menurut Sudarwan Danim dan Suparta berikut ini:⁶⁹

- 1) Perlunya pemahaman secara mendalam mengenai sejarah organisasi pada suatu lembaga. Seorang pemimpin dituntut untuk mengetahui sejarah organisasi pada lembaganya, bagaimana memajukannya, dan bagaimana memberikannya nilai lebih di mata orang lain.
- 2) Memahami sumber-sumber pendukung di dalam organisasi. Seorang pemimpin dalam hal ini mampu memahami kemampuan/ kompetensi dari setiap anggota organisasi dan lembaga organisasi itu sendiri.
- 3) Memahami setiap posisi/ kedudukan di dalam struktur organisasi. Seorang pemimpin dalam hal ini dituntut untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberi contoh pada setiap peran yang dijalankan oleh masing-masing anggota organisasinya.

⁶⁹ Sudarwan Danim dan Suparta, *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter* (Bandung: Alfabeta, 2012), 116-118.

- 4) Memahami kekuatan dari organisasi yang dijalankan. Maksud dari kekuatan dari organisasi ialah adanya energi positif yang mampu menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang lebih baik.
- 5) Memahami dengan baik misi organisasi yang di jalankan.
- 6) Memahami dengan baik makna organisasi yang di jalankan.

b. Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Soewardji Lazaruth, diantaranya adalah:⁷⁰

- 1) Ditinjau dari munculnya suatu kepemimpinan
 - a) *Official Leadership*. Kepemimpinan ini muncul karena ditunjuk atau diangkat oleh kekuasaan yang berada di luar kelompok. Contoh: kepala madrasah, kepala kantor, dan lain-lain.
 - b) *Emerging Leadership*. Pemimpin yang diangkat atau dipilih kelompoknya karena memiliki kemampuan yang menonjol bila dibandingkan dengan anggota kelompok yang lainnya.
- 2) Ditinjau dari cara pendekatannya

⁷⁰ Soewardji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 1992), 62-67.

- a) Kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan yang bersifat otoriter muncul atas keyakinan pemimpin bahwa fungsi dan perannya adalah memerintah, mengatur, dan mengawasi anggota kelompoknya. Keuntungan pemimpin otoriter yaitu bahwa disiplin dapat dikontrol dengan baik, dan semua pekerjaan dapat berlangsung secara tertib dan teratur. Seorang pemimpin yang otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- (1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi
 - (2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - (3) Menganggap bawahan hanya sebagai alat
 - (4) Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya
 - (5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- b) Kepemimpinan *Laissez-Fire*. Kepemimpinan *Laissez-Fire* adalah pemimpin yang berkeyakinan bahwa perannya hanyalah mendampingi dan melayani apabila diperlukan. Kepemimpinan *Laissez-Fire* menganggap bahwa guru-guru atau anggota kelompoknya adalah orang-orang yang sudah dewasa dan sudah matang. Sehingga mereka dapat

mengatur dan mengarahkan dirinya sendiri. Pemimpin tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Dalam mengambil keputusan, kebebasan diberikan sepenuhnya kepada kelompok atau perseorangan.
- (2) Pemimpin tidak terlibat dalam musyawarah kerja.
- (3) Kerjasama antar anggota dilakukan tanpa campur tangan pemimpin.
- (4) Tidak ada kritik, pujian, atau usaha mengatur kegiatan pemimpin.

c) **Kepemimpinan Demokratis.** Pada kepemimpinan demokratis, pemimpin berkeyakinan bahwa perannya ialah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan kelompok secara maksimal dan bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- (1) Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan.
- (2) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia merupakan makhluk termulia di dunia.

- (3) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- (4) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- (5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan, dan membimbingnya.
- (6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari dirinya.
- (7) Selalu mengembangkan kapasitas pribadinya sebagai seorang pemimpin.

c. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah

Seorang pemimpin dikatakan berkarakter baik, apabila dirinya mampu menjadi seorang individu yang baik. Setelah itu, barulah ditanamkan karakter-karakter kepemimpinan, agar individu tersebut mampu menjadi pemimpin yang berkarakter. Karakter kepemimpinan yang baik dapat dijelaskan sebagai berikut:⁷¹

1) *Envision* atau memiliki visi

Seorang pemimpin dengan visi yang jelas, memahami gambaran akan kearah mana dan ingin menjadi seperti organisasi pendidikan yang bagaimana ke depannya, serta

⁷¹*Ibid.*, 120-121.

bagaimana cara mencapainya. Pemimpin tidak cukup hanya memiliki visi, melainkan harus mampu berbagi dan bertindak berdasarkan visi itu. Seorang pemimpin yang baik mampu menciptakan visi, mengartikulasikan visi, penuh semangat memegang visi itu dan menjadikannya sebagai roda penggerak. Seorang pemimpin harus mengkomunikasikan visinya agar dipahami dan menjadi milik staf. Seorang pemimpin memiliki disiplin yang baik untuk bekerja menuju visinya, serta mengarahkan tindakan dan tim yang dipimpinnya menuju tujuan yang dikehendaki.

2) *Integrity* atau integritas

Integritas merupakan tindakan yang konsisten, baik di dalam maupun di luar nilai-nilai batin. Pemimpin dengan integritas tinggi adalah sama kondisi di dalam dan di luar batinnya. Pemimpin sebagai individu dapat dipercaya karena dia tidak pernah mengingkari nilai-nilai batinnya. Seorang pemimpin harus memiliki kepercayaan dari pengikutnya dan karenanya harus menampilkan integritas, jujur transaksi, diprediksi reaksi, emosi terkontrol yang baik, dan tidak mengamuk dengan ledakan keras. Seorang pemimpin yang berpegang tinggi pada integritas akan lebih mudah didekati pengikutnya.

3) *Dedication* atau dedikasi

Dedikasi berarti menghabiskan waktu atau energi apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Seorang pemimpin mengilhami dedikasi dengan memberikan contoh, melakukan apapun yang diperlukan untuk menyelesaikan langkah berikutnya menuju visi.

4) *Magnanimity* atau keluhuran budi

Keluhuran budi berarti identik dengan membayar sumbangan ketika sudah jatuh tempo dan juga bermurah hati. Seorang pemimpin yang bermurah hati memastikan bahwa sumbangan keberhasilan terbesar seluas mungkin pada semua orang yang ada diorganisasinya. Pemimpin yang baik mengambil tanggungjawab pribadi jika terjadi kegagalan.

5) *Humility* atau rendah hati

Pemimpin yang rendah hati mengakui bahwa mereka tidak lebih baik atau lebih buruk dari anggota lain di timnya. Seorang pemimpin yang rendah hati tidak menonjolkan diri, melainkan mencoba untuk mengangkat semua orang. Pemimpin yang rendah hati juga memahami bahwa status mereka tidak membuatnya merasa menjadi dewa.

6) *Oppenes* atau keterbukaan

Keterbukaan berarti mampu mendengar ide-ide baru, mampu menanggukhan penilaian saat mendengar ide-ide orang

lain, serta menerima cara-cara baru dalam melakukan sesuatu yang orang lain pikirkan.

7) *Creativity* atau kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan untuk berpikir secara berbeda dan mendapatkan solusi untuk keluar dari aneka kendala. Kreativitas pemimpin memampukan dirinya untuk melihat hal-hal yang orang lain tidak melihat dengan demikian dia memimpin pengikutnya dalam arah baru.

8) *Fairness* atau keadilan

Keadilan berarti berhubungan dengan orang lain secara konsisten dan adil. Seorang pemimpin harus memeriksa semua fakta dan mendengar semua orang sebelum memberikan penilaian. Dia harus menghindari melompat ke kesimpulan berdasarkan bukti-bukti yang tidak lengkap.

9) *Assertiveness* atau ketegasan

Ketegasan adalah kemampuan untuk menyatakan dengan jelas apa yang diharapkan, sehingga tidak ada kesalahpahaman. Ketegasan datang bersama dengan tanggungjawab untuk secara jelas memahami apa yang pengikut harapkan dari pemimpinnya.

10) *Sense of humor* atau rasa humor

Rasa humor sangat penting untuk meredakan ketegangan dan kebosanan, serta mereduksi permusuhan. Pemimpin yang

baik mengetahui bagaimana menggunakan humor untuk memberi energi kepada pengikutnya.

d. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Organisasi

Budaya biasa tumbuh dari tiga sumber, yaitu: (1) keyakinan, nilai-nilai, asumsi dari pendiri organisasi, (2) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan (3) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru.⁷² Budaya tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Pendiri biasanya mempunyai pengaruh utama pada kelompok yang awalnya didefinisikan dan menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan internal. Karena mereka mempunyai gagasan awal, mereka akan mempunyai catatan sendiri, berdasarkan pada sejarah budaya mereka dan kepribadian, tentang bagaimana memenuhi gagasan.

Peranan pemimpin sangat menentukan terutama apabila diperlukan suatu perubahan budaya organisasi. Setiap langkah kecil seorang pemimpin dalam budaya organisasi, adalah

⁷² Edgar Schein, 211.

penting bagi kesuksesan organisasi. Kesalahan langkah pemimpin dalam budaya organisasi dapat menyebabkan kegagalan. Apabila terdapat kekurangan kepemimpinan dalam budaya organisasi, maka organisasi secara keseluruhan kekurangan kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengembangkan organisasi dengan mengelola budaya organisasi sejalan dengan perkembangan global, maka dia dapat dikatakan sebagai pemimpin cerdas budaya. Pemimpin cerdas budaya adalah seorang pemimpin yang dapat memahami dan mampu mengelola perbedaan budaya.⁷³

Hal ini diperkuat oleh penelitian Rosca Doina, Sirbu Mirela, dan Rosca Constantin yang menyatakan bahwa:

“The style of leadership of the managers this has a considerable effect upon the culture of a group. If the manager is distant towards his/her subordinates, this attitude can have a negative impact upon the culture. The trust in the manager, the embodiment of the chief in a positive example can influence favorably the efficacy of the group. The managers always influence, substantially, the organizational culture, their influence being proportional to the hierarchical level. At the same

⁷³ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 311-314.

*hierarchical level, the influence differs from one manager to another, because the level of training and the leading style are not the same”.*⁷⁴

Dedi Purwana dalam penelitiannya yang berjudul Studi Meta Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan di Indonesia, menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi.⁷⁵ Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana juga mengemukakan dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan”, bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi inovasi.⁷⁶ Begitu halnya dengan Djafri dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Empati, dan Motivasi terhadap Budaya Organisasi”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan, empati kepala sekolah, motivasi

⁷⁴ Rosca Doina, Sirbu Mirela, dan Rosca Constantin, “The Organizational Culture and The Factors of Its Formation”.

⁷⁵ Dedi Purwana, *Studi Meta Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan di Indonesia*, 136.

⁷⁶ Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana, “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KANWIL PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)”

terhadap budaya organisasi sekolah. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap empati dan motivasi kepala sekolah.⁷⁷

3. Komunikasi antar Anggota Organisasi

a. Konsep Dasar Komunikasi antar Anggota Organisasi

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.⁷⁸ Shachter menegaskan bahwa komunikasi merupakan mekanisme untuk melaksanakan kekuasaan.⁷⁹ Secara etimologis, istilah komunikasi berasal dari bahasa latin “*communication*” yang berarti pemberitahuan atau perkataan, pikiran. Istilah *Communication* tersebut bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Berarti orang yang terlibat dalam komunikasi harus memiliki kesamaan makna

⁷⁷ Novianty Djafri, *Pengaruh Kepemimpinan, Empati, dan Motivasi terhadap Budaya Organisasi (Studi Kasus terhadap Kepala Sekolah Dasar Kota Gorontalo)*, Jurnal: Manajemen, Vol: XIX, No. 01, Februari: 2015, 59.

⁷⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia.web.id/komunikasi, di akses pada tanggal 13 November 2019.

⁷⁹ B. Aubrey Fisher, *Teori-Teori Komunikasi* (Bandung: PT. Rosdakarya, 1986), 10.

mengenai apa yang disampaikan. Bila tidak ada kesamaan makna berarti tidak akan terjadi komunikasi.⁸⁰

Uchjana mendefinisikan komunikasi sebagai sebuah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia dan yang memperkembangkan semua lambang pikiran, bersama-sama, dan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik, percetakan, kereta api, telegraf, telepon, dan apa saja yang merupakan penemuan utakhir untuk menguasai ruang dan waktu.⁸¹

Miftah Toha dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya” menuturkan bahwa Cartier dan Harwood menjelaskan mengenai komunikasi yang diartikan sebagai proses mengingat dan mengulangi hal-hal terdahulu. Kemudian dipertegas oleh Davis bahwa komunikasi ialah suatu proses menyampaikan informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain.⁸²

Menurut Katz dan Kahn, komunikasi merupakan suatu proses tukar menukar informasi dan transmisi dari suatu arti,

⁸⁰ Kamus Besar Bahasa Indonesia.web.id/komunikasi, di akses pada tanggal 13 November 2019.

⁸¹ Onong Uchjana Effendy, *Kepemimpinan dan Komunikasi* (Bandung: Mandar Maju, 2005), 6.

⁸² Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 170-171.

dan semuanya itu merupakan sesuatu yang sangat penting di dalam suatu organisasi.⁸³ Usman mengartikan komunikasi sebagai proses penyampaian pesan dari satu orang kepada orang yang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik lisan, tertulis, maupun isyarat. Seseorang yang melakukan komunikasi disebut “komunikator”, orang yang diajak berkomunikasi disebut “komunikan”, dan orang yang mampu berkomunikasi disebut “komunikatif”. Orang yang komunikatif adalah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, tertulis, lisan, maupun isyarat sehingga orang lain dapat menerimanya sesuai dengan harapan pemberi pesan atau informasi.⁸⁴

Komponen komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi bisa berlangsung dengan baik. Menurut Agus Hermawan dalam bukunya yang berjudul “Komunikasi Pemasaran”, komponen-komponen komunikasi meliputi:⁸⁵

- 1) Lingkungan komunikasi (konteks), setidaknya memiliki tiga dimensi:

⁸³ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1988),

⁸⁴ Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: PPs UNY, 2004), 393.

⁸⁵ Agus Hermawan, *Komunikasi Pemasaran*, (Erlangga, 2012), 6-7.

- a) Fisik, adalah ruang di mana komunikasi berlangsung yang bersifat nyata atau berwujud.
- b) Sosial-psikologis, yaitu tatahubungan status yang terlibat di antara anggota organisasi, peran yang dijalankan seseorang, aturan budaya organisasi di mana para anggota organisasi berkomunikasi. Lingkungan ini juga mencakup rasa persahabatan atau permusuhan, formalitas atau informalitas, serius atau senda gurau.
- c) Temporal (waktu), ialah mencakup waktu dalam hitungan jam, hari, atau sejarah di mana komunikasi berlangsung.

Ketiga dimensi lingkungan ini saling berinteraksi, masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain.

- 2) Komunikator / pengirim dan komunikan / penerima, istilah sumber penerima sebagai kesatuan yang tak perpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (pembicara) sekaligus penerima (pendengar).⁸⁶
- 3) Pesan / media, merupakan isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain yang disampaikan melalui media atau saluran di mana pesan

⁸⁶*Ibid.*

disampaikan kepada komunikan. Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk.

- 4) Umpan balik, adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya. Entah itu dari komunikator (pengirim) ataupun dari komunikan (penerima).
- 5) Gangguan (*Noise*), merupakan gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan menghalangi penerima dalam menerima pesan. Gangguan dikatakan ada dalam suatu sistem komunikasi bila hal ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima.⁸⁷

Tujuan dan manfaat komunikasi adalah sebagai sarana untuk: 1) meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan sosial. 2) menyampaikan dan atau menerima informasi. 3) menyampaikan dan menjawab pertanyaan. 4) mengubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan) melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. 5) mengubah keadaan sosial. 6) dua hal yang dapat mengubah perilaku dan keadaan sosial adalah komunikasi dan pengambilan sosial.⁸⁸

Menurut Agus Hermawan, tujuan ataupun motif dalam komunikasi ini tidak perlu dikemukakan secara sadar dan tidak

⁸⁷ *Ibid.*, 8.

⁸⁸ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 289.

perlu disepakati bersama, karena dalam keadaan yang bagaimanapun, tujuan komunikasi tetap sama. Tujuan komunikasi di sini meliputi:⁸⁹

- 1) Menemukan, yaitu menyangkut penemuan persepsi diri yang dihasilkan dari apa yang telah dipelajari tentang diri sendiri dari orang lain.
- 2) Untuk berhubungan, yaitu menghabiskan waktu dan energi untuk membina dan memelihara hubungan sosial.
- 3) Untuk meyakinkan, agar kita bisa mengubah sikap dan perilaku kita.

Untuk bermain, yaitu untuk menghibur orang lain, untuk mengikat perhatian orang lain sehingga dapat mencapai tujuan yang lain.

Fungsi komunikasi dalam organisasi sekolah / madrasah menurut Abdullah Munir dalam bukunya yang berjudul “Menjadi Kepala Sekolah Efektif” menyatakan bahwa fungsi utama dari komunikasi adalah:⁹⁰

- 1) Menetapkan dan menyampaikan tujuan-tujuan dari lembaga atau organisasi kepada anggota organisasi.
- 2) Menyusun dan mengembangkan rencana guna mencapai tujuan yang diharapkan.

⁸⁹ Agus Hermawan, *Komunikasi Pemasaran*, 12.

⁹⁰ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 44-45.

- 3) Mengelompokkan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensinya dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk menghasilkan strategi yang efektif dan efisien.
- 4) Memilih, mengembangkan, dan mengevaluasi setiap anggota dari organisasi atas usaha yang telah dilaksanakan.
- 5) Mengarahkan, mengatur, memotivasi, dan menciptakan suatu budaya diantara para komunikan yang bersedia untuk berkontribusi.
- 6) Mendisiplinkan setiap aksi atau tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Seorang kepala madrasah bekerja berdasarkan informasi. Guru-guru serta personal lain di sekolah juga bekerja berdasarkan atas informasi. Semua orang baru dapat bekerja apabila ada bahan yang berupa informasi. Walaupun informasi itu sangat penting bagi semua orang akan tetapi apabila ditimbang, pimpinan atau kepala sekolahlah yang paling banyak membutuhkan informasi karena dia merupakan orang yang memikirkan dan bertanggungjawab mengenai nasib orang banyak yang menjadi tanggungannya.⁹¹ Maka dari pada itu, kepala madrasah dituntut memiliki komunikasi yang baik dan efektif. Komunikasi yang efektif memerlukan keterampilan

⁹¹ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), 79.

atau keahlian baik dari pengirim maupun penerima berita, antara lain dalam menulis, membaca, mendengar, menerjemahkan, berbicara, dan yang perlu diperhatikan adalah teknik komunikasi.

Teknik komunikasi adalah tata cara hubungan yang efisien baik melalui penggunaan alat-alat maupun tidak dengan semua unsur yang saling melibatkan diri dalam suatu unit manajemen.⁹² Komunikasi efektif dapat dilakukan dimana saja, sepanjang penyampaiannya tepat sasaran dan akurat.

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam memandang komunikasi yang efektif antar anggota organisasi, yaitu:⁹³

- 1) Pendekatan klasik, pendekatan yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif merupakan gabungan antara keterampilan yang diperoleh dan karakter moral yang tinggi. Quintilian mengungkapkan bahwa orang yang baik akan berbicara dengan baik pula.⁹⁴
- 2) Pendekatan Neo Aristoteles, pendekatan ini memandang efektivitas komunikasi didasarkan kepada efek yang ditimbulkan. Efek-efek yang ditimbulkan dari komunikasi

⁹² Usman Effendi, *Asas Manajemen*, 172.

⁹³ Aubrey Fisher, *Perspective on Human Communication and People* (New York: Harper & Row Publisher, 1978), 134.

⁹⁴ *Ibid.*

yang efektif yaitu menimbulkan pengertian, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang baik dan tindakan.

- 3) Pendekatan yang menekankan pada teknik komunikasi, pendekatan ini memandang bahwa perlu adanya identifikasi yang baku antara komunikasi yang baik dan yang buruk.
- 4) Pendekatan yang menekankan kepada aspek penyesuaian antara komunikator dan komunikan (situasional), pendekatan ini tampak sesuai dengan pandangan sosiologis dan psikologis tentang pengambilan peran dan keinginan untuk menghindari kegagalan komunikasi, ketidakcocokan antara individu yang terlibat komunikasi.
- 5) Pendekatan sistematis, pendekatan ini memandang keefektifan komunikasi dengan cara mengevaluasi keefektifan sistem komunikasi secara keseluruhan dari pada hanya seorang individu saja. Pendekatan ini banyak digunakan dalam bidang terapi. Individu (pasien) tidak dipandang sebagai objek terapi, tetapi merupakan sistem sosial secara keseluruhan.⁹⁵
- 6) Efek komunikasi, setiap komunikasi yang dilakukan oleh komunikator dan komunikan selalu menimbulkan efek atau pengaruh dan juga konsekuensinya.

⁹⁵ Didik Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 356-357.

Etika dan kebebasan memilih, hal ini didasarkan pada beberapa persyaratan, yang diasumsikan bahwa orang-orang ini sudah cukup umur dan berada dalam kondisi mental yang memungkinkannya melaksanakan pilihannya secara bebas.⁹⁶

b. Gaya Komunikasi

Soleh Soemirat menegaskan bahwa gaya komunikasi adalah kekhasan, berbeda atau ciri-ciri mode, tata cara atau ekspresi dan tanggapan.⁹⁷ Sedangkan menurut Raynes, gaya komunikasi dapat dipandang sebagai campuran unsur-unsur komunikasi lisan dan ilustrasi. Pesan-pesan verbal individu yang digunakan untuk berkomunikasi diungkapkan dalam kata-kata tertentu yang mencirikan gaya komunikasi, menurut S. Sendjaja Djuarsa gaya komunikasi diklasifikasikan menjadi enam, yaitu: 1) *Controlling* (pengendalian), 2) *Equalitarian* (setara), 3) *Structuring* (menyusun, menata), 4) *Dynamic* (dinamis, semangat), 5) *Relinquishing* (melepaskan, berjalan apa adanya), 6) *Whithdrawal* (penarikan, kekuasaan).⁹⁸

⁹⁶ *Ibid.*, 9-10.

⁹⁷ Soleh Soemirat, Elvinard Ardianto, dan Yenny R. Suminar, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2000), 115.

⁹⁸ Sunarti, *Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Code Jawa Technology Design & Development Team*, Skripsi, Fakultas Ilmu Komunikasi Univ. Mercu Buana Jakarta, 2009, 18-21.

Sementara Norton, Kirtley dan Weaver dalam buku “Komunikasi Serba Ada dan Serba Makna”, Alo Liliweri mengungkapkan bahwa gaya komunikasi adalah proses kognitif yang mengakumulasikan bentuk suatu konten agar dapat dinilai secara makro. Setiap gaya selalu merefleksikan bagaimana setiap orang menerima dirinya ketika dia berinteraksi dengan orang lain.⁹⁹

Menurut Kirtley dan Weaver dalam bukunya Alo Liliweri yang berjudul “Komunikasi Serba Ada dan Serba Makna”, gaya komunikasi ini dibagi menjadi empat, yaitu:¹⁰⁰

- 1) *Emotive Style Trait* (Gaya Emosional). Tanda-tanda individu yang memiliki gaya komunikasi *emotive* adalah:
 - a) Individu yang selalu aktif namun lembut
 - b) Kecenderungan mengambil inisiatif sosial
 - c) Suka merangkul orang dengan informal
 - d) Menyatakan pendapat secara emosional
- 2) *Director Style Trait* (Gaya Direktif). Tanda-tanda individu yang memiliki gaya komunikasi *directive* adalah:
 - a) Ia menyampaikan pendapatnya sebagai orang yang sibuk
 - b) Kadang mengirimkan informasi tetapi tidak memandang orang lain

⁹⁹ Alo Liliweri, *Komunikasi Serba Ada dan Serba Makna* (Jakarta: Kencana, 2011), 309.

¹⁰⁰*Ibid.*, 310.

- c) Individu yang tampil dengan sikap serius
 - d) Suka mengawasi orang lain
- 3) *Reflective style trait* (gaya reflektif). Tanda-tanda individu yang memiliki gaya komunikasi *reflective* adalah:
- a) Suka mengontrol ekspresi mereka
 - b) Individu yang menunjukkan pilihan tertentu dan memerintah
 - c) Kecenderungan menyertakan pendapat dengan terukur (kuantitatif)
 - d) Melihat kesulitan yang harus kita ketahui dan dihadapi.
- 4) *Supportive style trait* (gaya suportif). Tanda-tanda individu yang memiliki gaya komunikasi *supportive* adalah:
- a) Individu yang diam dan tenang penuh perhatian
 - b) Suka melihat orang dengan perhatian penuh
 - c) Kecenderungan menghindari kekuasaan
 - d) Membuat keputusan dengan mempertimbangkan semua pihak.

c. Model-Model Jaringan Komunikasi

Adapun model jaringan komunikasi suatu lembaga atau organisasi adalah:¹⁰¹

- 1) Model Rantai. Model jaringan komunikasi di sini terdapat lima tingkatan dalam jenjang hierarkisnya dan hanya dikenal komunikasi sistem arus ke atas (*upward*) dan ke bawah (*downward*), yang artinya menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya suatu penyimpangan.
- 2) Model Roda. Sistem jaringan komunikasi di sini, semua laporan, instruksi perintah kerja, dan kepengawasan terpusat satu orang yang memimpin empat bawahan atau lebih, dan antara bawahan tidak terjadi interaksi (komunikasi sesamanya).
- 3) Model Lingkaran. Model jaringan komunikasi lingkaran ini, pada semua anggota / staf biasa terjadi interaksi pada setiap tiga tingkatan hierarkinya, tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkat yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level.
- 4) Model Saluran Bebas / Semua Saluran. Model jaringan komunikasi system ini adalah pengembangan model

¹⁰¹ Didik Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 360-362.

lingkaran. Dari semua tiga level tersebut, dapat melakukan interaksi secara timbal balik tanpa menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya.

- 5) Model Huruf “Y”. Model jaringan komunikasi dalam organisasi di sini tidak jauh berbeda dengan model rantai, yaitu terdapat empat level jenjang hierarkinya. Satu supervisor mempunyai dua bawahan dan dua atasan mungkin yang berbeda divisi / departemen.

d. Prinsip-Prinsip Komunikasi

Prinsip-prinsip komunikasi ini meliputi:¹⁰²

- 1) Komunikasi adalah paket isyarat. Perilaku komunikasi yang melibatkan pesan verbal, isyarat tubuh, atau kombinasi dari keduanya, biasanya terjadi dalam satu paket. Perilaku tersebut saling memperkuat dan mendukung
- 2) Pesan yang kontradiktif. Secara verbal menyatakan kecintaannya, tetapi secara nonverbal melakukan hal-hal yang menyakitkan.
- 3) Komunikasi adalah proses penyesuaian. Seni komunikasi ialah mengidentifikasi isyarat orang lain, mengenali

¹⁰² *Ibid.*

bagaimana isyarat tersebut digunakan, dan memahami artinya.

- 4) Komunikasi mencakup dimensi isi dan hubungan. Komunikasi setidaknya berkaitan dengan dunia nyata atau sesuatu yang berada di luar (bersifat eksternal) bagi pembicara dan pendengar. Aspek ini mengacu pada tanggapan perilaku yang diharapkan. Aspek hubungan menunjukkan bagaimana komunikasi dilakukan.
- 5) Ketidakmampuan dalam membedakan dimensi isi dan hubungan. Masalah yang muncul di antara manusia disebabkan oleh ketidakmampuan manusia dalam mengenali perbedaan antara dimensi isi dan hubungan dalam komunikasi.
- 6) Komunikasi melibatkan transaksi simetris dan komplementer. Dalam hubungan simetris, seseorang dapat bercermin pada perilaku orang lainnya. Sedangkan dalam hubungan komplementer, kedua pihak mempunyai perilaku yang berbeda. Perilaku salah seorang sebagai stimulus perilaku komplementer lainnya.
- 7) Rangkaian komunikasi dipunctuasi (kontinu). Masing-masing kejadian dapat dianggap sebagai stimulus, dan dapat pula dianggap sebagai efek.
- 8) Komunikasi sebagai proses transaksional.

e. **Indikator Komunikasi antar Anggota Organisasi**

Sedangkan menurut Didin Kurniadi, indikator komunikasi dalam organisasi sesuai arahnya terbagi menjadi tiga, yaitu:¹⁰³

- 1) Komunikasi ke atas. Arus komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ini sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi. Masalah yang sering terjadi dalam komunikasi ini adalah sebagai berikut:
 - a) Karena pesan yang mengalir ke atas merupakan pesan yang harus didengar hierarki yang tinggi sedangkan pekerja sering enggan menyampaikan pesan yang negatif.
 - b) Pesan yang disampaikan ke atas, biasanya berisi ketidakpuasan bawahan dan sering tidak didengar oleh manajemen.
 - c) Kadang kala pesan tidak sampai karena disaring oleh penjaga gerbang arus pesan atau bisa terjadi lebih baik bertanya pada rekan kerja atau sesama mahasiswa.
 - d) Arus ke bawah terlalu besar sehingga tidak ada celah untuk menerima pesan dari bawah.

¹⁰³ Didik Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 360-362.

e) Hambatan fisik. Biasanya secara fisik pemimpin dengan bawahan berjauhan.

Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran, mengajukan saran, dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan.¹⁰⁴

2) Komunikasi ke Bawah. Arus komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Arus komunikasi ini menimbulkan masalah bahwa pihak manajemen dan bawahan sering berbicara dengan bahasa yang berbeda.¹⁰⁵ Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan pengarahan, tujuan disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Lewis dalam bukunya Arni juga menjelaskan bahwa komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahfahaman

¹⁰⁴ Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 116.

¹⁰⁵ Didik Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 360-362.

karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.¹⁰⁶

3) Komunikasi Lateral. Komunikasi lateral merupakan arus pesan antar sesama (ketua bidang ke ketua bidang, anggota ke anggota). Pesan semacam ini bergerak di bagian bidang yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Masalah yang timbul adalah bahasa yang khusus dikembangkan oleh dividi tertentu di dalam organisasi dan bidang tertentu merasa paling penting dalam organisasi.¹⁰⁷ Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.¹⁰⁸

f. Pengaruh Komunikasi antar Anggota Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Kelangsungan hidup organisasi berhubungan erat dengan kemampuan manajemen untuk menerima, mengirim, dan bertindak atas dasar informasi. Proses komunikasi

¹⁰⁶ Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*. 108.

¹⁰⁷ Didik Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 360-362.

¹⁰⁸ Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*. 121.

menghubungkan organisasi kepada lingkungannya dan juga kepada bagian-bagian pokoknya. Informasi dari lingkungan mengalir masuk ke dalam organisasi. Informasi mengalir di dalam organisasi itu sendiri, dari individu kepada individu, dan dari kelompok kepada kelompok. Jadi, informasi membantu menyatukan kegiatan organisasi dan tuntutan lingkungan, tetapi informasi itu juga menyatukan kegiatan intern dari organisasi.¹⁰⁹

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya organisasi. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, seperti: penyebaran isu, gosip, dan lain-lain. Suatu penelitian menyatakan bahwa komunikasi organisasi mengungkapkan banyaknya arus memo, notulen rapat, buklet yang menguraikan kebijakan, papan buletin, dan dokumen perencanaan. Media ini digunakan untuk menyampaikan informasi resmi kepada anggota organisasi.¹¹⁰

¹⁰⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnely, *Organizations*, Terj. Djoerban Wahid, (Jakarta: Erlangga, 1994), 40.

¹¹⁰ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*, 36.

Monica Nita dan Radu D. Stanciu dalam jurnalnya yang berjudul “*The Influence of The Management Communication on The Organizational Culture and Climate*” menyatakan bahwa “*The management culture and communication can have a strong influence on the organization’s culture and climate*”¹¹¹ (Budaya dan komunikasi manajemen dapat memiliki pengaruh kuat pada budaya dan iklim organisasi).

4. Struktur Organisasi

a. Konsep Dasar Struktur Organisasi

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, struktur adalah cara sesuatu yang disusun atau dibangun dengan pola tertentu.¹¹² Struktur organisasi juga dapat didefinisikan sebagai tanggungjawab bagi masing-masing posisi jabatan dan hubungan di antara posisi-posisi tersebut.¹¹³ Ada juga yang mengatakan, struktur organisasi merupakan struktur yang

¹¹¹ Monica Nita dan Radu D. Stanciu, “The Influence of The Management Communication on The Organizational Culture and Climate”, Jurnal: ISSUE, Vol. 1, Mey 2015, 108.

¹¹² Kamus Besar Bahasa Indonesia Versi online, <http://kbbi.web.id/struktur>, di akses pada 17 November 2019.

¹¹³ Jave Madura, “*Introduction to Business Edisi 4*”, Terj. Ali Akbar Yulianto, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 446.

menggambarkan sistem tugas, hubungan pelaporan dan komunikasi antar individu dan kelompok dalam organisasi.¹¹⁴

Namun, menurut John M. Ivancevich menyebutkan bahwa struktur organisasi di desain oleh para manajer untuk menghadapi keputusan-keputusan yang sulit dengan cara memilih berbagai alternatif melalui kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan dan departemen-departemennya.¹¹⁵ Ulber Silalahi menambahkan bahwa struktur organisasi yaitu pola-pola formal dari interaksi dan koordinasi yang dirancang untuk menghubungkan tugas-tugas dari individu-individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.¹¹⁶ Dari pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi adalah struktur yang menggambarkan sistem tugas, hubungan pelaporan, dan komunikasi antar individu dan kelompok dalam organisasi yang disusun atau didesain oleh para manajer untuk mempermudah pemetaan-pemetaan kerja.

Dalam struktur akan kelihatan orang yang menjadi manajer atau pimpinan, orang-orang yang dipimpin, serta jalur koordinasi dan instruksi dalam organisasi. Memahami struktur

¹¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPEE, 2011), 169.

¹¹⁵ John M. Ivancevich dan Konopaske (eds), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*.

¹¹⁶ Suparjanti, dkk, *Tata Usaha dan Kearsipan* (Yogyakarta: Kanisius, 2000), 2.

ini sangat penting, supaya seseorang bekerja sesuai dengan bidang kewenangannya, tidak memasuki wilayah orang lain yang bisa menyebabkan disharmoni dan konflik yang mengganggu jalannya organisasi.¹¹⁷

b. Faktor-Faktor Penentu Struktur Organisasi

Sebenarnya, pedoman untuk menyusun organisasi madrasah yang baik tidak mudah ditentukan. Perbedaan corak atau karakteristik madrasah yang satu dengan yang lainnya adalah satu penyebab kesulitan itu. Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:¹¹⁸

- 1) Strategi organisasi merupakan tindak lanjut dari visi, misi, dan tujuan instansi / lembaga akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi diatur antara pemimpin dan bawahannya.
- 2) Teknologi sebagai penentu struktur. Bentuk teknologi yang digunakan organisasi akan mempengaruhi cara pengaturan organisasi. Dapat kita katakan bahwa teknologi adalah

¹¹⁷ Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 37.

¹¹⁸ Tubagus Ahmad Darodjat, *Manajemen Personalialia*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2015), 33.

kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, peralatan, mesin dan komputer yang digunakan dalam organisasi. Dengan kata lain, perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasinya.

- 3) Manusia sebagai penentu struktur. Orang-orang yang terlibat dalam aktivitas suatu organisasi akan mempengaruhi struktur suatu organisasi. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi memiliki kemampuan dan cara berfikir SDM serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
- 4) Ukuran struktur. Ukuran organisasi secara menyeluruh maupun sub-unitnya akan mempengaruhi struktur. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

c. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Secara umum, bentuk struktur organisasi yaitu struktur organisasi garis, struktur organisasi garis dan staf, struktur organisasi fungsional, dan struktur organisasi matriks.¹¹⁹

1) Struktur Organisasi Garis

¹¹⁹ Saefrudin, “*Pengorganisasian dalam Organisasi*”, Jurnal: Al-Hikmah, Vol. 5, No. 2, Oktober 2017, 60-62.

Struktur organisasi ini merupakan struktur organisasi yang paling tua dan sederhana, dimana kekuasaan mengalir secara vertikal dari tingkat atas, melalui tingkat menengah dan sampai tingkat bawah. Struktur ini menerapkan aliran wewenang langsung dari top manajemen kepada manajemen bawahannya.

- a) Ciri struktur organisasi garis yaitu, jumlah karyawan relatif sedikit, organisasi relatif kecil, karyawan saling mengenal secara akrab, dan spesialisasi kerja masih relatif rendah.
- b) Kelebihan struktur organisasi garis yaitu, karyawan / bawahan lebih menyadari akan tugas dan tanggungjawab atas pekerjaan yang diembannya, karena struktur ini mudah dimengerti dan sederhana, perintah berjalan lancar, karena pemimpin hanya satu orang, keputusan dapat di ambil dengan cepat dan solidaritas karyawan sangat tinggi.
- c) Kekurangan struktur organisasi garis yaitu, kurang fleksibel dalam menyediakan spesialisasi yang dibutuhkan ketika perusahaan menjadi lebih luas dan lebih kompleks, kemampuan seorang pemimpin sangat berpengaruh, sehingga kalau pemimpin tidak cakap atau tidak mampu akan berakibat fatal bagi organisasi, timbulnya atau

mendorongnya sifat otoriter pimpinan dan membatasi perkembangan individu bawahannya.

2) Struktur Organisasi Garis Dan Staf

Struktur organisasi ini merupakan gabungan antara organisasi lini dan departemen staf. Bisa dikatakan bahwa struktur ini hampir sama dengan struktur garis, dengan satu dimensi tambahan berupa aktivitas staf ahli yang mendukung aktivitas struktur garis dengan memfasilitasi pencapaian tujuan utama organisasi.

- a) Ciri struktur organisasi garis dan staf yaitu, jumlah karyawan banyak, daerah kerja luas, organisasi menengah atas dan besar. Ada dua kelompok karyawan, yaitu kelompok staf sebagai penasihat dan kelompok garis sebagai pelaksana, aktivitas garis berperan langsung sementara aktivitas staf tidak langsung dan departemen staf hanya memberikan dukungan teknik khusus, pengambilan keputusan tetap pada departemen lini.
- b) Kelebihan struktur organisasi garis dan staf yaitu, posisi garis terbebas dari aktivitas khusus yang dapat diberikan kepada karyawan staf, relevan bagi perusahaan besar, keputusan lebih rasional karena adanya staf ahli, dan fleksibilitas dari personel staf dapat memudahkan mereka menyelesaikan proyek dalam waktu yang singkat.

c) Kekurangan struktur organisasi garis dan staf yaitu, sering adanya konflik antara karyawan garis dan staf, koordinasi kadang-kadang sukar diterapkan, membutuhkan biaya tinggi dan solidaritas sesama karyawan berkurang karena jumlahnya yang banyak sehingga memungkinkan mereka untuk tidak lagi saling mengenal.

3) Struktur Organisasi Fungsional

Struktur ini banyak ditemukan pada organisasi atau perusahaan yang mempunyai area spesialisasi sebagai dasar eksistensi sebuah departemen. Pada struktur organisasi fungsional, masing-masing manajemen adalah seorang spesialis atau ahli dan masing-masing bawahan mempunyai beberapa pimpinan.

a) Ciri struktur organisasi fungsional yaitu, sering ditemui pada perusahaan kecil dan menengah, yang memusatkan pengambilan keputusan pada tingkat tertinggi dari perusahaan atau lembaga tersebut, setiap pimpinan dapat memberikan perintah kepada setiap bawahan sepanjang ada hubungan dengan fungsi atasan tersebut dan tanggungjawab pelaksanaan kepada lebih dari satu pimpinan.

b) Kelebihan struktur organisasi fungsional yaitu, spesialisasi karyawan dapat digunakan semaksimal mungkin, solidaritas antara orang-orang yang menjalankan fungsi sejenis pada

umumnya tinggi dan moral serta disiplin kerja para karyawan yang menjalankan fungsi yang sejenis pada umumnya tinggi.

- c) Kekurangan struktur organisasi fungsional yaitu, kebingungan yang terjadi ketika karyawan memiliki satu atau lebih supervisor, adanya kecenderungan bagi para karyawan untuk terlalu menspesialisasikan diri dalam satu bidang kegiatan dan orang-orang yang bergerak dalam satu bidang tertentu cenderung untuk mementingkan fungsinya saja tanpa bisa menyeluruh sebagai satu total sistem.

4) Struktur Organisasi Matriks

Struktur ini merupakan struktur terbaru dari semua struktur organisasi yang ada dan paling sering digunakan, dan merupakan desain yang menugaskan para spesialis dari berbagai departemen fungsional untuk bekerja pada satu proyek yang dipimpin satu manajer pada setiap proyeknya. Pada struktur ini karyawan dapat memiliki pekerjaan yang terpisah pada proyek dan pada posisi permanen. Ketika proyek selesai, karyawan kembali ke unit atau departemen asalnya.

- a) Ciri struktur organisasi matriks yaitu, memiliki jumlah organisasi yang banyak sekaligus tingkat-tingkat hierarki kewenangan banyak dan pimpinan yang paling tinggi berada di paling atas.

- b) Kelebihan struktur organisasi matriks yaitu, dapat memberdayakan kemampuan pimpinan fungsional, meningkatkan dan mengembangkan keterampilan setiap karyawan, mendorong setiap individu dalam organisasi untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi organisasi dan mempermudah penyelesaian pekerjaan dengan adanya kerjasama serta spesialisasi yang di miliki.
- c) Kekurangan struktur organisasi matriks yaitu, dengan adanya kemampuan ganda, sering timbul kebingungan di pihak bawahan, termasuk ikhwal pelaporannya, koordinasi yang kurang baik dapat menyebabkan kekacauan dalam pelaksanaan tugas, menuntut adanya keterampilan yang cukup tinggi dari setiap individu dalam organisasi dan membutuhkan biaya yang cukup besar dalam operasionalnya.

d. Indikator Struktur Organisasi

Adapun indikator struktur organisasi menurut Stephen Robbins adalah sebagai berikut:¹²⁰

- 1) Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.

¹²⁰ Stephen Robbins, 215-224.

- 2) Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
- 3) Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggungjawab kepada siapa.
- 4) Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
- 5) Sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.
- 6) Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

e. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Salah satu faktor penting yang menentukan hasil karya (budaya) yang efektif di semua tingkat adalah pola organisasi makro, yaitu struktur organisasi secara menyeluruh. Pola organisasi meliputi penerapan prinsip pembagian pekerjaan, dasar departemental (pembagian organisasi dalam beberapa

departemen), rentang kendali (*span of control*), dan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*). Hasil dari penerapan prinsip-prinsip ini adalah struktur hubungan antara tugas dan wewenang, yang dimaksudkan untuk menyalurkan perilaku individu dan kelompok menuju ke tingkat hasil karya (budaya) yang lebih tinggi.¹²¹

Struktur organisasi merupakan bagian dari budaya eksternal (*External Culture*) yang mempengaruhi proses terbentuk, berkembang, dan dinamika budaya organisasi. Pendekatan rancang bangun budaya organisasi (*Requisite Organization / RO*) merupakan pendekatan merancang bagan struktur organisasi, yang mengintegrasikan antara jumlah jenjang dalam organisasi dengan penempatan anggota organisasi yang sesuai tingkat kompetensinya pada posisi yang diemban dan dalam jumlah yang tepat, serta pengaturan tatacara pola hubungan individu maupun unit kerja secara vertikal maupun lateral yang luas, lancar, dan cepat. Struktur tugas dan tanggungjawab setiap posisi harus jelas sesuai dengan tingkat kompetensi yang dimiliki, tidak ada duplikasi pekerjaan. Penerapan konsep ini dapat memperkuat posisi

¹²¹ James L. Gibson, dkk. *Organizations*, 39.

organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat.¹²²

Yang menjadi pintu dari struktur adalah bagan organisasi. Dari bagan organisasi tersebut akan terlihat kerangka kerja dari suatu organisasi. Yang meliputi bagian-bagian atau unit-unit kerja organisasi dan bagaimana bagian-bagian tersebut saling berhubungan. Namun perlu diingat, dengan memperhatikan bagan organisasi saja berarti kita telah memahami struktur secara sempit. Definisi mengenai fakta secara umum yang terdapat dalam struktur organisasi ialah: (1) pembagian kerja (spesialisasi) dan (2) koordinasi. Berdasarkan fakta di atas, struktur organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja yang dipikirkan oleh manajer untuk membagi-bagi dan mengkoordinasikan aktivitas suatu anggota organisasi.¹²³

¹²² Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*, 40.

¹²³ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 40.

5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi seperti yang sudah dipaparkan oleh penulis di atas. Berdasarkan pendapat Ismail Nawawi, budaya organisasi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.¹²⁴ Dalam memahami budaya organisasi secara rinci, diperlukan pengetahuan tentang elemen-elemen internal budaya organisasi (*Internal Culture*).

Faktor internal yang pertama ialah lingkungan, yang merupakan salah satu elemen yang berpengaruh cukup kuat dalam membentuk budaya organisasi. Lingkungan adalah keseluruhan yang mengitari, termasuk yang dikitari, yaitu manusia yang bersangkutan. Proses interaksi antar organisme dengan lingkungan terdiri atas empat aliran, yaitu: (1) siklus pendukung kehidupan, (2) penyebaran atau distribusi spesies (manusia) dan lingkungan, (3) dampak kegiatan manusia terhadap lingkungan, dan (4) pelestarian lingkungan. Sedangkan lingkungan, berfungsi sebagai: (a) Sumber Daya

¹²⁴ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*, (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010), 26-40.

Alam (SDA), (b) Sumber Daya Manusia (SDM), (c) Sumber Daya Buatan (SDB).¹²⁵

Uhar Suharsaputro menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam pendidikan ialah pendidik dan tenaga kependidikan. Sumber Daya Manusia dalam konteks organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik.¹²⁶ Dalam hal ini diperlukan seorang pemimpin yang menjadi bagian dari pendidik untuk menggiring anggota organisasinya untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan faktor internal yang kedua ialah suatu elemen yang secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya organisasi. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, seperti: penyebaran isu, gosip, dan lain-lain. Suatu penelitian menyatakan bahwa komunikasi organisasi mengungkapkan banyaknya arus memo, notulen rapat, buklet yang menguraikan kebijakan, papan buletin, dan dokumen perencanaan. Media ini digunakan untuk menyampaikan informasi resmi kepada anggota organisasi.

¹²⁵*Ibid.*

¹²⁶ [https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-
pendidikan/](https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-pendidikan/) diakses pada hari Jumat, 20 Desember 2019.

Di samping budaya internal organisasi yang sangat dominan mempengaruhi budaya organisasi, budaya eksternal (*External Culture*) juga mempengaruhi proses terbentuk, berkembang, dan dinamika budaya organisasi. Pendekatan rancang bangun budaya organisasi (*Requisite Organization / RO*) merupakan pendekatan merancang bagan struktur organisasi, mengintegrasikan antara jumlah jenjang dalam organisasi dengan penempatan anggota organisasi sesuai tingkat kompetensinya pada posisi yang diemban dan dalam jumlah yang tepat, serta pengaturan tatacara pola hubungan individu maupun unit kerja dengan vertikal maupun lateral secara luas, lancar, dan cepat. Struktur tugas dan tanggungjawab setiap posisi harus jelas sesuai dengan tingkat kompetensi yang dimiliki, tidak ada duplikasi pekerjaan. Penerapan konsep ini dapat memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat.¹²⁷

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi tersebut, ketiganya merupakan faktor kuat secara langsung dapat mempengaruhi budaya organisasi. Berawal pada seorang pemimpin, yang mana budaya tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi

¹²⁷ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*.

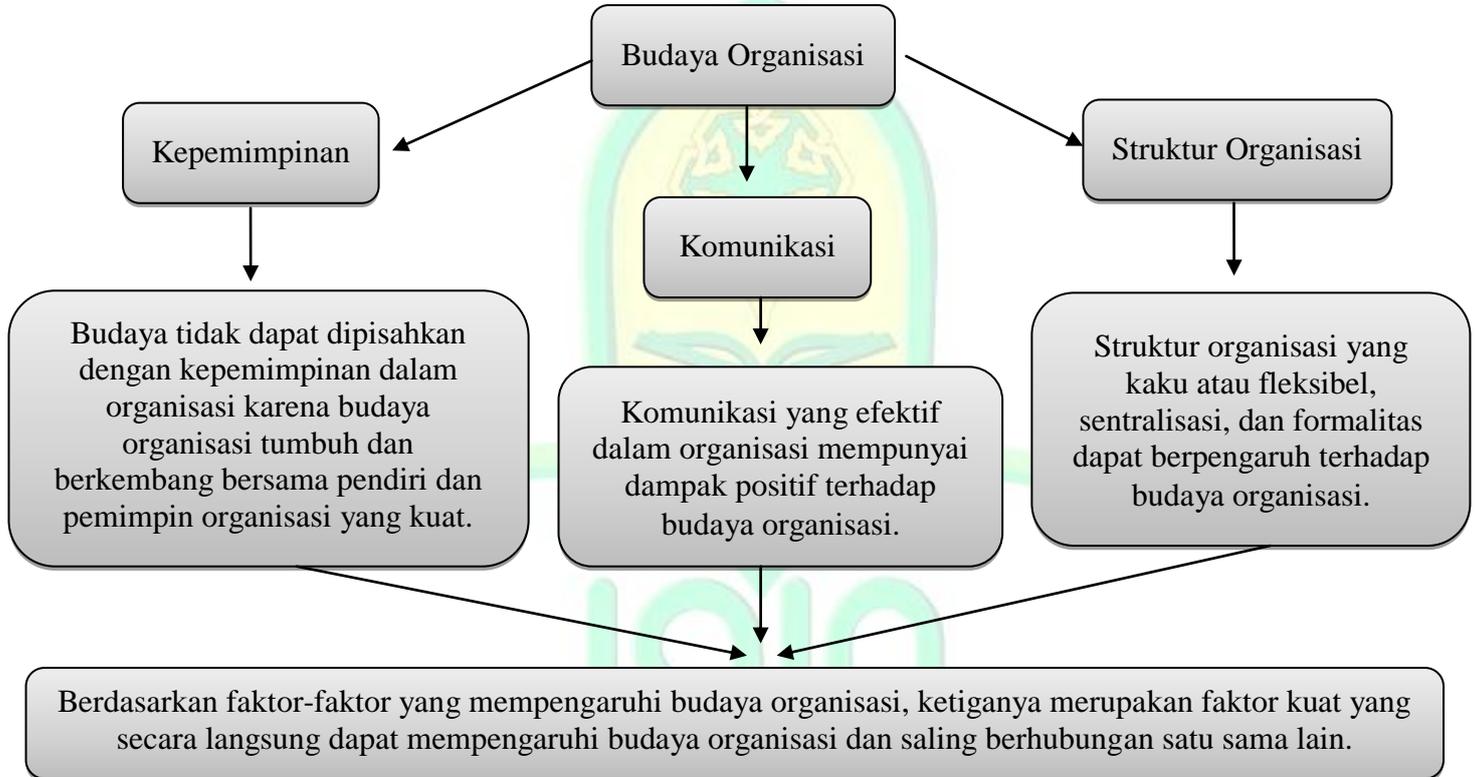
tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi.¹²⁸ Kemudian kelangsungan hidup organisasi berhubungan erat dengan kemampuan pemimpin dan anggotanya untuk menerima, mengirim, dan bertindak atas dasar informasi. Proses komunikasi yang demikian dapat menghubungkan organisasi kepada lingkungannya dan juga kepada bagian-bagian pokoknya.¹²⁹ Selanjutnya dalam proses terlaksananya budaya organisasi, dibutuhkan struktur organisasi yang meliputi penerapan prinsip pembagian pekerjaan, dasar departemental (pembagian organisasi dalam beberapa departemen), rentang kendali (*span of control*), dan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*). Hasil dari penerapan prinsip-prinsip ini adalah struktur hubungan antara tugas dan wewenang.¹³⁰

¹²⁸ Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, 311.

¹²⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnely, *Organizations*, Terj. Djoerban Wahid, 40.

¹³⁰ *Ibid.*, 39.

C. Kerangka Berfikir



Kerangka berfikir adalah suatu model yang mengidentifikasi bagaimana suatu teori berhubungan dengan faktor yang telah dijelaskan sebagai masalah yang penting.¹³¹ Berdasarkan telaah hasil penelitian terdahulu dan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, maka diperoleh kerangka berfikir yang berupa kerangka asosiatif.

Variabel (X_1) : Kepemimpinan Kepala Madrasah
Variabel (X_2) : Komunikasi antar Anggota Organisasi
Variabel (X_3) : Struktur Organisasi
Variabel (Y) : Budaya Organisasi

Berdasarkan telaah hasil penelitian terdahulu dan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, maka diajukan kerangka berfikir sebagai berikut:

1. Jika kepemimpinan kepala madrasah baik, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan baik.
2. Jika kepemimpinan kepala madrasah tidak baik, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan tidak baik.
3. Jika komunikasi antar anggota organisasi baik, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan baik.

¹³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 91.

4. Jika komunikasi antar anggota organisasi tidak baik, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan tidak baik.
5. Jika struktur organisasi jelas, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan baik.
6. Jika struktur organisasi tidak jelas, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan tidak baik.
7. Jika kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi baik dan jelas, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan baik.
8. Jika kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi tidak baik dan tidak jelas, maka budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun akan tidak baik.

D. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara/ tidak permanen terhadap permasalahan yang terjadi di dalam penelitian, hingga adanya bukti yang akurat melalui

data yang terkumpul di lapangan.¹³² Untuk itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- Ha₁ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.
- Ha₂ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.
- Ha₃ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.
- Ha₄ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.

¹³² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 67.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah proses menentukan latar penelitian agar memperoleh data yang akurat sesuai dengan karakteristik variabel dengan tujuan penelitian. Selain itu rancangan penelitian juga diartikan sebagai suatu proses memikirkan dan menentukan secara matang mengenai hal-hal yang akan dilakukan di dalam penelitian.

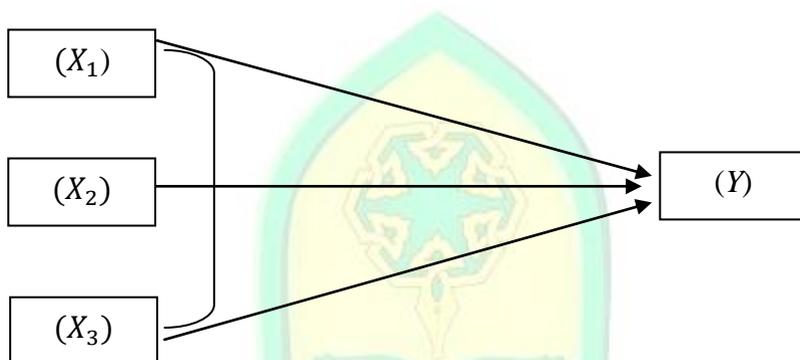
Rancangan penelitian terdiri dari dua variabel, yaitu variabel dependen (Y) dan variabel independen (X).¹³³

- a. Variabel dependen (terikat), adalah variabel yang menjadi akibat atau dipengaruhi karena adanya variabel lain yang disebut sebagai variabel independen. Variabel dependen ini terdiri dari budaya organisasi.
- b. Variabel independen (bebas), variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel lain dalam hal ini adalah variabel dependen. Variabel independen terdiri dari kepemimpinan kepala madrasah,

¹³³ Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2006), 2.

komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi.¹³⁴

Anggapan peneliti tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat disajikan dalam bagan berikut.



Keterangan:

Kepemimpinan kepala madrasah (X_1)

Komunikasi antar anggota organisasi (X_2)

Struktur organisasi (X_3)

Budaya organisasi (Y)

¹³⁴ Andhita Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistik Parametrik dalam Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016), 11.

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat bisa berupa orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti berdasarkan suatu teori untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.¹³⁵ Penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas, yang meliputi Kepemimpinan Kepala Madrasah (X_1); Komunikasi antar Anggota Organisasi (X_2); dan Struktur Organisasi (X_3), serta variabel terikat yaitu Budaya Organisasi (Y).

2. Definisi Operasional

Sementara definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberi arti atau menspesifikkan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi

¹³⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 61.

Dalam penelitian ini, untuk menghasilkan budaya organisasi yang baik di MAN se-kabupaten Madiun pada tahun ajaran 2020/2021, maka diperlukan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Untuk mengukur budaya organisasi sebagai variabel dependen (Y), maka dibutuhkan teori yang merujuk dari Stephen P. Robbins dengan indikator sebagai berikut:¹³⁶ Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi kepada manusia, Berorientasi pada tim, Agresif, dan Stabil.

b. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam penelitian ini, kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu proses untuk memproyeksikan seperti apakah kepemimpinan kepala madrasah di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021 pada masa depan yang direncanakan, bagaimana membimbing anggota organisasi sesuai dengan visi, dan bagaimana memberi inspirasi kepada semua anggota organisasi dalam merealisasikan visi. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai variabel independen (X_1) untuk

¹³⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 512.

mengukurnya merujuk teori Soewardji Lazaruth dengan indikator sebagai berikut:¹³⁷ memiliki visi, integritas, dedikasi, keluhuran budi, rendah hati, keterbukaan, kreativitas, keadilan, ketegasan, dan rasa humor.

c. Komunikasi antar Anggota Organisasi

Dalam penelitian ini, komunikasi antar anggota organisasi ialah suatu pola hubungan yang terjadi di MAN se-kabupaten Madiun pada tahun ajaran 2020/2021 antara manusia dan semua hal yang dapat mengembangkan lambang pikiran secara bersama-sama, dan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Komunikasi antar anggota organisasi sebagai variabel independen (X_2), untuk mengukurnya merujuk pada teori Didin Kurniadi adalah sebagai berikut:¹³⁸ (1) Komunikasi ke atas meliputi: memberikan balikan, memberikan saran, mengajukan saran, dan mengajukan pertanyaan, tipe pesan dalam komunikasi ini adalah integrasi dan pembaruan.¹³⁹ (2) Komunikasi ke Bawah: menyampaikan tujuan, mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena

¹³⁷ Soewardji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, 62-67.

¹³⁸ Didik Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 360-362.

¹³⁹ Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 116.

salah informasi, mencegah kesalahfahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.¹⁴⁰ (3) Komunikasi Lateral: koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, dan saling memberikan informasi.¹⁴¹

d. Struktur Organisasi

Dalam penelitian ini, struktur organisasi adalah pemetaan pekerjaan dalam organisasi di MAN se-kabupaten Madiun pada tahun ajaran 2020/2021 dengan pola interaksi dan koordinasi yang dirancang untuk menghubungkan dan menggambarkan suatu tugas dari masing-masing individu dan kelompok. Struktur organisasi sebagai variabel independen (X_3), untuk mengukurnya menggunakan teori dari Stephen Robbins adalah sebagai berikut:¹⁴² Spesialisasi pekerjaan, Departementalisasi, Rantai komando, Rentang kendali, Sentralisasi dan desentralisasi, serta Formalisasi.

¹⁴⁰ *Ibid.*,108.

¹⁴¹ *Ibid.*, 121.

¹⁴² Stephen Robbins, 215-224.

C. Lokasi, Populasi dan Sampel

1. Lokasi

Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di kabupaten Madiun. Adapun masing-masing Madrasah tersebar pada beberapa daerah di Kabupaten Madiun.

Tabel 3.1 Lokasi Penelitian

No	Tempat	Alamat
1	MAN 1 Madiun	Jl. Raya Kebonsari Ds. Rejosari Kec. Kebonsari Kab. Madiun
2	MAN 2 Madiun	Jl. Ki Ageng Buntu No. 04 Rejosari, Ds. Rejosari, Kec. Kebonsari, Kab. Madiun
3	MAN 3 Madiun	Jl. Raya Ponorogo KM. 17 Dolopo Madiun, Ds. Lembah, Kec. Dolopo, Kab. Madiun
4	MAN 4 Madiun	Jl. H. Agus Salim No.6B Caruban Mejayan, Ds. Mejayan, Kec. M mejayan, Kab. Madiun

2. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹⁴³ Populasi dapat pula diartikan sebagai seluruh data yang menjadi perhatian dalam suatu ruang lingkup dan waktu,¹⁴⁴ dengan kata lain populasi merupakan satuan atau keseluruhan gejala yang dijadikan penelitian.

Jumlah populasi penelitian ini diambil dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan MAN se-Kabupaten Madiun yang kemudian dinyatakan penulis dengan sebutan anggota organisasi dengan jumlah 163 orang (lihat lampiran 1).

**Tabel 3.2 Jumlah Anggota Organisasi di MAN
se-Kabupaten Madiun**

No	Nama Lembaga	Jumlah Anggota
1	MAN 1 Madiun	54
2	MAN 2 Madiun	33
3	MAN 3 Madiun	44
4	MAN 4 Madiun	32
Jumlah		163

¹⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabrata, 2013), 80.

¹⁴⁴ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 118.

3. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi.¹⁴⁵ Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah Teknik Random Sampling dengan pengambilan sampel dari keseluruhan anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan perbedaan yang ada dari anggota populasi tersebut. Sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang atau kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian. Cara ini dilakukan apabila anggota populasi dianggap homogen.¹⁴⁶

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 1%, 5%, dan 10%. Jumlah populasi 163 orang dengan taraf kesalahan 5% berdasarkan tabel Isaac dan Michael dalam buku Sugiyono didapatkan sampel sejumlah 110 orang. Jadi, dengan jumlah populasi sebanyak 163 orang, maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 110 responden.

¹⁴⁵ Syaifuddin Anwar, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), 77.

¹⁴⁶ *Ibid*, 82.

Tabel 3.3 Pengambilan Sampel Masing-Masing Lembaga

No	Lembaga	Perhitungan	Hasil
1.	MAN 1 Madiun	$54 / 163 \times 110 = 36,4$	36
2.	MAN 2 Madiun	$33 / 163 \times 110 = 22,2$	22
3.	MAN 3 Madiun	$44 / 163 \times 110 = 29,6$	30
4.	MAN 4 Madiun	$32 / 163 \times 110 = 21,5$	22

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dihasilkan jumlah sampelnya adalah $36,4 + 22,2 + 29,6 + 21,5 = 108$. Karena hasil perhitungan menjadi bilangan pecahan, maka angka bisa dibulatkan, sehingga jumlah sampel menjadi $36 + 22 + 30 + 22 = 110$.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data di lapangan, terdapat suatu kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti, yaitu menentukan teknik dalam mengumpulkan data. Kualitas dari teknik pengumpulan data ini dapat menentukan kualitas dan hasil dari suatu penelitian yang dilakukan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Angket (Kuesioner)

Angket merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan/ memperoleh informasi berupa data dengan

cara menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh para responden secara tertulis.¹⁴⁷ Angket sama halnya dengan *interview*, dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang diri responden atau informasi tentang orang lain.¹⁴⁸

Penelitian ini menggunakan angket yang sifatnya langsung dan tertutup, dimana responden hanya memberikan jawabannya sesuai dengan jawaban yang telah disediakan oleh peneliti.¹⁴⁹ Artinya, pernyataan di dalam angket langsung diberikan kepada responden sebagai subyek penelitian, dan dalam mengisi angket, responden diharuskan memilih jawaban telah disediakan.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket dengan skala *likert* dengan gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-Ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), struktur organisasi (X_3), dan budaya organisasi (Y).

¹⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka cipta, 2003), 135.

¹⁴⁸ Amirul Hadi Karyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan II* (Bandung: Pustaka Setya, 1987), 137.

¹⁴⁹ Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 57.

Tabel 3.4 Skor Jawaban Angket

Pilihan Jawaban	Skor Jawaban
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan cara mengambil seluruh data yang diperlukan dalam penelitian. Dokumentasi dapat berupa subjek penelitian, dokumentasi sekolah, dokumentasi foto selama penelitian, dan data profil sekolah.¹⁵⁰

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi digunakan apabila suatu penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan apabila responden yang diamati tidak terlalu besar.¹⁵¹ Metode ini digunakan untuk memperoleh data mengenai kondisi lingkungan madrasah, sarana prasarana, serta jumlah tenaga

¹⁵⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 225.

¹⁵¹ Karunia Eka Lestari dan Mokhammad Ridwan Y., *Penelitian Pendidikan Matematika*, 238.

pendidik dan kependidikan di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021.

E. Instrumen Penelitian

Dalam proses penelitian, perlu adanya pengukuran terhadap penampakan alam maupun sosial. Pengukuran tersebut harus dilakukan dengan alat ukur yang tepat. Adapun alat ukur yang digunakan pada suatu penelitian disebut dengan instrumen penelitian. Jadi, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengukur penampakan alam maupun sosial yang diamati dan dicermati secara detail.

1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Dalam menyusun instrumen penelitian, peneliti mengacu pada indikator-indikator pada setiap variabel untuk dijadikan landasan teorinya. Adapun indikator-indikator variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No. Angket
Kepemimpinan	Memiliki visi	Adanya tujuan yang jelas	1, 2
	Integritas	Adanya hubungan yang baik dengan masyarakat	3, 4
	Dedikasi	Adanya kemampuan dalam memimpin	5, 6
	Keluhuran budi	Adanya contoh perilaku yang baik dari pemimpin	7, 8
	Rendah hati	Adanya contoh perilaku yang baik dari pemimpin	9, 10
	Keterbukaan	Adanya transparansi dan kolaborasi dari pemimpin	11, 12
	Kreatifitas	Adanya kemampuan menemukan cara atau ide yang lebih baik dari pemimpin	13, 14
	Keadilan	Adanya sikap yang bebas dari diskriminasi dari pemimpin	15, 16
	Ketegasan	Adanya kejelasan dan kepastian dari pemimpin	17, 18
	Rasa humor	Adanya kemampuan menciptakan suasana nyaman rasa aman dari pemimpin	19, 20
u n i k	Komunikasi	Adanya komunikasi	21, 22,

	ke atas	yang baik dari bawahan ke atasan	23
	Komunikasi ke bawah	Adanya komunikasi yang baik dari atasan ke bawahan	24, 25, 26
	Komunikasi lateral	Adanya komunikasi antar individu	27, 28, 29
Struktur	Spesialisasi pekerjaan	Pembagian pekerjaan yang sesuai dengan keahlian kinerja	30, 31
	Departementalisasi	Adanya penentuan pola yang akan digunakan untuk membagi pekerjaan	32, 33
	Rantai komando	Adanya struktur garis kewenangan dari atasan hingga bawahan	34, 35
	Rantai kendali	Adanya sejumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh atasan	36, 37
	Sentralisasi dan desentralisasi	Adanya pemusatan kewenangan dan pemberian kewenangan	38, 39
	Formalisasi	Adanya standarisasi atau pembakuan pekerjaan dan wewenang	40, 41
Budaya	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	Adanya tarjet yang diinginkan secara maksimal	42, 43
	Perhatian terhadap detail	Adanya pengendalian dalam mencegah timbulnya kekurangan	44, 45

		dalam tujuan	
	Berorientasi kepada manusia	Objek psikologi	46, 47
	Berorientasi pada tim	Bersama-sama mencapai kinerja yang baik	48, 49
	Agresivitas	Adanya motivasi untuk memacu hasil yang terbaik	50, 51
	Stabilitas	Adanya kemampuan dalam mempertahankan hasil yang sudah di dapat	52, 53

2. Uji Coba Instrumen Penelitian

Kualitas suatu instrumen penelitian dikatakan baik dan buruknya dapat ditunjukkan dengan tingkat kesahihan dan kekuatannya. Untuk itu perlu diadakan uji validitas dan uji reliabilitas pada suatu penelitian.

a. Uji Validitas Isi atau Logis

Uji validitas digunakan untuk mengetahui item-item yang diuji cobakan dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya atau tidak. Uji validitas diartikan

sebagai suatu ukuran yang menjadi patokan tingkat kevalidan dari suatu instrumen.¹⁵²

Dalam penelitian ini, peneliti meminta kepada *expert* untuk melakukan pengujian validitas tahap awal. Adapun yang menjadi *expert* uji validasi instrumen penelitian ini adalah Dr. Mukhibat, M. Ag., Dr. Mambaul Ngadhimah, M. Ag., dan Dr. Shinta Maharani, S. E., M. AK. Tidak ada formula matematis untuk menghitung dan tidak ada cara untuk menunjukkan secara pasti tetapi untuk memberikan gambaran suatu instrumen penelitian divalidasi dengan menggunakan validitas ini, pertimbangan tim panel tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut: tim panel ahli diminta untuk mengamati secara cermat semua item dalam instrumen penelitian yang akan divalidasi. Selanjutnya, penulis diminta untuk memperbaiki beberapa item pernyataan yang dirasa kurang tepat dari segi penulisan, penggunaan bahasa, dan penyusunan kalimat. Poin terakhir adalah perbaikan, tim panel diminta untuk memberikan pertimbangan dan masukan mengenai bagaimana instrumen penelitian tersebut menyampaikan cakupan isi yang hendak diukur. Pertimbangan dan saran dari tim panel ahli meliputi apakah keseluruhan dari aspek yang hendak diukur sudah

¹⁵² Suharsimi Akirunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi III* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 158.

tertulis dalam item-item pernyataan instrumen penelitian. Selain itu, Tim panel juga memberikan masukan atau saran kepada peneliti untuk menyederhanakan bahasa pernyataan agar sesuai dengan objek yang diteliti. Selanjutnya, untuk mempermudah pemahaman mengenai pernyataan dalam instrumen penelitian, hendaknya ditulis menggunakan kaidah SPOK.

b. Uji Validitas Empiris

Uji validitas empiris diartikan sebagai suatu uji validitas yang disampaikan berdasarkan hasil pengalaman di lapangan. Dalam penelitian, apabila instrumen penelitian sudah teruji di lapangan, maka dinyatakan memiliki validitas yang baik. Dengan demikian, sudah sangat jelas bahwa syarat instrumen dinyatakan valid apabila sudah dinyatakan/ dibuktikan melalui uji coba atau pengalaman. Uji coba instrumen penelitian ini dilakukan kepada 32 orang anggota organisasi yang tersebar di MAN se-Kabupaten Madiun, mengingat mereka adalah responden yang mengetahui keadaan sebenarnya di lapangan.

Perhitungan validitas empirik instrumen kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), struktur organisasi (X_3), dan budaya organisasi (Y) dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistic Version 24*.

Cara untuk menyatakan instrumen penelitian tersebut valid dan tidaknya, maka perlu diuji cobakan kepada responden sebanyak 32 orang dengan mengkonsultasikan hasil perhitungan *korelasi product moment pearson* pada taraf kesalahan signifikansi 5% yaitu sebesar 0,349 ($df = 32 - 2 = 30$). Apabila diketahui $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5%, maka pernyataan dalam instrumen penelitian dikatakan valid dan apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan dalam instrumen penelitian dikatakan tidak valid.

1) Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam pelaksanaan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian ini, peneliti menggunakan sampel sebanyak 32 orang anggota organisasi. Hasil perhitungan validitas item instrumen terhadap 20 item pernyataan variabel kepemimpinan kepala madrasah, semua item dinyatakan valid. Hasil perhitungan validitas item instrumen dapat disimpulkan dalam rekap tabel rekapitulasi di bawah ini:

**Tabel 3.6 Rekapitulasi Uji Validitas Item Angket
Kepemimpinan Kepala Madrasah**

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1 a	0,783	0,349	Valid
1 b	0,716	0,349	Valid
2 a	0,904	0,349	Valid
2 b	0,851	0,349	Valid
3 a	0,861	0,349	Valid
3 b	0,894	0,349	Valid
4 a	0,757	0,349	Valid
4 b	0,887	0,349	Valid
5 a	0,792	0,349	Valid
5 b	0,934	0,349	Valid
6 a	0,893	0,349	Valid
6 b	0,862	0,349	Valid
7 a	0,835	0,349	Valid
7 b	0,900	0,349	Valid
8 a	0,760	0,349	Valid
8 b	0,691	0,349	Valid
9 a	0,672	0,349	Valid
9 b	0,855	0,349	Valid
10 a	0,735	0,349	Valid

10 b	0,885	0,349	Valid
------	-------	-------	-------

2) Uji Validitas Instrumen Komunikasi antar Anggota Organisasi

Untuk instrumen penelitian dari variabel komunikasi antar anggota organisasi terdapat 9 item dan semuanya dinyatakan valid. Berdasarkan hasil perhitungan validitas item instrumen di atas, dapat disimpulkan dalam rekap tabel rekapitulasi di bawah ini:

Tabel 3.7 Rekapitulasi Uji Validitas Item Angket Komunikasi antar Anggota Organisasi

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1 a	0,783	0,349	Valid
1 b	0,797	0,349	Valid
1 c	0,646	0,349	Valid
2 a	0,916	0,349	Valid
2 b	0,929	0,349	Valid
2 c	0,884	0,349	Valid
3 a	0,919	0,349	Valid
3 b	0,915	0,349	Valid
3 c	0,878	0,349	Valid

3) Uji Validitas Instrumen Struktur Organisasi

Untuk instrumen penelitian dari variabel struktur organisasi terdapat 12 item dan semuanya dinyatakan valid. Berdasarkan hasil perhitungan validitas item instrumen di atas, maka dapat disimpulkan dalam rekap tabel rekapitulasi di bawah ini:

**Tabel 3.8 Rekapitulasi Uji Validitas Item Angket
Struktur Organisasi**

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1 a	0,867	0,349	Valid
1 b	0,730	0,349	Valid
2 a	0,907	0,349	Valid
2 b	0,882	0,349	Valid
3 a	0,690	0,349	Valid
3 b	0,919	0,349	Valid
4 a	0,885	0,349	Valid
4 b	0,812	0,349	Valid
5 a	0,818	0,349	Valid
5 b	0,857	0,349	Valid
6 a	0,883	0,349	Valid
6 b	0,852	0,349	Valid

4) Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi

Untuk instrumen penelitian dari variabel budaya organisasi terdapat 12 item dan semuanya dinyatakan valid. Berdasarkan hasil perhitungan validitas item instrumen di atas, maka dapat disimpulkan dalam rekap tabel rekapitulasi di bawah ini:

**Tabel 3.9 Rekapitulasi Uji Validitas Item Angket
Budaya Organisasi**

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1 a	0,838	0,349	Valid
1 b	0,867	0,349	Valid
2 a	0,835	0,349	Valid
2 b	0,887	0,349	Valid
3 a	0,917	0,349	Valid
3 b	0,872	0,349	Valid
4 a	0,904	0,349	Valid
4 b	0,873	0,349	Valid
5 a	0,895	0,349	Valid
5 b	0,736	0,349	Valid
6 a	0,726	0,349	Valid
6 b	0,857	0,349	Valid

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data atau tidak, sehingga dapat mengungkap data yang bisa diandalkan.¹⁵³

Instrumen penelitian yang dapat memberikan hasil yang tetap walaupun berulang kali dilakukan pengujian dalam waktu yang berbeda, maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan reliabel. Artinya, apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, maka pernyataan dari instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Dan jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$, maka pernyataan dinyatakan tidak reliabel.¹⁵⁴ Untuk menentukan tingkat reliabilitas instrumen penelitian berpedoman pada tabel berikut:

¹⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*, (bandung: Alfabeta, 2012), 185.

¹⁵⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 199.

Tabel 3.10 Interpretasi Nilai r

Interval Koevisien	Tingkat Reliabilitas
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat tinggi

Sesudah dilakukan pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel dengan menggunakan aplikasi komputer *IBM SPSS Statistic Version 24*, diperoleh data sebagaimana terdapat pada tabel berikut:

Tabel 3.11 Rekapitulasi Uji reliabilitas Item Instrumen

Variabel	Nilai Alpha	Angka Kritik	Keterangan
Kepemimpinan	0,768	0,60	Reliabel
Komunikasi	0,790	0,60	Reliabel
Struktur	0,780	0,60	Reliabel
Budaya	0,781	0,60	Reliabel

1. Instrumen penelitian dari variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah memiliki koefisien reliabilitas sebesar $0,768 >$

0,600 sehingga instrumen dinyatakan reliabel dengan tingkat tinggi.

2. Instrumen penelitian dari variabel Komunikasi antar Anggota Organisasi memiliki koefisien reliabilitas sebesar $0,790 > 0,600$ sehingga instrumen dinyatakan reliabel dengan tingkat tinggi.
3. Instrumen penelitian dari variabel Struktur Organisasi memiliki koefisien reliabilitas sebesar $0,780 > 0,600$ sehingga instrumen dinyatakan reliabel dengan tingkat tinggi.
4. Instrumen penelitian dari variabel Budaya Organisasi memiliki koefisien reliabilitas sebesar $0,781 > 0,600$ sehingga instrumen dinyatakan reliabel dengan tingkat tinggi.

F. Tahapan-Tahapan Penelitian

1. Jadwal Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan selama kurang lebih 7 bulan, terhitung mulai bulan Maret sampai September 2020. Adapun tahapan-tahapan yang dilalui peneliti dalam proses penulisan ini adalah pengajuan judul tesis, proses bimbingan proposal tesis sekaligus penyusunan proposal tesis, ujian

proposal tesis, pembuatan instrumen pengumpulan data di luar responden, uji coba instrumen pengumpulan data, perbaikan instrumen pengumpulan data, penyerahan instrumen pengumpulan data kepada responden, penarikan instrumen pengumpulan data dari responden, analisis statistika hasil penelitian, proses penyusunan laporan tesis, dan pelaksanaan ujian tesis.

2. Tahapan Penelitian

Dalam penelitian kuantitatif diperlukan alat ukur penelitian dengan teknik yang obyektif dan baku, yang memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang tinggi. Kemudian, menganalisis sistematika penulisan sehingga memperoleh hasil penelitian yang dapat memberikan pemahaman baru. Hasil penelitian ini merupakan interpretasi dan pembahasan secara mendalam berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan statistik. Kebenaran dari hasil penelitian didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang relevan, valid, serta reliabel.

Berdasarkan konsepnya, penelitian kuantitatif diawali dengan menemukan masalah di dalam penelitian. Masalah di dalam penelitian kemudian dirumuskan secara konseptual/operasional dan dijawab secara teoritik. Sehingga penelitian ini

memiliki dasar dalam pembuatan hipotesis penelitian (jawaban sementara) yang akan dinyatakan kebenarannya dalam penelitian. Langkah selanjutnya yaitu peneliti menentukan metode yang sesuai digunakan untuk menjawab masalah-masalah di dalam penelitian. Kemudian, peneliti menentukan populasi, merancang alat ukur penelitian dan pengumpulan data. Jika data sudah terkumpul, kemudian peneliti menganalisis data dan memperoleh temuan hasil dari penelitian. Langkah terakhir adalah menulis laporan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dengan menginterpretasikan hasil analisis data.

G. Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah penggambaran dalam menganalisis dan menyajikan melalui beberapa teknik statistik seperti tabel, distribusi frekuensi, dan diagram atau grafik.¹⁵⁵ Sedangkan pengerjaan dan perhitungan dalam penelitian ini menggunakan bantuan komputer program *IBM SPSS Statistic Version 24*, yang akan menghasilkan *median* (Me) yaitu suatu bilangan pada distribusi yang menjadi batas tengah suatu

¹⁵⁵ Acep Yonny, *Menyusun Penelitian Tindakan Kelas* (Yogyakarta: Familia, 2010), 177.

distribusi nilai, harga rerata (*Mean*) yaitu nilai rata-rata yang diperoleh dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok dan membagi total nilai tersebut dengan banyaknya sampel, *Range* atau rata-rata, nilai maksimum, nilai minimum, *standar deviasi* (SD), dan *modus* (Mo) yaitu nilai atau skor yang paling sering muncul dalam suatu distribusi, yang selanjutnya dipaparkan dalam bentuk tabel dan diagram.¹⁵⁶

Diagram histogram dibuat untuk menyajikan data hasil penelitian. Histogram dibuat berdasarkan data frekuensi yang telah ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi. Diagram lingkaran dibuat berdasarkan data nilai kecenderungan skor pada masing-masing variabel. Menurut Saefudin Azwar, perhitungan untuk mencari nilai kecenderungan skor menggunakan batasan-batasan sebagai berikut:

Sangat rendah	=	$X < Mi - 1,5 Sdi$
Rendah	=	$Mi - 1,5 SDi \leq X < Mi$
Tinggi	=	$Mi \leq X < Mi + 1,5 SDi$
Sangat tinggi	=	$Mi + 1,5 SDi \leq X$

Keterangan :

X : Skor

¹⁵⁶ *Ibid.*, 52.

Mi : Mean ideal

SDi : Simpangan baku ideal

2. Uji Prasyarat

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal.¹⁵⁷ Analisis hasil penelitian ini menggunakan rumus *Kolmogorof-Smirnov*. Uji normalitas ini dihitung dengan menggunakan bantuan SPSS versi 24. Apabila jumlah perhitungan $> 0,05$ maka dinyatakan distribusi normal, sebaliknya jika jumlah perhitungan $< 0,05$ maka dinyatakan distribusi tidak normal.¹⁵⁸

b. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan uji kelinieran garis regresi. digunakan pada analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier ganda.¹⁵⁹ Uji linieritas ini digunakan untuk mengetahui apakah antara variabel y dan variabel x mempunyai hubungan linier. Uji normalitas ini dihitung dengan menggunakan bantuan SPSS versi 24. Apabila *P-value*

¹⁵⁷ Imam Ghazali, 160.

¹⁵⁸ Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian*.

¹⁵⁹ Wulansari, *Aplikasi Statistik Parametrik dalam Penelitian*, 55.

$> \alpha$ maka H_0 diterima sehingga dinyatakan linier, sebaliknya jika $P\text{-value} < \alpha$ maka H_0 ditolak sehingga dinyatakan tidak linier.

c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen secara linier.¹⁶⁰ Jika seluruh variabel bebas berkorelasi kuat berarti terjadi multikolinearitas.¹⁶¹ Model regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk mengetahui terjadi multikolinieritas di antara variabel bebas (*independent*) dalam suatu model regresi dapat dilakukan dengan berbagai rumus, yakni uji Klein, VIF (*Variance Inflation Factor*), dan CI (*Condition index*).¹⁶² Pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan rumus VIF dan dihitung dengan menggunakan bantuan SPSS versi 24. Apabila nilai VIF suatu variabel lebih dari 10 maka terdapat masalah multikolinieritas pada variabel, dan sebaliknya apabila nilai VIF kurang dari 10 maka tidak terdapat masalah multikolinieritas pada variabel.¹⁶³

¹⁶⁰ Imam Ghazali, 105.

¹⁶¹ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), 92.

¹⁶² Yuni Prihadi Utomo, *Eksplorasi Data dan Analisis Regresi dengan SPSS* (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Press, 2007), 161

¹⁶³ *Ibid.*, 162.

d. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah ada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.¹⁶⁴ Beberapa metode yang dapat digunakan untuk uji heterokedastisitas, yaitu uji Rank spearman, uji Park, dan uji White.¹⁶⁵ Uji heterokedastisitas ini dihitung dengan menggunakan bantuan SPSS versi 24. Dan diketahui apabila nilai signifikansi dua sisi koefisien korelasi *rank spearman* $> 0,05$ maka H_0 diterima sehingga tidak terjadi masalah heterokedastisitas, sebaliknya apabila nilai signifikansi dua sisi koefisien korelasi *rank spearman* $< 0,05$ maka H_0 ditolak artinya terjadi masalah heterokedastisitas.¹⁶⁶

e. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi adalah suatu uji yang digunakan untuk melihat adanya hubungan antara eror pada pengukuran satu

¹⁶⁴ Imam Ghazali, 139.

¹⁶⁵ Yuni Prihadi Utomo, *Eksplorasi Data dan Analisis Regresi dengan SPSS*, 171.

¹⁶⁶ *Ibid.*, 176.

dengan pengukuran yang lainnya. Dalam penelitian ini, persamaan regresi yang diharapkan adalah persamaan yang tidak memiliki masalah autokorelasi, dan jika terdapat autokorelasi maka data tidak baik digunakan dalam memprediksi. Uji autokorelasi dihitung dengan ketentuan tidak terjadi autokorelasi jika nilai DW : $d_l < DW < 4 - d_u$.¹⁶⁷

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi terhadap budaya organisasi ini, maka peneliti menggunakan rumus Analisis Regresi Linier Sederhana untuk menjawab hipotesis 1, 2, dan 3. Kegunaan dari analisis regresi linier sederhana ini yaitu untuk mendapatkan hubungan fungsional antar dua variabel, yaitu variabel yang mempengaruhi yang disebut variabel prediktor.¹⁶⁸

Rumus persamaan analisis regresi linier sederhana adalah $Y = a + Bx$. Namun dalam penelitian ini, pengujian analisis

¹⁶⁷ Ari Setiawan, Dedek Andrian, dan Sikto Widi Asta, *Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian* (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019), 119.

¹⁶⁸ Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2002), 244.

regresi linier sederhana diolah menggunakan bantuan SPSS versi 24. Untuk menentukan apakah koefisien regresi tersebut signifikan atau tidak, maka nilai signifikansi pada tabel ANOVA dibandingkan dengan nilai signifikansi Probabilitas 0,05 atau bisa dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan ketentuan, jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel X dengan Y. Sebaliknya, jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel X dengan Y.¹⁶⁹

b. Regresi Linier Berganda

Untuk menjawab Hipotesis 4, peneliti menggunakan rumus analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda adalah suatu uji regresi yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar satu variabel terikat atau dependen dengan 2 atau lebih variabel bebas atau independen.

Pengujian analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini diolah menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 24. Dalam menentukan koefisien regresi tersebut signifikan

¹⁶⁹ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 223.

atau tidak, maka nilai signifikansi pada tabel ANOVA dibandingkan dengan nilai signifikansi Probabilitas 0,05 atau dengan cara membandingkan nilai f hitung dengan f tabel dengan ketentuan, jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak, yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_1 , X_2 , dan X_3 dengan Y . Sebaliknya, jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_1 , X_2 , dan X_3 dengan Y .¹⁷⁰

Persyaratan dalam asumsi residual / *error* yang harus dipenuhi dalam analisis regresi ini adalah:¹⁷¹

- 1) Residual / *error* berdistribusi normal, jika asumsi ini tidak terpenuhi maka kesimpulan dari hasil uji signifikansi pada model menjadi tidak valid.
- 2) Residual / *error* mempunyai varians yang sama (jika tidak sama akan terjadi *Heteroskedastisitivity*).
- 3) Antar Residual / *error*-nya tidak saling berkorelasi (jika berkorelasi akan terjadi *Autocorrelation*).
- 4) Antar variabel bebas (x) harus saling *independent* (jika ada korelasi maka akan terjadi *multicollinierity*).

¹⁷⁰ *Ibid.*, 278.

¹⁷¹ *Ibid.*, 131.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskriptif Data Umum

Penelitian ini dilaksanakan di MAN se-Kabupaten Madiun yang tersebar di beberapa daerah di Kabupaten Madiun, meliputi : MAN 1 Madiun di Jl. Raya Kebonsari Ds. Rejosari Kec. Kebonsari Kab. Madiun; MAN 2 Madiun di Jl. Ki Ageng Buntu No. 04 Rejosari, Ds. Rejosari, Kec. Kebonsari, Kab. Madiun; MAN 3 Madiun di Jl. Raya Ponorogo KM. 17 Dolopo Madiun, Ds. Lembah, Kec. Dolopo, Kab. Madiun; dan MAN 4 Madiun di Jl. H. Agus Salim No.6B Caruban Mejayan, Ds. Mejayan, Kec. Mejayan, Kab. Madiun. Adapun jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MAN se-Kabupaten Madiun sebanyak 163 orang.

B. Deskriptif Data Khusus

Berkaitan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan di MAN se-Kabupaten Madiun, diperoleh data mengenai variabel kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), struktur organisasi (X_3), dan budaya organisasi (Y) yang mana data pada masing-masing variabel akan diolah berupa nilai rerata (*mean*), nilai tengah (*median*),

modus (*mode*), dan standar deviasi (SD) yang akan digunakan untuk mendeskripsikan dan menguji pengaruh variabel X terhadap Y dengan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Deskripsi data secara khusus dapat dirinci sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Kepala Madrasah

Data mengenai variabel kepemimpinan kepala madrasah diperoleh dari pernyataan angket yang terdiri dari 20 butir pernyataan. Skor maksimal yang diberikan adalah 5 dan skor minimal adalah 1.¹⁷²

Tabel 4.1. *Statistics* Kepemimpinan Kepala Madrasah

Statistics		
kepemimpinan		
N	Valid	110
	Missing	0
	Mean	73,96
	Median	75,00
	Mode	80
	Std. Deviation	15,571
	Minimum	36
	Maximum	100
	Sum	8136

¹⁷² Hasil Perhitungan dapat Dilihat pada Lampiran 10.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah (X_1) memiliki nilai *mean* sebesar 73,96, nilai *median* sebesar 75,00, nilai *mode* sebesar 80, nilai standar deviasi sebesar 15,571, nilai tertinggi 100 dan nilai terendah 36 (data keseluruhan dapat dilihat pada lampiran 10). Tahapan-tahapan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi variabel kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat pada lampiran. Tabel distribusi frekuensi variabel kepemimpinan kepala madrasah sebagai berikut:

**Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel
Kepemimpinan Kepala Madrasah**

No	Interval Skor	Frekuensi	Prosentase (%)
1	36 – 44	2	1,8%
2	45 – 53	7	6,3%
3	54 – 62	23	20,7%
4	63 – 71	21	18,9%
5	72 – 80	15	13,6%
6	81 – 89	20	18%
7	90 – 98	22	19,8%
Jumlah		110	100%

Tabel di atas dapat menunjukkan bahwa skor dominan pada nilai 54 – 62 dengan 23 frekuensi sebesar 20,7%.

Kemudian, untuk menentukan dalam kategori/ golongan apa kepemimpinan kepala madrasah itu, termasuk dalam golongan rendah, sedang, atau tinggi, maka perlu dibuat pengelompokan data dengan beberapa ketentuan yang harus diperhatikan.¹⁷³

- a. Skor di atas $M_{x_2} + 1 \cdot SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori tinggi.
- b. Skor di antara $M_{x_2} + 1 \cdot SD_{x_2}$ dan $M_{x_2} - 1 \cdot SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori sedang.
- c. Skor di bawah $M_{x_2} - 1 \cdot SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori rendah.

Dalam pengelompokan ini, jika skor di atas 83 maka variabel kepemimpinan kepala madrasah termasuk dalam kategori tinggi, jika skor di bawah 65 maka variabel kepemimpinan kepala madrasah termasuk dalam kategori rendah, dan jika skor di antara 66 – 82 maka variabel kepemimpinan kepala madrasah termasuk dalam kategori sedang.

¹⁷³ Ari Setiawan, Dedek Andrian, dan Sikto Widi Asta, *Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian* (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019), 98.

Tabel 4.3. Kategori Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase (%)	Kategori
1	83 – 100	37	33,3%	Tinggi
2	66 – 82	33	29,8%	Sedang
3	36 – 65	40	36%	Rendah
Jumlah		110	100%	-

Dari tabel di atas diketahui bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Madiun dinyatakan dalam kategori/ golongan yang tinggi dengan frekuensi sebanyak 37 responden (33,3%), kategori sedang dengan frekuensi sebanyak 33 responden (29,8%), dan dalam kategori rendah dengan frekuensi sebanyak 40 responden (36%). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah di MAN se-Kabupaten Madiun adalah rendah yang dinyatakan dalam kategorisasi menunjukkan persentasenya sebesar 36%.

2. Statistik Deskriptif Komunikasi antar Anggota Organisasi

Data tentang komunikasi antar anggota organisasi diperoleh dari angket yang terdiri dari 9 butir pernyataan. Skor

yang diberikan pada setiap butir maksimal adalah 5 dan minimal adalah 1.¹⁷⁴

Tabel 4.4. *Statistics* Komunikasi antar Anggota Organisasi

Statistics		
komunikasi		
N	Valid	110
	Missing	0
Mean		33,02
Median		35,00
Mode		36
Std. Deviation		6,998
Minimum		15
Maximum		45
Sum		3632

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel komunikasi antar anggota organisasi (X_2) memiliki nilai *mean* sebesar 33,02, nilai *median* sebesar 35,00, nilai *mode* sebesar 36, nilai standar deviasi sebesar 6,998, nilai tertinggi 45 dan nilai terendah 15 (data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 11). Langkah-langkah dalam menyusun tabel distribusi frekuensi variabel komunikasi antar anggota

¹⁷⁴ Hasil Perhitungan dapat Dilihat pada Lampiran 11.

organisasi dapat dilihat pada lampiran. Adapun tabel distribusi frekuensi variabel komunikasi antar anggota organisasi ialah :

**Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi
Variabel Komunikasi antar Anggota Organisasi**

No	Interval Skor	Frekuensi	Prosentase (%)
1	15 – 19	5	4,5%
2	20 – 24	11	10%
3	25 – 29	15	13,5%
4	30 – 34	22	20%
5	35 – 39	37	33,7%
6	40 – 44	20	18,1%
Jumlah		110	100%

Tabel di atas dapat menunjukkan bahwa skor dominan pada nilai 35 – 39 dengan 37 frekuensi sebesar 33,7%. Kemudian, untuk menentukan kategori komunikasi antar anggota organisasi itu termasuk dalam kategori rendah, sedang, atau tinggi, maka dilakukan pengelompokan/ penggolongan data dengan beberapa ketentuan.¹⁷⁵

- a. Skor di atas $M_{x_2} + 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori tinggi.

¹⁷⁵ *Ibid.*

- b. Skor di antara $M_{x_2} + 1 \cdot SD_{x_2}$ dan $M_{x_2} - 1 \cdot SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori sedang.
- c. Skor di bawah $M_{x_2} - 1 \cdot SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori rendah.

Dari pengkategorian di atas, diketahui jika skor di atas 42 maka komunikasi antar anggota organisasi tinggi, jika skor di bawah 24 maka komunikasi antar anggota organisasi rendah, dan jika skor di antara 25 – 41 maka komunikasi antar anggota organisasi sedang.

Tabel 4.6. Kategori Komunikasi antar Anggota Organisasi

No	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase (%)	Kategori
1	42 – 45	10	9%	Tinggi
2	25 – 41	84	76,2%	Sedang
3	15 – 24	16	14,5%	Rendah
Jumlah		110	100%	-

Berdasarkan pengkategorian tersebut, diketahui bahwa variabel komunikasi antar anggota organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun dinyatakan dalam kategori tinggi dengan frekuensi sebanyak 10 responden (9%), kategori sedang dengan frekuensi sebanyak 84 responden (76,2%), dan dalam kategori rendah dengan frekuensi sebanyak 16 responden (14,5%).

Dengan demikian, secara umum dapat dikatakan bahwa komunikasi antar anggota organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun adalah sedang yang dinyatakan dalam kategorisasi menunjukkan prosentasenya sebesar 76,2%.

3. Statistik Deskriptif Struktur Organisasi

Data tentang struktur organisasi diperoleh dari angket yang terdiri dari 9 butir pernyataan. Skor yang diberikan pada setiap butir maksimal adalah 5 dan minimal adalah 1.¹⁷⁶

Tabel 4.7. Statistics Struktur Organisasi

Statistics		
struktur	Valid	110
	Missing	0
Mean		44,71
Median		45,50
Mode		48
Std. Deviation		8,864
Minimum		20
Maximum		60
Sum		4918

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel struktur organisasi (X_3) memiliki nilai *mean* sebesar

¹⁷⁶ Hasil Perhitungan dapat Dilihat pada Lampiran 12.

44,71, nilai *median* sebesar 45,50, nilai *mode* sebesar 48, nilai standar deviasi sebesar 8,864, nilai tertinggi 60 dan nilai terendah 20 (data keseluruhan dapat dilihat pada lampiran 12). Tahapan-tahapan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi variabel struktur organisasi dapat dilihat pada lampiran. Tabel distribusi frekuensi variabel struktur organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi
Variabel Struktur Organisasi**

No	Interval Skor	Frekuensi	Prosentase (%)
1	20 – 25	2	1,8%
2	26 – 31	4	3,6%
3	32 – 37	20	18,1%
4	38 – 43	25	22,7%
5	44 – 49	29	26,2%
6	50 – 55	30	27,1%
Jumlah		110	100%

Tabel di atas dapat menunjukkan bahwa skor dominan pada nilai 50 – 55 dengan 30 frekuensi sebesar 27,1%. Kemudian, untuk menentukan kategori struktur organisasi itu termasuk dalam kategori/ golongan yang rendah, sedang, atau

tinggi, maka diperlukan pengelompokan data dengan beberapa ketentuan.¹⁷⁷

- a. Skor di atas $M_{x_2} + 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori tinggi.
- b. Skor di antara $M_{x_2} + 1. SD_{x_2}$ dan $M_{x_2} - 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori sedang.
- c. Skor di bawah $M_{x_2} - 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori rendah.

Berdasarkan pengkategorian tersebut, diketahui jika skor di atas 54 maka variabel struktur organisasi tinggi, jika skor di bawah 36 maka variabel struktur organisasi rendah, dan jika skor di antara 37 – 53 maka variabel struktur organisasi sedang.

Tabel 4.9. Kategori Struktur Organisasi

No	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase (%)	Kategori
1	54 – 60	19	17,2%	Tinggi
2	37 – 53	71	64,3%	Sedang
3	20 – 36	20	18%	Rendah
Jumlah		110	100%	-

Dari tingkat tersebut, dapat diketahui bahwa yang menyatakan struktur organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun dalam kategori tinggi dengan frekuensi sebanyak 19 responden

¹⁷⁷ Setiawan, Andrian, dan Asta, 98.

(17,2%), kategori sedang dengan frekuensi sebanyak 71 responden (64,3%), dan dalam kategori rendah dengan frekuensi sebanyak 20 responden (18%). Dengan demikian, secara umum dapat dikatakan bahwa struktur organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun adalah sedang yang dinyatakan dalam kategorisasi menunjukkan prosentasenya sebesar 64,3%.

4. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Data tentang budaya organisasi diperoleh dari angket yang terdiri dari 12 butir pernyataan. Skor yang diberikan pada setiap butir maksimal adalah 5 dan minimal adalah 1.¹⁷⁸

Tabel 4.10. Statistics Struktur Organisasi

Statistics		
budaya	Valid	110
	Missing	0
Mean		44,49
Median		45,50
Mode		48
Std. Deviation		8,988
Minimum		22
Maximum		60
Sum		4894

¹⁷⁸ Hasil Perhitungan dapat Dilihat pada Lampiran 13.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi (Y) memiliki nilai *mean* sebesar 44,49, nilai *median* sebesar 45,50, nilai *mode* sebesar 48, nilai standar deviasi sebesar 8,988, nilai tertinggi 60 dan nilai terendah 22 (data keseluruhan dapat dilihat pada lampiran 13). Tahapan-tahapan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada lampiran. Tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.11. Distribusi Frekuensi
Variabel Budaya Organisasi**

No	Interval Skor	Frekuensi	Prosentase (%)
1	22 – 27	4	3,6%
2	28 – 33	8	7,2%
3	34 – 39	22	19,9%
4	40 – 45	21	18,9%
5	46 – 51	26	23,5%
6	52 – 57	29	26,2%
Jumlah		110	100%

Tabel di atas dapat menunjukkan bahwa skor dominan pada nilai 52 – 57 dengan 29 frekuensi sebesar 26,2%. Kemudian, untuk menentukan kategori budaya organisasi itu termasuk dalam kategori/ golongan yang rendah, sedang, atau

tinggi, maka diperlukan pengelompokan data dengan beberapa ketentuan.¹⁷⁹

- a. Skor di atas $M_{x_2} + 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori tinggi.
- b. Skor di antara $M_{x_2} + 1. SD_{x_2}$ dan $M_{x_2} - 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori sedang.
- c. Skor di bawah $M_{x_2} - 1. SD_{x_2}$ termasuk dalam kategori rendah.

Berdasarkan pengkategorian tersebut, diketahui jika skor di atas 53 maka budaya organisasi tinggi, jika skor di bawah 36 maka budaya organisasi rendah, dan jika skor di antara 37 – 52 maka budaya organisasi sedang.

Tabel 4.12. Kategori Budaya Organisasi

No	Rentang Skor	Frekuensi	Prosentase (%)	Kategori
1	53 – 60	23	20,7%	Tinggi
2	37 – 52	65	58,8%	Sedang
3	22 – 36	22	19,8%	Rendah
Jumlah		110	100%	-

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa yang menyatakan budaya organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun dalam kategori tinggi dengan frekuensi sebanyak 23 responden

¹⁷⁹ Setiawan, Andrian, dan Asta, 98.

(20,7%), kategori sedang dengan frekuensi sebanyak 65 responden (58,8%), dan dalam kategori rendah dengan frekuensi sebanyak 22 responden (19,8%). Dengan demikian, secara umum dapat dikatakan bahwa budaya organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun adalah sedang yang dinyatakan dalam kategorisasi menunjukkan prosentasenya sebesar 58,8%.

C. Uji Prasyarat Analisis

1. Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, uji normalitas dihitung menggunakan rumus *kolmogorov-smirnov* dengan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Pengambilan keputusan pada taraf signifikan sebesar 5% berdasarkan nilai probabilitas yaitu jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka dinyatakan data berdistribusi normal dan jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka dinyatakan data berdistribusi tidak normal.

Tabel 4.13. Uji Normalitas Kepemimpinan, Komunikasi, dan Struktur terhadap Budaya

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		110
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,01929544
Most Extreme Differences	Absolute	,108
	Positive	,094
	Negative	-,108
Test Statistic		,108
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003 ^c
Exact Sig. (2-tailed)		,141
Point Probability		,000

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 14).

Berdasarkan hasil pengujian statistik *one sample kolmogorof-smirnov test* pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai P_{value} (sig.) sebesar 0,141, yang artinya nilai signifikansi tersebut $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal dan memenuhi syarat dalam uji normalitas.

2. Uji Linieritas

Dalam penelitian ini, uji linieritas dihitung dengan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Kriteria dalam pengambilan keputusan melihat apabila *P-value* (sig.) > α (0,05), maka artinya H_0 diterima sehingga dinyatakan linier, sebaliknya jika *P-value* (sig.) < α (0,05), maka H_0 ditolak sehingga dinyatakan tidak linier. Uji linieritas dapat dinyatakan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.14 Uji Linieritas Kepemimpinan terhadap Budaya

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya * kepemi mpinan	Between Groups	(Combined)	6289,866	49	128,365	3,062	,000
		Linearity	3440,862	1	3440,862	82,068	,000
		Deviation from Linearity	2849,004	48	59,354	1,416	,101
	Within Groups		2515,625	60	41,927		
	Total		8805,491	109			

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 15).

Tabel 4.15 Uji Linieritas Komunikasi terhadap Budaya

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya * komunikasi	Between Groups	(Combined)	4629,054	27	171,446	3,366	,000
		Linearity	2681,072	1	2681,072	52,640	,000
		Deviation from Linearity	1947,982	26	74,922	1,471	,097
	Within Groups		4176,437	82	50,932		
	Total		8805,491	109			

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 15).

Tabel 4.16 Uji Linieritas Struktur terhadap Budaya

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
budaya2 * struktur1	Between Groups	(Combined)	48480828,660	32	1515025,896	6,383	,000
		Linearity	35084440,670	1	3508440,670	147,819	,000
		Deviation from Linearity	13396387,990	31	432141,548	1,821	,073
	Within Groups		18275798,830	77	237348,037		
	Total		66756627,490	109			

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 15).

Dari hasil pemaparan tabel di atas, dinyatakan bahwa nilai P_{value} (sig.) X_1 terhadap $Y = 0,101 > 0,05$; P_{value} (sig.) X_2 terhadap $Y = 0,097 > 0,05$; dan P_{value} (sig.) X_3 terhadap $Y = 0,073 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linier secara signifikan antara variabel kepemimpinan, komunikasi, dan struktur terhadap budaya.

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Dalam pengambilan keputusan dapat dilihat pada tabel *Coefficients* pada bagian X_1 , X_2 , dan X_3 *Tolerance* dan *VIF*. Jika nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 , maka tidak ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi. Sebaliknya, jika nilai *Tolerance* $< 0,10$ dan *VIF* > 10 , maka ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi.

Tabel 4.17. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,780	3,481		1,660	,100		
Kepemimpinan	,141	,052	,245	2,722	,008	,524	1,907
Komunikasi	,279	,097	,217	2,874	,005	,742	1,347
Struktur	,427	,090	,421	4,764	,000	,543	1,843

a. Dependent Variable: budaya

Sumber : Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 16).

Dari hasil perhitungan tabel di atas, dinyatakan bahwa nilai *Tolerance* variabel kepemimpinan (X_1) $0,524 > 0,10$ dan nilai VIF variabel kepemimpinan (X_1) $1,907 < 10$, nilai *Tolerance* variabel komunikasi (X_2) $0,742 > 0,10$ dan nilai VIF variabel komunikasi (X_2) $1,347 < 10$, nilai *Tolerance* variabel struktur (X_3) $0,543 > 0,10$ dan nilai VIF variabel struktur (X_3) $1,843 < 10$. Kesimpulannya adalah bahwa semua variabel independen yang meliputi kepemimpinan (X_1), komunikasi (X_2), dan struktur (X_3) tidak ada gejala multikolinieritas.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Untuk menguji heteroskedastisitas ini peneliti menggunakan uji koefisien korelasi dengan nilai korelasi $< 0,05$ (5%), maka dapat diartikan bahwa persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika nilai korelasi $> 0,05$ maka persamaan regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

Tabel 4.18. Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Correlations				
		kepemimpinan	komunikasi	struktur	abs_res	
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,546**	,684**	-,014
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,885
		N	110	110	110	110
		Correlation Coefficient	,546**	1,000	,510**	-,009
	komunikasi	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,925
		N	110	110	110	110
		Correlation Coefficient	,684**	,510**	1,000	-,013
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,893
	Struktur	N	110	110	110	110

	abs_res	Correlation	-,014	-,009	-,013	1,000
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	,885	,925	,893	.
		N	110	110	110	110

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 17).

Berdasarkan tabel hasil uji heteroskedastisitas di atas, dinyatakan bahwa nilai P_{value} (sig.) variabel kepemimpinan (X_1) $0,885 > 0,05$, variabel komunikasi (X_2) $0,925 > 0,05$, dan variabel struktur (X_3) $0,893 > 0,05$. Kesimpulannya adalah bahwa variabel yang diujikan dalam penelitian ini tidak mengandung heteroskedastisitas, sehingga apabila data diperbesar tidak akan menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar.

5. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi linier ada atau tidak korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. Uji autokorelasi pada penelitian ini dihitung menggunakan uji *Durbin Watson* yang diolah menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.19. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,743 ^a	,551	,539	6,104	2,192

a. Predictors: (Constant), struktur, komunikasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: budaya

Sumber : Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 18).

Berdasarkan hasil uji autokorelasi di atas, didapatkan nilai uji *Durbin Watson* sebesar 2,192. Kemudian nilai tersebut dibandingkan dengan d_l dan d_u yang mana nilai perbandingannya dapat dilihat pada tabel *Durbin Watson* dengan taraf sig. 5%. Maka dapat ditemukan nilai d_l sebesar 1,6336 dan nilai d_u sebesar 1,7455, dengan $K = 3$ dan $n = 110$. Dengan demikian, nilai *Durbin Watson* berada di antara d_l dan $4 - d_u$, yaitu $1,6336 < 2,192 < 2,2545$. Kesimpulannya adalah bahwa tidak terjadi autokorelasi dan asumsi terpenuhi.

D. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan perkiraan sementara atas jawaban dari rumusan masalah yang sudah dipaparkan. Oleh sebab itu, hipotesis harus di uji kebenaran empiriknya. Pengujian hipotesis 1 sampai dengan 3 dalam penelitian ini menggunakan

analisis Regresi Linier Sederhana, sedangkan hipotesis 4 menggunakan analisis Regresi Linier Berganda. Hasil dari uji hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun dan untuk mengetahui nilai regresi antara variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun. Untuk menguji hipotesis tersebut, digunakan uji analisis regresi linier sederhana. Data diolah dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Di bawah ini adalah tabel hasil analisis regresi linier sederhana antara X_1 terhadap Y .



Tabel 4.20. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana antara X_1 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,803	3,276		5,434	,000
	kepemimpinan	,361	,043	,625	8,323	,000

a. Dependent Variable: budaya

Sumber : Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 19).

Hasil perhitungan SPSS pada tabel *coefficient* di atas dinyatakan bahwa nilai $P_{value}(sig.)$ sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $8,323 > 1,659$. Kesimpulannya adalah bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala madrasah (X_1) terhadap budaya organisasi (Y).

Tabel 4.21. Model Summary

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,625 ^a	,391	,385	7,048	,391	69,271	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

b. Dependent Variable: budaya

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 19).

Hasil output SPSS tabel *model summary* di atas diperoleh nilai R_{square} sebesar 0,391. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah (X_1) terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 39,1% sementara sisanya, yaitu 60,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kesimpulan dari hasil analisis tersebut adalah bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 39,1% terhadap budaya organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun.

2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis 2 yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel

komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun dan untuk mengetahui nilai regresi antara variabel komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun. Untuk menguji hipotesis tersebut, digunakan uji analisis regresi linier sederhana. Data diolah dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Di bawah ini adalah tabel hasil analisis regresi linier sederhana antara X_2 terhadap Y.

Tabel 4.22. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana antara X_2 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,384	3,559		6,289	,000
	Komunikasi	,670	,105	,521	6,348	,000

a. Dependent Variable: budaya

Sumber : Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 20).

Hasil dari output SPSS pada tabel *coefficient* di atas dinyatakan bahwa nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $6,348 > 1,659$.

Kesimpulannya adalah bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan dari komunikasi antar anggota organisasi (X_2) terhadap budaya organisasi (Y).

Tabel 4.23. Model Summary

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,521 ^a	,272	,265	7,706	,272	40,303	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), komunikasi

b. Dependent Variable: budaya

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 20).

Hasil dari output SPSS pada tabel *model summary* di atas diketahui nilai R_{square} sebesar 0,272. Data ini menggambarkan bahwa kontribusi atau sumbangsih pengaruh komunikasi antar anggota organisasi (X_2) terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 27,2% sementara sisanya, yaitu 72,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini.

Kesimpulan dari hasil analisis tersebut adalah bahwa komunikasi antar anggota organisasi berpengaruh secara positif

dan signifikan sebesar 27,2% terhadap budaya organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun.

3. Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis 3 yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel struktur organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun dan untuk mengetahui nilai regresi antara variabel struktur organisasi terhadap budaya organisasi di MAN se-kabupaten Madiun. Untuk menguji hipotesis tersebut, digunakan uji analisis regresi linier sederhana. Data diolah dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Di bawah ini adalah tabel hasil analisis regresi linier sederhana antara X_3 terhadap Y.

Tabel 4.24. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana antara X_3 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,720	3,265		4,202	,000
	struktur	,688	,072	,679	9,606	,000

a. Dependent Variable: budaya

Sumber : Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 21).

Hasil dari output SPSS pada tabel *coefficient* di atas menyatakan bahwa nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $9,606 > 1,659$. Kesimpulannya adalah bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan dari struktur organisasi (X_3) terhadap budaya organisasi (Y).

Tabel 4.25. Model Summary

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,679 ^a	,461	,456	6,631	,461	92,276	1	108	,000

a. Predictors: (Constant), struktur

b. Dependent Variable: budaya

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 21).

Hasil dari output SPSS pada tabel *model summary* di atas menyatakan bahwa nilai R_{square} sebesar 0,461. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh struktur organisasi (X_3) terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 46,1% sementara sisanya, yaitu 53,9% merupakan kontribusi

dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kesimpulan dari hasil analisis di atas adalah bahwa struktur organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 46,1% terhadap budaya organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun.

4. Pengujian Hipotesis 4

Pengujian hipotesis 4 yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3) terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-kabupaten Madiun dan untuk mengetahui nilai regresi antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3) terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-kabupaten Madiun. Dalam pengujian hipotesis 4 ini, peneliti menggunakan rumus analisis regresi linier berganda yang dihitung dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistic Version 24*. Di bawah ini adalah tabel hasil analisis regresi linier berganda antara X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y .

Tabel 4.26. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda antara X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4856,212	3	1618,737	43,447	,000 ^b
	Residual	3949,279	106	37,257		
	Total	8805,491	109			

a. Dependent Variable: budaya

b. Predictors: (Constant), struktur, komunikasi, kepemimpinan

Sumber : Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 22).

Hasil dari output SPSS pada tabel ANOVA di atas menunjukkan bahwa secara simultan nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu sebesar $43,447 > 2,690$. Kesimpulannya adalah bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3) terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-kabupaten Madiun.

Tabel 4.27. Model Summary

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,743 ^a	,551	,539	6,104	,551	43,447	3	106	,000

a. Predictors: (Constant), struktur, komunikasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: budaya

Sumber: Data primer yang sudah diolah (lihat pada lampiran 22).

Hasil output SPSS tabel *model summary* di atas diperoleh nilai R_{square} sebesar 0,551. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3) terhadap budaya organisasi (Y) sebesar 55,1% sementara sisanya, yaitu 44,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kesimpulan dari hasil analisis di atas adalah bahwa kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3) berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 55,1% terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun.

Tabel 4.28 Hasil Uji Parsial
Variabel X₁, X₂, X₃ terhadap Y

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,780	3,481		1,660	,100
	Kepemimpinan	,141	,052	,245	2,722	,008
	Komunikasi	,279	,097	,217	2,874	,005
	Struktur	,427	,090	,421	4,764	,000

a. Dependent Variable: budaya

Berdasarkan tabel hasil uji parsial di atas, diketahui bahwa ketiga variabel independen (kepemimpinan, komunikasi, dan struktur) mempengaruhi variabel dependen (budaya organisasi) secara positif dan signifikan pada MAN se-Kabupaten Madiun. Hal ini dapat dilihat dari nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$, yaitu sebesar X_1 (2,722), X_2 (2,874), dan X_3 (4,764) > 1,658. Berdasarkan nilai T_{hitung} ketiga variabel independen tersebut, secara bersama-sama diketahui bahwa variabel struktur organisasi memiliki nilai yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel budaya organisasi, yaitu dengan nilai T_{hitung} sebesar 4,764.

BAB V

INTERPRETASI DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti memaparkan mengenai interpretasi dan pembahasan yang berkaitan dengan penelitian dari hasil pengujian dan perhitungan statistik yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Interpretasi dan pembahasannya adalah sebagai berikut:

A. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1, diketahui bahwa kepemimpinan kepala madrasah (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Diketahui nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $8,323 > 1,659$. Kesimpulannya adalah bahwa variabel (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y. Adapun nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,391, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh dari kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi sebesar 39,1%, sementara sisanya

yaitu 60,9% dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Dalam jurnal yang ditulis oleh Imas Indrawati menjelaskan bahwa dalam memimpin suatu kelompok dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepribadian pemimpin, menggunakan pendekatan dan suatu teori yang nantinya dapat menghasilkan model untuk menjamin kelangsungan dan interaksi timbal balik dengan lingkungannya.¹⁸⁰ Dari beberapa hasil studi yang ditemukan semakin baik kepemimpinan, maka akan memperkuat budaya organisasi. Dalam hal ini, seorang pemimpin diharuskan untuk memiliki suatu keterampilan untuk mempengaruhi dan menggerakkan perilaku bawahannya agar mampu bekerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.¹⁸¹

¹⁸⁰ Imas Indrawati, *Pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi serta Implementasinya pada Kinerja Aparatur*, (Bandung: 2016), 6.

¹⁸¹ Nurwati, Umar Nimran, dan Margono Setiawan, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, dan Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Desa Propinsi*

Hasil dari penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Bayu Ratno Tenggara dan kawan-kawan, yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi. Dengan nilai *R Square* sebesar 0,67 yang berarti sumbangsih kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 67%.¹⁸²

Penelitian lain yang juga memiliki pernyataan yang sama dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Lusana Resty Ardiana dan kawan-kawannya, bahwa pemimpin sebagai faktor karakter perorangan berpengaruh secara positif dengan budaya organisasi. Dengan item *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai sebesar 78%, dan item *unfavorable* sebesar 74%, yang artinya sumbangsih kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 78%.¹⁸³

Sulawesi Tenggara, Jurnal: Aplikasi Manajemen, Vol. 10, Nomor 1, Maret: 2012, 2.

¹⁸² Bayu ratno Tenggara, Hulmansyah, dan Nurul Huda, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta*, Jurnal : *Journal of Economics and Business Aseanomics* (JEBA), Vol. 1, No. 1, Januari – Juni : 2016, 119.

¹⁸³ Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariyadi, dan Siti Nuzulia, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditan Rakyat Daerah Pati*, Jurnal: *Journal Of Social and Industrial Psychology*, Vol. 2, No. 1, Oktober: 2013, 4.

B. Pengaruh Komunikasi antar Anggota Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesisi 2, diketahui bahwa komunikasi antar anggota organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Diketahui nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $6,348 > 1,659$. Kesimpulannya adalah bahwa variabel (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y. Diketahui juga nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,272, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh dari komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi sebesar 27,2%, sementara sisanya yaitu 72,8% dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi antar anggota organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi. Dalam jurnal yang ditulis oleh Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purnaningsih, bahwa suatu organisasi pada mulanya tidak terbentuk karena adanya surat atau dokumen persetujuan, tetapi organisasi tersebut ada sejak

adanya interaksi atau komunikasi tertentu antar dua orang atau lebih. Untuk meningkatkan efektifitas suatu komunikasi diperlukan pendekatan partisipatif dari berbagai pihak, yang nantinya dapat mendorong komunikasi yang efektif antar anggota organisasi dan memperkuat keyakinan bahwa mereka adalah aset penting di dalam organisasi.¹⁸⁴

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Fatkhur Muttaqin Amin, bahwa komunikasi mempengaruhi budaya organisasi secara positif dengan F hitung $> F$ tabel yaitu sebesar $25,820 > 4,206$. Dan nilai koefisien regresi sebesar $0,971$ yang artinya sumbangsih komunikasi terhadap budaya organisasi sebesar $97,1\%$.¹⁸⁵

Hasil penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Arif Arianto dan kawan-kawannya, yang menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi implementasi budaya kerja. Yaitu dibuktikan dengan nilai t hitung $> t$ tabel sebesar $4,242 > 1,669$. Dan koefisien regresi komunikasi sebesar $0,140$ yang artinya

¹⁸⁴ Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purnaningsih, *Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi*, Jurnal: Komunikasi Pembangunan, Vol. 16, No. 1, Februari. 89-93.

¹⁸⁵ Fatkhur Muttaqin Amin, *Pengaruh Komunikasi yang Efektif terhadap Budaya Organisasi (pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*, Skripsi, 2012.

sumbangsih komunikasi terhadap implementasi budaya kerja sebesar 14%.¹⁸⁶

C. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesisi 3, diketahui bahwa struktur organisasi (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Diketahui nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $9,606 > 1,659$. Kesimpulannya adalah bahwa variabel (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y. Dan diketahui pula nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,461, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh dari struktur organisasi terhadap budaya organisasi sebesar 46,1%, sementara sisanya yaitu 53,9% dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

¹⁸⁶ Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*, Jurnal: Reformasi, Vol. 5, No. 1, 2015, 212.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Struktur organisasi merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, adanya tugas dan kekuasaan dapat mengatur jalannya organisasi tersebut. Struktur organisasi memiliki peranan yang penting dalam budaya organisasi, untuk membentuk anggota organisasi dalam melakukan aktifitasnya dan berjalannya komunikasi di dalam organisasi.¹⁸⁷ Untuk itu, kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya ditentukan oleh bagaimana struktur organisasi di dalam organisasi tersebut.¹⁸⁸

Penelitian ini memiliki pernyataan yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Lusana Resty Ardiana dan kawan-kawannya, yang menyatakan bahwa 78% responden menjawab dengan *favorable* pada item struktur organisasi yang sering muncul, dan 67,3% menjawab dengan *unfavorable* pada item yang tidak pernah muncul. Berdasarkan hal tersebut, dapat

¹⁸⁷ Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariyadi, dan Siti Nuzulia, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditan Rakyat Daerah Pati*, 6.

¹⁸⁸ Rasmulia Sembiring dan Sofiyan, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*, Jurnal: Manajemen, Vol. 7, No. 2, Desember: 2021, 210.

disimpulkan bahwa struktur organisasi berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi sebesar 78%.¹⁸⁹

Hasil penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Rasmulia, yang menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,202. Yang artinya sumbangsih struktur organisasi terhadap budaya kerja sebesar 20,2%.¹⁹⁰

D. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4, diketahui bahwa kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Diperoleh nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu sebesar $43,447 > 2,690$. Nilai

¹⁸⁹ Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariyadi, dan Siti Nuzulia, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditan Rakyat Daerah Pati*, 6.

¹⁹⁰ Rasmulia Sembiring dan Sofiyani, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*, 211.

$T_{hitung} > T_{tabel}$, yaitu sebesar X_1 (2,722), X_2 (2,874), dan X_3 (4,764) $> 1,658$. Kesimpulannya adalah bahwa variabel X_1 , X_2 , dan X_3 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Y, dengan variabel struktur organisasi (X_3) sebagai variabel independen yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel budaya organisasi. Diketahui juga nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,551, yang menyatakan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi secara bersama-sama terhadap budaya organisasi sebesar 55,1%, sedangkan sisanya 44,9% budaya organisasi dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut dan diyakini bersama untuk menghasilkan norma-norma perilaku.¹⁹¹ Budaya organisasi juga diartikan sebagai filosofi dasar dari suatu organisasi yang memuat keyakinan, norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti dan menjadi pegangan semua anggota

¹⁹¹ Lukman Hakim, *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*, Jurnal: Manajemen dan Bisnis, Vol. 15, No. 2, Desember: 2011, 148.

organisasi untuk melaksanakan tugasnya.¹⁹² Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, diantaranya yaitu : menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, untuk menyampaikan identitas pada anggota organisasi lainnya, dan meningkatkan kinerja dari anggota organisasi.¹⁹³

Berdasarkan hasil penelitian Gupta dan Govindarajan yang dikutip oleh Tamia Sammar Oktaviani dan Jafar Sembiring, budaya organisasi dipengaruhi oleh enam faktor. Faktor-faktor tersebut ialah struktur organisasi, sistem informasi, sumber daya manusia, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan proses. Sedangkan menurut Al-Alawi, budaya organisasi dipengaruhi oleh kepercayaan, komunikasi, sistem informasi, sistem penghargaan, dan struktur organisasi.¹⁹⁴

Kepemimpinan adalah seperangkat proses untuk menciptakan organisasi di tempat pertama atau

¹⁹² Edy Cahyana, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 5 Purwantoro Kabupaten Wonogiri*, Tesis IAIN Ponorogo, Juli: 2018, 33.

¹⁹³ Lukman Hakim, *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*, 148.

¹⁹⁴ Tamia Oktaviani dan Jafar Sembiring, *Pengaruh Faktor-faktor Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Sharing di Kantor Distribusi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat*. Jurnal: e-Proceeding of Mannagement, Vol. 3, No. 3, Desember: 2016, 3132.

mengadaptasikannya pada lingkungan yang berubah secara signifikan. Seorang pemimpin diharapkan mampu menggambarkan seperti apakah masa depan yang direncanakan, membimbing personel organisasi sesuai dengan visi, dan memberi inspirasi kepada semua personel sekolah dalam merealisasikan visi.¹⁹⁵ Peran seorang pemimpin sangatlah penting di dalam organisasi, dalam sebuah studi dihasilkan bahwa semakin baik kepemimpinan, maka akan memperkuat budaya organisasi.¹⁹⁶

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.¹⁹⁷ Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam mengimplementasikan budaya organisasi, maka diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan komunikasi

¹⁹⁵ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), 20.

¹⁹⁶ Nurwati, Umar Nimran, dan Margono Setiawan, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, dan Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Desa Propinsi Sulawesi Tenggara*, 2.

¹⁹⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia.web.id/komunikasi, di akses pada tanggal 13 November 2019.

yang lebih menyeluruh. Dan upaya tersebut harus didukung oleh seluruh kalangan dari anggota organisasi tersebut.¹⁹⁸

Menurut Sulaksono yang dikutip oleh Rosmalia Sembiring dan Sofiyan, menyatakan bahwa struktur organisasi adalah susunan yang terdiri dari manajer atas (*top manager*), manajer kelas menengah (*middle manager*), dan manajer bawah (*low management*), yang kesemuanya menjadi satu kesatuan membentuk suatu struktur yang saling terkait dan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.¹⁹⁹

Penelitian ini menyatakan hal yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rasmulia dan Sofiyan, yang menyatakan bahwa variabel struktur organisasi, karakteristik organisasi, dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap budaya kerja. Dibuktikan dengan $F_{tabel} > F_{hitung}$ sebesar $7,720 > 2,47$ dan nilai *R Square* sebesar 0,865, yang artinya variabel struktur organisasi, karakteristik

¹⁹⁸ Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*, 208.

¹⁹⁹ Rasmulia Sembiring dan Sofiyan, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*, 210.

organisasi, dan kepemimpinan memiliki sumbangsih sebesar 86,5% terhadap budaya kerja.²⁰⁰

Hasil penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Arif Arianto dan kawan-kawannya. Yang menunjukkan bahwa variabel komunikasi, sumberdaya manusia, sikap, struktur birokrasi, isi program, dan lingkungan berpengaruh secara positif terhadap implementasi budaya kerja. Adapun nilai koefisien regresi pada variabel komunikasi sebesar 0,140; variabel sumberdaya manusia sebesar 0,081; variabel sikap sebesar 0,101; variabel struktur birokrasi sebesar 0,091; variabel isi program sebesar 0,124, dan variabel lingkungan sebesar 0,084. Dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan variabel tersebut berpengaruh secara positif terhadap budaya kerja.²⁰¹

²⁰⁰ *Ibid.*, 212.

²⁰¹ Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*, 212-215.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Merujuk pada hasil interpretasi dan pembahasan dari hasil analisis data dengan pepembuktian hipotesis dalam tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Komunikasi antar Anggota Organisasi, dan Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi di MAN se-Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2020/2021”, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala madrasah (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Dinyatakan nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $8,323 > 1,659$. Dan dinyatakan nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,391, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh dari kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi sebesar 39,1%, sementara sisanya yaitu 60,9% dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Komunikasi antar anggota organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Dinyatakan nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $6,348 > 1,659$. Dan dinyatakan nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,272, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh dari komunikasi antar anggota organisasi terhadap budaya organisasi sebesar 27,2%, sementara sisanya yaitu 72,8% dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Struktur organisasi (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-Kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Dinyatakan nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu sebesar $9,606 > 1,659$. Dan dinyatakan nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,461, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi dari struktur organisasi terhadap budaya organisasi sebesar 46,1%, sementara sisanya yaitu 53,9% dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
4. Kepemimpinan kepala madrasah (X_1), komunikasi antar anggota organisasi (X_2), dan struktur organisasi (X_3)

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Y) di MAN se-kabupaten Madiun tahun ajaran 2020/2021. Diperoleh nilai P_{value} (sig.) sebesar $0,000 < 0,05$, nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu sebesar $43,447 > 2,690$, nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$, yaitu sebesar $X_1 (2,722), X_2 (2,874)$, dan $X_3 (4,764) > 1,658$. Dan dinyatakan nilai *coefficient* determinasi (*R Square*) sebesar 0,551, yang menunjukkan bahwa sumbangsih atau kontribusi pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar anggota organisasi, dan struktur organisasi secara bersama-sama terhadap budaya organisasi sebesar 55,1%, dengan variabel struktur organisasi (X_3) sebagai variabel independen yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel budaya organisasi. Sedangkan sisanya 44,9% budaya organisasi dipengaruhi oleh kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Saran

Melihat dari hasil analisis dan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan saran/ masukan sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Madiun

Berdasarkan pemaparan teori dan hasil penelitian dilapangan yang dilakukan oleh peneliti, hendaknya setiap kepala madrasah mampu mengkaji dan memperhatikan

mengenai kepemimpinan yang telah dijalankan, kemudian diaplikasikan sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi. Kepala madrasah juga perlu meningkatkan interaksi timbal balik (komunikasi) terhadap anggotanya, guna merekatkan suatu hubungan yang nantinya dapat memperlancar proses budaya. Selain itu, kepala madrasah juga perlu mengenal anggotanya secara mendalam untuk memudahkan beberapa hal, diantaranya adalah untuk penyusunan struktur di dalam organisasi. Hal ini penting kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diembannya.

2. Bagi Guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Madiun

Bagi bapak / ibu guru di lingkungan MAN se-Kabupaten Madiun selaku anggota organisasi, diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya, komunikasinya dan melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan disiplin serta bertanggung jawab sesuai dengan apa yang telah diembankan untuk mewujudkan budaya organisasi yang baik di lingkungan madrasah.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Saran yang perlu diperhatikan dengan cermat bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, maka bisa

mencoba mengaitkan dengan variabel lain untuk diteliti. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber atau referensi terkait budaya organisasi agar hasil penelitiannya dapat lebih baik dan lebih lengkap lagi. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menunjang penelitiannya dengan melakukan wawancara dengan narasumber yang kompeten dalam kajian budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz Wahab. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Abdul Aziz Wahab. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Abdullah Munir. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Acep Yonny. *Menyusun Penelitian Tindakan Kelas*. Yogyakarta: Familia, 2010.
- Adinda Herlista, Handoyo Joko W., dan Reni Shinta Dewi. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Area Semarang*.
- Agus Hermawan. *Komunikasi Pemasaran*. Erlangga, 2012.
- Alo Liliweri. *Komunikasi Serba Ada dan Serba Makna*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Amirul Hadi Karyono. *Metodologi Penelitian Pendidikan II*. Bandung: Pustaka Setya, 1987.
- Andhita Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistik Parametrik dalam Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016.

- Ari Setiawan, Dedek Andrian, dan Sikto Widi Asta. *Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian*. Yogyakarta: Nuha Medika, 2019.
- Arif Arianto, Soesilo Zauhar, dan Imam Hanafi. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*, Jurnal: Reformasi, Vol. 5, No. 1, 2015.
- Astadi Pangarso dan Renny Rengganis. *Faktor-Faktor Budaya Organisasi Program Studi Administrasi Bisnis Telkom University Bandung*.
- Aubrey Fisher. *Perspective on Human Communication and People*. New York: Harper & Row Publisher, 1978.
- Aubrey Fisher. *Teori-Teori Komunikasi*. Bandung: PT. Rosdakarya, 1986.
- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.
- Bayu ratno Tenggara, Hulmansyah, dan Nurul Huda. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta*, Jurnal : *Journal of Economics and Business Aseanomics* (JEBA), Vol. 1, No. 1, Januari – Juni : 2016.
- Dadang Kahmad. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012.
- Dedi Purwana. *Studi Meta Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan*

di Indonesia, Jurnal: Pendidikan Ekonomi dan Bisnis,
Vol. 4, No. 2, Oktober: 2016.

Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian*.

Didik Kurniadi dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*.

Djoko Santoso Moeljono. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003.

Edgar H. Schein and Peter Schein. *Organizational Culture And Leadership*. Hoboken : Wiley, 2017.

Edy Cahyana. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 5 Purwantoro Kabupaten Wonogiri*. Tesis IAIN Ponorogo, Juli: 2018.

Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2010.

Endah Sulistyowati. *Implementasi Kurikulum Pendidikan Karakter*. Yogyakarta: Citra Aji Pratama, 2012.

Fatkhur Muttaqin Amin. *Pengaruh Komunikasi yang Efektif terhadap Budaya Organisasi (pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang)*, Skripsi, 2012.

Hasil Wawancara di MAN se-kab. Madiun pada hari Senin, 21 Oktober 2019.

<https://ekbis.sindonews.com/read/1152095/77/memaknai-pentingnya-budaya-dalam-organisasi-1478068860>
diakses pada hari Minggu, 1 Desember 2019.

[https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-
pendidikan/](https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-pendidikan/) diakses pada hari Jumat, 20 Desember 2019.

[https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-
pendidikan/](https://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/manajemen-sdm-pendidikan/) diakses pada hari Jumat, 20 Desember 2019.

Husaini Usman. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: PPs UNY, 2004.

Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Imam Ghozali. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006.

Imas Indrawati. *Pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi serta Implementasinya pada Kinerja Aparatur*. Bandung: 2016.

Ismail Nawawi. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja di Organisasi*. Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010.

Ismail Nawawi. *Manajemen Publik Kajian Teori, Reformasi, Strategi, dan Implementas*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2010.

- Ismail Nawawi. *Perilaku Organisasi: Teori, Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Publik, dan Sosial*. Surabaya: Mitra Media Nusantara, 2010.
- Jamal Ma'ruf Asmani. *Tips Sakti Membangun Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. *Organizations*, Terj. Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Jave Madura. *“Introduction to Business Edisi 4”*, Terj. Ali Akbar Yulianto. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- John M. Ivancevich dan Konopaske (eds). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid: 2. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Versi online, <http://kbbi.web.id/organisasi>, di akses pada 17 November 2019.
- Koentjaraningrat. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000.
- Lukman Hakim. *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*, Jurnal: Manajemen dan Bisnis, Vol. 15, No. 2, Desember 2011.
- Lusana Resty Ardiana, Sugeng Hariyadi, dan Siti Nuzulia. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah BANK Perkreditasi Rakyat Daerah*

Pati, Jurnal: *Journal Of Social and Industrial Psychology*, Vol. 2, No. 1, Oktober: 2013.

Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.

Miftah Toha. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.

Monica Nita dan Radu D. Stanciu. “The Influence of The Management Communication on The Organizational Culture and Climate”, Jurnal: *ISSUE*, Vol. 1, Mey 2015.

Muhammad Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Novianty Djafri. *Pengaruh Kepemimpinan, Empati, dan Motivasi terhadap Budaya Organisasi (Studi Kasus terhadap Kepala Sekolah Dasar Kota Gorontalo)*, Jurnal: *Manajemen*, Vol: XIX, No. 01, Februari: 2015.

Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purnaningsih. *Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi*, Jurnal: *Komunikasi Pembangunan*, Vol. 16, No. 1, Februari.

Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purwaningsih. “Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi”. Jurnal: *Komunikasi Pembangunan*, Vol. 16, No. 1, Februari.

Nurwati, Umar Nimran, dan Margono Setiawan. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, dan Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Desa Propinsi Sulawesi Tenggara*,

Jurnal: Aplikasi Manajemen, Vol. 10, Nomor 1, Maret: 2012.

Onong Uchjana Effendy. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju, 2005.

Poerwadarminta. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2007.

Putu Pradiva Putra Salain dan Made Wardana. “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KANWIL PT. Pegadaian (PERSERO) Denpasar)”

Rasmulia Sembiring dan Sofiyah. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan*, Jurnal: Manajemen, Vol. 7, No. 2, Desember: 2021.

Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press, 2010.

Rosca Doina, Sirbu Mirela, dan Rosca Constantin. “The Organizational Culture and The Factors of Its Formation”.

Saefrudin. “*Pengorganisasian dalam Organisasi*”, Jurnal: Al-Hikmah, Vol. 5, No. 2, Oktober 2017.

Siswanto dan Agus Sucipto. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UIN Malang Press, 2008.

Soewardji Lazaruth. *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*. Yogyakarta: Kanisius, 1992.

- Soleh Soemirat, Elvinard Ardianto, dan Yenny R. Suminar. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2000.
- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*.
- Sudarwan Danim dan Suparta. *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Suharsimi Arikunto. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta, 2003.
- Suharsimi Arikunto. *Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1988.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sunarti. *Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Code Jawa Technology Design & Development Team*. Skripsi, Fakultas Ilmu Komunikasi Univ. Mercu Buana Jakarta, 2009.
- Suparjanti, dkk. *Tata Usaha dan Kearsipan*. Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- Syaifuddin Anwar. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998.

- T. Hani Handoko. *Manajemen*. Yogyakarta: BPEE, 2011.
- Tamia Oktaviani dan Jafar Sembiring, *Pengaruh Faktor-faktor Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Sharing di Kantor Distribusi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat*. Jurnal: e-Procending of Mannagement, Vol. 3, No. 3, Desember: 2016.
- Tubagus Ahmad Darodjat. *Manajemen Personali*. Bandung: PT. Rafika Aditama, 2015.
- U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Wahdjosumidjo. *Kepemimpina Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wahdjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Wibowo. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013.
- Wirawan. *Budaya dan Iklim*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Yuni Prihadi Utomo. *Eksplorasi Data dan Analisis Regresi dengan SPSS*. Surakarta: Universitas Muhamadiyah Press, 2007.