

PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI; STUDI FENOMENOLOGI DI SMP BINA ANAK SHOLEH (BAS) TUBAN

M. Yusuf Aminuddin

Sekolah Tinggi Agama Islam Senori Tuban
E-mail: muhammadyusufaminuddin@gmail.com

ABSTRACT

The success of a leader is not an accidental phenomenon, but rather because he has one of the competencies, namely building organizational culture. Organizational culture is the disposition or character, personality that is built by members of an organizational community and has the power to develop and mobilize all resources to achieve organizational goals. In this research, qualitative research was used Education Phenomenology This phenomenological study aims to describe and analyze phenomena, events, activity, social, attitudes, beliefs and perceptions of thoughts. Data collection was carried out using in-depth interview techniques, involved observation and documentation review. From the analysis of the results of the study of the data collected in this research, the following findings were obtained: 1) The organizational culture that developed at SMP Bina Anak Shole (BAS) Tuban is a culture of shyness, seniority, courage to take risks, accompanied by values developed in values. jibad, devotion and togetherness, 2) The leader's behavior in building organizational culture has performed a function in group maintenance relationships oriented employees such as leaders often provide examples, understand the conditions of subordinates, and role model in internalizing developing cultural values, 3) the leadership behavior of school principals can carry out transformational leadership because the leader has built commitment and trust in subordinates well accompanied by participative and charismatic.

Keberhasilan seorang pemimpin bukanlah suatu fenomena yang terjadi secara kebetulan, melainkan karena ia mempunyai salah satu kompetensi yaitu membangun budaya organisasi. Budaya organisasi adalah watak atau karakter, kepribadian yang dibangun oleh anggota suatu komunitas organisasi dan mempunyai kekuatan untuk mengembangkan dan mengerahkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini digunakan penelitian kualitatif Fenomenologi Pendidikan Kajian fenomenologi ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas, sosial, sikap, keyakinan dan persepsi pikiran. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi dan telaah dokumentasi. Dari analisis hasil telaah data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh temuan sebagai berikut: 1) Budaya organisasi yang dikembangkan di SMP Bina Anak Shole (BAS) Tuban adalah budaya rasa malu, senioritas, berani mengambil tindakan. risiko, disertai dengan nilai-nilai yang dikembangkan dalam nilai-nilai. jibad, ketaqwaan dan kebersamaan, 2) Perilaku pemimpin dalam membangun budaya organisasi telah menjalankan fungsi dalam memelihara hubungan kelompok pegawai yang berorientasi pada karyawan seperti pemimpin sering memberikan contoh, memahami kondisi bawahan, dan menjadi teladan dalam internalisasi nilai-nilai budaya yang berkembang, 3) perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat menjalankan kepemimpinan

transformasional karena pemimpin telah membangun komitmen dan kepercayaan pada bawahan dengan baik disertai dengan sikap partisipatif dan karismatik.

Keywords: *Leadership Behavior, Organizational Culture, Phenomenology*

PENDAHULUAN

Kehidupan pada lingkungan masyarakat, pada sebuah organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang memberikan pengaruh terlebih lagi pada dunia pendidikan. Seseorang yang dianggap memiliki kemampuan dalam mengatur dalam sebuah organisasi atau lembaga akan diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang diamanahkan untuk mengatur organisasi atau lembaga tersebut. Seseorang tersebut bisa disebut sebagai seorang pemimpin atau manajer. Pada kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan dengan melalui proses yang sangat panjang.

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk kegiatan untuk membina sebuah kelompok dengan sedemikian rupa, sehingga tercapailah sasaran dan tujuan dari kelompok tersebut.¹ Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin digambarkan sebagai pemberi perintah dan pengaruh, membimbing atau proses memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan sebagai bentuk koordinasi atau memberi arah pada individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan yang diinginkan.²

Dalam sebuah fungsi kepemimpinan dalam dunia pendidikan ialah sebagai seorang *leader* sekaligus *educator* dalam rangka meningkatkan mutu dalam sebuah lembaga pendidikan tersebut. Mutu pendidikan akan tercapai apabila didukung dengan seluruh komponen pendidikan yang terorganisir dengan efektif dan efisien. Beberapa komponen penting tersebut adalah *input*, proses dan *output* dalam hal ini perlu adanya dukungan penuh dari pihak yang memiliki wewenang penting pada lembaga pendidikan, dalam hal ini ialah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang berhubungan langsung dengan pelaksana program pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan memfungsikan peran secara maksimal dan mampu mengarahkan sekolah dengan bijak dan terarah, serta dapat mengarahkan pada tercapinya tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri.

Kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab terhadap keberhasilan pada proses belajar mengajar dikelas dalam sekup mikro maupun sekup makro. Kepala sekolah juga memiliki peran sebagai pengawas (*supervisor*) mempunyai tugas membantu guru baik secara individu atau kelompok dalam pengajaran maupun ranah kurikulum dalam pendukung dari aspek perkembangan.³ Kepala sekolah dituntut untuk mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan (*innovator*) di sekolah pada proses pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Gagasan baru tersebut antara lain guru tim (*team teaching*), *moving class*, dan lain sebagainya. Kepala sekolah merupakan “*the key person*”

¹ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 1975), hlm. 1–2.

² Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, Dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 6.

³ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan Dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2005), hlm. 56.

keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, harus memiliki visi dan misi, serta manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi kepada mutu.

Salah satu upaya menuju mutu pendidikan adalah membangun budaya organisasi. Karena budaya organisasi sekolah atau sekolah sangat penting untuk menciptakan iklim kerja. Budaya organisasi dalam suatu lembaga memegang peranan penting, Sebab nantinya akan menjadikan lembaga fleksibel dan mudah dijalankan, sebagaimana budaya yang tidak akan pernah mengalami kejumudan dan nantinya akan menjadi sangat sempurna jika dipadukan dengan keislaman dan lingkup kebudayaan.

Sistem pendidikan Islam yang saat ini berada pada posisi defensive dan hanya bersifat reaktif terhadap perkembangan, seharusnya Pendidikan seharusnya lebih ofensif dan antisipatif terhadap perkembangan yang demikian pesat, Pendidikan saat ini bagaikan jalan ditempat sementara dinamika sosial terus berjalan demikian pesatnya. Pendidikan berjalan seperti deret hitung, sementara dinamika sosial berjan seperti deret ukur, pada hasilnya Pendidikan kita mengalami *apcatable* dan tidak relevan dengan dinamika yang terus berkembang.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin atau *leader* dari sebuah lembaga Pendidikan merupakan juklak atau *leading sector* dalam membangun budaya organisasi. Sebagai seorang kepala sekolah harus memberikan sifat dan tauladan yang baik agar ditiru oleh para pengikutnya. Tanpa adanya tauladan maka para anggota tidak akan lagi mempercayai pemimpinnya. Sebagai sosok pemimpin harus memiliki semboyan "*Ing Ngarso sung Tuladha, Ing Madya mangun Karso, Tut wuri Handayani*". Jika ingin pengikutnya mempunyai kesadaran, maka seorang pemimpin harus menanamkan kesadaran kepada pengikutnya dan ia sendiri menjadi tokoh utama yang melakukan sesuatu yang diperintahnya.

Perilaku kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan pendekatan perilaku, pendekatan perilaku ini memandang bahwa sebuah kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Beberapa para ahli berkeyakinan bahwa sebuah perilaku dapat dipelajari seperti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.⁴ Namun keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa variable. Jadi perilaku tidak mutlak dalam menentukan keberhasilan dari suatu kepemimpinan.

Konsepsi perilaku kepemimpinan ini ada sebab menganggap bahwa konsep sifat dari kepemimpinan yang tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif dan efisien sebab sulit untuk diidentifikasi. Jenis-jenis perilaku pemimpin terhadap bawahan terdapat 4 bentuk perilaku antara lain yaitu: 1) Menekankan pada tugas, 2) Mementingkan pada hubungan, 3) Mementingkan keduanya, dan 4) Mengabaikan keduanya.⁵

Pemimpin efektif merupakan pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasaran, contoh dapat dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahan, dan melaksanakan kontrol. Kepemimpinan efektif diharapkan dapat menggerakkan para pengikutnya untuk terus mencapai tujuan yang telah

⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 91.

⁵ Marno and Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Abditama, 2008), hlm. 39.

ditentukan sebelumnya. Demikian seorang kepala sekolah harus memiliki perilaku yang baik agar mampu membangun budaya organisasi yang baik dan terarah.

Namun, kenyataannya banyak kepala sekolah yang tidak mampu menjadi pemimpin. Mereka rata-rata menjadi pemimpin karena faktor usia. Kepala sekolah yang demikian itu rata-rata tidak mempunyai kompetensi yang memadai untuk menjadi seorang kepala sekolah. Akibatnya mereka tidak mampu menggerakkan pengikutnya. Hal tersebut berdampak pada tidak adanya budaya organisasi yang terbangun dari interaksi antara komunitas tersebut. Jika budaya organisasi tidak dapat terbangun, maka kinerja anggota organisasi juga tidak akan maksimal dan tidak dapat efektif.

SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban merupakan sekolah yang berada di daerah perkotaan. Namun, kepala sekolahnya merupakan kepala sekolah yang dapat menjadi teladan baik bagi para pengikutnya baik dewan guru maupun siswanya. Tenaga kependidikan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, meskipun kondisinya berada di daerah metropolitan. Maka dapat dikatakan telah terbangun budaya organisasi yang baik di lembaga tersebut. SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban secara berkelanjutan terus berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Sekolah yang berada di kawasan Tuban ini dalam decade terakhir terus menunjukkan *existensi*-nya dengan model kepemimpinan yang kuat dan baik, sehingga pada akhirnya juga akan membentuk sebuah budaya organisasi yang baik juga untuk kedepannya.

METODOLOGI

Jenis metode penelitian yang digunakan penulis adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian kualitatif ini terdiri dari beberapa variabel yang mana sebagai objek penelitian dan objek tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi antar variabel masing-masing.⁶ Penelitian kualitatif suatu prosedur penelitian yang mengungkapkan suatu gejala secara *holistic kontekstual* yang berupa tulisan maupun lisan serta berdasarkan hasil pengamatan dengan konteks yang menjadi titik penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan studi fenomenologi, yang mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan konsep atau fenomena.⁷ Studi fenomenologi ini bertujuan untuk mengklasifikasikan situasi atau kondisi yang dialami dalam kehidupan seseorang sehari-hari.⁸ Studi fenomenologi ini guna mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas, soaila, sikap, kepercayaan maupun persepsi pemikiran.⁹ Penelitian fenomenologi fokus pada suatu yang dialami dalam kesadaran individu yang disebut dengan intensionalitas. Intensionalitas menggambarkan hubungan antara proses yang terjadi dalam kesadaran dengan objek yang menjadi perhatian pada proses itu.

⁶ Achmad Khosiin, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja," n.d., 47.

⁷ Masduki Asbari et al., "Studi Fenomenologi Work-Family Conflict dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita," *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 4, no. 1 (February 25, 2020): 185, <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>.

⁸ Muh Anwar Fu'ady, "Dinamika Psikologis Kekerasan Seksual: Sebuah Studi Fenomenologi," *Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* 8, no. 2 (December 30, 2011): 196, <https://doi.org/10.18860/psi.v0i0.1553>.

⁹ Siti Fatimah and Irma Rosyidah, "Implementasi Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik di Mts Sa Miftahul Hikmah Parengan Tuban," *SCAFFOLDING: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 3, no. 1 (June 29, 2021): 68, <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v3i1.872>.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Perilaku Kepemimpinan Dalam Membangun Budaya Organisasi

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang baik dan efektif sebab sangat sulit sekali untuk diidentifikasi. Beberapa peneliti mengatakan bahwa perwujudan dari perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan sebagaimana berikut:

1. Penekanan pada hubungan atasan-bawahan.
2. Perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya.
3. Menerima perbedaan kepribadian. Kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para pengikutnya.¹⁰

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal, siapapun dapat menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Dalam bertugas harus selalu berinteraksi dengan yang dipimpinnnya agar dalam segi mempengaruhi dapat berjalan dengan baik. Kepemimpinan sebagai bentuk kecakapan dan ketrampilan seseorang dalam proses mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam rang untuk mencapai tujuan dalam suatu kondisi.¹¹

Kepala sekolah sebagai sosok pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan menjadi faktor yang sangat dominan, Kepemimpinan menjadi unsur terpenting dalam lembaga, sebab berjalan atau tidaknya sebuah lembaga tersebut tergantung pada pemimpin yang mampu mengarahkan atau tidak.¹² Berkenaan dengan hal tersebut diharapkan nantinya dapat mengerakan bawahannya terutama pada tenaga pendidik.

Budaya organisasi merupakan sebuah norma-norma dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan bersama oleh setiap anggota organisasi, sehingga pola tersebut memberi ciri khas tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.¹³ Budaya organisasi adalah pembiasaan yang baik dan diyakini dapat meningkatkan kinerja setia anggota dalam mencapau tujuan yang diharapkan. Terlebih dalam dunia pendidikan dapat untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga pendidik kearah yang lebih baik.

Budaya organisasi dan kepemimpinan telas secara independen dihubungkan berkaitan erat dalam menentukan kinerja kelembagaan yang baik. Budaya organisasi adalah suatu perangkat organisasi yang dapat meberi manfaat guna mencapai tujuan. Budaya organisasi dapat diandalkan sebagai bentuk daya saig organisasi atau lembaga, terutama apabila budaya organisasi menyajikan nilai-nilai strategis yang dapat diandalkan dalam bersaing.¹⁴

¹⁰ Usman and Husaini, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 293.

¹¹ M Yusuf Aminuddin, "Model Kepemimpinan Profetik Dalam Membentuk Karakter Religius Peserta Didik Di Smp Mamba'us Sholihin 8 Katerban Senori Tuban," *Al Kamal: Jurnal Kajian Islam* 1, no. 2 (2021): 151, <https://ejournal.staika.ac.id/index.php/alkamal/issue/view/3>.

¹² Inarotul A'yun and M Yusuf Aminuddin, "Manajemen Kepemimpinan Islami di Lembaga Keuangan (Kajian dalam Perspektif Al Quran dan Hadist)," 2021, 49.

¹³ Esti Handayani, Bukman Lian, and Rohana, "Kinerja Guru Ditinjau Dari Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, n.d., 81.

¹⁴ Deasy Rachmawati Aziizah and Supriadi Thalib, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada SMA Negeri Ter-Akreditasi A Di Kota Depok)" 1 (2018): 11.

Dalam menjalankan tugas, wewenang serta fungsinya, kepala sekolah harus memahami kultur atau budaya sekolah yang dipimpinnya. Kultur sekolah sangat erat dengan dengan visi yang dimiliki dari kepala sekolah tentang pandangan jangka kedepan. Kepala sekolah yang memiliki visi untuk menghadapi berbagai tantangan sekolah dimasa depan akan lebih suksse dalam membangun dan mengarahkan sekolahnya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memiliki budaya sekolah tersendiri sebagai tolok ukur kemajuan lembaganya.¹⁵

Budaya organisasi yang berkembang di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban terpengaruh oleh letak geografis yakni seperti budaya pesantren, sehingga budaya-budaya islami terlihat kental dalam kehidupan sehari-hari pada lingkungan belajarnya. Budaya yang teridentifikasi oleh peneliti adalah budaya sungkanisasi, senioritas, berani mengambil resiko, budaya islami dan budaya disiplin.

Budaya tersebut mempengaruhi sikap manusia yang kemudian terwujud dalam sikap sehari-hari termasuk perilaku pimpinan. Oleh sebab itu, sikap segenap civitas akademik dipengaruhi oleh budaya yang dimiliki oleh pendiri atau pimpinan yang ada di dalam organisasi dan akhirnya nilai-nilai budaya tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen yang bersangkutan terhadap lembaga atau . Karakteristik khas sekolah dapat diidentifikasi melalui nilai-nilai yang dianut, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan, dan tindakan yang dimiliki seluruh personel lembaga dalam membentuk satu kesatuan khusus dalam perbaikan sistem sekolah.¹⁶

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins bahwa budaya adalah sistem nilai atau perilaku yang dianut oleh warga dan terpengaruh terhadap pola kerja dan manajemen organisasi tersebut.¹⁷ Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam kehidupan sehari-hari adalah keturunan, keluarga, maupun budaya anggota kelompok dan pengalaman hidup.¹⁸

Nilai-nilai budaya di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban yang menjadi keyakinan dan pegangan bersama masih terpengaruh dengan nilai-nilai pesantren atau islami seperti pengabdian, nilai jihad dan nilai-nilai kebersamaan. Nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi dalam kehidupan semua warga sekolah terutama dalam menjalankan tugasnya. Hal ini disebabkan karena perilaku kepemimpinan telah mampu membangun dan mengembangkan budaya organisasi dengan baik. Sehingga nilai-nilai budaya organisasi yang ada cukup memberikan pengaruh yang positif terhadap pola kerja staff, sehingga dapat mengembangkan kemajuan lembaga organisasi.

Dari penelitian ini ditemukan budaya yang berkembang di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban telah memberikan nilai yang positif terhadap perkembangan organisasi. Sehingga dapat ditarik benang merah bahwa perilaku pimpinan sangat menentukan kondisi

¹⁵ nyak Amir, "Budaya Organisasi Sekolah," *Visipena Journal* 5, no. 2 (December 31, 2014): 135, <https://doi.org/10.46244/visipena.v5i2.278>.

¹⁶ Titik Handayani and Aliyah A. Rasyid, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (October 26, 2015): 267, <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>.

¹⁷ Dewi Lina, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating," *Jurnal Riset Akuntansi dan bisnis* 14, no. 1 (2014), <https://doi.org/10.30596/jrab.v14i1.157>.

¹⁸ Juli Andriyani, "Strategi Coping Stres Dalam Mengatasi Problema Psikologis," *At-Taujih : Bimbingan dan Konseling Islam* 2, no. 2 (October 13, 2019): 37, <https://doi.org/10.22373/taujih.v2i2.6527>.

budaya organisasi untuk keefektifan organisasi. Nilai budaya yang berkembang di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban terbentuk melalui perilaku pemimpin, pendiri serta interaksi antar individu yang ada di dalam organisasi. Seorang pemimpin perilakunya akan dapat mempengaruhi dan mengatur perilaku bawahan, jadi bagaimana pemimpin itu bersikap menghadapi bawahan atau mengatur pola kerja bawahan akan berpengaruh terhadap sikap atau perilaku bawahan baik dalam melakukan tugas maupun dalam hubungan personal.

Apabila kita melihat data yang ada, perilaku pemimpin telah terpengaruh dengan karakter pribadinya yang memiliki budaya pesantren atau *islamic culture*. Sehingga nilai-nilai yang dikembangkan sangat luar biasa. Dalam realisasinya nilai-nilai budaya tersebut telah didukung oleh perilaku kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya yang berhubungan dengan tugas seperti pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat penyelesaian maupun yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok, seperti keteladanan pemimpin untuk mewujudkan nilai, ikut berpartisipasi serta perhatian kepada bawahan dalam memenuhi kebutuhan bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

Perilaku pemimpin dalam membangun budaya organisasi di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban mempertimbangkan situasi yang ada pada staff atau warga sekolah, sehingga perilaku yang direalisasikan oleh pimpinan sering sesuai terhadap kondisi dan organisasi. Dan pada akhirnya akan dapat mempengaruhi efektifitas lembaga dalam melaksanakan tujuannya dalam melakukan inovasi.

Dapat disimpulkan dari paparan data di atas bahwa kedewasaan seorang bawahan tergantung pada kemampuan untuk bertanggungjawab dan tingkat kegiatan minat perspektif dan penghargaan dalam mencapai tujuan organisasi. Maka perilaku pimpinan untuk menumbuhkan sikap-sikap telah dilaksanakan di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban dengan baik.

Perilaku Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi yang Efektif

Keberadaan budaya organisasi yang ada di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban tidaklah tumbuh dengan sendirinya, salah satunya adalah melalui perilaku kepemimpinan, begitupun juga kemandirian dan pemberdayaan staff. Menurut Robbins mengartikan pentingnya memahami dan menyadari budaya organisasi bagi setiap individu yang nantinya akan mendorong para pemimpin menciptakan kultur yang menekankan para *interpersonal relationship* (yang lebih menarik bagi pengikutnya) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada *work task*.¹⁹

Perilaku kepemimpinan di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban bisa dikatakan sudah bisa membangun budaya organisasi dengan baik, karena kondisi budaya yang ada dalam organisasi pada dasarnya dari nilai-nilai yang sudah ada di SPEMMA namun dikembangkan oleh pimpinannya melalui perilaku kepemimpinan yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang baik. Sebagaimana peneliti sebutkan bahwa para staff sudah mampu mewujudkan nilai-nilai budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam hubungan personal. Serta adanya dukungan dari staff dalam melaksanakan inovasi lembaga hal ini karena adanya budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan yang

¹⁹ Dwi Irawati, "Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi," *SEGMENT: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, no. No. 2, Juli 2009 (n.d.), <https://doi.org/10.37729/sjmb.v0i2.36>.

baik sehingga kohesivitas kelompok terpelihara dalam mewujudkan tujuan organisasi bersama-sama.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses untuk menyamakan persepsi pemikiran atau cara pandang anggota terhadap suatu permasalahan sehingga nantinya akan menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi.²⁰ Beberapa manfaat dari budaya organisasi anatara lain yaitu:²¹

1. Membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain sebab setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang membentuknya.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas anggota atau sebagai ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan Bersama dari pada mengutamakan kepentingan pribadi.
4. Menjaga stabilitas organisasi dan komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Dari pernyataan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban telah melaksanakan mekanisme dengan benar, hal ini disebabkan karena banyaknya pengetahuan dan wawasan pemimpin akan arti pentingnya budaya dalam organisasi pendidikan. Sehingga kepala sekolah mewujudkan nilai-nilai budaya dan terbentuk sikap yang demokratis terhadap warga sekolah

Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Salah satu penyebab utama kepemimpinan di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban ini sudah bisa membangun budaya organisasi, karena pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, dengan melihat data maka hal tersebut disebabkan dari beberapa faktor diantaranya:

1. Pemimpin kepala sekolah dalam membangun budaya komitmen dan kepercayaan bawahan untuk mencapai sasaran organisasi telah tercapai. Sehingga para bawahan sadar untuk merespon adanya perubahan. Hal ini dikarenakan pemimpin dan bawahan selalu menjalin hubungan harmonis. Pendekatan pemimpin untuk meningkatkan kesadaran pengikut akan perubahan, yaitu dengan menantang asumsi yang berlaku dengan mendorong kritik-kritik dan opini atau usulan yang obyektif, memperbaiki pemantauan lingkungan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mendorong anggota organisasi untuk mengunjungi organisasi lain dalam mendapatkan cara memecahkan masalah.
2. Kepemimpinan di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban sudah mampu melakukan perubahan, sehingga perubahan yang dilakukan sekarang dapat terealisasi secara optimal dan mendapatkan dukungan bawahan untuk mengimplementasikan perubahan dalam organisasi pemimpin memerlukan bantuan dan kerja sama serta dukungan terhadap irang-irang yang ada di dalam organisasi. Seperti partisipasi dalam perencanaan strategis, mengembangkan komitmen dan membuat analisis untuk menentukan komitmen siapa

²⁰ Susanto, A.B, *Budaya Perusahaan* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1997), 216.

²¹ Robbins, S.P, *Organizational Behavior Concepts Controversies and Application* (New Jersey: Prentice Hall International, 1993), 269.

saja yang diperlukan untuk perubahan struktur, kebijakan, dan strategi-strategi baru dalam melakukan inovasi pendidikan.

3. Pemimpin telah menggunakan gaya *transformational leadership* yang mampu mengedepankan transformasi dan perubahan-perubahan dalam organisasi dengan bantuan para staff bawahan dan kinerja team organisasi. Dengan begitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi telah terlaksana dengan baik untuk menuju perubahan-perubahan yang positif terhadap lembaga pendidikan SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban. Penekanan internalisasi dan pemberdayaan pada identifikasi pribadi bawahan lebih serupa dengan kepemimpinan transformasional dari pada teori mengenai kepemimpinan yang kharismatik. Dari paparan di atas semuanya dapat ditarik benang merah bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban telah terlaksana dan tumbuh nilai-nilai budaya organisasi yang baik, yang menjadikan perilaku dan sikap pimpinan terhadap bawahan loyal dan demokratis.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, Perilaku kepemimpinan kepala sekolah telah menggunakan gaya transformasional, bukan menekankan pada wibawa atau kharismatik saja namun partisipatif dalam membangun budaya organisasi di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban dengan begitu budaya atau iklim organisasi menjadi baik, sikap pimpinan dan bawahan demokratis, tidak mementingkan senioritas dan tanggungjawab tugas, tapi kebersamaan dan ke-solidan tim yang telah ditekankan.

Berdasarkan pemaparan data dan analisisnya tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban, maka peneliti merumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang dikembangkan di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban lebih terpengaruh dengan budaya islami atau pesantren, hal ini disebabkan karena organisasi bersifat *islamic culture*, begitu juga kepemimpinan dan sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi. Sehingga nilai-nilai budaya yang berkembang di sekolah seperti, budaya menghargai, sungkan, senioritas, disiplin. Dan nilai-nilai budaya yang dikembangkan seperti nilai pengabdian, perjuangan dan nilai kebersamaan. Nilai-nilai dan budaya tersebut berkembang dan terinternalisasi dalam perilaku dan sikap para warga sekolah, sehingga tampak terlihat dalam perilaku staff baik dalam melaksanakan tugas maupun dalam hubungan mereka sehari-hari.
2. Budaya organisasi bersifat kondusif, hal ini terlihat budaya yang berkembang dalam memberikan dampak yang positif pada perilaku dan sikap bawahan berkembang dalam organisasi, diantara penyebabnya adalah perilaku kepemimpinan dapat membangun budaya organisasi di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban, perilaku tersebut antara lain: a) kepemimpinan terus memberikan keteladanan untuk merealisasikan nilai-nilai budaya yang memberikan dampak positif terhadap organisasi, serta menghilangkan budaya negatif seperti takut untuk mengambil resiko, sungkanisasi dan seniorisasi. b) perilaku pemimpin mengetahui kondisi dan situasi para bawahan yang dipimpinya, sehingga ketidaksesuaian perilaku dalam menjalankan tugas maupun dalam menjalin hubungan sehari-hari dapat dikontrol dengan baik, hal tersebut juga disebabkan kurangnya

- pengetahuan pemimpin dalam masalah membangun budaya organisasi, c) Adanya keikutsertaan atau pemodelan peran pemimpin untuk melaksanakan internalisasi budaya organisasi di SMP Bina Anak Sholeh (BAS) Tuban, d) hubungan yang harmonis antara para bawahan baik dalam melaksanakan tugas dan memelihara team.
3. Perilaku pemimpin dalam membangun budaya organisasi terwujud dari perilaku kepemimpinan yang transformasional karena pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sudah bisa membangun komitmen dan kepercayaan bawahan untuk mencapai sasaran organisasi. Sehingga para bawahan sadar untuk merespon akan perlunya perubahan. Begitu juga kepemimpinannya lebih transformasional dari pada kharismatik, hal ini terlihat pemimpin bisa memberdayakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminuddin, M Yusuf. “Model Kepemimpinan Profetik Dalam Membentuk Karakter Religius Peserta Didik Di Smp Mamba’us Sholihin 8 Katerban Senori Tuban.” *Al Kamal: Jurnal Kajian Islam* 1, no. 2 (2021). <https://ejournal.staika.ac.id/index.php/alkamal/issue/view/3>.
- Andriyani, Juli. “Strategi Coping Stres Dalam Mengatasi Problema Psikologis.” *At-Taujih: Bimbingan dan Konseling Islam* 2, no. 2 (October 13, 2019): 37. <https://doi.org/10.22373/taujih.v2i2.6527>.
- Asbari, Masduki, Rudy Pramono, Fredson Kotamena, Juliana Liem, Otto Berman Sihite, Virza Utama Alamsyah, Donna Imelda, Samuel Tanasjah Setiawan, and Agus Purwanto. “Studi Fenomenologi Work-Family Conflict dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita.” *Edumaspol: Jurnal Pendidikan* 4, no. 1 (February 25, 2020): 180–201. <https://doi.org/10.33487/edumaspol.v4i1.347>.
- A’yun, Inarotul, and M Yusuf Aminuddin. “Manajemen Kepemimpinan Islami di Lembaga Keuangan (Kajian dalam Perspektif Al Quran dan Hadist),” 2021.
- Aziizah, Deasy Rachmawati, and Supriadi Thalib. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada SMA Negeri Ter-Akreditasi A Di Kota Depok)” 1 (2018).
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, Dan Mitos*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fatimah, Siti, and Irma Rosyidah. “Implementasi Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Di Mts Sa Miftahul Hikmah Parengan Tuban.” *SCAFFOLDING: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 3, no. 1 (June 29, 2021): 66–75. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v3i1.872>.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Fu’ady, Muh Anwar. “Dinamika Psikologis Kekerasan Seksual: Sebuah Studi Fenomenologi.” *Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* 8, no. 2 (December 30, 2011). <https://doi.org/10.18860/psi.v0i0.1553>.

- Handayani, Esti, Bukman Lian, and Rohana. “Kinerja Guru Ditinjau Dari Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.” *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, n.d.
- Handayani, Titik, and Aliyah A. Rasyid. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (October 26, 2015): 264–77. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>.
- Irawati, Dwi. “Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi.” *SEGMEN: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, no. No. 2, Juli 2009 (n.d.). <https://doi.org/10.37729/sjmb.v0i2.36>.
- Khosiiin, Achmad. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja,” n.d.
- Lina, Dewi. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating.” *Jurnal Riset Akuntansi dan bisnis* 14, no. 1 (2014). <https://doi.org/10.30596/jrab.v14i1.157>.
- Marno, and Triyo Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Abditama, 2008.
- N.A. Ametembun. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: IKIP Malang, 1975.
- Nyak Amir. “Budaya Organisasi Sekolah.” *Visipena Journal* 5, no. 2 (December 31, 2014): 132–39. <https://doi.org/10.46244/visipena.v5i2.278>.
- Robbins, S.P. *Organizational Behavior Concepts Contovercies and Application*. New Jersy: Prentice Hall International, 1993.
- Susanto, A.B. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1997.
- Usman, and Husaini. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- W. Mantja,. *Manajemen Pendidikan Dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media, 2005.