



Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya

Mimi Maolani, Ani Rufaidah,

Program studi Pengembangan Masyarakat Islam, Manajemen Dakwah
STID Al-Hadid Surabaya
Jl. Kejawan Putih Tambak No. 80 Surabaya

Volume 7 Nomor 1
April 2023: 109-131
DOI: 10.30997/jtm.v7i1.6373

Article History

Submission: 05-09-2022
Revised: 10-03-2023
Accepted: 27-03-2023
Published: 29-04-2023

Kata Kunci:

Perumusan, Budaya
Organisasi, Yayasan Kinantan
Surabaya

Keywords:

*Formulation, Organizational
Culture, Kinantan Surabaya
Education Foundation*

Korespondensi:

(Mimi Maolani, Ani Rufaidah)
(08990010575, 085749842610)
(¹mimimaolani@stidalhadid.ac.id,
²anirufaidah@stidalhadid.ac.id)

Abstrak: Budaya organisasi dibutuhkan untuk menuntun perilaku anggota di organisasi agar mengarah pada visi, karena itu budaya perlu dikelola secara formal oleh organisasi. Budaya organisasi perlu dirumuskan oleh pendiri dengan jelas sebelum dibangun oleh pelaksana organisasi. Kajian ini hendak merumuskan budaya organisasi di Yayasan Kinantan Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif terapan, dimana dalam penelitian ini teori perumusan budaya organisasi diaplikasikan untuk memecahkan permasalahan perumusan budaya organisasi Yayasan Kinantan Surabaya. Data nilai-nilai yang ada dan yang diharapkan ada di organisasi didapatkan dengan wawancara mendalam kepada pendiri yayasan, beberapa staff dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mengumpulkan data, mereduksi dan mengolah data, kemudian menyajikan data menjadi rumusan budaya organisasi yang memuat asumsi dasar budaya, nilai budaya, dan norma budaya. serta melakukan verifikasi kembali kepada pendiri dan para pemangku kepentingan di yayasan pendidikan Kinantan Surabaya. Rumusan budaya yang ditemukan di antaranya budaya kekeluargaan, profesional, tanggung jawab, pembelajar, empati serta kecintaan terhadap organisasi. Kajian ini menawarkan langkah perumusan budaya organisasi bukan hanya menginventarisir nilai-nilai budaya yang sudah ada, melainkan juga menginventarisir nilai-nilai budaya yang diharapkan ada oleh pendiri. Selanjutnya, nilai-nilai tersebut dianalisis kesesuaiannya terhadap visi dan karakter organisasi, hingga diperoleh rumusan budaya organisasi.

Formulation of the Organizational Culture of the Surabaya Kinantan Education Foundation

Abstract: Organizational culture is needed to guide the behavior of members in the organization to lead to the vision, therefore culture needs to be managed formally by the organization. Organizational culture needs to be clearly defined by the founders before being built by the implementers of the organization. This study aims to formulate organizational culture at the Kinantan Foundation, Surabaya. This study uses applied qualitative methods, in which in this study the



theory of organizational culture formulation is applied to solve the problem of organizational culture formulation at the Kinantan Surabaya Foundation. Data were obtained by in-depth interviews with the founders of the foundation, several staff and documentation studies. Data analysis was carried out by collecting data values that exist and are expected to exist in the organization, reducing and processing data, then presenting the data into an organizational culture formula that contains basic cultural assumptions, cultural values and cultural norms. as well as re-verifying the founders and stakeholders at the Kinantan Surabaya education foundation. The cultural formulations found include family culture, professionalism, responsibility, learning, empathy and love for the organization. This study offers steps to formulate organizational culture, not only taking an inventory of existing cultural values, but also taking an inventory of the cultural values that are expected to exist by the founders. Furthermore, these values are analyzed for their suitability with the vision and character of the organization, so that the formulation of organizational culture is obtained.

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu pilar penting di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi sebagai penuntun perilaku anggota organisasi (Badu & Djafri, 2017). Budaya organisasi dapat menciptakan perbedaan yang jelas pada suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi akan membawa rasa identitas bagi anggota, menumbuhkan komitmen organisasi, mempersatukan atau menjadi perekat organisasi, serta menjadi standar yang tepat terkait apa yang harus dikatakan dan memandu

sikap dan perilaku anggota (Robbins, 2002).

Budaya organisasi yang tepat sangat diperlukan untuk mendukung dan mendorong percepatan pencapaian visi organisasi karena orang-orang yang tergabung di organisasi, baik anggota ataupun SDM secara kolektif dan konsisten dimana pun, kapan pun dan dalam situasi sulitpun memiliki pola perilaku atau kebiasaan yang sama yang mendukung kearah tercapainya visi organisasi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja SDM (Abudi, 2018). Ia meningkatkan kinerja SDM di organisasi. (Fauzan & Purwaningdyah, 2018).

Demikian halnya di organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, budaya organisasi sangat diperlukan supaya dapat meningkatkan kinerja para guru dan staf sehingga dapat mendukung tercapainya visi lembaga dalam mendidik anak-anak didiknya (Dahlan et al., 2020). Lembaga pendidikan yang budaya organisasinya baik akan bertahan dalam menghadapi berbagai situasi internal maupun eksternal (Sirait et al., 2022).

Anggota yang tergabung di organisasi dapat memiliki kebutuhan, nilai-nilai, dan kebiasaan yang beragam. Di antaranya bisa ada yang linear terhadap visi, bisa juga tidak linear terhadap visi organisasi. Oleh karenanya perilaku anggota perlu dikendalikan. Perilaku anggota yang disfungsional harus dihindarkan dan sebaliknya perilaku yang diharapkan perlu didorong dan ditumbuh kembangkan, salah satunya dengan merumuskan budaya organisasi (Sobirin, 2007).

Di samping itu, antar individu di organisasi saling berinteraksi, bisa saling menularkan kebiasaannya membentuk *collective mental*

programming atau norma perilaku kelompok di organisasi (Sobirin, 2007). Interaksi tersebut dapat menjadi positif jika kebiasaan yang ditularkan adalah kebiasaan yang mendukung visi, namun sebaliknya bisa fatal jika kebiasaan yang menular adalah kebiasaan yang kontraproduktif bahkan bertentangan dengan visi. Hal ini dapat berpotensi menimbulkan konflik di dalam tubuh organisasi, yakni konflik antara individu yang berusaha membangun budaya yang mengarah pada visi dengan individu-individu yang memiliki budaya yang bertentangan dengan visi (Kusworo, 2019).

Budaya organisasi di yayasan pendidikan juga tidak boleh dibiarkan terbentuk alamiah dari kebiasaan-kebiasaan para guru dan staf yang bergabung di yayasan. Budaya organisasi perlu dirumuskan dan dikelola secara formal oleh yayasan, terutama ketika yayasan sudah berkembang dan memiliki beberapa pengurus.

Menurut Schein dan Robbins, pendiri memiliki pengaruh besar dalam merumuskan budaya awal organisasi. Budaya yang ada dan diharapkan

pendiri perlu dirumuskan dengan jelas karena budaya tersebut akan menjadi pijakan manajer puncak maupun manajer lini dalam membangun budaya. Selain itu, rumusan budaya tersebut juga perlu dipahami seluruh staf yang akan menerapkan dan membiasakan budaya tersebut (Puspitasari, 2018).

Pendiri Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya juga memahami pentingnya budaya organisasi. Pendiri Yayasan Kinantan telah memiliki gambaran kebiasaan yang diharapkan ada pada staf-nya supaya mendukung kinerja dan melancarkan program-program yayasan, seperti diantaranya kebiasaan tanggung jawab, kekeluargaan, keterbukaan dan beberapa kebiasaan baik lainnya. Kebiasaan-kebiasaan yang bernilai baik tersebut juga berusaha ditanamkan pada anggota melalui keteladanan, apresiasi, serta bimbingan dan pemecahan masalah personal.

Namun, karena belum memiliki rumusan yang jelas terkait kebiasaan-kebiasaan baik tersebut, penanaman nilai yang dilakukan masih belum optimal karena indikator kebiasaan

yang diharapkan belum terkonseptualisasi dengan baik. (A. Kurniawan, 2022). Karena itulah dibutuhkan rumusan budaya organisasi secara eksplisit yang nantinya menjadi panduan perilaku bersama dalam berorganisasi di Yayasan Kinantan.

Adapun langkah perumusan budaya organisasi berpijak pada konsep yang dibuat Silitonga. Langkah yang dilakukan di antaranya: pertama yakni menginventarisasi nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Kedua, menginventarisasi nilai-nilai yang dibutuhkan organisasi. Ketiga, mengkomunikasikan nilai-nilai budaya yang ada dan dibutuhkan kepada seluruh pemangku kepentingan. Sedangkan yang keempat, memfasilitasi forum pertemuan pemangku kepentingan dalam rangka penetapan nilai-nilai budaya organisasi. Dalam pelaksanaannya, langkah terakhir ini bisa juga dilakukan dalam satu forum dengan forum pengomunikasian nilai-nilai budaya agar lebih efisien secara waktu (Silitonga & Budiman, 2020).

Output hasil rumusan budaya organisasi Yayasan Kinantan mengacu

pada teori lapisan budaya organisasi menurut Schein. Schein mengklasifikasikan lapisan budaya menjadi tiga lapisan yakni artefak, keyakinan dan nilai yang dianut, serta asumsi dasar (Schein, 2010).

Asumsi dasar budaya merupakan aspek budaya yang berisi keyakinan, persepsi, pemikiran dan perasaan yang dianggap benar dan merupakan sumber-sumber dari nilai perilaku anggota organisasi (Kusdi, 2011). Berdasarkan pendapat di atas, maka asumsi dasar inilah yang menjadi alasan mengapa organisasi memiliki nilai budaya tertentu.

Lapisan nilai merupakan landasan penilaian baik dan buruk, benar dan salah, serta berguna atau tidak (Kusdi, 2011). Nilai akan dipahami anggota melalui norma perilaku yang dianggap sesuai oleh organisasi. Nilai akan menggambarkan tentang apa yang dianggap penting, sedangkan norma menggambarkan konkret perilaku yang diharapkan dari anggota dalam situasi tertentu sesuai dengan nilai yang mendasarinya (Kusdi, 2011). Dengan demikian, nilai budaya sebagai dasar berperilaku dalam menentukan

baik/buruk, benar/salah, dan berguna/tidak akan sulit dipahami anggota jika tidak ada norma-norma yang jelas tentang apa yang harus dilakukan anggota pada situasi tertentu di organisasi.

Lapisan terakhir yakni artefak merupakan lapisan paling luar dari suatu budaya, mencakup semua yang bisa didengar, dilihat, dan dirasakan saat bertemu dengan kelompok yang memiliki budaya yang berbeda. Artefak mencakup seluruh aspek yang terlihat dari kelompok, seperti arsitektur lingkungan fisiknya; bahasanya; teknologi dan produknya; kreasi artistiknya; gayanya, seperti yang diwujudkan dalam pakaian, tata krama, dan tampilan emosional; mitos dan cerita yang diceritakan tentang organisasi; daftar nilai yang diterbitkan; serta ritual dan upacara yang dapat diamati (Schein, 2010). Berdasarkan penjelasan tersebut, artefak budaya organisasi sangatlah luas, tidak hanya yang berwujud fisik, tetapi juga perilaku dan komunikasi yang ditampilkan oleh anggota organisasi.

Aspek artefak merupakan hasil penerapan dari budaya organisasi yang

bisa diamati jika budaya tersebut telah terbangun. Karena itulah, budaya organisasi yang dirumuskan dalam kajian ini tidak sampai pada perumusan artefak budayanya tetapi hanya pada perumusan asumsi dasar, nilai, dan norma budayanya saja.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Rina Yuli Ningsih dan Doddy Setiawan menunjukkan selama kurun waktu 14 tahun, dari tahun 2005 sampai 2008, kajian tentang budaya organisasi paling banyak mengkaji tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan swasta dan mendorong untuk mengembangkan topik lain seputar perilaku organisasi (Ningsih & Setiawan, 2019).

Studi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kebanyakan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Misalnya kajian berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun (Amanda et al., 2017) dan Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya

Organisasi pada Kinerja dengan Komitmen Organisasi (Khanifah & Palupiningdyah, 2015). Kedua kajian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja dan komitmen organisasi.

Adapun studi terdahulu tentang perumusan budaya berjudul *A Culture Of Responsibility Development Design In Mosque Youth Members* (Rufaidah, 2022). Kajian tersebut bukan dalam rangka merumuskan budaya organisasi tetapi hanya salah satu budaya saja, yakni budaya tanggung jawab pada remaja masjid.

Mengingat belum banyaknya kajian tentang perumusan budaya organisasi, maka dalam penelitian ini dilakukan kajian perumusan budaya organisasi di Yayasan Kinantan Surabaya dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi pendiri Yayasan Kinantan Surabaya, juga memberikan inspirasi bagi para pendiri organisasi dalam merumuskan budaya organisasinya. Selain itu, kajian ini juga diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan perumusan budaya organisasi berbasis pada kasus riil bagi

akademisi dan ilmunan di bidang budaya organisasi.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif terapan di mana dalam penelitian ini, teori diaplikasikan untuk memecahkan suatu permasalahan. (Kuncoro, 2009, p. 7) Dalam penelitian ini, teori perumusan budaya organisasi diaplikasikan untuk memecahkan permasalahan perumusan budaya organisasi Yayasan Kinantan.

Perumusan budaya organisasi Yayasan Kinantan dilakukan dengan menginventarisir nilai-nilai yang ada atau berkembang dan menginventarisir nilai-nilai yang dibutuhkan. Inventarisir nilai-nilai tersebut dilakukan dengan teknik wawancara mendalam dan studi dokumen. Wawancara mendalam dilakukan pada salah satu pendiri Yayasan Kinantan sebagai narasumber utama untuk menggali harapan-harapan pendiri terkait nilai budaya di organisasinya. Wawancara mendalam juga dilakukan pada staf pendidik dan operator TK Kinantan, serta staf pengasuh di daycare Alaric untuk mengetahui nilai-nilai apa saja yang selama ini sudah

ditanamkan oleh pendiri. Sedangkan studi dokumen dilakukan dengan meninjau dokumen digital terkait standar rekrutmen staf pengajar di TK. Uji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber dan waktu, yakni mengumpulkan dan mengkroscek data dari berbagai narasumber dan dokumen, serta dilakukan dalam selang waktu yang berbeda.

Data-data valid yang telah dikumpulkan tersebut kemudian diolah menjadi rumusan budaya organisasi yang memuat asumsi dasar budaya, nilai budaya, dan norma budaya yang berisikan standar perilaku SDM di Yayasan Kinantan. Terakhir, hasil rumusan budaya organisasi ini kemudian dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan di yayasan pendidikan Kinantan Surabaya untuk mendapatkan masukan sebelum ditetapkan sebagai nilai budaya organisasi Yayasan Kinantan.

HASIL & PEMBAHASAN

Hasil Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Kinantan Surabaya

1. Budaya kekeluargaan

Pendiri Yayasan Pendidikan Kinantan senantiasa menghidupkan nilai-nilai kebersamaan, gotong royong, rukun, harmonis, saling peduli, saling terbuka, dan saling membantu. Nilai-nilai tersebut dilandasi oleh nilai kekeluargaan, dan sangat kental terasa terutama di *daycare* Alaric.

Nilai tersebut sejalan dengan sejarah berdiri dan karakter dari yayasan Kinantan, di mana yayasan ini didirikan oleh pasangan suami istri, Bapak Amin Kurniawan dan Ibu S, staf utamanya juga merupakan saudara dari salah satu pendiri.

Dalam perjalanannya, Yayasan Kinantan yang didirikan Ibu S bekerja sama dengan Bapak Y yang merupakan Guru SMP Ibu S, sehingga secara struktur kepengurusan Yayasan Kinantan diisi oleh keluarga Bapak Amin dan Keluarga Bapak Y. Hubungan keluarga Bapak Amin dan Bapak Y

juga sudah terjalin lama karena Bapak Y merupakan guru dari Ibu S saat duduk di bangku SMP. Bapak Y sudah menganggap Bu S seperti anak sendiri, hubungan Bu S dengan anak-anak Pak Y yang juga merupakan pengurus di yayasan juga sudah seperti kakak-adik. Interaksi antar dua keluarga tersebut, sekalipun terkait pekerjaan di yayasan cenderung bersifat kekeluargaan (A. Kurniawan, 2022).

Nilai kekeluargaan tercermin pula dari gaya kepemimpinan pendiri sekaligus ketua di kedua cabang usaha yayasan yakni KB-TK dan *daycare* pada para stafnya. Pendiri senantiasa hadir ikut terlibat dalam proses mendidik dan mengasuh. Beliau juga senantiasa membimbing para stafnya. Jika ada staf yang kesulitan, pendiri senantiasa membantu dan mencontohkan bagaimana pemecahan yang tepat untuk anak-anak yang diasuh di *daycare* dan anak-anak yang dididik di KB-TK. Interaksi antara pemimpin dan staf cenderung egaliter, pendiri tidak menempatkan diri seperti mandor

pada para pekerjanya. Jika ada staf yang melakukan kesalahan senantiasa diajak berdiskusi dan dinasehati sebagai kakak atau orang tua yang membimbing. Jika ada rezeki tambahan mesti pendiri bagi rata dengan seluruh stafnya.

Nilai-nilai tersebut juga berusaha pendiri turunkan pada para stafnya. Pendiri berharap antar staf juga dapat saling membantu ketika ada kesulitan, mau terbuka menyampaikan masalah yang dihadapi baik terkait pekerjaan, ataupun masalah pribadi atau keluarga yang bisa berefek pada pekerjaan di Yayasan, agar masalah segera diketahui dan bisa saling membantu sehingga segera diatasi (A. Kurniawan, 2022).

Nilai kekeluargaan tetap akan menjadi karakter di yayasan, walaupun kedepan yayasan semakin berkembang dan ditata lebih profesional, namun corak kekeluargaan di yayasan tidak akan hilang. Nilai ini diperlukan untuk menjaga ikatan kesatuan dari para pemangku kepentingan di yayasan, serta menjadikan staf yang

bergabung kemudian merasakan nyaman ada di organisasi, merasa bagian dari keluarga besar yayasan dan memiliki komitmen organisasi yang besar, sehingga mendukung pencapaian visi dan misi yayasan.

Budaya kekeluargaan yakni menganggap organisasi layaknya keluarga dan memperlakukan seluruh anggota organisasi seperti keluarga sendiri (Khuddami, 2015). Budaya kekeluargaan di Yayasan Kinantan ini berdasar asumsi sebagai usaha yang dirintis oleh keluarga dimana hubungan kekeluargaan mewarnai interaksi di organisasi. KB-TK Kinantan dan Alaric *daycare* sendiri merupakan usaha keluarga, kemudian berkembang dan merekrut staf-staf baru menjadi bagian dari keluarga besar ini. Seluruh staf harapannya bisa mewarisi dan saling berbagi nilai-nilai dan cita-cita keluarga ini.

Adapun norma perilaku yang mencerminkan budaya kekeluargaan diantaranya seluruh staf berkomunikasi dan berinteraksi secara harmonis dan rukun. Saling menghormati, peduli, saling

support/ bantu, gotong royong. Saling terbuka terkait masalah-masalah departemen bahkan masalah pribadi yang berefek pada pekerjaan. Serta menjadikan rekan-rekannya sebagai tempat bergantung, dan tempat meminta bantuan jika dalam kesulitan. Contohnya, ketika para staf berinteraksi di kantor yayasan Kinantan, baik di gedung KB-TK ataupun *daycare* tidak saling iri melainkan saling harmonis. Jika memiliki masalah pribadi atau masalah keluarga yang berefek pada pekerjaan di yayasan, terbuka menyampaikan pada ketua, karena merasa sudah seperti keluarga sendiri. Jika ada rekan di departemen lain yang menghadapi masalah dan kesulitan menjalankan tugasnya maka staf lain yang sedang luang dapat membantu staf tersebut sesuai kapasitasnya, tidak kaku pada tugasnya sendiri-sendiri tanpa peduli dengan sesama staf lainnya.

2. Budaya tanggung jawab

Dalam proses rekrutmen staf yayasan, baik staf *daycare* maupun TK Kinantan, Pak Amin

menyampaikan bahwa yang utama adalah keseriusan dan niat dalam bekerja atau bertanggung jawab (A. Kurniawan, 2022). Bu Nisa, salah satu staf pengasuh di *daycare* juga menyampaikan bahwa saat awal kali melamar kerja, salah satu kriterianya adalah tanggung jawab (A. A. Putri, 2022). Tidak hanya ditekankan dalam proses rekrutmen, tanggung jawab juga tercermin dari cara pemberian reward pada para staf. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tanggung jawab merupakan nilai yang diharapkan terbentuk pada para staf Yayasan Kinantan.

Selain itu, tanpa adanya niat dan kesungguhan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan, program-program yang dijalankan Yayasan Kinantan, baik pada TK kinantan dan Alaric *daycare* tidak akan berjalan dengan baik sehingga bisa menghambat terwujudnya visi mencetak generasi cerdas, terampil, mandiri, dan beriman.

Budaya tanggung jawab yakni sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas yang diberikan, dan tidak

melalaikannya. Budaya ini berdasar asumsi bahwa sukses gagalnya pencapaian tujuan yayasan sangat dipengaruhi niat, kesungguhan anggota dalam menjalankan segala tugas yang diberikan yayasan kepadanya.

Norma perilaku yang mencerminkan budaya tanggung jawab diantaranya menyadari segala tugas yang diberikan oleh pimpinan, sungguh-sungguh mengerjakannya dengan tuntas seperti yang ditugaskan kepadanya dan tidak melalaikan tugas yang diberikan. Jika tidak bisa menyelesaikan tugas yang diberikan, melaporkannya kepada pimpinan. Serta bertanggung jawab terhadap tugas yang dilakukan, baik yang telah terselesaikan maupun belum terselesaikan. Contohnya, baik pengasuh, pendidik, pemasaran, maupun bagian memasak menyadari tugasnya masing-masing, mengerjakannya dengan sungguh-sungguh dan menyelesaikannya dengan tuntas. Bagian pengasuh tidak melupakan tugas-tugas pengasuhan terhadap

anak-anak, bagian pemasaran tidak melupakan tugas memasarkan lembaga kepada masyarakat, dan seterusnya. Selain itu, jika ada tugas yang belum terselesaikan, melaporkannya kepada pimpinan.

3. Budaya pembelajar

Jika dilihat dari *input* staf yang masuk, ada kesenjangan pengetahuan dan keterampilan dengan yang idealnya diperlukan pada masing-masing pekerjaan dengan staf yang terekrut. Idealnya staf yayasan merupakan lulusan yang linier dengan bidang kerjanya, namun yang bisa diterima bukan yang berasal dari *background* pendidikan tersebut dan masih memiliki pengetahuan dan keterampilan yang terbatas (A. Kurniawan, 2022).

Dengan kemampuan yang masih perlu ditingkatkan tersebut, para staf diharapkan terus belajar meningkatkan kemampuan yang dimiliki agar bisa menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, baik dalam bidang pendidikan maupun pengasuhan (terutama untuk staf *daycare*).

Karena itulah, kesungguhan dan keseriusan untuk terus belajar harus dimiliki oleh para staf untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi, sehingga walaupun para staf tidak menempuh pendidikan PGTK, namun dengan karakter pembelajar ini mereka dapat mengejar pengetahuan dan keterampilan yang mendukung kinerjanya. Tanpa adanya budaya ini pada para staf, maka para staf niscaya akan kesulitan menjalankan program dan tugas-tugasnya di yayasan. Nilai ini memang tidak secara eksplisit diharapkan ada oleh pendiri yayasan, namun melihat kondisi latar belakang keterampilan dan pengetahuan staf di Yayasan, nilai ini butuh dihidupkan agar Yayasan Kinantan dapat mencapai visinya untuk mencetak generasi cerdas, terampil, mandiri, dan beriman.

Budaya pembelajar, yakni senantiasa mengevaluasi dan memperbaiki kemampuan untuk mendukung pekerjaannya. Budaya ini didasarkan asumsi bahwa kemampuan setiap staf yang

dimiliki organisasi bisa beragam, ada yang sudah memiliki kemampuan di bidang kerjanya ada yang belum. Selain itu, ada dinamika masalah dan tantangan dalam menjalankan pekerjaan senantiasa berkembang, mulai dari masalah pengasuhan, pendidikan anak, pengembangan pasar, pengembangan program, hingga persoalan-persoalan lainnya. Tanpa adanya perbaikan kualitas diri, masalah dan tantangan kerja yang dihadapi tidak akan bisa teratasi, dampaknya tujuan-tujuan yang ingin dicapai yayasan tidak akan tercapai dengan baik.

Norma perilaku yang mencerminkan budaya pembelajar diantaranya senantiasa mengevaluasi (baik secara mandiri ataupun dari orang lain) dan memperbaiki atau mengupgrade kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaan, tidak cepat puas dengan capaian kemampuannya saat ini. Berusaha meningkatkan kemampuan secara mandiri atau melalui bimbingan dan pelatihan yang diadakan *daycare* maupun TK

Kinantan. Serta mau belajar baik secara mandiri maupun mengikuti program peningkatan kualitas yang diadakan oleh internal yayasan untuk meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaannya. Contohnya staf di bidang pengasuhan ada upaya mandiri untuk belajar terkait pengasuhan anak, misalnya dalam hal stimulasi anak, mengelola emosi saat mengasuh, dsb. Staf di bidang pemasaran ada upaya mandiri atau mengikuti pelatihan yang diadakan *daycare* untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam memasarkan TK dan *daycare* kepada masyarakat.

4. Budaya professional

Dinamika program pendidikan di KB-TK Kinantan sedikit berbeda dengan dinamika pengasuhan di *daycare* Alaric. Dimana ketua dan seluruh staf di KB-TK berkaitan dengan pihak eksternal yang lebih formal, yakni dengan dinas pendidikan yang memberikan arahan-arahan kepada lembaga-lembaga yang dinaungi. Sehingga ketua menekankan agar staf

menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP yang diberikan oleh dinas dan akan mengingatkan dan menegur staf terkait jika tidak sesuai SOP yang berlaku (U. Fadilah, 2022). Petugas dinas pendidikan juga terkadang melakukan kunjungan atau tinjauan, serta meminta laporan administrasi secara berkala. Kemudian orang tua wali siswa pun lebih proaktif menanyakan perkembangan serta menuntut hasil pendidikan yang baik bagi putra-putrinya. Karena dinamika kerja tersebut, para guru dan staf di KB-TK Kinantan dituntut lebih professional, baik dalam kemampuan yang dimiliki, kinerja, moral serta kepribadian sebagai pendidik.

Hal ini mempengaruhi pola interaksi antara kepala sekolah dengan staf, antar staf, serta interaksi pihak sekolah dengan pihak eksternal di sekretariat KB-TK lebih formal dan dituntut professional. Dari segi penampilan staf di gedung sekretariat KB-TK pun lebih formal. Hal ini sedikit berbeda dengan *daycare* dimana

pengasuh tidak harus berpenampilan formal di sekretariat *daycare*.

Dinamika kerja tersebut juga sangat mempengaruhi standard atau kriteria staf di KB-TK menjadi lebih ketat, ketua menetapkan syarat kompetensi harus menjadi pijakan rekrutmen staf KB-TK. Dan hanya menerima staf KB-TK dari lulusan strata 1 (U. Fadilah, 2022). Bahkan pada tahun 2022 diharapkan guru yang masuk sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pendidikannya yakni dari lulusan S1 PAUD, muslimah, mampu mengaji Al-Quran, diutamakan yang berpengalaman, memiliki jiwa pembelajar dan mampu kerjasama tim, dan diberikan fasilitas gaji yang sesuai pada umumnya dan akan dimasukkan ke DAPODIK. (Sumiani, 2022). Sejauh ini sudah ada beberapa yang mendaftar, namun seleksinya sangat ketat, tidak menerima pendaftar yang tidak sesuai kualifikasi tersebut. Hal ini agar para guru dapat benar-benar mampu menjalankan tuntutan

profesinya dengan baik, dan mendukung pencapaian visi mencetak generasi cerdas, terampil, mandiri, dan beriman.

Selain di TK Pendiri juga kedepan berharap dapat merekrut staf pengasuh, juru masak an pemasaran *daycare*, yang kompeten di bidangnya. Sehingga nilai-nilai profesionalisme juga sebetulnya diharapkan ada pada staf di *daycare* kedepannya.

Seorang profesional itu sendiri adalah seseorang yang terdidik, memiliki basis pengetahuan yang penting untuk bidang spesialisasinya dan berdedikasi pada profesinya (Christianti, 2012). Maka budaya professional adalah kebiasaan bersama yang menunjukkan dedikasi pada profesi dengan didukung oleh basis pendidikan, pengetahuan, kemampuan yang mumpuni di bidangnya.

Asumsi yang mendasari budaya ini adalah bahwa setiap bidang memerlukan staf yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang mendukung, serta dedikasi yang tinggi supaya

bisa mencapai yang optimal dan memberikan hasil yang baik sesuai yang diharapkan oleh pelanggan, dalam hal ini yakni para siswa dan orang tuanya. Serta sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan oleh dinas terkait

Norma yang mencerminkan nilai budaya profesionalisme kurang lebih sebagaimana seperti yang ditulis Christianti terkait profesionalisme pendidik anak usia dini, yang sangat relevan jika diadaptasikan kedalam konteks Yayasan Pendidikan kinantan, diantaranya staf memiliki pemahaman terkait tahap pertumbuhan dan perkembangan anak, senantiasa meningkatkan kemampuan untuk menstimulasi dalam pendidikan, pengasuhan dan perlindungan anak, serta senantiasa bekerjasama dengan orang tua dalam hal hal tersebut. Contoh bentuk perilakunya misalnya pengasuh di *daycare* menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan anak berdasar usia, memahami kecepatan perkembangan tiap anak dapat berbeda, dan dapat

mengidentifikasi tanda-tanda keterlambatan tumbuh kembang pada anak asuh. Juru masak memahami dan menyediakan makanan bergizi sesuai kebutuhan usia anak, dan mengkreasikan sajian makanan supaya menarik. Kemudian guru TK mengenali keunikan cara belajar tiap anak, menerapkan teknik mengajar yang sesuai dengan umur dan karakter anak, dan mengkomunikasikan program pendidikan di TK kepada orang tua dengan baik (Christianti, 2012).

5. Budaya empati

Salah satu kebiasaan yang diperlukan di organisasi, walau sejauh ini belum banyak diaktualkan secara formal dan masih berjalan alamiah bergantung tiap individunya, yakni kebiasaan *empaty*. Hal ini mengingat bahwa program utama *daycare* dan TK yakni pengasuhan dan pendidikan anak-anak, dimana anak-anak memiliki karakteristik tertentu, kemudian kemampuan kognitif dan afektif yang belum matang dan masih berkembang, maka pendiri

yayasan berharap para staf memiliki kemampuan bisa memahami dunia anak-anak (A. Kurniawan, 2022). Karakter sayang pada anak ini juga menjadi salah satu kriteria dalam merekrut staf pengasuh dan pendidik (A. A. Putri, 2022)

Meningat bahwa dinamika kedua program utama tersebut akan dialami oleh seluruh staf dari berbagai departemen, bukan hanya departemen pengasuhan atau ketua karena terkadang juru masak pun dilibatkan dalam pengasuhan, kemudian departemen pemasaran pun tentu akan perlu melayani dan berhadapan dengan orang tua atau wali dari anak-anak maka kebiasaan ini bukan hanya bagi staf di departemen pengasuhan dan pendidikan saja, melainkan pada seluruh staf. Sedangkan detail dinamika pekerjaan dan tuntutan karakter atau kebiasaan di departemen penunjang seperti pemasaran dan juru masak, tidak harus dimiliki juga oleh seluruh staf organisasi secara kolektif. Sehingga kebiasaan di departemen penunjang

tersebut tidak dikonseptualisasikan dalam budaya dasar yayasan.

Tanpa kemampuan empati, para staf akan kesulitan dan tidak efektif dalam mendidik dan mengasuh anak-anak. Sehingga karakter dan kebiasaan empati mutlak diperlukan dalam mencapai visi organisasi, untuk mencetak generasi cerdas, terampil, mandiri, dan beriman, serta mewujudkan kepedulian terhadap pengasuhan generasi muslim.

Kebiasaan empati ini sebenarnya bukan hanya diperlukan ketika menghadapi anak-anak yang diasuh dan didik saja, namun juga sekaligus pada para orang tua, serta ketika berinteraksi dengan sesama staf. Karena orang tua dan rekan-rekan staf lain juga memiliki perasaan dan kondisi yang berbeda-beda, maka perlu mengempati perasaan dan keadaan mereka, supaya interaksi antar staf di yayasan dan juga dengan pihak customer yakni orang tua dan anak-anak tetap terjalin baik.

Budaya empati yakni saling memahami kondisi emosional dan mental orang lain (Safitri, 2021). lebih lanjut berangkat dari pemahaman tersebut, para staf diharapkan saling dapat menghargai dan menjaga perasaan orang lain. Budaya ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap manusia memiliki perasaan, karakter, latar belakang, pengalaman, kapasitas, pengetahuan dan kemampuan kognisi dan kondisi aktual yang berbeda-beda. Mereka hidup dalam organisasi atau yayasan yang didalamnya terdapat beragam dinamika dan karakter orang-orang. Setiap staf yayasan, anak-anak yang diasuh dan dididik, serta orang tua atau wali anak asuh juga memiliki karakter dan kondisi yang beragam. Karena itulah diperlukan kemampuan memahami perasaan orang lain dan menempatkan diri atau menyikapi orang lain dengan tepat. Tanpa adanya kemampuan tersebut akan rawan konflik dan menimbulkan ketidaknyamanan saat berinteraksi.

Norma perilaku yang mencerminkan budaya empati di antaranya memahami keterbatasan kemampuan kognisi, afeksi dan fisik atau motorik setiap orang yang dihadapi, memahami karakter orang yang dihadapi, memahami kondisi, pikiran, dan perasaan yang sedang dialami oleh orang yang dihadapi, serta mampu menyikapi sesuai karakter, kemampuan, kondisi, pikiran dan perasaan orang yang dihadapi. Contohnya saat ada yang sedang sakit bisa memaklumi jika performa kerja kurang maksimal dan bahkan jika ia tidak masuk dan ijin cuti karena kondisinya tidak memungkinkan. Selain itu, para pendidik dan seluruh staf sabar dengan tingkah laku anak-anak asuh dan anak didik, serta dapat memaklumi jika mereka melakukan kesalahan karena keterbatasan pengetahuan kognisi dan afeksi mereka. Kemudian, para staf juga memahami bahwa orang tua yang menitipkan anaknya pasti ada rasa khawatir, ada rasa kangen dan ingin mengetahui kabar anaknya,

sehingga para staf diharapkan menanggapi pertanyaan dengan baik dan memberikan informasi kondisi anaknya selama di *daycare*. Demikian juga guru TK memberikan informasi perkembangan anak-anak didik dengan santun kepada orang tua siswa.

6. Budaya kecintaan terhadap yayasan

Pendiri menyampaikan bahwa para staf diharapkan memiliki pengorbanan, rasa memiliki, melindungi, menjaga nama baik dan citra lembaga, serta mempertahankan eksistensi organisasi (A. Kurniawan, 2022). Pendiri juga berharap yayasan tetap menjadi lembaga yang dipercaya oleh para orang tua dalam mendidik dan mengasuh anaknya (A. A. Putri, 2022).

Dalam dinamika perjalanan organisasi, pernah dijumpai ada staf yang menjatuhkan dan merusak citra yayasan dan pimpinan sebagai salah satu pilar organisasi. Hal tersebut sangat disayangkan oleh pendiri dan berharap tidak ada lagi staf yang berbuat demikian (A. Kurniawan, 2022). Jika perilaku tersebut dibiarkan dapat berpotensi

diikuti atau ditularkan pada staf lainnya sehingga terbentuk kebiasaan yang merusak, bahkan mengancam pencapaian visi dan eksistensi yayasan. Karena itulah diperlukan budaya yang membentuk kecintaan para staf terhadap yayasan.

Budaya kecintaan terhadap yayasan, merujuk pada yang diharapkan pendiri yakni punya rasa memiliki, senantiasa menjaga dan berkorban untuk yayasan. Budaya ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap staf yang masuk ke yayasan mestinya karena memiliki tujuan yang sama. Yayasan sebagai organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan bersama. Jika yayasan gagal, rusak citranya, atau infrastrukturnya, bahkan terancam eksistensinya, maka tujuan masing-masing individu dan tujuan yayasan akan gagal tercapai. Sehingga setiap staf perlu menjaga, melindungi, dan mengembangkan yayasan Kinantan sebagai tempat mewujudkan cita-cita mencetak generasi cerdas, terampil, mandiri, dan beriman, serta menunjukkan kepedulian

terhadap pengasuhan generasi muslim. Disamping itu, yayasan Kinantan juga menjadi tempat untuk mengaktualisasikan kemampuan diri, mencari nafkah, dan bersosialisasi. Maka setiap staf harus mempunyai rasa memiliki, menjaga yayasan dari hal-hal yang merusaknya, serta berkornam untuk membesarkan yayasan.

Norma perilaku yang mencerminkan budaya cinta pada yayasan, di antaranya tidak merusak nama baik, infrastruktur, dan pilar-pilar yayasan. Mengembangkan yayasan dengan memberikan kinerja terbaiknya. Bersedia membantu atau memberikan pengorbanan jika yayasan membutuhkan bantuan, serta membela jika ada pihak yang ingin merusak yayasan. Contohnya staf pengasuh menjaga amanah mengasuh anak dengan baik, agar daycare semakin dipercaya orang tua asuh, menaikkan citra daycare dan semakin banyak yang mempercayakan anak untuk dititipkan di Alaric *daycare*, dan tidak melakukan hal-hal buruk dalam pengasuhan, agar tidak

menodai nama baik *daycare*. Jika ada opini negative yang tidak benar terkait KB-TK dan *daycare*, maka seluruh staf melakukan pembelaan, dengan menunjukkan fakta kebenarannya, tidak malah ikut menyebarkan fitnah tersebut. Contoh bentuk perilaku lainnya yakni seluruh staf membersihkan dan merawat kantor dan alat kantor supaya tidak cepat rusak.

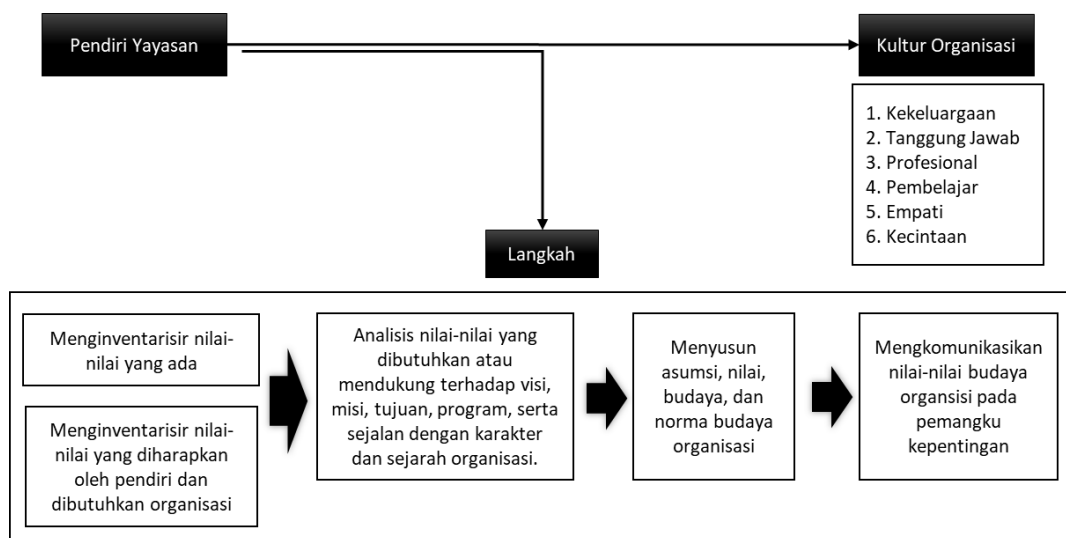
Pembahasan Langkah Perumusan budaya Organisasi di Yayasan Kinantan Surabaya

Dalam perumusan budaya organisasi Yayasan Kinantan, penulis menemukan bahwa ketika menginventarisir nilai-nilai di organisasi sebagai pijakan nilai budaya, tidak sekadar menginventarisir nilai-nilai yang ada atau hidup di organisasi, sebagaimana teori perumusan budaya Parlaguan, tetapi juga menginventarisir nilai-nilai yang diharapkan ada pada organisasi. Hal ini dikarenakan inventarisir nilai yang dilakukan bukan sekadar ingin menemukan nilai budaya apa yang hidup pada anggota, tetapi juga menggali nilai-nilai yang diharapkan oleh pendiri ada pada

anggota sebagai bagian dari budaya Yayasan Kinantan. Pendiri organisasi, menurut pendapat Schein, merupakan orang yang paling paham misi organisasi sehingga paham pula nilai budaya apa yang perlu dimiliki anggota

agar mendukung pencapaian visi dan tujuan-tujuan organisasi

Adapun skema perumusan budaya di yayasan Kinantan sebagaimana ditunjukkan pada skema 2 berikut:



Skema 2 Langkah perumusan budaya organisasi yayasan kinantan

Hasil temuan langkah di atas sedikit berbeda dengan konsep perumusan budaya milik Silitonga karena di konsep milik silitonga, tahap inventarisir nilai-nilai yang ada hanya sebatas nilai-nilai yang ada pada organisasi.

Nilai-nilai yang telah diinventarisir tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan visi dan tujuan Yayasan Kinantan, apakah mendukung pelaksanaan tugas-tugas anggota dalam mencapai tujuan mencetak generasi

cerdas, terampil, mandiri, dan beriman, serta karakter organisasi yang latar belakangnya beranggotakan orang-orang yang memiliki ikatan keluarga dan mengedepankan rasa kekeluargaan.

Nilai-nilai yang telah diseleksi tersebut kemudian diperjelas asumsi-asumsi dan indikator norma yang mencerminkan nilai-nilai tersebut. Setelahnya, dapat dilanjutkan pengkomunikasian nilai-nilai budaya organisasi kepada para pemangku

kepentingan, dalam hal ini para pendiri Yayasan Kinantan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian di atas, nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan di antaranya kekeluargaan, tanggung jawab, pembelajar, empati, profesional, serta kecintaan terhadap yayasan. Nilai-nilai budaya tersebut kemudian dilengkapi dengan norma-norma budaya beserta asumsi-asumsi yang melandasinya sebagai pijakan pembangunan budaya tersebut pada seluruh staf Yayasan Kinantan.

Nilai-nilai tersebut didapatkan dari langkah inventarisir nilai yang diharapkan ada oleh pendiri dan nilai-nilai yang telah ada di organisasi. Sebelum merumuskan asumsi-asumsi dan norma budayanya, nilai-nilai tersebut dianalisis kesesuaiannya dengan tujuan, program, dan karakter Yayasan Kinantan. Langkah perumusan yang ditemukan sedikit berbeda dengan konsep yang dirumuskan Silitonga, yakni ada tambahan dalam inventarisir nilai-nilai yang diharapkan ada oleh pendiri di organisasi. Diperlukan kajian lanjutan untuk melakukan pengujian terhadap langkah

perumusan budaya organisasi pada konteks organisasi lain untuk mendapatkan kesimpulan yang sesuai dan berlaku universal.

Penulis menyadari bahwa kajian ini masih terbatas pada perumusan konsep budaya Yayasan Kinantan saja, sedangkan budaya organisasi itu tidak hanya berupa konsep nilainya, tetapi juga ada wujud perilaku kolektifnya sehingga dibutuhkan studi lanjutan untuk mewujudkan pembangunan budaya tersebut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pendiri dan seluruh manajemen yayasan pendidikan Kinantan Surabaya atas perkenanannya dan mempercayakan bekerjasama dengan penulis dalam perumusan budaya organisasi di Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya. Serta kepada para staf Alaric *daycare* dan TK Kinantan yang bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi narasumber, serta rekan-rekan yang secara langsung dan tidak langsung turut menyemangati dan membantu dalam pelaksanaan dan penulisan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abudi, A. N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja SDM Pada Yayasan Baiturrahman Surabaya. *INTELEKSIA-Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 8(1), 79-98.
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 6(1), 1-12.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing.
- Christianti, M. (2012). Profesionalisme pendidik anak usia dini. *Jurnal Pendidikan Anak*, 1(1).
- Dahlan, M., Arafat, Y., & Eddy, S. (2020). Pengaruh Budaya Sekolah dan Diklat terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 218-225.
- Fadilah, U. (2022). *Wawancara* [Personal communication].
- Fauzan, A. R., & Purwaningdyah, S. W. S. (2018). Benarkah Kompetensi dan Budaya Organisasi Akan Meningkatkan Kinerja Karyawan? *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(2), 235-248.
- Khanifah, S., & Palupiningdyah, P. (2015). Pengaruh kecerdasan emosional dan Budaya Organisasi pada Kinerja dengan Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 4(3).
- Khuddami, M. (2015). Pengaruh budaya kekeluargaan terhadap kinerja karyawan di BMT Masalah Sidogiri Pasuruan [PhD Thesis]. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi* (Edisi 3). Erlangga.
- Kurniawan, A. (2022, March 20). *Wawancara* [Personal communication].
- Kurniawan, A. (2022, June 8). *Wawancara* [Personal communication].
- Kusdi. (2011). *BUDAYA ORGANISASI: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Salemba Empat.
- Kusworo, K. (2019). Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi. *Manajemen Konflik Dan Perubahan Dalam Organisasi*.
- Ningsih, R. Y., & Setiawan, D. (2019). Refleksi Penelitian Budaya Organisasi Di Indonesia. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293238.
- Puspitasari, A. (2018). *Perubahan Budaya Organisasi Bika Ambon Larizo Yogyakarta Dengan Menggunakan Ocai* [PhD Thesis]. UAJY.
- Putri, A. A. (2022, June 26). *Wawancara* [Personal communication].
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*.
- Rufaidah, A. (2022). A Culture of Responsibility Development Design In Mosque Youth Members. *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, no. 03.
<http://inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/184>

- Safitri, D. (2021). Pendekatan Komunikasi Antar Budaya Pada Public Relations Kompas Gramedia Dalam Membangun Komunikasi Empati. *Communications*, 3(2), 108-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Silitonga, P., & Budiman, A. (2020). *Merumuskan Budaya Organisasi dan Peraturan Organisasi*. ANDI.
- Sirait, M. H. R., Ahmad, A. K., Nurjannah, D., Sihombing, U. M., & Annisa, R. M. (2022). *Membangun Budaya Organisasi Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan*. *Edu Manage*, 1.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi: Pengertian, makna, dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. UPP STIM YKPN.
- Sumiani. (2022, June 26). *Mebutuhkan GURU KB-TK Berkompetensi* [<https://www.olx.co.id/item/mebutuhkan-guru-kb-tk-berkompetensi-iid-863771095>].