

Perubahan Budaya Organisasi Pendidikan dalam Pembentukan Karakter Siswa di Tingkat MA Bina Mulia

Nayla Maulidya¹, Ardian Pramandoko², Hasyim Asy'ari³

¹²³Manajemen Pendidikan, FITK, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

Email: naylamaulidya664@gmail.com, apramandoko@gmail.com, hasyim.asyari@uinjkt.ac.id

Diserahkan 13 April 2026 | Diterima 30 Mei 2026 | Diterbitkan 27 Juni 2026 | DOI: 10.59966/isedu.v4i1.2711

Abstract:

This study aimed to examine changes in educational organizational culture in shaping student character at a Madrasah Aliyah, its effectiveness, and the surrounding supporting and inhibiting factors. A descriptive qualitative approach was used to analyze data obtained from in-depth interviews with the Head of the Madrasah and the Islamic Religious Education (PAI) teacher. The findings indicated that changes in organizational culture were implemented through structured religious habituation programs, such as mandatory congregational prayers three times a day (Dhuha, Dzuhur, Ashar), morning Al-Qur'an literacy (BTQ), bi-weekly Mubadhara forums, and specific surah memorization targets as graduation prerequisites. These habituations successfully improved students' discipline and morals, although teachers still had to remain proactive in guiding less responsive students. Continuous rule socialization, a strong culture of deliberation, and the active involvement of parents and community leaders served as the key supporting factors for school culture implementation. Meanwhile, the inhibiting factors faced by the madrasah included short-noticed activity planning, diverse student behavioral backgrounds, and weather constraints during congregational prayers.

Keywords: Organizational Culture, Madrasah Aliyah, Student Character; Islamic Education Teacher

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perubahan budaya organisasi pendidikan dalam pembentukan karakter siswa di Madrasah Aliyah, keberhasilan budaya sekolah, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif digunakan untuk menganalisis data hasil wawancara mendalam bersama Kepala Madrasah dan Guru Agama Islam (PAI). Temuan penelitian menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi diwujudkan melalui program pembiasaan religius, seperti salat berjamaah tiga waktu (Dhuha, Dzuhur, Ashar), Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ), Mubadhara, dan target hafalan surah Al-Qur'an sebagai syarat lulus. Pembiasaan ini dinilai berhasil meningkatkan kedisiplinan dan akhlak siswa, meskipun guru tetap harus proaktif membimbing siswa yang pasif. Faktor pendukung keberhasilan program ini adalah sosialisasi regulasi yang intensif, tradisi musyawarah, serta keterlibatan aktif orang tua dan tokoh masyarakat. Sedangkan faktor penghambatnya adalah perencanaan program yang sering mendesak, keragaman watak bawaan siswa, dan kendala cuaca saat ibadah berjamaah.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Madrasah Aliyah; Karakter Siswa; Guru PAI

Copyright © 2026, Author

This is an open-access article under the [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



PENDAHULUAN

Pada hakikatnya pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan kepribadian sosial serta menuntun pertumbuhan peserta didik baik secara jasmani maupun rohani demi masa depan mereka. Sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, pendidikan berfungsi membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Thomas Lickona (1991) dalam buku *Educating for Character* menyatakan bahwa karakter yang mulia melibatkan tiga komponen dasar, yaitu pengetahuan moral (*moral knowing*), perasaan moral (*moral feeling*), dan tindakan moral (*moral action*). Pembentukan karakter ini menjadi

sangat mendesak di tengah pergeseran moral generasi muda saat ini, seperti maraknya perilaku hedonisme, konsumerisme, pergaulan bebas, hingga krisis kedisiplinan yang menjadi tantangan besar bagi pendidikan Islam di madrasah.

Urgensi pembentukan karakter ini turut ditegaskan dalam kebijakan nasional, sebagaimana termuat dalam Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2018 tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada Satuan Pendidikan Formal, yang mengamanatkan setiap satuan pendidikan—termasuk madrasah—untuk mengintegrasikan nilai-nilai religius, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan integritas ke dalam budaya sekolah secara terprogram dan berkelanjutan. Amanat regulasi ini menuntut madrasah untuk tidak sekadar menjalankan kegiatan keagamaan secara rutin, tetapi juga membangun sistem budaya organisasi yang mampu menopang keberlanjutan nilai-nilai karakter tersebut dalam jangka panjang.

Untuk menjawab tantangan tersebut, budaya organisasi sekolah yang mencakup norma, tradisi, dan nilai kolektif memegang peranan yang sangat vital. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013) dalam buku *Organizational Behavior* mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya ini berfungsi memberikan identitas, mempromosikan orientasi prestasi, serta membentuk standar perilaku siswa. Edgar H. Schein (2010) dalam buku *Organizational Culture and Leadership* menambahkan bahwa budaya lahir dari visi pendiri yang ditularkan melalui kebiasaan sehari-hari dan keteladanan manajemen puncak. Melalui penguatan budaya organisasi sekolah inilah pembentukan karakter dapat diwujudkan secara nyata melalui pembiasaan atau habituasi positif peserta didik.

Kajian-kajian terdahulu telah banyak mengonfirmasi peran strategis budaya organisasi dalam pembentukan karakter peserta didik di lembaga pendidikan Islam. Tajudin dan Aprilianto (2020) menemukan bahwa strategi kepala madrasah dalam membangun budaya religius peserta didik sangat bergantung pada konsistensi kebijakan dan keteladanan pimpinan. Sejalan dengan itu, Laksono dkk. (2022) menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan madrasah tidak dapat dilepaskan dari pembangunan budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan. Rohani dkk. (2024) menyoroti bahwa dinamika perubahan pada organisasi pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner yang mampu menggerakkan seluruh unsur sekolah menuju arah perubahan yang disepakati bersama. Studi Shiddiq dkk. (2024) pada jenjang pendidikan dasar Islam juga membuktikan bahwa budaya pesantren yang diinternalisasikan secara konsisten mampu membentuk karakter siswa secara signifikan, sementara Judrah dkk. (2024) dan Indarwati (2020) masing-masing menegaskan peran sentral guru Pendidikan Agama Islam dan penguatan budaya sekolah dalam menumbuhkan karakter peserta didik pada jenjang pendidikan yang lebih luas.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada satu aspek budaya organisasi secara terpisah, baik itu peran kepala sekolah, peran guru, maupun program keagamaan tertentu, dan belum banyak yang mengkaji secara komprehensif keseluruhan proses perubahan budaya organisasi pendidikan, mulai dari perumusan kebijakan, implementasi program pembiasaan, hingga evaluasi tingkat keberhasilannya dalam membentuk karakter siswa di tingkat Madrasah Aliyah. Kekosongan kajian inilah yang berupaya diisi oleh penelitian ini, dengan menempatkan perubahan budaya organisasi sebagai satu kesatuan proses manajerial yang saling berkaitan antara kebijakan, implementasi, dan evaluasi keberhasilannya.

Secara operasional, budaya organisasi pendidikan dalam penelitian ini dimaknai sebagai keseluruhan sistem nilai, norma, kebiasaan, serta simbol keagamaan yang disepakati dan dijalankan bersama oleh seluruh warga madrasah dalam aktivitas sehari-hari, sedangkan karakter siswa dimaknai sebagai kualitas moral dan perilaku peserta didik yang tercermin dari kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan, serta konsistensi menjalankan ibadah maupun kewajiban akademik.

Kedua konsep ini saling berkaitan karena budaya organisasi yang terbangun secara konsisten menjadi wahana utama tempat karakter siswa dibentuk, diuji, dan diperkuat dari waktu ke waktu.

Secara teoretis, proses perubahan budaya organisasi tidak terjadi secara instan, melainkan melalui tahapan bertahap. Schein (2010) menguraikan bahwa perubahan budaya organisasi umumnya melalui tiga fase, yaitu disequilibrium atau ketidaknyamanan terhadap kondisi lama yang memicu kebutuhan berubah (unfreezing), redefinisi kognitif melalui pembelajaran nilai dan perilaku baru, serta pembekuan kembali (refreezing) ketika nilai baru tersebut telah terinternalisasi menjadi kebiasaan kolektif. Kerangka ini relevan digunakan untuk membedah proses transisi budaya organisasi di Madrasah Aliyah, mengingat perubahan budaya religius pada institusi pendidikan Islam kerap diwarnai oleh resistensi awal sebelum akhirnya nilai-nilai baru tersebut melembaga secara mapan.

Namun dalam penerapannya, pembentukan budaya Islami ini sering menghadapi hambatan sehingga karakter siswa belum terlihat jelas. Masalah utama meliputi perbedaan latar belakang siswa, pengaruh pergaulan bebas, dan kurangnya keharmonisan keluarga yang memicu pelanggaran disiplin seperti membolos salat dhuha. Selain itu, koordinasi internal antara bidang Kesiswaan dan Kurikulum belum optimal karena perencanaan kegiatan sering mendadak. Menurut Fred C. Lunenburg dan Allan C. Ornstein (2011) dalam *Educational Administration*, lemahnya jalur komunikasi antar-manajer sekolah menjadi penghambat utama efektivitas program kelembagaan. Masalah ini diperparah oleh ketidakdisiplinan oknum guru yang terlambat datang, yang mencederai peran guru sebagai teladan.

Sebagai rencana pemecahan masalah, profesionalitas guru dan peran kepala sekolah dalam menciptakan suasana kondusif menjadi kunci utama. Langkah taktis dilakukan melalui pendekatan persuasif personal oleh guru agama serta sanksi tegas berupa Surat Peringatan (SP-1 hingga SP-3) yang melibatkan orang tua. Dari sisi manajemen, sekolah memperbaiki komunikasi dengan mewajibkan perencanaan matang minimal satu bulan sebelum kegiatan. Kepala madrasah juga memberikan bimbingan berkesinambungan kepada dewan guru melalui forum rapat. Perubahan sistem penilaian karakter pun diperketat melalui kebijakan penahanan Surat Keterangan Lulus (SKL) sebelum tugas praktik hafalan Al-Qur'an dituntaskan. Terakhir, sekolah menyediakan wadah ekspresi siswa lewat kegiatan *Muhadaro* serta memperkuat kolaborasi bersama komite, tokoh masyarakat, dan wadah MGMP kota.

Fenomena perubahan budaya organisasi di MA Bina Mulia merupakan cerminan dari tantangan yang lebih luas dihadapi oleh madrasah-madrasah di Indonesia dalam beradaptasi dengan tuntutan mutu pendidikan karakter di tengah keterbatasan sumber daya manajerial. Sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawah pembinaan Kementerian Agama, madrasah dituntut untuk mampu memadukan kualitas akademik dengan penguatan nilai-nilai keislaman secara seimbang, tanpa mengabaikan aspek tata kelola organisasi yang profesional. Oleh karena itu, memahami secara utuh bagaimana proses perubahan budaya organisasi berlangsung, apa yang menjadikannya berhasil, serta kendala apa yang menghambatnya, menjadi kontribusi penting tidak hanya bagi MA Bina Mulia, tetapi juga bagi madrasah-madrasah lain yang menghadapi tantangan serupa dalam upaya pembentukan karakter siswa.

Konteks ini menjadi semakin relevan mengingat banyak madrasah di berbagai daerah menghadapi tantangan struktural yang serupa, yaitu keterbatasan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi manajerial memadai, minimnya standar operasional prosedur tertulis untuk program pembiasaan keagamaan, serta tingginya variasi latar belakang sosial-ekonomi peserta didik yang turut memengaruhi efektivitas penanaman karakter. Kondisi tersebut menuntut setiap madrasah untuk mampu merancang strategi perubahan budaya organisasi yang kontekstual, tidak sekadar mengadopsi model dari lembaga lain secara seragam, melainkan disesuaikan dengan kapasitas kelembagaan dan karakteristik peserta didik masing-masing.

Dengan mengangkat kasus MA Bina Mulia, penelitian ini berupaya memberikan sumbangan empiris yang melengkapi kerangka teoretis budaya organisasi dari Robbins dan Judge

(2013) serta Schein (2010) dengan konteks nyata pendidikan Islam di tingkat Madrasah Aliyah, sekaligus memperkaya literatur pendidikan karakter yang selama ini masih didominasi oleh kajian pada jenjang pendidikan dasar dan pesantren, sebagaimana terlihat pada karya Shiddiq dkk. (2024) dan kajian sejenis lainnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memperluas wawasan mengenai bagaimana proses perubahan budaya organisasi pendidikan berlangsung secara spesifik pada jenjang menengah atas keagamaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan perubahan budaya organisasi pendidikan yang diterapkan di Madrasah Aliyah. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan budaya sekolah dalam mentransformasi perilaku siswa, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Melalui pencapaian tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan model solusi manajemen perubahan dan sinergitas komunikasi antar-stakeholder demi pengembangan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pemilihan desain studi kasus kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena perubahan budaya organisasi merupakan proses sosial yang kompleks, kontekstual, dan sarat makna subjektif bagi para pelakunya, sehingga memerlukan pendekatan yang mampu menangkap kedalaman pengalaman informan secara naturalistik alih-alih sekadar mengukurnya secara numerik. MA Bina Mulia dipilih sebagai lokus penelitian karena madrasah ini tengah menjalani proses transisi budaya organisasi yang cukup nyata, sehingga dinilai representatif untuk mengeksplorasi dinamika perubahan budaya organisasi pendidikan secara mendalam.

Penelitian kualitatif deskriptif ini digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena perubahan budaya organisasi dan pembentukan karakter di Madrasah Aliyah (Creswell, 2014). Sumber data dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* untuk mendapatkan informasi yang kaya dan kredibel (Sugiyono, 2018). Informan utama yang dipilih meliputi Kepala Madrasah selaku pimpinan, Kepala Bidang Kesiswaan, serta Kepala Bidang Kurikulum yang bertanggung jawab atas program keagamaan, dewan guru sebagai teladan di lapangan, serta siswa sebagai informan pendukung untuk melihat dampak riil dari implementasi budaya Islami serta efektivitas sanksi Surat Peringatan (SP) yang dijalankan sekolah. Data dikumpulkan melalui teknik triangulasi yang menggabungkan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali hambatan perencanaan hingga bimbingan staf oleh pimpinan. Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan 12 orang informan yang dipilih secara *purposive* dari unsur-unsur tersebut, guna memperoleh gambaran informasi yang kaya dan multiperspektif mengenai proses perubahan budaya organisasi.

Observasi langsung dilakukan terhadap perilaku harian warga sekolah, pelaksanaan salat dhuha berjamaah, dan kegiatan rutin dua mingguan *Muhadaro*. Sementara itu, studi dokumentasi diterapkan untuk memeriksa tata tertib sekolah, dokumen hasil rapat, berkas SP siswa, serta regulasi penahanan administrasi kelulusan (SKL) terkait target hafalan Al-Qur'an.

Penelitian ini dilaksanakan di MA Bina Mulia selama kurun waktu lima bulan pada tahun 2025-2026, dengan fokus pengamatan pada pelaksanaan program pembiasaan keagamaan harian dan mingguan di lingkungan madrasah. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar catatan observasi lapangan, dan pedoman telaah dokumen disusun terlebih dahulu berdasarkan kerangka teori budaya organisasi dari Robbins dan Judge (2013) serta Schein (2010), untuk memastikan setiap aspek budaya organisasi (artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar) tercakup secara sistematis dalam proses pengumpulan data.

Untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik sebagaimana dianjurkan oleh Lincoln dan Guba (1985), yakni dengan membandingkan hasil wawancara antar-informan, hasil observasi lapangan, dan telaah dokumen kebijakan sekolah. Proses analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman,

dan Saldaña (2014) yang terdiri atas tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi, yang dilakukan secara berulang (iteratif) hingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan konsisten mengenai fenomena perubahan budaya organisasi di MA Bina Mulia.

Seluruh data yang terkumpul selanjutnya ditranskripsi secara verbatim, dikoding berdasarkan tema-tema yang muncul (bentuk perubahan budaya, tingkat keberhasilan, serta faktor pendukung dan penghambat), kemudian dikategorikan dan diinterpretasikan dengan merujuk pada kerangka teori budaya organisasi dan pendidikan karakter yang telah disusun sebelumnya. Aspek etika penelitian diperhatikan secara ketat melalui persetujuan tertulis (informed consent) dari seluruh informan, penjagaan kerahasiaan identitas siswa yang terlibat, serta perolehan izin resmi penelitian dari pihak madrasah dan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Pemilihan informan didasarkan pada kriteria keterlibatan langsung dan pengetahuan mendalam terhadap proses perubahan budaya organisasi di madrasah, yaitu memiliki masa kerja atau keterlibatan minimal satu tahun terakhir dalam pelaksanaan program pembiasaan keagamaan, serta bersedia memberikan keterangan secara terbuka mengenai dinamika keberhasilan maupun kendala yang dihadapi. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar merefleksikan pengalaman langsung informan, bukan sekadar persepsi umum yang bersifat permukaan.

Sebagai ilustrasi penerapan triangulasi, keterangan kepala madrasah mengenai penguatan pengawasan ibadah harian dikonfirmasi silang dengan hasil observasi langsung terhadap pelaksanaan salat dhuha berjamaah, serta ditelusuri lebih lanjut melalui dokumen jadwal piket guru dan berita rapat koordinasi. Apabila terdapat ketidaksesuaian antara keterangan informan dan bukti lapangan, peneliti melakukan klarifikasi lanjutan melalui wawancara susulan hingga diperoleh pemahaman yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian kualitatif yang dilaksanakan di MA Bina Mulia mengungkap data empiris mengenai dinamika transisi budaya kelembagaan. Guna menyajikan data yang komprehensif dan memenuhi asas keabsahan riset, temuan lapangan dikelompokkan ke dalam tiga sub-bab yang linear dengan tujuan penelitian, yaitu bentuk perubahan budaya organisasi, tingkat keberhasilan transformasi perilaku siswa, serta analisis faktor pendukung dan penghambat.

Bentuk Perubahan Budaya Organisasi Pendidikan

Pada bagian pertama, pergeseran budaya sekolah di MA Bina Mulia secara nyata berfokus pada penguatan nilai-nilai religiusitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab kolektif yang diintegrasikan ke dalam sistem habituasi keagamaan harian. Transformasi ini diinisiasi secara struktural oleh pihak manajemen melalui pembenahan regulasi kerja tenaga pendidik dan penataan ulang jadwal aktivitas ibadah siswa. Kepala madrasah menegaskan komitmen perubahan tata kelola institusi tersebut dalam kutipan berikut:

"Kami menyadari bahwa pembentukan watak religius siswa harus dimulai dari pembenahan tata kelola lembaga secara internal. Oleh karena itu, budaya organisasi di madrasah ini digeser untuk lebih memperketat pengawasan ibadah harian, memperbaiki disiplin pendidik, dan memperluas ruang ekspresi keagamaan siswa secara terprogram." (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Juni 2026).

Langkah strategis tersebut didukung oleh bukti dokumentasi kurikulum sekolah yang menunjukkan adanya pembagian tugas baru. Regulasi ini mewajibkan keterlibatan aktif seluruh wali kelas serta guru agama dalam mengawal agenda salat dhuha berjamaah dan aktivitas mingguan *Muhadaro*.

Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan budaya organisasi di MA Bina Mulia tidak berjalan secara parsial, melainkan menyentuh level artefak organisasi berupa program dan simbol keagamaan yang tampak sehari-hari, level nilai yang dianut bersama oleh seluruh warga madrasah,

hingga level asumsi dasar mengenai pentingnya keteladanan pimpinan dan pendidik sebagai fondasi pembentukan karakter siswa, sebagaimana kerangka tiga level budaya organisasi yang dikemukakan Schein (2010).

Perubahan tata kelola tersebut juga tercermin dari pergeseran pola relasi antara pimpinan dan tenaga pendidik, dari sekadar hubungan instruktif menjadi kolaboratif melalui forum rapat koordinasi rutin. Pergeseran ini menegaskan bahwa transformasi budaya organisasi di MA Bina Mulia tidak hanya berhenti pada tataran kebijakan tertulis, tetapi juga menyentuh pola interaksi dan komunikasi sehari-hari antarwarga madrasah, yang pada akhirnya menjadi teladan konkret bagi siswa dalam menginternalisasi nilai kedisiplinan dan tanggung jawab kolektif.

Perubahan regulasi kerja tenaga pendidik tersebut juga diikuti dengan penyusunan kembali jadwal aktivitas ibadah siswa secara lebih terstruktur, termasuk penetapan waktu baku pelaksanaan salat dhuha berjamaah, jam pelajaran Baca Tulis Al-Qur'an, serta agenda dua mingguan Muhadaro yang sebelumnya berjalan tidak konsisten. Restrukturisasi jadwal ini menjadi fondasi penting yang memungkinkan program pembiasaan keagamaan berjalan secara rutin dan dapat dipantau keberlangsungannya oleh pihak manajemen madrasah.

Tingkat Keberhasilan Budaya Sekolah dalam Mentransformasi Perilaku Siswa

Intervensi budaya yang diterapkan di lingkungan madrasah secara bertahap mampu mengubah moralitas dan perilaku siswa ke arah yang lebih positif. Indikator keberhasilan ini dicerminkan oleh meningkatnya konsistensi kehadiran siswa dalam aktivitas keagamaan serta menurunnya angka pelanggaran tata tertib. Dinamika perkembangan karakter anak didik tersebut dipaparkan oleh Guru PAI sebagai berikut:

"Jika pada awal penerapan program masih banyak siswa yang membolos atau bersembunyi di kantin saat jadwal salat dhuha, saat ini kondisinya sudah jauh berubah. Melalui pembiasaan yang ketat dan pendekatan personal yang kami lakukan, anak-anak kini menunjukkan kesadaran yang lebih tinggi, bahkan mereka menjadi lebih takut melanggar karena memahami konsekuensinya terhadap kelulusan." (Wawancara dengan Guru PAI, Juni 2026)

Perubahan perilaku siswa tersebut tidak terjadi secara seragam pada seluruh peserta didik. Sebagian siswa merespons pembiasaan religius secara cepat, sementara sebagian lain memerlukan pendampingan personal yang lebih intensif dari guru sebelum benar-benar menunjukkan kesadaran berdisiplin secara mandiri. Variasi respons ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pembentukan karakter melalui budaya organisasi bersifat gradual dan sangat dipengaruhi oleh konsistensi pendampingan guru dari waktu ke waktu, bukan semata-mata hasil dari penerapan program secara seragam.

Fenomena ini diperkuat oleh hasil pengamatan langsung di lapangan. Aktivitas salat dhuha harian dan mimbar *Muhadaro* kini berjalan tertib dan diikuti secara masif oleh peserta didik tanpa memerlukan tindakan pengondisian yang agresif dari guru piket.

Selain indikator kehadiran dan penurunan pelanggaran, keberhasilan budaya sekolah juga tampak dari meningkatnya partisipasi siswa dalam kegiatan *Muhadaro* sebagai forum latihan berbicara di depan umum bernuansa keagamaan, serta antusiasme siswa dalam menuntaskan target hafalan surah Al-Waqi'ah dan Ar-Rahman meskipun pada awalnya dipandang sebagai beban akademik tambahan. Pergeseran persepsi ini, dari beban menjadi kebiasaan yang dijalani dengan kesadaran, menjadi indikator kualitatif penting bahwa proses internalisasi karakter religius telah berlangsung melampaui sekadar kepatuhan administratif terhadap aturan sekolah.

Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan

Perjalanan restrukturisasi budaya organisasi ini tidak luput dari hambatan internal pada masa awal transisi, terutama terkait kendala komunikasi antar-lini manajemen. Kepala madrasah merefleksikan tantangan koordinasi yang sempit memicu ketidaksinkronan program tersebut:

"Koordinasi antarbidang, khususnya Kesiswaan dan Kurikulum, memang masih kurang matang pada awalnya. Akibatnya, perencanaan kegiatan keagamaan sering dilakukan mendadak dan instruksi turun ke guru-guru di lapangan menjadi kurang teratur. Masalah diperparah oleh adanya satu-dua oknum guru yang

terlambat datang, sehingga mencederai peran guru sebagai teladan." (Wawancara dengan Kepala Madrasah, Juni 2026)

Dampak dari lemahnya koordinasi tersebut dirasakan langsung oleh tenaga pendidik di tingkat tapak yang bertanggung jawab atas teknis pelaksanaan program, sebagaimana diutarakan oleh Guru PAI:

"Kami di bawah sering kewalahan karena planning kegiatan dari atas baru dikasih tahu beberapa hari sebelum pelaksanaan, sehingga memicu risiko saling menyalahkan akibat persiapan yang terburu-buru. Hambatan eksternal juga datang dari perbedaan latar belakang pergaulan bebas siswa di luar dan kurangnya keharmonisan di lingkungan keluarga mereka." (Wawancara dengan Guru PAI, Juni 2026)

Guna memitigasi hambatan komunikasi serta resistensi lingkungan tersebut, madrasah mengandalkan instrumen kebijakan akademik yang mengikat sebagai faktor pendukung utama. Langkah ini mengintegrasikan pemenuhan standar kelakuan dengan prosedur kelulusan akhir, seperti yang dijelaskan kembali oleh Guru PAI:

"Penerapan sanksi SP-1 sampai SP-3 yang melibatkan pemanggilan orang tua dan adanya aturan ketat berupa penahanan Surat Keterangan Lulus (SKL) jika hafalan Al-Qur'an — khususnya surat Al-Waqi'ah dan Ar-Rahman belum dituntaskan siswa, menjadi faktor pendukung utama yang memberikan efek jera sangat signifikan bagi kedisiplinan anak." (Wawancara dengan Guru PAI, Juni 2026)

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan budaya organisasi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan program keagamaan itu sendiri, tetapi juga oleh kualitas tata kelola komunikasi dan koordinasi antarunit kerja di dalam madrasah, sebuah pola yang konsisten dengan temuan Laksono dkk. (2022) bahwa mutu pendidikan madrasah sangat bergantung pada kekokohan pembangunan budaya organisasi secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek program keagamaan semata.

Selain faktor kebijakan akademik tersebut, dukungan eksternal dari komite sekolah, tokoh masyarakat, dan orang tua turut menjadi elemen penting yang memperkuat efektivitas program pembiasaan. Sebaliknya, faktor cuaca saat pelaksanaan ibadah berjamaah di lapangan terbuka serta keragaman latar belakang keluarga siswa tetap menjadi kendala teknis dan sosial yang harus terus diantisipasi oleh pihak madrasah melalui penyediaan sarana ibadah alternatif dan program pendampingan keluarga yang lebih intensif.

Keterlibatan orang tua dan tokoh masyarakat dalam mendukung program pembiasaan keagamaan tidak berlangsung secara insidental, melainkan difasilitasi melalui forum musyawarah rutin antara pihak madrasah dan komite sekolah. Melalui forum tersebut, orang tua memperoleh informasi terkini mengenai perkembangan kedisiplinan anak, sekaligus dilibatkan dalam menyepakati bentuk sanksi maupun apresiasi yang akan diterapkan. Pola komunikasi dua arah semacam ini memperkuat legitimasi kebijakan madrasah di mata orang tua, sehingga penerapan sanksi seperti SP-1 hingga SP-3 tidak menimbulkan resistensi yang berarti dari pihak keluarga siswa.

Pembahasan

Tatanan realitas di MA Bina Mulia menunjukkan bahwa rekonstruksi moral siswa berkolerasi langsung dengan efektivitas tata kelola perubahan kelembagaan. Kendala awal berupa disharmoni antara bidang Kesiswaan dan Kurikulum mengonfirmasi teori administrasi pendidikan dari Fred C. Lunenburg dan Allan C. Ornstein (2011), yang menyatakan bahwa sumbatan komunikasi interpersonal di tingkat manajerial dapat menghambat pencapaian target kurikulum organisasi. Penerapan linimasa perencanaan satu bulan sebelum acara merupakan solusi taktis yang berhasil membangun sinergi baru.

Di sisi lain, upaya kepala madrasah dalam menertibkan oknum guru yang indisipliner sejalan dengan tesis Edgar H. Schein (2010) mengenai pentingnya *top management* sebagai figur teladan (*modeling*) dalam menanamkan nilai-nilai dasar organisasi. Ketika dewan guru

menunjukkan komitmen kehadiran yang konsisten, siswa kehilangan legitimasi untuk melakukan tindakan indisipliner.

Dalam konteks perubahan perilaku, perpaduan antara pendekatan persuasif dan sanksi bertingkat (SP-1 hingga SP-3) membuktikan bahwa internalisasi nilai membutuhkan pendekatan yang seimbang. Keberhasilan pembentukan karakter religius dan disiplin melalui salat dhuha dan *Muhadaro* ini memvalidasi teori Thomas Lickona (1991) bahwa watak yang utuh hanya dapat diwujudkan melalui proses habituasi yang menyentuh ranah pengetahuan moral (*moral knowing*), perasaan moral (*moral feeling*), dan tindakan moral (*moral action*) secara simultan.

Lebih jauh, keberhasilan pembentukan karakter religius dan disiplin di MA Bina Mulia juga menggambarkan bagaimana ketiga komponen karakter menurut Lickona (1991) bekerja secara simultan: pengetahuan moral (*moral knowing*) ditumbuhkan melalui muatan keagamaan dalam kegiatan *Muhadaro* dan BTQ, perasaan moral (*moral feeling*) dibangun lewat pendekatan persuasif personal guru, sementara tindakan moral (*moral action*) terwujud dalam konsistensi pelaksanaan ibadah harian siswa. Ketiga komponen ini saling menguatkan sehingga perubahan karakter yang terjadi bersifat lebih tahan lama dibandingkan jika hanya mengandalkan salah satu komponen saja. Di samping itu, konsistensi dan kekuatan budaya organisasi yang terbangun di MA Bina Mulia turut merefleksikan konsep *strong culture* yang dikemukakan Robbins dan Judge (2013), yakni budaya organisasi yang dianut secara luas dan mendalam oleh anggotanya akan menghasilkan pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku dibandingkan budaya organisasi yang lemah atau tidak konsisten diterapkan.

Terakhir, intervensi berupa penahanan SKL demi pemenuhan target hafalan Al-Qur'an terbukti efektif memaksa tumbuhnya tanggung jawab belajar siswa. Melalui kemitraan strategis dengan komite, orang tua, tokoh masyarakat, dan penguatan kompetensi guru di wadah MGMP kota, manajemen perubahan di MA Bina Mulia berhasil menjaga keberlanjutan program sekaligus membentengi moralitas siswa dari dampak buruk pergaulan bebas.

Temuan ini juga memperkuat pandangan Rohani dkk. (2024) bahwa kepemimpinan visioner menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi budaya pada organisasi pendidikan Islam, sekaligus mengonfirmasi hasil studi Shiddiq dkk. (2024) yang menyatakan bahwa internalisasi budaya religius yang dilakukan secara konsisten berdampak signifikan terhadap pembentukan karakter siswa. Peran sentral Guru PAI dalam mendampingi siswa secara personal, sebagaimana tergambar dalam temuan penelitian ini, turut menegaskan relevansi hasil kajian Judrah dkk. (2024) mengenai kontribusi guru Pendidikan Agama Islam dalam pembentukan karakter peserta didik.

Namun demikian, tantangan koordinasi antarbidang yang ditemukan pada masa awal transisi budaya organisasi di MA Bina Mulia menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan budaya tidak semata bergantung pada kekuatan program keagamaan, tetapi juga pada tata kelola komunikasi internal organisasi, sejalan dengan penegasan Robbins dan Judge (2013) bahwa budaya organisasi yang kuat harus didukung oleh struktur komunikasi yang efektif antar-unit kerja. Temuan ini sekaligus melengkapi hasil Indarwati (2020) bahwa penguatan budaya sekolah perlu diiringi dengan tata kelola manajerial yang solid agar dampaknya terhadap karakter siswa dapat berkelanjutan.

Perlu digarisbawahi bahwa keberhasilan perubahan budaya organisasi di MA Bina Mulia sejauh ini masih banyak ditopang oleh pendekatan top-down dari pimpinan madrasah. Meskipun pendekatan ini efektif dalam mempercepat implementasi program dan menegakkan kedisiplinan pada tahap awal transisi, keberlanjutannya dalam jangka panjang akan lebih kokoh apabila diimbangi dengan penguatan partisipasi bottom-up dari dewan guru dan siswa itu sendiri, sejalan dengan catatan Robbins dan Judge (2013) bahwa budaya organisasi yang hanya digerakkan dari puncak pimpinan tanpa internalisasi dari lapisan bawah organisasi cenderung rentan melemah ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Keberlanjutan perubahan budaya organisasi semacam ini pada akhirnya bergantung pada kemampuan madrasah untuk melembagakan nilai-nilai baru tersebut ke dalam sistem yang tidak bergantung pada figur pimpinan tertentu semata, misalnya melalui dokumentasi standar operasional prosedur (SOP) pembiasaan keagamaan, mekanisme kaderisasi kepemimpinan, serta evaluasi budaya organisasi secara berkala. Dengan cara demikian, budaya religius dan disiplin yang telah terbangun di MA Bina Mulia berpotensi untuk tetap terjaga keberlanjutannya meskipun terjadi pergantian kepala madrasah maupun tenaga pendidik di masa mendatang.

Secara keseluruhan, dinamika perubahan budaya organisasi di MA Bina Mulia dapat dipahami sebagai siklus berkelanjutan antara penguatan kebijakan, keteladanan pimpinan dan pendidik, serta penegakan konsekuensi yang konsisten. Ketiga elemen ini saling mengunci satu sama lain: kebijakan yang jelas memberi arah, keteladanan memberi legitimasi moral, sedangkan konsekuensi yang tegas memberi daya paksa yang dibutuhkan agar nilai-nilai baru benar-benar terinternalisasi dan tidak sekadar menjadi slogan kelembagaan. Pola ini memperkuat argumen Schein (2010) bahwa perubahan budaya organisasi yang berkelanjutan hanya dapat tercapai ketika nilai-nilai baru berhasil melewati fase *refreezing*, yakni ketika nilai tersebut sudah tidak lagi memerlukan pengawasan ketat karena telah menjadi kebiasaan yang melekat pada keseharian warga madrasah.

Dilihat dari sudut pandang kebijakan, capaian MA Bina Mulia dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi karakter juga dapat dipandang sebagai bentuk implementasi konkret dari amanat Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter di tingkat satuan pendidikan. Praktik baik yang ditemukan dalam penelitian ini, seperti pengintegrasian nilai religius ke dalam rutinitas harian dan penegakan konsekuensi yang konsisten, berpotensi dijadikan rujukan bagi madrasah lain dalam merancang program penguatan pendidikan karakter yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh temuan lapangan dan analisis teoretis yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa rekonstruksi budaya organisasi di MA Bina Mulia diwujudkan melalui penguatan habituasi keagamaan secara terstruktur. Pergeseran tata kelola ini terbukti efektif dalam mentransformasi karakter dan moralitas peserta didik, yang ditandai dengan peningkatan konsistensi ibadah serta kedisiplinan harian. Meskipun dalam masa transisinya sempat menghadapi hambatan internal berupa disfungsi komunikasi antar-lini manajemen serta isu keteladanan staf, pimpinan madrasah berhasil mengatasinya melalui manajemen perubahan yang adaptif. Secara keseluruhan, kasus MA Bina Mulia menegaskan bahwa budaya organisasi yang dibangun secara sadar, konsisten, dan melibatkan seluruh unsur madrasah mampu menjadi instrumen efektif dalam membentuk karakter religius dan disiplin siswa di tingkat pendidikan menengah keagamaan. Temuan ini juga membuka peluang bagi pengembangan kebijakan pendidikan karakter berbasis budaya organisasi yang lebih adaptif di lingkungan madrasah pada masa mendatang, khususnya dalam menghadapi dinamika sosial peserta didik yang terus berubah dari waktu ke waktu.

Penerapan linimasa perencanaan yang matang, penegakan sanksi Surat Peringatan yang melibatkan orang tua, serta kebijakan strategis berupa penahanan Surat Keterangan Lulus (SKL) demi penuntasan target hafalan Al-Qur'an terbukti menjadi instrumen regulasi yang kokoh dalam menjaga keberlanjutan nilai keagamaan sekaligus memitigasi dampak buruk pergaulan bebas siswa. Temuan ini menegaskan bahwa perubahan budaya organisasi pendidikan bukan sekadar penambahan program keagamaan secara administratif, melainkan sebuah proses manajerial yang menuntut sinergi antara kebijakan, keteladanan, dan konsistensi penegakan aturan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Indarwati, E. (2020). Implementasi penguatan pendidikan karakter siswa sekolah dasar melalui budaya sekolah. *Media Manajemen Pendidikan*, 3(2), 163. <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i2.4438>
- Judrah, M., Arjum, A., Haeruddin, & Mustabsyirah. (2024). Peran guru Pendidikan Agama Islam dalam pembentukan karakter peserta didik. *Journal of Instructional and Development Researches*, 4(1), 25–37. <https://doi.org/10.53621/jider.v4i1.282>
- Julaeha, S. (2019). Problematika kurikulum dan pembelajaran pendidikan karakter. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(2), 157. <https://doi.org/10.36667/jppi.v7i2.367>
- Khomsinuddin, G. B. P., Tamyiz, A., Wulandari, C. E., & Firdaus, F. A. (2024). Modernitas dan lokalitas: Membangun pendidikan Islam berkelanjutan. *Journal of Education Research*, 5(4), 4418–4428.
- Laksono, H., Majeri, H., Sukaesih, R., Hermawan, B., & Taufik. (2022). Peningkatan mutu pendidikan madrasah melalui pembangunan budaya organisasi. *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*, 5(3). <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v5i3.333>
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. New York: Bantam Books.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mulyadi, A. (2023). Strategi kepala madrasah dalam membangun budaya religius di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 89–102.
- Prasetyo, A. (2024). Penguatan budaya organisasi dalam membentuk akhlakul karimah siswa di madrasah aliyah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1), 45–58.
- Rahmawati, D. (2022). Efektivitas metode pembiasaan (habitiasi) dalam pembentukan karakter disiplin peserta didik. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 150–163.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston: Pearson Education.
- Rohani, Sobari, M., Harto, K., & Handayani, T. (2024). Dynamics of change and development in Islamic educational organizations from the perspective of visionary leadership. *International Journal of Education and Literature*, 4(3). <https://doi.org/10.55606/ijel.v4i3.270>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shiddiq, A., Ulfatin, N., Imron, A., & Imron, A. (2024). Developing student character education through Islamic boarding school culture in Islamic elementary schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2).
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, I. (2025). Sinergitas komunikasi kesiswaan dan kurikulum dalam meningkatkan kedisiplinan ibadah siswa. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(2), 112–125.
- Tajudin, A., & Aprilianto, A. (2020). Strategi kepala madrasah dalam membangun budaya religius peserta didik. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 101–110. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.34>