

## Keterkaitan Antara Struktur Dan Budaya Organisasi Dengan Strategi Yang Ada Di Lembaga Pendidikan MAS Al-Washliyah 22 Tembung

Marsyeli , Fachri Habib , Muhammad Muflih Dermawan , Ahmad Mukhlisin

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan,  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan,  
Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20371

Email : [marsyeli332@gmail.com](mailto:marsyeli332@gmail.com), [fachrihabib22@gmail.com](mailto:fachrihabib22@gmail.com), [mmuflihdermawan51@gmail.com](mailto:mmuflihdermawan51@gmail.com),  
[ahmadmukhlisin231216@gmail.com](mailto:ahmadmukhlisin231216@gmail.com)

**Abstract** *The relationship between organizational structure and culture and strategy in educational institutions is an important and complex topic, especially in the MAS Al-Washliyah 22 Tembung educational institution. Organizational structure determines how tasks and responsibilities are divided and coordinated within an organization, while organizational culture determines the values, norms, and behaviors accepted within the organization. Both can influence the strategies chosen by educational institutions. This research aims to identify the relationship between organizational structure and culture and existing strategies at the MAS Al-Washliyah 22 Tembung school. This research will involve participants consisting of employees and teaching staff at the school. The methods that will be used are interviews and observations to collect data about the organizational structure and culture, as well as existing strategies in the educational institution. This research found that the relationship between organizational structure and culture and strategy in educational institutions is very important to achieve the desired strategic goals. This research has important implications for leaders of educational institutions. Leaders of educational institutions need to be aware of the relationship between organizational structure and culture and their organizational strategy. In this way, leaders of educational institutions can increase the effectiveness of their organizations in achieving their goals.*

**Keywords:** *Organizational Structure, Organizational Culture, Strategy, Educational Institutions*

**Abstrak** Keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi di lembaga pendidikan merupakan topik yang penting dan kompleks terkhusus di lembaga pendidikan MAS Al-Washliyah 22 Tembung. Struktur organisasi menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab dibagi dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi, sementara budaya organisasi menentukan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diterima dalam organisasi tersebut. Keduanya dapat mempengaruhi strategi yang dipilih oleh lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi yang ada di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung. Penelitian ini akan melibatkan partisipan yang terdiri dari karyawan dan tenaga pendidik di sekolah tersebut. Metode yang akan digunakan adalah wawancara dan observasi untuk mengumpulkan data tentang struktur dan budaya organisasi, serta strategi yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi di lembaga pendidikan sangat penting untuk mencapai tujuan strategis yang diinginkan. Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi para pemimpin lembaga pendidikan. Para pemimpin lembaga pendidikan perlu menyadari hubungan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi organisasi mereka. Dengan begitu para pemimpin lembaga pendidikan dapat meningkatkan efektivitas organisasi mereka dalam mencapai tujuannya.

**Kata Kunci:** Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Strategi, Lembaga Pendidikan

### LATAR BELAKANG

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang memiliki tujuan dan strategi tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam mencapai tujuan dan strategi tersebut, lembaga pendidikan memerlukan struktur organisasi yang tepat dan budaya organisasi yang mendukung. Struktur organisasi yang tepat dapat membantu lembaga pendidikan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan tenaga pendidik, sedangkan budaya organisasi yang mendukung dapat memotivasi karyawan dan tenaga pendidik untuk berpikir kreatif dan bekerja

Received: 22 November 2023 Accepted: 28 Desember 2023 Published: 29 Maret 2024

\* Marsyeli, [marsyeli332@gmail.com](mailto:marsyeli332@gmail.com)

sama dalam mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi yang ada di lembaga pendidikan.

Struktur dan budaya organisasi merupakan dua faktor penting yang dapat memengaruhi strategi yang ada di lembaga pendidikan. Struktur organisasi mengacu pada cara di mana organisasi dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil dan bagaimana unit-unit tersebut berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Hubungan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi yang ada di lembaga pendidikan telah menjadi topik penelitian yang menarik dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian telah menunjukkan bahwa struktur dan budaya organisasi dapat memengaruhi strategi lembaga pendidikan dalam berbagai cara.

Struktur dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan strategisnya. Struktur organisasi yang baik dapat membantu lembaga pendidikan untuk mengalokasikan sumber daya dengan efektif dan efisien, serta memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antar bagian atau unit. Sementara itu, budaya organisasi yang positif dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta mempromosikan inovasi dan adaptasi yang diperlukan dalam lingkungan lembaga pendidikan yang cepat berubah. Dalam hal ini, struktur dan budaya organisasi harus didesain sedemikian rupa sehingga mendukung strategi organisasi dan membantu mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

Keterkaitan Strategi organisasi dengan budaya organisasi pada perkembangan dewasa ini menjadi sangat diperhatikan baik oleh kalangan akademisi maupun di kalangan organisasi dan praktisi manajemen dalam lembaga pendidikan. Di kalangan akademisi, persoalan strategi organisasi dan budaya organisasi semakin menarik untuk dikaji dan bahkan lebih lanjut seringkali dilakukan penelitian-penelitian dalam upaya mengoptimalkan implementasi strategi pada suatu lembaga pendidikan. Di kalangan lembaga pendidikan, strategi organisasi dan budaya organisasi semakin dilihat sebagai hal yang menarik dan penting untuk menjadi prioritas perhatian, keduanya semakin diperkuat untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan dengan lebih baik dan optimal. (Wijaya, 2019).

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Pengertian Struktur, Strategi, dan Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Struktur**

Struktur adalah susunan atau organisasi bagian-bagian yang saling berhubungan untuk membentuk suatu kesatuan yang utuh. Struktur dapat berupa fisik, konseptual, atau sosial.

Struktur keorganisasian merupakan sebangkah besar keseluruhan lingkungan hidup manusia di dalam organisasi. Dan struktur tersebut benar-benar penting untuk membatasi dan membentuk perilaku. Struktur organisasi adalah pengontrol perilaku. Perubahan terhadap struktur organisasi sudah pasti dimaksudkan sebagai upaya mengubah perilaku. Mengubah struktur, mengubah spesifikasi tentang siapa yang membuat laporan dan kepada siapa seharusnya laporan tersebut diberikan, tentang jumlah tingkatan di dalam hirarki, tentang hak-hak atas pekerjaan, tentang siapa yang harus memberikan laporan langsung kepada presiden direktur. Semua ini merupakan perubahan struktural. Diberlakukannya sentralisasi ataupun desentralisasi terhadap struktur. Diperlonggar batasan pekerjaan. Membuat batasan kembali terhadap bidang tanggungjawab. Semua ini dilakukan untuk penyusunan kembali terhadap bagan organisasi. Dan dengan melaksanakan hal-hal tersebut maka organisasi akan menghasilkan perubahan perilaku. (Suryaningsum, 2008)

Mempelajari struktur organisasi dapat mengetahui kemungkinan kegiatan-kegiatan apa yang ada dalam suatu organisasi, karena didalam suatu organisasi tergambar bagian-bagian (departemen) yang ada, nama dan posisi setiap manajer, dimana garis penghubung didalamnya menunjukkan siapa atau bagian atau bertanggung jawab kepada siapa atau bagian apa. Struktur merupakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan kearah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relative tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas (Steers, 1984:70).Beragam istilah yang digunakan dalam menggambarkan dimensi-dimensi struktur organisasi mungkin agak membingungkan. Bagi pengelola organisasi, Struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi, 2009:176). Oleh sebab itu, pentingnya sebuah struktur organisasi akan membantu manajer dari hasil keputusan dalam mendesain organisasi sebagai cara mengidentifikasi dari pengelolaan sumber daya manusia dan segala fungsi-fungsi yang ada untuk penyelesaian pekerjaan perusahaan dengan pedoman visi, misi dan tujuan organisasi. (Gammahendra, 2014).

## 2. Pengertian Strategi

Strategi adalah hal penting yang harus direncanakan dan diputuskan dalam sebuah organisasi, bahkan persoalan strategi ini menjadi bagian yang krusial di dalam sebuah organisasi. Strategi merupakan jantung dari konsep manajemen stratejik. Strategi adalah langkah paling mendasar bagi organisasi di dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi menunjukkan bagaimana kemampuan organisasi dalam menyelaraskan sumber dayanya

dengan tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Dengan Strategi, organisasi akan berjuang untuk mendayagunakan berbagai pilihan yang ada untuk dapat menghadapi ancaman-ancaman yang ada, dan mendayagunakan berbagai keunggulan organisasi untuk meminimalkan kelemahan-kelemahan organisasi dalam suatu kompetisi yang baik. Dengan strategi, kegiatan utama organisasi, produk atau jasa yang ditawarkan, dan rencana organisasi dapat ditetapkan dan selanjutnya organisasi akan lebih mudah menentukan cara yang spesifik untuk memunculkan keunggulan bersaingnya.

### 3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem atas asumsi budaya, nilai-nilai yang dipegang, normadan sikap yang ditunjukkan dalam bentuk symbol-simbol dimana semua orang dalam organisasi mengembangkannya dan menerimanya. Budaya organisasi diharapkan dapat mereka yakini yang dapat membantu mereka dalam memaknai lingkungan organisasi tempat mereka berkarya dan bagaimana setiap orang dalam organisasi itu berperilaku di dalam organisasi tersebut. Berdasarkan pada pengertian ini, dapatlah kita simpulkan bahwa budaya organisasi akan terbentuk dari struktur kognitif bersama, berupa asumsi, nilai, norma yang dinyatakan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Dengan budaya organisasi, pemecahan masalah dapat dilakukan bersama dengan lebih sistematis, dan hasilnya adalah untuk semuanya yang sudah terlibat sehingga kemudian akan terbentuklah struktur kognitif bersama yang dibagikan pada seluruh karyawan yang ada di organisasi dan juga para manajer. Dengan tertanamnya dan terbangunnya struktur kognitif bersama tersebut, maka para karyawan sudah memiliki arahan dan pedoman yang jelas di dalam menginterpretasikan lingkungan disekitar mereka dan bagaimana seharusnya mereka bersikap dan berperilaku di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi sangat membantu para karyawan dan para manajer dalam memahami dan mengartikan konsep, sesuatu hal dan kejadian-kejadian yang terjadi baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Dengan demikian mereka akan dapat lebih mudah dalam membuat keputusan, melakukan suatu tindakan, dan juga berinteraksi dengan lingkungannya. (Wijaya, 2019).

### **Menyesuaikan Struktur Dengan Strategi**

Perubahan dalam strategi seringkali membutuhkan perubahan struktur organisasi karena dua alasan utama pertama struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat contohnya tujuan dan kebijakan yang dibuat dalam kerangka struktur secara geografis ditunjukkan dalam istilah geografi. Tujuan dan kebijakan yang dibuat dalam kerangka produk suatu organisasi yang strukturnya berdasarkan kelompok produk format struktur untuk mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara signifikan mempengaruhi

semua aktivitas implementasi strategi. Alasan mengapa perubahan dalam strategi seringkali membutuhkan perubahan struktur adalah contoh menunjukkan bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Jika struktur organisasi berdasarkan kelompok pelanggan sumber daya akan dialokasikan menurut pembagian tersebut sama halnya jika struktur organisasi dibentuk berdasarkan lini bisnis fungsional kemudian sumber daya dialokasikan berdasarkan area fungsional kecuali strategi baru atau yang telah direvisi ditempatkan pada hari yang sama dengan strategi lama reorientasi struktural umumnya menjadi bagian dari implementasi strategi.

Perubahan dalam strategi memicu perubahan dalam struktur organisasi. Struktur sebaiknya didesain untuk memfasilitasi strategi yang diterapkan perusahaan dan oleh karena itu mengikuti strategi. Tanpa strategi atau alasan-alasan untuk menjadi sesuai dengan misi perusahaan akan sulit untuk mendesain struktur yang efektif. Urutan struktur tertentu akan diulangi seringkali bersamaan dengan pertumbuhan organisasi dan perubahan strategi selama bertahun-tahun. Tidak ada desain atau struktur organisasi yang optimal untuk strategi atau tipe organisasi tertentu hal yang sesuai suatu organisasi mungkin tidak sesuai untuk perusahaan lain yang sama walaupun perusahaan lain yang sukses dalam industri cenderung oleh diri sendiri dengan cara yang sama. Sebuah kekuatan internal dan eksternal mempengaruhi organisasi tidak ada organisasi yang dapat mengubah status sebagai respons kekuatan tersebut karena melakukannya akan menimbulkan kekacauan namun ketika organisasi mengubah strateginya struktur organisasi yang ada dapat menjadi tidak efektif. Gejala-gejala struktur organisasi yang tidak efektif meliputi terlalu banyak tingkat manajemen terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh banyak orang terlalu banyak perhatian yang diarahkan dalam menyelesaikan konflik antara departemen, lingkup kendali yang terlalu luas dan terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai (Junaidah, 2022).

Menurut David (2006: 348-349) terdapat dua alasan mengapa perubahan strategi membutuhkan perubahan struktur organisasi:

- (1) Struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat;
- (2) Struktur menunjukkan bagaimana sumber daya dialokasikan.

Dengan demikian, struktur hendaknya dirancang untuk memfasilitasi tujuan strategis dan mengikuti strategi yang ditetapkan. Tanpa suatu strategi atau alasan keberadaannya (misi), organisasi akan sulit untuk merancang struktur yang efektif. Chandler menemukan bahwa beberapa bentuk rangkaian struktur sering kali berulang seiring dengan pertumbuhan organisasi dan perubahan strategi dari waktu ke waktu; rangkaian ini dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar. Hubungan Strategi-Struktur Chandler

David (2006: 349-350) memandang tidak ada satupun rancangan atau struktur organisasi yang paling optimal untuk suatu strategi atau suatu tipe organisasi tertentu. Beberapa kekuatan eksternal dan internal mempengaruhi suatu organisasi; tidak ada organisasi yang dapat mengubah strukturnya dalam merespons setiap kekuatan tersebut, karena untuk melakukan hal itu bisa mengakibatkan timbulnya kekacauan. Namun demikian, ketika organisasi mengubah strateginya, struktur organisasi yang telah ada dapat menjadi tidak efektif. Gejala dari struktur organisasi yang tidak efektif meliputi terlalu banyaknya tingkat manajemen, terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh terlalu banyak orang, terlalu banyak perhatian yang diarahkan pada pemecahan konflik antar Kementerian, lingkup kendali yang terlalu luas, dan terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai.

Tidak dapat dipungkiri bahwa struktur dapat mempengaruhi strategi. Perumusan strategi harus dapat dilaksanakan, sehingga jika suatu strategi baru membutuhkan perubahan struktural yang masif maka ia bukanlah suatu pilihan yang menarik. Dalam hal ini, struktur dapat membentuk pilihan atas strategi. Namun yang lebih penting diperhatikan adalah menentukan tipe perubahan struktural yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi baru dan bagaimana perubahan tersebut dapat dicapai. David (2006: 349-350) menguraikan bahwa kita memperhatikan isu ini dengan berfokus pada empat tipe dasar dari struktur organisasi:

1. Struktur fungsional: berdasarkan fungsi. Organisasi kecil cenderung untuk membuat struktur yang fungsional (terpusat);
2. Struktur Divisional: Berdasarkan divisi antara lain: area geografis, produk/jasa, konsumen/pengguna jasa, dan proses;

3. Struktur unit bisnis Strategis (strategic business unit-SBU) mengelompokkan divisi-divisi ke dalam satu unit bisnis strategis yang sama dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit bisnis strategis kepada eksekutif senior yang melapor secara langsung pada CEO. Seiring pertumbuhan organisasi, struktur biasanya berubah dari struktur yang sederhana menjadi kompleks sebagai hasil dari penggabungan, atau penyatuan beberapa strategi dasar menjadi satu kesatuan. Struktur ini biasanya pada organisasi yang besar;
4. Struktur matriks alur kewenangan dan komunikasi secara vertikal dan horisontal. Struktur ini juga biasanya pada organisasi yang besar (Hadijaya, 2013).

### **Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi**

Menurut David (2006: 370), penyusun strategi harus terus menyediakan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek dari budaya (culture) yang ada yang mendukung strategi baru yang diajukan. Aspek-aspek dari budaya sebelumnya yang bersifat antagonis terhadap strategi baru yang diajukan harus bisa dikenali dan diubah. Riset substansial mengindikasikan bahwa strategi baru terkadang dipicu oleh kondisi eksternal (pasar) dan didikte oleh kekuatan persaingan, sehingga mengubah budaya perusahaan untuk menyesuaikan dengan strategi baru biasanya lebih efektif dibanding dengan mengubah strategi untuk disesuaikan dengan budaya organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi desain organisasi, role modeling, dan dukungan kekuatan yang positif.

Duncan (1989: 229) menggambarkan triangulation sebagai suatu teknik multimetode yang efektif untuk mempelajari dan mengubah budaya organisasi. Teknik triangulasi (penggunaan observasi, kuesioner yang diisi sendiri, wawancara personal) dapat digunakan untuk mempelajari karakter alami dan perubahan yang perlu dilakukan untuk menyesuaikan budaya dengan strategi baru (Hadijaya, 2013).

Sebuah strategi dapat terlaksana dengan baik jika didukung keseluruhan komponen perusahaan. Komponen-komponen perusahaan terikat dalam budaya perusahaan. Jadi budaya perusahaan juga harus dapat mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Pernyataan Schein yang dikutip oleh Devi Yulianti mengindikasikan beberapa elemen yang menghubungkan budaya dan strategi perusahaan. Elemen-elemen tersebut antara lain :

1. Pernyataan formal dari filosofi, charter, keyakinan, alat yang digunakan untuk proses seleksi, dan rekrutmen serta sosialisasi.
2. Design dari ruang fisik, bagian muka gedung, dan bangunan.
3. Role model, pengajaran, dan pelatihan oleh kepemimpinan.
4. Penghargaan dan sistem status serta kriteria promosi.

5. Cerita atau sejarah tentang orang-orang penting dan acara atau kejadian.
6. Apa yang pemimpin perhatikan, ukur, dan kontrol.
7. Reaksi pemimpin terhadap insiden dan krisis organisasi.
8. Bagaimana organisasi didesign dan strukturnya.
9. Sistem dan prosedur organisasi.
10. Kriteria yang digunakan dalam rekrutmen, seleksi, promosi, pensiun, dan “excommunication” dari karyawan.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Strategi Organisasi**

Berbagai penelitian secara empiris menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan saling mempengaruhi secara timbal balik antara strategi organisasi dan budaya organisasi. Hubungan timbal balik antara strategi organisasi dan budaya organisasi akan tampak pada pengaruh budaya organisasi pada implementasi strategi, disamping bahwa strategi organisasi itu sendiri akan pula mempengaruhi pembentukan organisasi yang spesifik.

Untuk dapat memahami hubungan mendasar antara strategi organisasi dan budaya organisasi, kita perlu memahami terlebih dulu mekanisme dari pengaruh timbal balik tersebut dengan lebih mendalam. Kita perlu memahami terlebih dulu bagaimana pengaruh budaya organisasi di dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi, dan bagaimana strategi organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hal inilah yang selanjutnya akan dipaparkan pada bagian berikut ini: (Wijaya, 2019).

#### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Organisasi**

Budaya organisasi mempengaruhi strategi organisasi mulai dari proses perumusan strategi organisasi sampai pada implementasi strategi di dalam organisasi. Pada tahap perumusan strategi, budaya organisasi secara signifikan berpengaruh dalam hal pemilihan strategi organisasi, dan pada tahap implementasi, budaya organisasi akan mempengaruhi dalam hal meminimalkan factor-faktor penghambat penerapan strategi tersebut. Pada kedua tahapan ini, budaya organisasi secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan baik di tingkat manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah, bahkan kepada semua karyawan di dalam organisasi itu sendiri.

Pada tahap perumusan strategi, di dalamnya akan terdapat kegiatan untuk menganalisis lingkungan, menetapkan pilihan-pilihan strategi dan pemilihan strategi yang paling sesuai dengan organisasi. Pada tahap ini, budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kerangka kerja yang akan dilakukan oleh para pimpinan atau para pengambil keputusan dan kebijakan. Asumsi budaya, nilai-nilai yang dianut serta norma-norma yang dipegang oleh seluruh orang yang ada di dalam organisasi akan diterapkan didalam membangun kerangka

pikir, kerangka persepsi dan kerangka interpretasi serta pemahaman dari setiap orang di dalam organisasi tersebut, terutama terhadap orang-orang yang terlibat langsung di dalam tahap-tahap tersebut, yaitu dalam melakukan analisis lingkungan, memilih pilihan-pilihan strategi, menentukan strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan.

Secara umum asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang di pegang organisasi secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan organisasi. Pola mental ini akan berpengaruh pada persepsi dan interpretasi lingkungan organisasi yaitu intepretasi organisasi terhadap factor-faktor lingkungan internal dan interpretasi organisasi terhadap factor-faktor lingkungan eksternalnya. Pola mental berpengaruh juga pada kesimpulan organisasi akan strategi organisasi yang akan diterapkan, dan keputusan organisasi dalam memilih dan menentukan strategi organisasi yang paling pas bagi organisasi. Secara lebih rinci, budaya organisasi akan mempengaruhi strategi organisasi dalam hal-hal berikut ini:

- Budaya organisasi mempengaruhi cara manajemen organisasi di dalam mengumpulkan informasi dan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
- Budaya organisasi mempengaruhi cara pandang organisasi terhadap kejadiankejadian yang terjadi di dalam organisasi.
- Budaya organisasi mempengaruhi cara interpretasi atas hal-hal yang terjadi di dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal.
- Budaya organisasi mempengaruhi organisasi di dalam memilih strateginya.

Dengan berbagai pengaruh tersebut, maka dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting di dalam strategi organisasi, mulai dari analisis strategis, sampai pada implementasi strategi. Nilai-nilai dan norma yang ada di dalam busaya organisasi ternyata berpengaruh terhadap optimalisasi pencapaian hasil strategi organisasi terutama di dalam implementasi strategi. Budaya organisasi berpengaruh pula terhadap kualitas pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen organisasi, mulai dari manajemen puncak sampai kepada manajemen bawah.

## 2. Pengaruh Strategi Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Pada paparan sebelumnya, kita sudah memahami pengaruh budaya organisasi terhadap perumusan strategi dan implementasi strategi, selanjutnya akan dipaparkan pengaruh strategi organisasi terhadap budaya organisasi. Pengaruh strategi organisasi terhadap budaya organisasi bergantung pada kesesuaian nilai-nilai dan norma yang dipegang organisasi. Apabila strategi organisasi yang diterapkan secara konsisten selaras dengan budaya organisasi,

maka strategi organisasi akan semakin memperkuat nilai-nilai organisasi, dan hal ini biasanya dilakukan melalui proses institusionalisasi, dimana strategi organisasi dijadikan sebagai sesuatu yang formal dalam organisasi.

Implementasi strategi organisasi memerlukan srangkaian kegiatan yang bersifat operasional yaitu berupa pekerjaan dan tugas tertentu yang perlu dilakukan oleh para karyawan atau para manajer. Ketika pekerjaan dan tugas tersebut dilakukan, tentu saja akan didasarkan pada asumsi, nilai-nilai dan norma yang ada di dalam organisasi sebagai budaya organisasi. Dalam hal ini berarti implementasi strategi akan memperkuat budaya organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan para manajer tersebut. Kadang implementasi strategi organisasi dapat pula menghasilkan dan membentuk budaya organisasi yang baru pula.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode deskriptif analisis. Sebuah pendekatan metode yang digunakan untuk menganalisis, menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, dan situasi dari berbagai data yang dikumpulkan dari hasil pengamatan mengenai bahasan yang diteliti pada saat penelitian berlangsung. Pembahasan dalam penelitian ini mengenai keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi yang ada di lembaga pendidikan. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna, penalaran, defenisi suatu situasi tertentu, lebih banyak meneliti dalam kehidupan sehari-hari, Adapun data kualitatif peneliti gunakan untuk melakukan analisis tentang keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi yang ada di lembaga pendidikan. Populasi penelitian ini adalah keseluruhan dari sumber daya manusia yang ada di MAS Al-Washliyah 22 Tembung, metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bapak Ari Setiawan S.Pd, yang merupakan guru di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung yang menjabat sebagai wakil kepala sekolah untuk tingkat Aliyah. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 1 orang yang diambil dengan teknik observasi dan wawancara langsung dengan wakil kepala sekolah tingkat Aliyah tersebut. Metode penelitian yang dilakukan peneliti dengan mengambil sampel dari populasi dan memakai metode observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instruksi observasi, dan instruksi dokumentasi. Setelah proses pengumpulan data dilakukan, proses selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis atau penafsiran data merupakan mencari dan menyusun atur secara sistematis catatan temuan penelitian melalui pengamatan dan wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang fokus yang dikaji

dan menjadikannya sebagai temuan untuk orang lain, mengedit, mengklarifikasi, mereduksi dan menyajikannya. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis data kualitatif deskriptif, sehingga peneliti menggambarkan keadaan atau fenomena yang diperoleh kemudian menganalisisnya dengan bentuk kata-kata untuk memperoleh kesimpulan. Aktivitas dalam analisis data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru di MAS Al-Washliyah 22 Tembung, yang mengemukakan tentang keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi di lembaga pendidikan MAS Al-Washliyah 2 Tembung, Beliau menjelaskan bahwa :

1. **Pertanyaan** : Bagaimana struktur organisasi di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung dapat mempengaruhi strategi yang diambil?

**Jawaban** : Struktur organisasi di lembaga pendidikan (madrasah) MAS Al Washliyah 22 Tembung, tentu sangat mempengaruhi dalam strategi. Terutama dalam hal penempatan Sumber Daya Manusia yang harus disesuaikan dengan kualifikasi, yang tentu juga perlu di dukung dengan adanya kompetensi di bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, top leader selaku kepala madrasah memiliki peran penting dalam menentukan individu yang tergolong Sumber Daya Manusia unggul untuk dapat menempati posisi atau struktural organisasi madrasah, agar tidak salah memilih individu Sumber Daya Manusia berdasarkan hasil tes maupun seleksi yang diberlakukan sebelum ditempatkan sesuai dengan tujuan, pokok dan fungsinya.

2. **Pertanyaan** : Apa saja nilai-nilai dan norma yang diterapkan di MAS Al-Washliyah 22 Tembung dan bagaimana hal ini dapat mempengaruhi strategi yang diambil?

**Jawaban** : Nilai-nilai yang ditetapkan dalam hal strategi untuk pengembangan madrasah, yang paling penting adalah peran dalam penentuan Sumber Daya Manusia yang bukan hanya diukur berdasarkan lama kerja atau masa mengabdikan di madrasah tersebut. Tetapi diberlakukan berdasarkan pertimbangan perkembangan ilmu dan teknologi yang saat ini sudah basisnya menggunakan digital atau serba online. Tidak lagi penempatannya berdasarkan pengalaman saja, tetapi juga perlu adanya kompetensi pendukung di bidang perkembangan digitalisasi khususnya dalam dunia pendidikan. Tidak lagi memprioritaskan yang tua atau senior melainkan memprioritaskan yang sanggup dan mampu serta bertanggung jawab atas tujuan pokok dan fungsi yang dibebankan

kepadanya. Strategi yang diterapkan tetap melibatkan personil yang senior, dalam segi teknikal bukan dalam hal konseptual. Makanya diperlukan adanya sistem yang mendukung dalam hal pelaksanaan praktek dilapangannya saja, harus teruji dan sesuai secara de jure dan de facto nya.

3. **Pertanyaan** : Bagaimana sekolah ini dapat memastikan bahwa struktur dan budaya organisasi yang ada mendukung tujuan strategis?

**Jawaban** : Untuk menjawab sebuah kepastian, tentu tidak akan sama hasilnya dari tahun ke tahun. Mengingat setiap tahunnya madrasah kita selalu merekrut orang-orang baru. Tentu dalam pembagian tugasnya, memiliki porsi yang berbeda-beda sesuai dengan target prioritas tujuan yang dicapai. Secara hal lazimnya, semakin personil atau Sumber Daya Manusia nya unggul dan teruji, tentu tujuan dan program yang dikembangkan atau dilaksanakan juga harus lebih ekstra atau meningkat secara kuantitas. Berdasarkan hal tersebut, perlu kiranya diketahui bahwa dari adanya pelaksanaan strategi di madrasah tentu sangat menjamin dalam segi pembaharuan hasil kinerja. Tidak semata-merta mentok dengan hasil yang sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Struktur yang disusun dan dibentuk harus teruji dalam pembuktian kinerja yang dalam hal tersebut dapat dilihat dari hasil program kerja semester atau tahunannya, yang menjadi bukti sebagai laporan pertanggung jawahan tujuan pokok dan fungsi secara realistis dan transparansi.

4. **Pertanyaan** : Apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi di sekolah ini?

**Jawaban** : Faktor-Faktor yang mempengaruhi tentu banyak, tetapi dalam hal ini akan dipaparkan yang sering digunakan dalam praktek di lapangannya sesuai dengan tujuan pokok dan fungsi masing-masing.

A. Menerapkan sistem kerja sama antar Top Leader dengan Middle Leader serta Lower Leader. Adanya garis komando yang saling mempengaruhi dan mendukung masing-masing program kerja.

B. Melibatkan para MGMP setiap Guru Bidang Study dalam hal pembelajaran atau akademik yang berkesinambungan.

C. Mengembangkan budaya psikologis yang ramah tamah dan ber etika, antara atasan dengan bawahan, senior dengan junior, serta kepada rekan sejawat.

D. Mempromosikan ciri khas, atau nilai lebih madrasah dalam hal program keunggulan baik dari segi akademik, keterampilan, maupun minat dan bakat yang dapat diketahui oleh pihak lain di luar madrasah.

5. **Pertanyaan** : Bagaimana manajemen sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung dapat membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi untuk mencapai tujuan strategis?

**Jawaban** : Tentu dalam hal ini, semuanya tidak lepas dalam menerapkan fungsi, prinsip, unsur, dalam praktik manajemen, dan juga melibatkan banyak personil maupun instansi yang mendukung dalam hal pengembangan madrasah. Setiap ide dan gagasan dari para personil dapat ditampung sebagai aspirasi yang membangun dari segi cara berfikir maupun mindset masing-masing personil. Peran konseptual sebelum kepada praktek lapangan, tentu sangat membantu. Sudah menjadi sebuah kepastian bahwa perkembangan dan eksistensi sebuah lembaga pendidikan atau madrasah tidak terlepas dari sebuah budaya yang menerapkan hal baru (inovasi) dan keterlibatan antar sesama personil (kolaborasi). Tentu dalam mengolah hal tersebut, memerlukan waktu dan strategi yang terukur dalam mencapai tujuannya agar berkembang, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Struktur dan budaya organisasi merupakan dua faktor penting yang dapat memengaruhi strategi yang ada di lembaga pendidikan. Struktur organisasi mengacu pada cara di mana organisasi dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil dan bagaimana unit-unit tersebut berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Struktur dan budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan strategi di lembaga pendidikan. Struktur organisasi menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab dibagi dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi, sementara budaya organisasi menentukan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diterima dalam organisasi tersebut. Keduanya dapat mempengaruhi strategi yang dipilih oleh lembaga pendidikan. Keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi di lembaga pendidikan sangat penting. Struktur organisasi mencakup bagaimana tugas dan tanggung jawab diorganisir dalam suatu lembaga pendidikan, sedangkan budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diterapkan di lembaga pendidikan. Strategi di lembaga pendidikan mencakup tujuan jangka panjang dan pendek, sasaran, dan rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut. Struktur organisasi yang tepat dapat membantu lembaga pendidikan mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efektif. Misalnya, struktur organisasi yang terorganisir dengan baik dapat memudahkan komunikasi dan kolaborasi antara karyawan dan tenaga pendidik, serta memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab didelegasikan dengan tepat.

Di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung, struktur organisasi sangat mempengaruhi dalam strategi, terutama dalam hal penempatan Sumber Daya Manusia yang harus disesuaikan dengan kualifikasi, yang tentu juga perlu didukung dengan adanya

kompetensi di bidangnya masing-masing. Nilai-nilai yang ditetapkan dalam hal strategi untuk pengembangan sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung yang paling penting adalah peran dalam penentuan sumber daya manusia yang bukan hanya diukur berdasarkan lama kerja atau masa mengabdikan di sekolah tersebut, tetapi sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung memberlakukan berdasarkan pertimbangan perkembangan ilmu dan teknologi yang saat ini sudah basisnya menggunakan digital. Di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung dalam pembagian tugasnya, memiliki porsi yang berbeda-beda sesuai dengan target prioritas tujuan yang dicapai. Secara hal lazimnya, semakin personil atau Sumber Daya Manusia nya unggul dan teruji, tentu tujuan dan program yang dikembangkan atau dilaksanakan juga harus lebih ekstra atau meningkat secara kuantitas. Di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung juga terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi seperti Menerapkan sistem kerja sama antar Top Leader dengan Middle Leader serta Lower Leader, Melibatkan para MGMP setiap Guru Bidang Study dalam hal pembelajaran atau akademik yang berkesinambungan, Mengembangkan budaya psikologis yang ramah tamah dan ber etika, antara atasan dengan bawahan, serta Mempromosikan ciri khas, atau nilai lebih madrasah dalam hal program keunggulan baik dari segi akademik, keterampilan, maupun minat dan bakat. Selain itu di sekolah MAS Al-Washliyah 22 Tembung juga menerapkan fungsi, prinsip, unsur, dalam praktik manajemen, dan juga melibatkan banyak personil maupun instansi yang mendukung dalam hal pengembangan inovasi dan kolaborasi madrasah untuk mencapai tujuan strategi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Struktur keorganisasian merupakan sebangkah besar keseluruhan lingkungan hidup manusia di dalam organisasi. Strategi adalah hal penting yang harus direncanakan dan diputuskan dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan, bahkan persoalan strategi ini menjadi bagian yang krusial di dalam sebuah lembaga pendidikan. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem atas asumsi budaya, nilai-nilai yang dipegang, norma dan sikap yang ditunjukkan dalam bentuk simbol-simbol dimana semua orang dalam lembaga pendidikan mengembangkannya dan menerimanya.

penyusun strategi harus terus menyediakan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek dari budaya (culture) yang ada yang mendukung strategi baru yang diajukan. Aspek-aspek dari budaya sebelumnya yang bersifat antagonis terhadap strategi baru yang diajukan harus bisa dikenali dan diubah. Sebuah strategi dapat terlaksana dengan baik jika didukung keseluruhan komponen lembaga pendidikan.

Untuk dapat memahami hubungan mendasar antara strategi organisasi dan budaya organisasi, kita perlu memahami terlebih dulu mekanisme dari pengaruh timbal balik tersebut dengan lebih mendalam. Kita perlu memahami terlebih dulu bagaimana pengaruh budaya organisasi di dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi, dan bagaimana strategi organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan untuk memperhatikan keterkaitan antara struktur dan budaya organisasi dengan strategi mereka. Manajemen lembaga pendidikan perlu memastikan bahwa struktur dan budaya organisasi mereka mendukung tujuan strategis dan memberikan dukungan bagi karyawan dan tenaga pendidik dalam mencapai tujuan tersebut.

Dengan selesainya penulisan jurnal ini, kami berharap agar pembaca jurnal ini mendapatkan wawasan dan pengetahuan yang baru, serta jurnal ini bermanfaat untuk kita semua. Kami juga menerima kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sehingga kami dapat memperbaiki penulisan jurnal berikutnya menjadi lebih baik lagi, Terima kasih.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- David, F. R. (2006). *“Manajemen Strategis: Konsep”*. Terj. Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat
- Gammahendra Fianda, dkk. (2014). *“Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektifitas Organisasi”*. Malang: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)
- Hadijaya, Yusuf. (2013). *“Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif”*. Medan: PERDANA PUBLISHING
- Junaidah. (2022). *“Implementasi Manajemen Strategis dalam Pendidikan Tinggi Islam”*. Bandar Lampung: AURA CV. Anugrah Utama Raharja
- Suryaningsum Sri. (2008). *“Perspektif Struktur Organisasi Tinjauan Sebagai Pengubah Perilaku”*. Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia
- Wijaya, Muksin. (2019). *“Peran Budaya Organisasi dalam Mengoptimalkan Efektifitas dan Efisiensi Strategi Organisasi”*. Bandung: Media Informatika