

BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH

Nyak Amir¹

Abstrak

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Budaya sekolah di lingkungan pendidikan dipengaruhi banyak oleh pimpinan adalah kepala sekolah. Keberadaan kepala sekolah dengan gaya perilaku dan modal kepemimpinannya juga dipengaruhi oleh budaya sekolah yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan arah atau instruksi dalam melakukan sesuatu dan delegasi memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk membangun budaya organisasi di sekolah kebutuhan menempatkan regulasi, norma, adat berlaku, dan sebagainya.

Kata Kunci: *Budaya, Organisasi, Sekolah*

¹ Nyak Amir, Dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Syiah Kuala

Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam konteks manajemen pendidikan, akhir-akhir banyak menarik para peneliti, Mereka meneliti budaya organisasi dengan latar lembaga pendidikan baik dijenjang sekolah menengah maupun di perguruan tinggi. Budaya organisasi memicu ke suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi yang lain (Robbins, 1998). Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Pettigrew (1979) mendefinisikan konsep budaya dan sekaligus menghubungkannya dengan profesi sebagai berikut;

Beberapa para ahli mengatakan budaya sebenarnya merupakan konsep yang di pinjam oleh para pakar teori organisasi dari disiplin ilmu Antropologi (Luthans, 1989 dan Gordon, 1991). Schein (1985) mengajukan konsep budaya yang menurutnya lebih berakar pada teori yang dinamika kelompok dan pertumbuhan kelompok daripada sekadar teori-teori antropologi. Selanjutnya di kemukakan oleh Schein bahwa apabila kita mempelajari organisasi, kita tidak perlu membaca dan mengartikan suatu bahasa yang sama sekali asing atau seperangkat kebiasaan dan adat istiadat, melainkan membedakan ciri-ciri suatu sosial khusus yang kita minati didalam kerangka budaya yang lebih luas. Unit sosial ini sering kali mempunyai latar belakang sejarah yang dapat dipelajari. Lagi pula para pemeran utama yang membentuk budaya itupun dapat menjadi

objek studi. Dengan demikian, kendala yang sering dihadapi para ahli antropologi berupa ketiadaan data historis dapat diatasi (Indrapaja 1992).

Berdasarkan pengamatannya, Schein (1985) mengemukakan bahwa ada beberapa pengertian yang sama yang berkaitan dengan budaya, antara lain;

1. Keteraturan perilaku yang diamati ketika orang berintegrasi, misalnya bahasa yang digunakan dan upacara-upacara yang dilakukan sehubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak/bersikap.
2. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok-kelompok kerja.
3. Nilai-nilai dominan yang mendukung oleh sebuah organisasi, seperti mutu produk dan sebagainya.
4. Falsafah yang menjadi landasan kebijakan organisasi yang berkaitan dengan karyawan/pelanggan.
5. Peraturan-peraturan pergaulan dalam organisasi, cara-cara/ seluk-beluk untuk diterima sebagai warga organisasi.
6. Rasa atau iklim yang disampaikan dalam sebuah organisasi oleh tata letak fisik dan cara interaksi para warga organisasi dengan orang luar yang lain.

Berdasarkan uraian singkat tersebut di atas, dapat di kemukakan bahwa dalam budaya organisasi mengandung unsur-unsur keteraturan perilaku, norma-norma, nilai-nilai yang dominan. Falsafah yang menjadi landasan suatu organisasi, peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi serta rasa atau iklim yang ada dalam organisasi. Unsur-unsur tersebut tentunya dapat juga terjadi di lembaga

pendidikan atau sekolah. Terutama sekolah yang mempunyai peserta didik yang beragam serta berasal dari berbagai etnis, budaya, agama, serta kelompok. Yang kesemuanya bergabung dalam suatu induk organisasi yang dinamakan sekolah.

Di sisi lain, sekolah mempunyai budaya yang dapat dijadikan tempat bergabung dengan aturan, norma serta falsafah yang dianutnya. Ada dua hal yang mungkin bisa terjadi, sekolah berhasil untuk menjadi komunitas bagi anggota-anggotanya atau tidak berhasil dalam menanamkan budaya organisasi. Hal ini menurut Schein (1985) adalah bahwa budaya sebuah organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal yaitu (1) persoalan-persoalan adaptasi dan survive yang bersifat external, dan (2) persoalan-persoalan integrasi organisasi yang bersifat internal.

Budaya Organisasi Sekolah

Suatu budaya organisasi memberikan ilham bagi orang-orang berada dalam organisasi tersebut untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja di lingkungannya. Robbins (1983) mengemukakan bahwa budaya organisasi berada dalam organisasi, tetapi tidak orang perorang. Hal ini dikemukakan oleh Robbins (1983) *organization culture is a perception, but exists in the organization, not the individual.*

Bagaimana memahami suatu budaya organisasi? Ada tujuh karakteristik temuan penelitian yang diidentifikasi sebagai esensi dari budaya organisasi yaitu; otonomi

individual, struktur organisasi, dukungan, identitas organisasi, insentif kinerja, toleransi konflik, dan toleransi resiko. Kesemua indikator budaya organisasi tersebut selanjutnya memberikan imbas terhadap iklim kerja atau budaya kerja.

Pada kenyataannya, memang seperti faktor peningkatan kesejahteraan melalui penggajian yang layak. Dipromosikan pada jabatan/pangkat yang lebih tinggi merupakan suatu cara untuk menciptakan suatu budaya organisasi yang kondusif. Demikian pula di tinjau dari aspek hubungan yang harmonis antara karyawan dalam unit kerja memberikan dukungan iklim kerja yang dapat mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya. Iklim kerja, dalam konteks ini adalah budaya kerja di sekolah implikasinya dapat meningkatkan kualitas kerja di sekolah. Hal ini seperti di kemukakan oleh Sergiovanni (1987) apabila di bandingkan dengan budaya sekolah, maka secara normatif budaya sekolah lebih dari sekedar iklim sekolah.

Pendapat ini seperti dikemukakan oleh Sergiovanni. Iklim kerja organisasi sebenarnya lebih banyak di pengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi sosial dalam organisasi sekolah (Burhanuddin, 1994).

Demikian pula Zamroni (2000) mengemukakan bahwa sekolah sebagai suatu sistem memiliki tiga aspek pokok yang sangat berkaitan dengan mutu sekolah, yakni: proses belajar mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta kultur sekolah. Idealnya seorang kepala sekolah harus dapat

memerankan tugas dan fungsinya dalam menjalankan perannya di institusi yang berada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya secara optimal.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kepala sekolah harus memahami kultur atau budaya sekolah yang dipimpinnya. Kultur sekolah ini berkaitan erat dengan visi yang dimiliki oleh kepala sekolah tentang masa depan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi untuk menghadapi tantangan sekolah dimasa depan akan lebih sukses dalam membangun sekolah. Oleh karena itu, kepala harus memiliki budaya sekolah.

Budaya sekolah merupakan sikap hidup yang di sadari oleh pandangan hidup oleh nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat/organisasi, yang tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “ kerja” atau “bekerja” konsep budaya organisasi sekolah tersebut pada akhirnya akan mengimbas kepada iklim sekolah adanya ketidakwajaran tingkah laku karena kelompok hanya perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang di perhatikan.

Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam kelompok yang berada di dalamnya, sebagai ilustrasi setiap orang itu baik secara individual maupun secara kolektif memberikan reaksi dengan sensitifitas/kepekaan yang cukup tinggi terhadap iklim psikologis

(misalnya terhadap sugesti-sugesti, isu-isu, sikap-sikap dan sebagainya).

Berdasarkan materi dasar pendidikan program akta mengajar V, buku II C Administrasi pendidikan dijelaskan bahwa iklim organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan seorang manajer (apakah mereka itu seorang Rektor, Dekan, atau kepala sekolah di sekolahnya). Telah di sampaikan di atas bahwa iklim organisasi mempengaruhi motivasi. Oleh karena itu, perlu di sadari bahwa tugas utama seorang manajer adalah menciptakan dan memelihara suatu lingkungan yang kondusif terhadap kebutuhan untuk berprestasi. Bahkan mungkin sekali prinsip fundamental dari kepemimpinan adalah seperti di kemukakan Otey Koontz dan Donnel (1981) bahwa karena biasanya orang-orang cenderung untuk mengikuti seseorang yang mereka anggap sebagai suatu sarana untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka, maka semakin banyak seorang manajer memahami apa yang memotivasi bawahannya dan bagaimana motivasi-motivasi itu bekerja, serta semakin nyata dia (manajer) menunjukkan pemahamannya tersebut dalam melaksanakan tindakan manajerialnya, semakin efektifitas dia sebagai seorang pemimpin.

Budaya sekolah dalam suatu lingkungan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai contoh kepuasan kerja bawahan dalam hubungannya dengan pola kepemimpinan atasan dilaporkan oleh Farrow, Valensi dan Bass (dalam Mantja, 1989). Mereka menyimpulkan bahwa pola kepemimpinan

yang melibatkan pengarahan dan delegasi memberikan dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja para bawahan.

Oleh karena itu, itu mantapnya perwujudan budaya sekolah perlu diusahakan kondisi yang mendukungnya, diantaranya yang penting adalah : kepemimpinan/keteladanan, dan bimbingan terhadap setiap anggota agar mampu meningkatkan semangat kerja dan rasa bangga terhadap korpunya.

Selanjutnya dideskripsikan bahwa sikap mental pemimpin sebagai teladan/panutan dalam suatu satuan kerja adalah (a) sikap mental terhadap tuhan, (b) sikap mental terhadap sesama manusia, (c) sikap mental terhadap mesyarakat, (d) sikap mental terhadap orang lain, (e) sikap mental terhadap diri sendiri.

Widjaja (1986) mengemukakan bahwa tumbuh semangat kerjasama yang harmonis dan mantap merupakan faktor motifasional yang amat penting dalam membentuk, mengembangkan dan memelihara perilaku yang ideal. Selanjutnya dikemukakan oleh Widjaja bahwa dalam rangka usaha-usaha membina kerjasama yang harmonis dan mantap tersebut, nampaknya ada empat faktor yang perlu sekali mendapat perhatian.

Keempat faktor tersebut adalah (1) kemampuan pimpinan organisasi untuk meletakkan dasar motifasional yang kuat untuk timbulnya interaksi yang bergairah pada tingkat individual, (2) mutlak perlunya perumusan misi, tugas pokok, fungsi, kegiatan, status dan peranan yang dirumuskan secara jelas, (3) perlunya pemantapan indentitas

organisasi, (4) perlunya terbina suasana persaingan yang sehat antar kelompok dalam organisasi.

Uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan dengan pola perilaku serta modal kepemimpinannya sangat mempengaruhi iklim kerja, kebiasaan atau budaya kerja dimana lembaga kerja tersebut berada. Zamroni (2000) juga mengemukakan bahwa kultur sekolah yang tidak lepas dari struktur dan pola kepemimpinannya. Lebih lanjut Zamroni mengemukakan bahwa perubahan kultur yang lebih "sehat" harus dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan Gorton (1996) mengungkapkan bahwa secara aksiomatik suatu sekolah sama baiknya dengan orang yg menjalankannya.

Pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari dimensi manajemen, anggota secara kelompok, dan anggota secara individual. Budaya organisasi merupakan determinan bagi perilaku manajmen, di samping struktur, kepemimpinan, dan lingkungan eksternal (Kotter & Heskett, 1992).

Dengan dapat dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan sangat mewarnai kinerja organisasi dari anggotanya baik secara individu maupun kelompok. Dalam rangka membentuk budaya sekolah, kepala sekolah harus memahami kultur sekolah yang ada sekarang ini, dan menyadari bahwa hal itu tidak lepas dari struktur dan pola kepemimpinannya. Perubahan kultur yang lebih sehat harus dimulai dari kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah harus mengembangkan kepemimpinan berdasarkan dialog, saling perhatian dan pengertian satu dengan yang lain. Biarlah guru, staf administrasi bahwa siswa menyampaikan pandangannya tentang kultur sekolah yang dewasa ini, mana segi positif dan mana segi negatif, khususnya berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, struktur organisasi, nilai-nilai dan norma-norma, kepuasan terhadap kelas, dan produktivitas sekolah. Pandangan ini sangat penting artinya bagi upaya untuk merubah kultur sekolah.

Sekolah akan baik apabila kepala sekolah: (a) berperan sebagai model, (b) mampu membangun tim kerjasama, (c) mau belajar dari guru, staf, dan siswa, dan (d) harus memahami kebiasaan yang baik untuk terus dikembangkan. Kepala sekolah dan guru harus mampu memahami lingkungan sekolah yang spesifik tersebut. Karena akan memberikan persepektif dan kerangka dasar untuk melihat, memahami dan memecahkan berbagai problem yang terjadi di sekolah. Dengan dapat memahami permasalahan yang kompleks sebagai suatu kesatuan secara mendalam, kepala sekolah dan guru akan memiliki nilai-nilai dan sikap yang amat diperlukan dalam menjaga dan memberikan lingkungan yang kondusif bagi berlangsung proses pendidikan.

Faktor Pembentukan Budaya Sekolah

Nilai, moral, sikap dan perilaku siswa tumbuh berkembang selama waktu di sekolah, dan perkembangan mereka tidak dapat dihindarkan dipengaruhi oleh struktur dan kultur sekolah, serta oleh interaksi mereka

dengan aspek-aspek dan komponen yang ada di sekolah, seperti kepala sekolah, guru, materi pelajaran, dan antar siswa sendiri.

Untuk mengembangkan kultur sekolah, guru juga harus memahami kemauan dan keinginan siswa. Keinginan siswa tidaklah muluk-muluk. Mereka antara lain mendambakan: (1) guru harus ingat bahwa siswa belajar dengan gaya berbeda. Metode mengajar harus sesuai dengan realitas ini, (2) Jangan menakut-nakuti dan mebakin malu siswa dalam belajar, (3) bertindak adil tanpa memandang latar belakang siswa, (4) memotivasi siswa untuk bekerja keras dengan contoh tidak hanya dengan perintah, dan (5) kembangkan kebanggaan pada diri siswa atas prestasi yang dicapai.

Untuk menciptakan perubahan kultur sekolah, tahap-tahap yang harus dilalui, mencakup: (1) ada kebersamaan perhatian diantara warga sekolah, (2) mempererat kebersamaan diantara warga sekolah, (3) mengkaji problema dalam perubahan, (4) mencari solusi atas problem, (5) mengkaji lebih mendalam alternatif solusi yang ada dan mencobanya, (6) memperluas pelaksanaan uji coba solusi dalam skope yang lebih luas, dan (7) memulai proses pembaharuan.

Budaya Sekolah Sebagai Organisasi

Dalam kaitannya dengan pembahasan budaya sekolah sebagai organisasi, Robbins (1983) mengemukakan bahwa setiap organisasi mempunyai budaya tersendiri yang unik. Termasuk dalam pembahasan ini adalah organisasi yang berbentuk sekolah, Robbins

(1983) mengemukakan bahwa setiap organisasi mempunyai budaya sendiri yang unik. Termasuk dalam pembahasan ini adalah organisasi yang berbentuk sekolah.

Selanjutnya dijelaskan oleh Robbins (1983) bahwa budaya tersebut telah ada sejak organisasi itu sendiri dan biasanya berupa aturan penyeimbang yang tidak tertulis; mempunyai bahasa tersendiri dalam menjembatani komunikasi antara anggota, adanya standarisasi aspek kerja yang telah dilakukan, standar yang berlaku didalam etika dan bertingkah laku, penentuan kebiasaan membina hubungan seorang anggota dengan teman sebayanya, bawahan, atasan dan pihak luar, dan kebiasaan lain yang disesuaikan dengan kebiasaan pada umumnya dan tindakan yang cukup pandai didalam kerja organisasi dan tindakan yang tidak perlu dilakukan.

Berdasarkan konsep budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1983) tersebut di atas, apabila ditelaah lebih rinci, ada beberapa unsur yang terkandung dalam budaya organisasi antara lain dapat disebutkan sebagai berikut: (1) adanya aturan penyeimbang yang tidak tertulis, (2) mempunyai bahasa sendiri dalam menjembatani komunikasi, (3) standarisasi aspek kerja yang berlaku, (4) standar yang berlaku didalam etika dan tingkah laku, (5) penentuan kebiasaan membina hubungan seorang anggota dengan teman sebayanya, bawahan, atasan dan pihak lain yang disesuaikan dengan kebiasaan pada umumnya.

Unsur-unsur tersebut di atas apabila diterapkan dalam lingkungan sekolah banyak sekali persamaannya antara, norma-norma yang berlaku di sekolah dan kebiasaan di sekolah, dan sebagainya. Yang kesemuanya itu membentuk budaya suatu organisasi sekolah.

Kesimpulan

Apabila dikaji secara cermat, budaya organisasi sebenarnya mengandung unsur-unsur: keteraturan perilaku, norma-norma, nilai-nilai yang dominan, falsafah yang menjadi landasan suatu organisasi, peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi serta rasa yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi dengan latar pendidikan, pada dasa warsa terakhir ini menjadi ikon yang cukup menarik para pemerhati pendidikan, peneliti, para akademisi untuk mengkaji secara lebih intens.

Fenomena ini bukan hanya sekedar wacana saja, melainkan juga sudah merambah ke institusi pendidikan yang bernama sekolah. Sementara itu, budaya organisasi di sekolah diwarnai oleh pola kepemimpinan dari kepala sekolah.

Kongkritnya, budaya organisasi di sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain, dapat dikemukakan bahwa keberadaan kepala sekolah dengan pola perilaku serta model kepemimpinan sangat mempengaruhi budaya sekolah yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya.

Daftar Pustaka

- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gorton, J.R. 1991. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. 3rd edition. Needham Heights, Mass: Allyn and Bacon.
- Robbin, S.P. 1983. *Essential of Organizational Behavior*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc
- Robbin, S.P. 1998. *Organizational Theory: Structure, and Applicational*. Englewood Controversies Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc
- Widjaja, A.-W. 1986. *Peranan Motivasi Dalam Kepemimpinan*. Jakarta: Akademi Pressido.
- Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta; Bigraf Publishing.
- Schein, E.H. 1985. *How Culture, Develops, and Changes*. San Fransisco: Hossey-Bass, Inc