

# Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

**Paulus Mikku Ate**

Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang  
Jl. Surabaya 5 Malang. Email: [ate\\_paolo@yahoo.com](mailto:ate_paolo@yahoo.com)

**Abstract:** The purpose of this research to know the process of the formation of organizational culture in improving teacher performance. This study used qualitative methods with multi-case study design. Location of the study in two private schools in Southwest Sumba, East Nusa Tenggara, data collection is done by interview, observation and documentation. Analysis of the data using an interactive model Milles and Huberman, and cross-case inductive analysis Conceptually The results are influenced school organizational culture core values embraced, lived, and implanted the founders, replacement, and leader; organizational culture affects the teacher's performance; and efforts to perpetuate the culture of the organization through the determination of the leaders by the foundation, the use of uniforms, discipline, and implement celebrations.

**Key Words:** organizational culture, teacher performance

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk mengetahui proses terbentuknya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Lokasi penelitian di dua sekolah swasta di Kabupaten Sumba Barat Daya, Nusa Tenggara Timur, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Milles dan Huberman, dan analisis lintas kasus secara induktif konseptual. Hasil penelitian adalah budaya organisasi sekolah dipengaruhi nilai-nilai pokok yang dianut, dihidupi, dan ditanamkan para pendiri, pengganti, dan pemimpin; budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru; dan upaya melanggengkan budaya organisasi melalui penentuan pemimpin oleh yayasan, penggunaan seragam, penegakan disiplin, dan melaksanakan perayaan.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kinerja guru

Cita-cita untuk mencerdaskan kehidupan Bangsa Indonesia sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 dapat dicapai melalui dunia pendidikan. Pendidikan sangat penting demi pembangunan dan perkembangan kehidupan bangsa dan negara. "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara" (Bab I, Pasal 1, ayat 1 UU nomor 20 tahun 2003).

Keberhasilan pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti budaya organisasi, kinerja guru, dll. Budaya organisasi (*organizational cultural*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang

dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya dari organisasi lain. Sistem makna yang dimaksudkan adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai organisasi itu (Robbins & Judge, 2005:485). Gibson, Donnelly & Ivancevich (1992:41) mengungkapkan, budaya organisasi adalah "nilai-nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja hal-hal/ nilai-nilai itu) berinteraksi menimbulkan norma (bagaimana kita melakukan sesuatu)". Budaya Organisasi dipandang sebagai pedoman perilaku atau penuntun para tenaga kerja dalam melakukan tugasnya. Budaya organisasi sekolah menyediakan pedoman bagi guru untuk mencapai tujuan sekolah. Pengertian budaya organisasi menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, adalah:

... sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari orang-orang di dalamnya.

Kinerja adalah terjemahan dari *performance*, yang berarti unjuk kerja, prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau hasil untuk kerja (Rusman, 2012). Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 pasal 10 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, terdapat empat standar kompetensi guru yang harus dikembangkan yaitu: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kinerja guru ini menyangkut seperangkat perilaku nyata guru yang ditunjukkannya ketika menyampaikan pelajaran, ketika memfasilitasi proses pembelajaran, termasuk mempersiapkan dan menilai prestasi belajar siswa.

Sebagai pendidik, guru adalah tokoh yang paling banyak bergaul dan berinteraksi dengan para murid dibandingkan dengan personil lainnya di sekolah. Tugas guru adalah (1) merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, (2) menilai hasil pembelajaran, (3) melakukan bimbingan dan pelatihan, (4) melakukan penelitian dan pengkajian, dan (4) membuka komunikasi dengan masyarakat (Sagala, 2009). Fokus utama penelitian ini adalah "budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru". Fokus utama ini dibagi dalam tiga sub fokus, yaitu: (1) proses terbentuknya budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, (2) implikasi budaya organisasi terhadap kinerja guru dan (3) upaya pelanggaran budaya organisasi sekolah.

#### METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Bogdan & Taylor (1984) mengungkapkan demikian: "*qualitative methodology refers in the broadest sense to research that produces descriptive data: people's own written or spoken words and observable behaviors.*" Ini berarti bahwa metode penelitian kualitatif mengacu pada makna yang lebih luas pada penelitian yang menghasilkan data deskriptif yakni kata-kata, baik secara tertulis maupun lisan, dari orang-orang dan perilaku yang dapat

diamati. Subjek penelitian ditentukan secara *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kadar pengetahuan informan mengenai informasi yang dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan selama bulan Januari sampai Pebruari 2013 pada dua sekolah swasta di Kabupaten Sumba Barat Daya, Nusa Tenggara Timur yakni SMA Seminari Sinar Buana dan SMAK Santo Thomas Aquinas. Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Data yang terkumpul pada kasus tunggal dianalisis dengan model interaktif dari Milles dan Huberman (2009:15-21) kemudian peneliti melakukan analisis lintas kasus secara induktif konseptual untuk memperoleh proposisi yang dikembangkan menjadi teori substatif.

#### HASIL

Hasil penelitian diuraikan berdasarkan tiga fokus penelitian (a) proses terbentuknya budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, (b) implikasi budaya organisasi sekolah terhadap peningkatan kinerja guru dan (c) upaya pelanggaran budaya organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru.

#### Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Sekolah

Pada kasus pertama, SMA Seminari Sinar Buana, proses terbentuknya budaya organisasi berawal dari berdirinya Asrama Pewarta Injil "Sinar Buana" (asrama putra) sebagai cikal bakal berdirinya SMA Seminari Sinar Buana. Asrama ini didirikan oleh misionaris C.Ss.R, kemudian dikelola oleh misionaris SVD. Mgr. Gerulfus Kherubim Pareira, SVD mendirikan Seminari sebagai tempat mendidik calon imam. Karena itu, SMA Seminari Sinar Buana hanya menerima peserta didik pria dan semua siswa wajib tinggal di asrama (*boarding school*). Nilai-nilai kerohanian atau keagamaan lebih dipengaruhi oleh para imam dan frater calon imam. Banyak tenaga pendidik berasal dari kalangan imam dan frater calon imam. Kebiasaan rohani: doa bersama awal dan penutup hari kerja, misa awal dan akhir tahun ajaran, retreat dan rekoleksi. Para guru diwajibkan selalu datang ke sekolah setiap hari meskipun tidak mempunyai jam mengajar, tapi tidak ada aturan bahwa guru piket atau guru yang tidak mempunyai jam mengajar untuk mengisi kelas yang kosong bila guru yang bersangkutan tidak hadir. SMA Seminari mengembangkan keutamaan rohani dan intelektual untuk membekali siswa calon

imam. Seminaris dipersiapkan untuk melanjutkan pendidikan ke Seminari Tinggi atau pendidikan kebiaraan tertentu.

Proses terbentuknya budaya organisasi sekolah pada kasus kedua, SMAK Santo Thomas Aquinas adalah: Sekolah ini didirikan oleh para klerus gereja setempat bersama para awam katolik, untuk menyediakan tempat sekolah bagi masyarakat dan sebagai tanggapan atas situasi penutupan Sekolah Pendidikan Guru (SPG) Santo Alfonsus. SMAK Santo Thomas Aquinas kemudian dikelola oleh Frater dari Kongregasi Bunda Hati Kudus (BHK). Keutamaan yang dihidupi oleh para frater BHK adalah spiritualitas hati dan pelayanan kemanusiaan kepada kaum muda melalui dunia pendidikan. Spiritualitas hati ini pun menjadi nilai pokok dalam penyelenggaraan sekolah. SMAK Santo Thomas Aquinas menerima siswa (pria dan wanita) dari berbagai kalangan, terbuka untuk masyarakat umum. Siswa/i tidak wajib tinggal di asrama sekolah. Nilai-nilai rohani yang dihidupi dipengaruhi oleh keutamaan yang dianut oleh pemimpin dan para penggantinya yaitu pastor dan frater. Tenaga pendidik terdiri dari frater dan kaum awam. Kebiasaan rohani yang dilakukan: doa bersama, misa bulanan, doa angelus setiap pukul 12.00. Guru selalu datang ke sekolah dan guru yang tidak memiliki jam mengajar dapat mengisi kelas yang kosong atau mengajar pada kelas yang kosong akibat guru mata pelajaran yang bersangkutan berhalangan. SMAK Santo Thomas Aquinas membekali peserta didik dengan aspek rohani dan juga intelektual untuk menjadi manusia yang bermutu dan dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi (Perguruan Tinggi, Universitas).

### **Implikasi Budaya Organisasi Sekolah**

Implikasi budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada kasus 1, SMA Seminari Sinar Buana adalah: (a) para guru dituntun oleh keutamaan untuk membekali para peserta didik menjadi calon imam untuk bisa melanjutkan pendidikan ke Seminari Tinggi, (b) guru SMA Seminari wajib hadir setiap hari kerja, tanpa keharusan mengisi kelas yang kosong (karena guru yang bersangkutan tidak hadir), (c) disiplin (tepat waktu dan tertib), tanpa dengan penutupan gerbang, (d) tidak membantu (baca: tidak memberi jawaban) pada saat ujian dan UN, (e) angka kelulusannya paling kurang lebih baik (hanya sekali tidak mencapai 100%) dari sekolah lain sebagai akibat dari penegakan kedisiplinan atau ketertiban, dan menekankan budaya mutu (rohani dan jasmani).

Implikasi budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada kasus 2, SMAK Santo Thomas Aquinas adalah sebagai berikut. (a) Berupaya menghasilkan lulusan yang bermutu dan mampu melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi umum (bukan calon imam/biarawan). (b) Ada kesepakatan, guru selalu hadir setiap hari kerja, dan apabila ada kelas yang kosong (guru yang bersangkutan tidak hadir), maka guru yang tidak mempunyai jam mengajar atau guru piket dapat mengisi kelas tersebut. (c) Disiplin sangat ditekankan dan dikondisikan dengan penutupan gerbang pada pukul 07.00. (d) Tidak membantu (baca: tidak memberi jawaban) pada saat ujian dan UN. (e) Angka kelulusan tidak gemilang (hanya sekali mencapai 100%) sekalipun sekolah ini menegakkan kedisiplinan, ketertiban, dan menekankan budaya mutu (rohani dan jasmani).

### **Upaya Pelanggengan Budaya Organisasi Sekolah**

Pada kasus 1, upaya pelanggengan budaya organisasi adalah sebagai berikut. (a) Pemimpin sekolah pada SMA Seminari adalah imam (dari kalangan klerus). (b) Doa bersama pada awal dan penutupan hari kerja, misa pada awal dan akhir semester, misa pada perayaan pesta nama sekolah dan retreat bagi para guru. (c) Penegakan kedisiplinan: guru harus selalu datang ke sekolah pada hari kerja, ketepatan waktu sangat ditekankan meskipun tanpa dikondisikan dengan penutupan gerbang masuk pada jam masuk sekolah sampai jam keluar. (d) Guru yang mata pelajaran yang bersangkutan mengajar dan mempersiapkan peserta didik menghadapi UN. (e) Ada upacara pengukuatan KBM pada Senin ke-2 dan ke-4. Sedangkan upaya pelanggengan budaya organisasi pada kasus 2 adalah: (a) kepala sekolah pada SMAK Santo Thomas Aquinas dari kalangan frater BHK, (b) doa bersama pada awal dan penutupan hari kerja, doa angelus setiap pukul 12.00, doa bagi guru dan siswa yang berulang tahun, misa bulanan dan pada perayaan tertentu, (c) penegakan kedisiplinan: guru harus selalu hadir pada jam kerja, kontrol langsung dari kepala sekolah setiap hari untuk memastikan KBM berjalan, penutupan pintu gerbang, (d) dalam menghadapi UN, Kepala sekolah mencari dan meminta guru yang cara mengajarnya paling disenangi oleh siswa untuk mengajarkan mata pelajaran tertentu, (e) evaluasi dewan guru pada Jumat ke-3, dan (f) ada rekreasi bulanan bagi para guru.

Temuan lintas kasus mengenai proses terbentuknya budaya organisasi sekolah yang diperoleh adalah (1) proses terbentuknya budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yakni: (a) budaya sekolah terbentuk dari nilai atau filosofi yang dianut dan ditanamkan para pendiri dan para pemimpin, (b) pergantian pimpinan mempengaruhi budaya sekolah, dan (c) nilai-nilai pokok (keutamaan) tersebut yang dianut, tanamkan dan dikembangkan: nilai kerohanian dan ilmu pengetahuan, kedisiplinan, kerja keras dan keakraban antara para anggota, (d) penerimaan siswa melalui tes tapi tanpa seleksi (semua pelamar diterima).

Temuan lintas kasus tentang implikasi budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru: (a) budaya sekolah mempengaruhi kinerja para guru, (b) proses atau penyelenggaraan sekolah dituntun oleh nilai-nilai luhur dan universal, (c) para guru melakukan tugasnya dengan persiapan yang matang, penuh dedikasi dan pengabdian, (d) kinerja atau profesionalisme para guru ditunjukkan dengan kualitas sekolah dan (e) mutu tidak hanya dipandang dari segi hasil yang dicapai, melainkan juga pada proses yakni sejak sampai akhir awal proses pendidikan.

Temuan lintas kasus dalam upaya pelanggaran budaya organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru adalah: (a) penentuan pemimpin sekolah yang memiliki atau menganut nilai-nilai pokok atau keutamaan yang sama (b) penggunaan seragam yayasan, (c) penegakan disiplin di bawah pengawasan kepala sekolah dan kesepakatan bersama dan (d) perayaan-perayaan yang berhubungan dengan keutamaan sekolah.

Temuan penelitian mengenai budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Seminari Sinar Buana dan SMAK Santo Thomas Aquinas, Kabupaten Sumba Barat Daya, Nusa Tenggara Timur dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.

Berdasarkan Gambar 1 dapat dipahami bahwa terbentuknya budaya organisasi sekolah dipengaruhi oleh nilai-nilai keagamaan dan kebangsaan yang dianut dan ingin ditanamkan oleh pendiri sekolah. Nilai keagamaan berupa nilai kristiani yakni cinta kasih. Salah satu wujud nilai kasih dalam dunia pendidikan bertujuan untuk lebih memanusiakan manusia, mendidik manusia agar bertumbuh atau berkembang semakin sempurna dan lebih manusiawi. Ini menunjukkan solidaritas kaum kristiani terhadap dunia. Keutamaan itu pun terdapat dalam nilai-nilai pokok yang dihidupi oleh Bangsa Indonesia berupa solidaritas, bangsa yang beriman dan generasi muda yang ber-

man dan berkembang secara lebih manusiawi, tercermin dalam cita-cita untuk mencerdaskan kehidupan bangsa (Alinea ke-4 Pembukaan UUD 1945). Cita-cita ini dapat dicapai melalui dunia pendidikan.

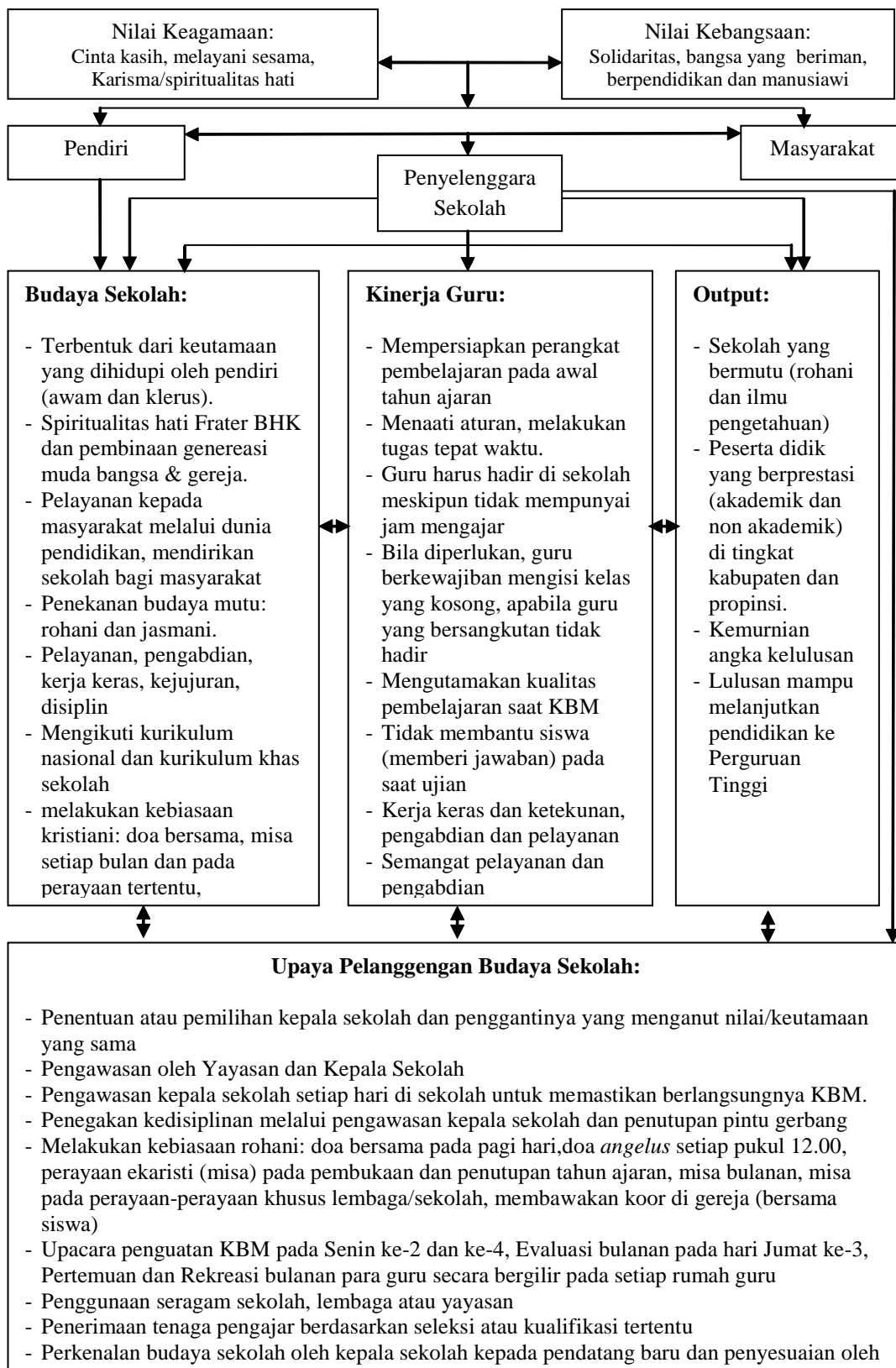
Nilai keagamaan dan kebangsaan ini pun menjadi keutamaan baik para pendiri sekolah dan masyarakat atau bangsa Indonesia. Keutamaan tersebut ditanamkan, dihidupi dan diteruskan oleh para penyelenggara sekolah. Berbagai keutamaan, filosofi atau keyakinan itu menjadi keutamaan organisasi yang menuntun perilaku semua anggota. Dalam hal kinerja guru, budaya sekolah menjadi pedoman perilaku mereka untuk mencapai tujuan sekolah. Budaya sekolah tersebut selalu dipelihara agar menjadi langgeng. Upaya pelanggaran budaya sekolah diperlukan agar nilai-nilai pokok tetap terpelihara atau terjaga.

## PEMBAHASAN

### Proses Terbentuknya Budaya organisasi Sekolah

Budaya organisasi sekolah pada SMA Seminari Sinar Buana dan SMAK Santo Thomas Aquinas dipengaruhi oleh keinginan para pendiri untuk mendidik generasi muda agar berguna bagi gereja, nusa dan bangsa melalui dunia pendidikan dan pelayanan dengan semangat spiritualitas hati. Keutamaan ini diteruskan oleh para pengganti mereka. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Schein (Robbins & Judge, 2005:493) bahwa budaya sebuah organisasi lahir dari nilai-nilai dan asumsi yang dianut oleh para pendiri, pembelajaran para anggota dan keyakinan, nilai dan asumsi yang dibawa oleh pemimpin dan anggota baru.

Kedua sekolah tersebut dikenal sebagai sekolah katolik yang mempunyai keutamaan dalam hal kerohanian, ilmu pengetahuan dan kedisiplinan. Keutamaan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai pokok yang diyakini dan dianut oleh para pendiri, penerus dan penggantinya. Secara umum dapat dikatakan bahwa para pendiri dipengaruhi oleh nilai keagamaan dan nilai sosial masyarakat yang bersangkutan. Nilai keagamaan menunjukkan kekhasan sekolah sebagai lembaga pendidikan swasta atau sekolah katolik. Penyelenggaraan sekolah katolik dapat didasarkan pada amanat para Bapa Konsili yakni dalam Dokumen Konsili Vatikan II. Sementara nilai sosial masyarakat berangkat dari nilai-nilai pokok yang menjadi patokan atau tujuan hidup yang ingin dicapai oleh masyarakat. Dalam konteks sosial masyarakat atau Bangsa Indonesia,



**Gambar 1. Diagram Konteks Proses Terbentuknya Budaya Organisasi Sekolah, Implikasinya dan Upaya Pelanggengannya dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

nilai-nilai pokok atau keutamaan itu terungkap dalam Pembukaan UUD 1945 yakni “mencerdaskan kehidupan seluruh Bangsa Indonesia”.

SMA Seminari Sinar Buana menghidupi kebiasaan-kebiasaan rohani katolik berkaitan dengan visi dan misinya yang khusus untuk mendidik calon imam, biarawan, rohaniwan atau pemimpin umat. Penyelenggaraan pendidikan bagi calon imam/biarawan katolik diajarkan oleh para bapa konsili dalam Dokumen Konsili Vatikan II yakni *Optatam Totius* (penyataan tentang Pembinaan Imam). Sementara SMAK Santo Thomas Aquinas sebagai sekolah bagi masyarakat umum didasarkan pada ajaran Gereja yang tertuang dalam *Gravisimum Educationis* (Pernyataan tentang Pendidikan Kristen) dan dokumen pernyataan tentang Gereja di Dunia Dewasa ini. Kedua Dokumen Konsili Vatikan II ini berbicara mengenai penyelenggaraan sekolah oleh gereja sebagai pelayanan kepada dunia agar perkembangan manusia semakin manusiawi. SMAK Santo Thomas Aquinas pun menerapkan kebiasaan rohani kebiasaan untuk mengembangkan iman kristiani, serentak dengan pelayanan pendidikan bagi masyarakat umum untuk memanusiakan manusia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Kebiasaan rohani dijalankan seimbang dengan pembekalan ilmu pengetahuan bagi peserta didik.

Fungsi budaya organisasi (Robbins & Judge, 2005:489) sebagai pembeda sebuah organisasi dengan organisasi lain, memberi identitas pada anggota, melahirkan komitmen pada kepentingan yang lebih tinggi, sebagai perekat sosial dan berperan sebagai mekanisme kontrol bagi para anggota. Nilai-nilai yang menjadi keutamaan kedua sekolah tersebut adalah nilai keagamaan, kedisiplinan, prestasi baik dalam hal akademik maupun non akademik dll., memberi identitas tersendiri yang membedakannya dari sekolah lain. Keutamaan-keutamaan itu menjadi pedoman yang memandu perilaku anggota sekolah terutama para staf pendidik.

Perkembangan atau pertumbuhan budaya sekolah ini amat dipengaruhi oleh kepemimpinan (manajemen puncak) dan sosialisasi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins & Judge (2005:494). Pada kedua sekolah tersebut terlihat bahwa kepemimpinan selalu ditangani oleh imam/klerus dan biarawan (frater BHK). Sosialisasi dilakukan dengan cara memperkenalkan lembaga sekolah bagi para pendatang baru. Bila ada guru/pegawai baru, pihak sekolah atau manajemen puncak memberitahukan perihal sekolah kepada mereka. Selain itu, para pendatang baru (guru, pegawai, siswa) dapat memahami budaya sekolah melalui kebiasaan atau keutamaan yang diterapkan

pada lembaga tersebut. Sementara itu, lembaga melakukan sosialisasi yang terus menerus terhadap anggota (guru dan pegawai) lama dengan cara melakukan upacara-upacara yang khas.

Perekrutan tenaga kerja pun dilakukan melalui tahap-tahap tertentu yakni seleksi dan wawancara. Kriteria seleksi sebagaimana diungkapkan Robbins & Judge (2005:494) yang diterapkan dalam penerimaan pelamar (tenaga pendidik) berdasarkan (1) kesamaan nilai-nilai para pendiri, penerus dan pengelola sekolah; (2) pemimpin (kepala sekolah) memberikan informasi dengan memperkenalkan kebiasaan, keutamaan atau nilai-nilai yang dianut bersama di sekolah tersebut dan (3) memiliki pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan sesuai kebutuhan. Seleksi ini menurut Robbins & Judge (2005:494) bertujuan untuk agar orang-orang yang direkrut memiliki kemampuan untuk berprestasi dalam kinerjanya sehingga organisasi dapat berhasil mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi, menurut Sudarmanto (2009:142-243) dipengaruhi oleh kepemimpinan sebab kepemimpinan merupakan figur yang mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi.

Baik SMA Seminari Sinar Buana maupun SMA Santo Thomas Aquinas didirikan oleh pihak atau yayasan swasta dengan misi tertentu. SMA Seminari didirikan untuk mendidik dan mempersiapkan calon pemimpin umat atau imam katolik sebagaimana diungkapkan dalam Dokumen *Optatam Totius*. Sementara SMA Santo Thomas dibangun sebagai sekolah swasta umum sebagai lembaga pendidikan yang terbuka bagi masyarakat umum seperti dalam Dokumen *Gravisimum Educationis* dan Pernyataan Pastoral mengenai Gereja dalam Dunia Dewasa ini.

Kebiasaan, kebijakan atau pun berbagai aturan yang khas dari lembaga tersebut tentunya menunjukkan kekhasan sekolah dan sekaligus sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai nilai pokok atau keutamaan organisasi menjadi ikatan sosial antara anggota, seperti penggunaan seragam, pertemuan bulan atau pun kegiatan rohani tertentu. Sergiovani dan Corbally (dalam Sumarsono, 2010) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Budaya yang kuat membuat anggota menjadi lebih puas, termotivasi dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi. Budaya disebut bersifat fungsional bila mendukung efektivitas (Hoy & Miskel, 2005:170-171).

Lembaga pendidikan swasta ini menyelenggarakan proses pendidikan dengan mandiri dalam hal pendanaan dan ketenagaan. Namun, dalam perkem-

bangannya, keduanya mengadakan kerja sama dengan pemerintah sehingga pemerintah membantu dalam hal ketenagaan dan sarana prasarana.

### **Implikasi Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Nilai-nilai, keyakinan dan asumsi yang dianut bersama menjadi pedoman perilaku mereka dalam melakukan tugas dan tanggung jawab mereka. Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2010:51) menyatakan bahwa selain memberi rasa identitas dan membangkitkan komitmen bersama pada misi organisasi, budaya organisasi berperan dalam memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Ini berarti bahwa kata dan perbuatan anggota organisasi dipandu oleh budaya organisasi. Sejalan dengan itu, Gibson, Donnelly & Ivancevich (1992:41) mengungkapkan bahwa “nilai-nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja hal-hal) berinteraksi menimbulkan norma (bagaimana kita melakukan sesuatu)”. Dengan kata lain, budaya organisasi menyediakan panduan bagi para anggota dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.

SMA Seminari Sinar Buana dan SMAK Santo Thomas Aquinas merupakan lembaga yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap mutu pendidikan baik secara intelektual maupun secara rohani. Karena itu, kedisiplinan, kerja keras, ketekunan sangat dituntut dari para guru. Mereka diharapkan tidak hanya sebagai pengajar yang mengajarkan ilmu pada peserta didik namun sekaligus bertindak sebagai pendidik yang menjadi teladan bagi anak didiknya. Kompetensi yang dimiliki para guru dan ketepatan waktu melaksanakan tugas sangat menentukan kualitas pendidikan. Menurut Green dan Baron (dalam Sumarsono, 2010:69), budaya berpengaruh pada individu dan proses organisasi. Ini berarti bahwa perilaku guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sangat dipengaruhi atau dipandu oleh nilai-nilai pokok atau keutamaan organisasi. Keutamaan ini melahirkan tuntutan bagi para guru agar melakukan tugasnya sesuai dengan keutamaan yang diyakini dan dianut secara bersama. Ini terungkap pula dalam penemuan Garmendia (dalam Sumarsono, 2010:69) bahwa budaya memunculkan tekanan pada anggota organisasi untuk berpikir dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya yang ada. Asumsinya adalah suatu budaya yang kuat mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Dengan kualitas proses pendidikan atau perilaku dalam kegiatan belajar mengajar di kelas ditopang

oleh keyakinan pada nilai-nilai kejujuran dan dedikasi yang tinggi, para guru tidak bersedia membantu peserta didik pada saat ujian. Ini menandakan bahwa mutu sekolah tidak hanya dilihat dari hasilnya (angka kenaikan kelas atau kelulusan yang tinggi) tetapi juga kualitas perilaku dalam proses. Creemers dan Reynolds (dalam Sumarsono, 2010:68-69), menemukan bahwa kondisi budaya organisasi yang semakin baik akan diikuti oleh kondisi kinerja yang baik pula. Demikian pun sebaliknya, bila kondisi budaya organisasi buruk, maka kondisi kinerja pun makin buruk.

Nilai-nilai atau keutamaan yang diyakini dijadikan pedoman atau norma perilaku anggota organisasi sebagaimana dikemukakan pula oleh Gibson, Ivancevich & Donnelly (1992:41). Budaya yang kuat membuat anggota menjadi lebih puas, termotivasi dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi. Budaya disebut bersifat fungsional bila mendukung efektivitas (Hoy & Miskel, 2005:170-171). Sergiovani dan Corbally (dalam Sumarsono, 2010) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Pada kedua lembaga tersebut tampak bahwa nilai kedisiplinan yang sejalan dengan visi dan misi sekolah sungguh diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar. Demikian pun, integritas para guru dan peserta didik dalam kematangan rohani ditampakan dalam perilaku mereka saat ujian.

Prestasi yang diraih oleh sekolah baik prestasi akademis maupun non akademis menunjukkan bahwa kinerja guru sekolah dapat dikatakan efektif. Efektivitas kinerja ini didukung oleh kepemimpinan dan kompetensi para tenaga kerja. Sejalan dengan itu, Gibson, Donnelly & Ivancevich (1992:28) mengatakan bahwa efektifitas organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor yakni (1) faktor individu (keterampilan mental, fisik, latar belakang dan pengalaman), (2) faktor organisasi (berupa sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan desain pekerjaan), dan (3) faktor psikologi seperti sikap, persepsi, kepribadian dan motivasi. Dalam hal kinerja guru, Rusman (2012) mengungkapkan bahwa produktivitas sekolah menjadi lebih baik karena kinerja guru yang profesional sebagai orang terdidik dan terlatih secara baik serta berpengalaman pada bidangnya.

Selain itu, nilai pelayanan kepada masyarakat sebagai keutamaan para pendiri tampak pada semangat pelayanan dan pengabdian para guru. Meskipun dengan kompensasi kinerja yang dirasakan masih kurang, namun mereka memahami tugasnya sebagai “panggilan” dalam arti pekerjaan atau profesi sebagai guru dipahami sebagai kepercayaan yang diberi-

kan oleh Tuhan sebagai perpanjangan tangannya di muka bumi, memaklumi kemampuan lembaga tanpa menghilangkan semangat kerja. Keberhasilan dan prestasi sekolah, sekalipun tidak gemilang dalam skala nasional, namun memberikan kepuasan bagi para guru dan sekolah.

### **Upaya Pelanggaran Budaya Organisasi Sekolah**

Budaya organisasi tidak hanya dibentuk dan ditanyakan pada anggota, tetapi itu harus dipelihara, dipertahankan dan dikembangkan. Pembentukan budaya organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Robbin & Judge (2005:493), melalui tiga cara yaitu (1) perekrutan pekerja oleh pendiri, (2) indoktrinasi dan sosialisasi dan (3) pendiri bertindak sebagai model peran. Perekrutan pelamar berdasarkan kriteria tertentu, perilaku kepemimpinan (kepala sekolah) sebagai model peran atau simbol budaya sekolah, pengenalan budaya sekolah dari kepala sekolah menjadi melanggar budaya organisasi.

Pengelolaan lembaga pendidikan diserahkan pada orang/pihak yang memiliki kesamaan visi, misi dan tujuan. Kedua lembaga sekolah tersebut didirikan oleh pihak swasta dan merupakan milik yayasan swasta/katolik, sehingga mempengaruhi penentuan pemimpin sekolah. Kepala sekolah SMA Seminari Sinar Buana adalah seorang imam sedangkan SMAK Santo Thomas Aquinas dipimpin oleh frater (biarawan katolik) yang dipandang mumpuni baik secara intelektual maupun rohani. Figur kepemimpinan dapat menjadi pelanggaran budaya organisasi sekolah dalam mempengaruhi para anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam dunia pendidikan, menurut Dirawat, Indrafachrudi dan Lamberi (dalam Soetopo, 2010:4) merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi dan menggerakkan orang lain berhubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran. Pengertian ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Soetopo (2010:4), kepemimpinan dalam pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan membimbing orang yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pada kedua sekolah tersebut perekrutan tenaga pengajar ditentukan oleh yayasan dan melalui seleksi. Proses perekrutan ini menjadi cara untuk mencari

dan memilih tenaga kerja yang mempunyai nilai yang sama dengan para pendiri atau yayasan pengelola sekolah. Apabila para calon belum mempunyai kesamaan nilai dengan organisasi sekolah, maka pelanggaran budaya sekolah pun dapat melalui indoktrinasi dan sosialisasi. Ini dilakukan melalui pengenalan terhadap situasi sekolah, aturan, kebijakan dan kebiasaan di sekolah.

Perekrutan para guru melalui proses lamaran dari calon dan wawancara dengan pihak yayasan. Dengan demikian, penerimaan pelamar tentu dipengaruhi oleh kesamaan nilai yang dianut. Namun apabila terdapat ketidaksetaraan, maka pelanggaran budaya dapat dilakukan dengan indoktrinasi dan sosialisasi melalui pemberian informasi dan pengenalan kebiasaan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Hal ini akan terlaksana dengan sendirinya dalam proses sehari-hari dengan cara penerapan aturan dan pelaksanaan kebiasaan-kebiasaan yang khas. Terdapat tiga kekuatan yang berperan dalam mempertahankan dan melanggar sebuah budaya adalah praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak serta metode sosialisasi organisasi (Robbins & Judge, 2005:494).

Lembaga pun merekrut orang yang memiliki kompetensi yang sesuai kebutuhan. Para guru yang mengajar memiliki kualifikasi pendidikan Strata satu (S1) dan DIII dan mengajar sesuai bidangnya. Terdapat beberapa tenaga pengajar yang tidak memiliki latar belakang keguruan, tetapi berkompetensi sebagai pendidik. Kemampuan mengajar mereka ditingkatkan melalui supervisi, pendampingan dari rekan guru dan motivasi pribadi yang orang bersangkutan untuk mengembangkan diri.

Kualitas lembaga dipertahankan dan ditingkatkan melalui penegakan kedisiplinan, tuntutan kerja keras dan nilai pengabdian yang dianut oleh para anggota. Setiap anggota dituntut untuk menaati aturan dan kesepakatan bersama atau kebijakan yang ditetapkan oleh yayasan. Salah satu upaya untuk menerapkan kedisiplinan para guru di SMAK Santo Thomas adalah penutupan gerbang pada pukul 07.00. Guru yang terlambat tidak dapat lagi masuk mengajar. Hal ini tidak terjadi pada SMA Seminari Sinar Buana. Kesadaran para guru sangat dijunjung tinggi. Namun penegakan disiplin dengan mekanisme kontrol tertentu seperti penutupan gerbang atau pun mempercayakannya pada kesadaran pribadi setiap anggota memiliki risiko tersendiri.

Upacara tertentu dapat menjadi pelanggaran budaya organisasi. Greenberg dan Baron (dalam Wibowo



wo, 2010:71) mengatakan bahwa upacara sebagai peringatan nilai-nilai korporasi atau perayaan nilai-nilai dasar dan asumsi organisasi. Pada kedua sekolah tersebut, upacara yang dimaksudkan diadakan melalui berbagai perayaan gerejawi seperti misa perayaan ekaristi (misa). Selain itu, nilai-nilai-nilai dasar atau asumsi bersama dihidupi atau dilanggengkan melalui berbagai kegiatan rohani lainnya seperti doa bersama, retreat atau rekoleksi. Perayaan-perayaan tersebut dapat dikatakan sebagai ritual untuk menguatkan keutamaan organisasi. Hoy & Miskel (2005:171-172) menyatakan bahwa ritual adalah berbagai upacara dan ritus rutin yang menyampaikan nilai penting dari organisasi.

Pemberian kompensasi pun yang menjamin kesejahteraan bagi para tenaga pendidik pun dapat melanggengkan budaya organisasi. Kesejahteraan yang dialami oleh mereka dapat menguatkan keyakinan mereka pada nilai-nilai organisasi. Namun penghiburan rohani melalui berbagai kegiatan rohani pun tidak hanya melanggengkan budaya organisasi, tetapi juga dapat mempertahankan para karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Seminari Sinar Buana dan SMAK Santo Thomas Aquinas, Kabupaten Sumba Barat Daya, NTT, dapat disimpulkan beberapa hal yakni: (1) budaya organisasi sekolah dipengaruhi oleh nilai-nilai pokok atau keutamaan yang dianut, dihidupi dan hendak ditanamkan oleh para pendiri, para pengganti dan para pemimpin sekolah, (2) budaya organisasi dalam bentuk nilai-nilai pokok yang dianut bersama mempengaruhi kinerja guru, dan (3) berbagai upaya yang dilakukan untuk melanggengkan budaya organisasi sekolah adalah penentuan pemimpin sekolah oleh yayasan pengelola lembaga, penggunaan seragam, penegakan disiplin dan perayaan-perayaan yang berhubungan dengan keutamaan sekolah.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran bagi beberapa pihak. Pertama, bagi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga agar (1) menjaga dan meningkatkan budaya

mutu secara seimbang dalam hal kerohanian dan ilmu pengetahuan pada setiap sekolah, (2) khususnya, bagi para pengawas, agar melakukan supervisi dan memastikan berjalannya Kegiatan Belajar Mengajar di setiap sekolah. Kedua, bagi Kepala Sekolah: (1) hendaknya menjaga nilai-nilai atau keutamaan yang menjadi kekhasan sekolah dan membuat kebijakan yang sejalan dengan keutamaan tersebut, (2) melakukan supervisi dan mengontrol supaya KBM berjalan efektif dan efisien, serta menegakkan kedisiplinan bagi semua warga sekolah. Ketiga, bagi guru: (1) diharapkan untuk menaati berbagai kebijakan atau aturan yang ditetapkan sebagai pedoman perilaku di sekolah, (2) mempersiapkan diri sebelum mengajar dan selalu mengembangkan diri atau memberdayakan diri sesuai dengan mata pelajaran yang diampuhnya. Keempat, bagi Yayasan Penyelenggara Sekolah: (1) hendaknya memilih pemimpin sekolah yang mempunyai keutamaan yang sama dengan visi dan misi sekolah, (2) hendaknya melakukan perekrutan tenaga pengajar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, (3) hendaknya menyediakan wahana pengembangan dan pemberdayaan bagi para guru, (4) menyesuaikan kompensasi dengan perkembangan kebutuhan ekonomi. Kelima, bagi peneliti lain: (a) temuan penelitian ini hendaknya dijadikan referensi pembandingan dalam studi mengenai budaya organisasi dan upaya pelanggengannya dalam rangka meningkatkan kinerja guru. (b) para peneliti yang akan datang hendaknya lebih mendalami problematika budaya organisasi sekolah terutama perbedaan antara budaya sekolah swasta dan sekolah negeri dan kinerja guru pada sekolah swasta dan sekolah negeri.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R. C. & Taylor, S. J. 1984. *Introduction to Qualitative Reserach Methods; The Search for Meaning. 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: John Wiley and Sons.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. 1992. *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*. Terjemahan Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 2005. *Educational Administration*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Konsili Vatikan II. 1965a. *Optatam Totius; Dekrit tentang Pembinaan Imam*. (Online), (<http://www.iman.katolik.or.id/>, diakses 21 April 2013).
- Konsili Vatikan II. 1965b. *Konstitusi Pastoral tentang Gereja di Dunia Dewasa ini*. (Online), ([http://ekaristi.org/vat\\_ii/Konstitusi\\_Pastoral\\_ttg\\_Gereja\\_di\\_Dunia\\_Dewasa\\_ini.php](http://ekaristi.org/vat_ii/Konstitusi_Pastoral_ttg_Gereja_di_Dunia_Dewasa_ini.php), diakses 21 April 2013).

- Konsili Vatikan II. 1965c. *Gravissimum Educationis, Pernyataan tentang Pendidikan Kristen*. (Online), (<http://www.imankatolik.or.id/kvii.php?d=Gravissimum+Educationis&q=8>, diakses 12 Mei 2013).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. (Online), (<http://www.paudni.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2012/08/Permen16-2007KompetensiGuru.pdf>, diakses 10 Nopember 2012).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Biro Hukum dan Humas Kementerian PAN dan RB. (Online), (<http://bkd.semarangkota.go.id/bkdsmsg/datapdf/Per%20Menpan%20No%2039%20Th%202012.pdf>, diakses 01 Juli 2013).
- Robbins, S. & Judge. 2005. *Organizational Behavior*. 11<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rusman. 2012. *Model-Model Pembelajaran*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sagala, S. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sumarsono, R. B. 2010. *Hubungan antara Pengendalian Manajemen Budaya Organisasi, Proses Kerja Tim dan Kinerja Sekolah di SMA Negeri Kota Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: PPs UM.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bidang DIKBUD KBRI Tokyo. (Online), (<http://www.inherent-dikti.net/files/sisdiknas.pdf>, diakses 21 Oktober 2012).
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.