

BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS DI KOTA BANDA ACEH

Surya Kanta¹, Prof. Dr. Murniati AR, M. Pd.², Dr. Bahrun M. Pd.³

¹)Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

^{2,3})Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Syiah Kuala

Email: surya061179@gmail.com

Abstract: School organizational culture is one of the factors that influences school management system in improving the performance of teachers. The study was aimed at determining the pattern of coaching discipline, perception, and motivation as part of organizational culture, behavior in carrying out school culture, and the inhibiting factors that appear in improving the teachers' performance. This study used a descriptive method with qualitative approach. The techniques of data collection were conducted through observation, interview, and documentation. The subjects of the study were principals, teachers and school administrative staff. The study was conducted at Laboratory Senior High School (SMA Laboratorium) of Syiah Kuala University and SMA Negeri 4 of Banda Aceh. The result showed that: (1) the patterns of coaching discipline at both schools have been conducted in accordance with existing regulation. Coaching discipline was done persuasively through supervision, guidance, and direction, and giving the appropriate punishment based on the infraction level. (2) The ways of giving motivation at both schools have been run effectively, but there were no certificate, bonuses and salaries when teachers and staff carried out the tasks assigned properly. (3) The behavior relationships between school staff of both schools were implemented in formal and informal interactions, and it ran well. The work relationships were established through cooperation, transparency, caring, mutual respect, and the school activities that enhanced the solidarity among the school staff. (4) The barriers of both schools in improving the performance were the teachers did not have good habit of discipline.

Keywords: School Organizational Culture, and Teachers' Performance

Abstrak: Budaya organisasi sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi sistem manajemen sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pola pembinaan disiplin, persepsi dan pemberian motivasi sebagai bagian dari budaya organisasi, perilaku dalam melaksanakan budaya sekolah, dan faktor-faktor penghambat yang muncul dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, dewan guru, dan pegawai administrasi sekolah. Lokasi penelitian adalah SMA Laboratorium Unsyiah dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Pola pembinaan disiplin pada kedua SMA tersebut telah dijalankan sesuai dengan peraturan yang ada. Pembinaan disiplin dilakukan dengan pendekatan persuasif, lewat pengawasan, membimbing dan memberi pengarahan, dan pemberian sanksi sesuai tingkat pelanggaran. (2) Cara pemberian motivasi pada kedua SMA tersebut telah berjalan dengan efektif, namun tidak ada pemberian sertifikat, bonus, dan honor apabila para guru dan personil sekolah menjalankan tugas yang dibebankan dengan baik. (3) Hubungan perilaku antara personil sekolah di kedua SMA tersebut dilaksanakan dalam bentuk interaksi formal dan informal, serta berjalan dengan kondusif. Hubungan kerja terjalin lewat budaya kerja sama, budaya transparansi, budaya kepedulian, budaya saling menghargai, dan kegiatan-kegiatan sekolah yang meningkatkan solidaritas para personil sekolah. (4) Hambatan yang ditemukan pada kedua SMA tersebut dalam meningkatkan kinerja adalah budaya disiplin kerja yang belum maksimal diperlihatkan oleh para guru.

Kata kunci: Budaya Organisasi Sekolah dan Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu dalam menciptakan kualitas sumber daya

manusia suatu bangsa. Seiring dengan perkembangan zaman, mutu dan kualitas pendidikan terus ditingkatkan guna menghadapi

tantangan dan perubahan global, di mana pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai semakin kompleks.

Hak untuk mendapatkan pendidikan yang layak merupakan hak semua warga negara, seperti yang tercantum dalam amanah Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 alinea IV, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945, menetapkan bahwa tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan dan pengajaran. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menetapkan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, sekolah memiliki keunikan tersendiri dalam peranannya untuk kehidupan setiap orang yang menjadi warga sekolah tersebut. Nilai-nilai yang dikembangkan di sebuah sekolah tentunya tidak dapat dipisahkan dari eksistensi sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi dalam upayanya mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Ouchi (Usman, 2013:212) menyatakan: “Keunikan suatu organisasi dipengaruhi berbagai hal, antara lain nilai dan norma yang dianut anggotanya, kepercayaan, kebiasaan yang berlaku di dalam

organisasi, dan filosofi organisasi yang dianut. Berbagai faktor tersebut termasuk dalam pengertian kultur organisasi”.

Budaya sebuah sekolah dapat terlihat melalui perbuatan-perbuatan atau kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan warga sekolah secara terus-menerus. Setiap sekolah memiliki sejumlah budaya dengan satu budaya dominan dan sejumlah budaya lain sebagai pendukungnya. Pelaksanaan budaya sekolah merupakan produk interaksi setiap individu yang menjadi komponen dari lembaga tersebut. Budaya sekolah hadir karena adanya adaptasi antara akumulasi, transformasi, dan pergumulan beragam nilai. Hal ini sejalan dengan pendapat Kluckhohn (Nata, 2009:274), yang menegaskan bahwa: “Kebudayaan terdiri dari semua kelangsungan proses belajar”.

Sehubungan dengan terciptanya sekolah yang efektif, efisien, dan produktif, tidaklah terlepas dari faktor guru sebagai posisi sentral dalam pelaksanaan proses pendidikan. Dengan kata lain, berhasil atau tidaknya sebuah sekolah dalam usahanya menciptakan kualitas dan kuantitas *output* sangat bergantung pada kinerja guru.

Guru sebagai salah satu agen sosialisasi dalam lembaga pendidikan diharapkan dapat melakukan transformasi nilai-nilai kepada para peserta didik. Pada masa di mana perubahan tata nilai dalam masyarakat yang begitu cepat, seorang guru dituntut untuk tetap dapat menjaga fungsi dasarnya sebagai pendidik nilai. Namun perubahan dan pergeseran nilai yang ada dalam masyarakat telah menjadikan guru kehilangan

pedoman dalam melaksanakan tuntutan profesionalnya. Albertus (2011:14), menyatakan:

Persoalan pokok yang dihadapi guru sebagai agen pembawa nilai akibat pergeseran tata nilai adalah masalah mengenai kejernihan visi. Pergeseran tatanan nilai dalam masyarakat membuat guru bisa kehilangan pegangan dan pijakan. Ia bisa larut dalam berbagai macam pemahaman nilai itu yang tidak jarang bertentangan dengan visi pendidikan.

Kinerja guru akan menjadi bermakna bila mereka memahami, mendengar, dan peduli terhadap harapan masyarakat, terutama dalam hal peranan dan tugas-tugas seorang guru yang akan menentukan bagaimana identitas, sikap, perilaku, dan peran guru dalam proses pelaksanaan pendidikan.

Dari latar belakang yang telah dipaparkan, maka peneliti berminat melakukan penelitian dengan judul: “Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh”.

Adapun pertanyaan penelitian adalah: Bagaimanakah pola pembinaan disiplin yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh? Bagaimanakah hubungan perilaku antar anggota sekolah dalam melaksanakan budaya sekolah pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh? Hambatan-hambatan apa saja yang dialami kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah pada Sekolah Menengah Atas di

Kota Banda Aceh?

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Konsep dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia, baik kehidupan manusia sebagai individu maupun kelompok. Budaya tercipta dan hadir seiring dengan interaksi manusia dalam kehidupannya, baik melalui pemikiran, melalui tindakan, dan melalui hasil atau dampak dari sebuah tindakan atau perbuatan.

Menurut Kusdi (2011:109): “Kultur organisasi berperan menyediakan bentuk-bentuk kultural (*cultural forms*) yang mampu membangun keterikatan anggota kepada organisasi”. Selanjutnya Beyer *et al.* (Kusdi, 2011:110), menjelaskan: “Adapun yang dimaksud dengan bentuk-bentuk kultural adalah meliputi simbol-simbol, bahasa, narasi, dan aktivitas-aktivitas yang menonjolkan nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini para anggota, dan memberikan makna kepada aktivitas sehari-hari yang dilakukan bersama di dalam sebuah organisasi”.

Setiap sekolah akan selalu berusaha untuk menjadikan budaya atau kultur dalam organisasinya sebagai sesuatu yang memiliki kekuatan dan keunikan yang lebih baik daripada organisasi lain yang sejenis. Setiap sekolah kemudian akan berusaha memperkuat bentuk-bentuk kultural dalam organisasinya, bahkan memperlihatkan kepada publik mengenai keunikan kultural yang dimiliki oleh organisasinya. Hal ini dilakukan untuk menarik

minat dan simpati masyarakat, orang tua, dan para peserta didik yang pada momentum tertentu akan menjadi calon anggota dan penerus dari organisasi sekolah tersebut.

Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi di sekolah tidak terlepas dari keberadaan kepala sekolah dan para guru dalam melihat perbedaan pola pikir dan latar belakang yang dimiliki oleh para peserta didik. Menurut Mulyasa (2013:103): “Sedikitnya diperlukan dua syarat dalam pembentukan budaya sekolah, yaitu sikap positif terhadap pembaruan bagi semua komponen dan adanya sumber yang diperlukan untuk mengadakan pembaruan”.

Daft (Kusdi, 2011:67), menjelaskan bahwa: “Beberapa aspek kultural penting yang teramat dan bersifat khas dari sebuah organisasi adalah ritus (*rites*) dan upacara-upacara, kisah-kisah (*stories*), simbol-simbol, dan bahasa”.

Peran dan karakter pemimpin, sejarah dan latar belakang sebuah organisasi, karakter para tokoh dan pahlawan yang menjadi acuan dalam bersikap, berpikir, dan bertindak, perhatian terhadap karier, dan pengembangan personil organisasi, partisipasi dan keterlibatan para anggota dalam organisasi, serta pelatihan dan pengembangan kepribadian merupakan unsur-unsur dalam menciptakan budaya organisasi yang efektif.

Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang sejalan dengan harapan organisasi dalam mencapai tujuannya mampu memberikan kontribusi yang positif

terhadap pelaksanaan sistem organisasi. Hal ini dapat terjadi karena budaya yang muncul dalam sebuah organisasi disesuaikan dengan tuntutan visi dan misi organisasi tersebut, sehingga budaya yang tercipta dapat dijadikan pengikat hasrat dan pemikiran para anggota organisasi dalam mematuhi, menjalankan, dan menjaga aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Pastin (Sutrisno, 2013:11), menyatakan bahwa: “Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku”.

Budaya dalam organisasi, baik itu terdiri dari unsur yang besar atau pun unsur yang kecil, merupakan bagian dari mata rantai terlaksananya aktivitas organisasi yang bersifat sebagai kesatuan. Unsur-unsur budaya tersebut mempengaruhi sistem, pemikiran, perbuatan, dan tujuan dari sebuah organisasi dan memberikan manfaat terhadap berkembangnya organisasi.

Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Sebuah organisasi harus mampu beradaptasi dan berintegrasi dengan lingkungan agar permasalahan yang disebabkan karena faktor perbedaan nilai yang muncul dari lingkungan internal dan eksternal dapat diminimalisir. Menurut Sutrisno (2013:125): “Beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu: (1) karakteristik organisasi, termasuk struktur dan teknologi; (2) karakteristik lingkungan, termasuk lingkungan interen dan lingkungan eksteren; (3)

karakteristik karyawan; dan (4) kebijakan praktik manajemen”.

Kegiatan organisasi dalam suatu lingkungan tidak terlepas dari pengaruh kehidupan budaya masyarakat yang mengitarinya. Pola pikir, ucapan, perbuatan, dan berbagai keputusan yang diambil oleh individu yang menjadi anggota sebuah organisasi senantiasa dipengaruhi oleh pandangan budayanya.

Konsep Dasar Kinerja dan Indikator Kinerja

Kualitas dan komitmen para anggota organisasi untuk menjalankan aktivitas guna pencapaian tujuan organisasi merupakan bagian dari keberhasilan kinerja. Kinerja menurut Usman (2012:64) adalah: “Unjuk kerja yang ditampilkan melalui kecakapan dan motivasi yang ditunjukkan oleh setiap pegawai, baik secara kualitas dan kuantitas, dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya”.

Kinerja memiliki nilai penting dalam proses pengembangan organisasi. Efektivitas organisasi bergantung kepada bagaimana para anggota organisasi melakukan aktivitas sesuai dengan tuntutan tata nilai yang diharapkan oleh organisasi. Lembaga Administrasi Negara (LAN) (Uha, 2013:240), menjelaskan bahwa: “Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan”.

Kinerja Guru

Dalam sebuah organisasi pendidikan,

keberadaan guru sangat berperan penting dalam menjalankan sistem organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus jeli melihat potensi bawahannya agar dapat dikembangkan bagi kepentingan sekolah. Pekerjaan dan hasil kerja yang baik tidak terlepas dari keyakinan dan keinginan untuk menjadikan seorang individu tetap berperan dalam sebuah sistem organisasi. Karen dan Wilson (Mudjito *et al.*, 2012:34), menjelaskan: “Kinerja (*performance*) guru adalah kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah ‘kemampuan dan kemauan’”.

Kualitas dari guru yang memiliki kinerja yang baik akan menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi dalam organisasi pendidikan, kinerja yang baik juga memberikan pengaruh yang positif terhadap perkembangan lembaga dan pencapaian pendidikan bermutu seperti yang ditargetkan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Metode kualitatif dilakukan dengan pengamatan, wawancara, dan menelaah dokumen. Bogdan dan Taylor (Moleong, 2012:46) mendefinisikan bahwa: “Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.”

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh, yaitu SMA Laboratorium Unsyiah yang berstatus

swasta dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh yang berstatus negeri. Subjek pada penelitian ini adalah komponen-komponen yang terdapat dalam organisasi sekolah di mana penelitian dilaksanakan, yaitu kepala sekolah, tenaga administrasi sekolah dan para guru pada SMA Laboratorium Unsyiah Banda Aceh dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

HASIL PEMBAHASAN

Pola Pembinaan Disiplin Guru pada Sekolah Menengah atas di Kota Banda Aceh

Pola pembinaan disiplin guru pada SMA Laboratorium Unsyiah dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh telah dilakukan lewat sosialisasi secara lisan mengenai peraturan kedisiplinan yang disampaikan lewat rapat-rapat rutin dan ketika upacara bendera. Demikian juga dengan peraturan tertulis, di mana kedua sekolah telah menempatkan peraturan-peraturan tertulis mengenai kedisiplinan pada dinding ruang guru dan koridor-koridor sekolah. Selain itu Kepala sekolah pada kedua sekolah tersebut juga memeriksa absensi kehadiran guru dan karyawan, serta menerapkan pemberian sanksi kepada para guru yang melanggar peraturan mengenai tata tertib kedisiplinan.

Dalam konteks organisasi, disiplin merupakan faktor penting dalam pembentukan kinerja yang positif. Sutrisno (2013:177) menjelaskan bahwa: “Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan

perusahaan”.

Cara Memotivasi Guru dalam Meningkatkan Kinerjanya pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh

Cara pemberian motivasi kepada para guru dan pegawai di kedua sekolah tersebut dilakukan secara lisan pada rapat-rapat rutin dan upacara bendera. Selain itu motivasi secara lisan juga disampaikan oleh kepala sekolah secara personal kepada guru-guru dan pegawai yang dianggap memiliki kinerja positif terhadap organisasi. Motivasi yang diberikan ini merupakan kompensasi dari kinerja yang dilakukan oleh anggota organisasi terkait dengan keberhasilan dan pemenuhan standar organisasi terhadap tujuan dan sasaran kerja.

Namun berdasarkan hasil analisis data dan informasi yang diperoleh, kedua sekolah tersebut belum pernah memberikan motivasi atau penghargaan yang berbentuk materi, seperti sertifikat, piagam, dan bonus tambahan dalam bentuk uang kepada para guru dan pegawai yang menjadi anggota organisasi.

Pencapaian prestasi sebuah sekolah tidak terlepas dari kinerja optimal yang diperlihatkan oleh para anggota organisasi sekolah. Baik atau buruknya kinerja para anggota organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh motivasi yang diperoleh oleh para anggota organisasi tersebut. Usman (2013:276) menjelaskan bahwa: “Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku”.

Hubungan Perilaku dalam Melaksanakan Budaya Sekolah pada Sekolah Menengah Atas

di Kota Banda Aceh

Dalam pelaksanaan aktivitas pada sebuah organisasi, hubungan kerja yang positif antara para anggota organisasi merupakan kunci terciptanya tujuan bersama yang menjadi harapan organisasi. Sutrisno (2013:49) menyatakan ada dua tipe hubungan manusiawi penting yang bersifat organisasional, yaitu: “(1) hubungan antara para manajer dan pekerja dan (2) hubungan antara pekerja dengan pekerja lain yang ada di dalam organisasi”.

Pola hubungan perilaku yang positif dalam melaksanakan budaya sekolah menjadi parameter dalam melihat perkembangan nilai-nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi sekolah. Keberadaan pimpinan dalam konteks pemegang kendali terhadap budaya sekolah yang telah tercipta sangat mempengaruhi aktivitas para anggota organisasi. Pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah, harus dapat ikut berpartisipasi dan mengelola nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan positif dalam organisasinya. nilai-nilai positif yang dikelola dengan baik diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi sesuai seperti yang diharapkan. Junaedi (Sutrisno, 2013:55) menyatakan bahwa:

Lingkungan organisasi hendaknya dapat mendukung para karyawan untuk tetap mau berpartisipasi dan mengelola manajemen yang inovatif. Dalam pengelolaan budaya ini anggota organisasi hendaknya meningkatkan hubungan antarpribadi satu dengan lainnya, melalui sistem komunikasi yang memberikan umpan balik yang berkesinambungan. Selain itu, juga adanya gaya kepemimpinan manajemen yang selalu

membangkitkan kepercayaan diri karyawan, serta memberi pengarahan yang benar dan juga struktur organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi sehingga dapat memberikan suasana keterbukaan, mau menerima pendapat orang lain serta terpeliharanya suasana *intrapreneurial*.

Berdasarkan hasil penelitian, hubungan yang terbina antara para personil di kedua sekolah tersebut merupakan pola hubungan yang positif. Hal ini terlihat dari adanya hubungan kerja yang baik dan positif di antara kepala sekolah dengan guru, antara kepala sekolah dengan pegawai administrasi, antara guru dengan guru, dan antara guru dengan pegawai administrasi di setiap sekolah.

Faktor Penghambat Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Atas di Kota Banda Aceh

Temuan data di lapangan menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang menjadi hambatan bagi kedua sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hambatan-hambatan yang ada di sekolah-sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Faktor Penghambat Peningkatan Kinerja Guru SMA Laboratorium Unsyiah

SMA Laboratorium Unsyiah	
Permasalahan	Dampak
- Kurangnya sosialisasi dan komunikasi peraturan antara personil sekolah	- Terlambat - Tidak mengetahui perubahan jadwal mengajar
- Disiplin kerja yang belum maksimal	- Rendahnya tingkat kedisiplinan - Rendahnya komitmen dari beberapa guru PNS
- Perbedaan orientasi guru yang berstatus PNS	- Kecemburuan sosial

- Stratifikasi dan senioritas status antar para guru	- Kecemburuan sosial
--	----------------------

Sumber: Hasil penelitian, diolah, 2015.

Tabel 2
Faktor Penghambat Peningkatan Kinerja Guru SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh

SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh	
Permasalahan	Dampak
- Belum adanya motivasi yang sesuai harapan	- Hanya menjalani rutinitas tanpa mau berkembang
- Disiplin kerja yang belum maksimal	- Rendahnya tingkat kedisiplinan - Rendahnya komitmen
- Tidak memiliki inisiatif dan pasif terhadap program baru	- Ikut aturan saja dan antusiasme terbatas pada SK
- Kurangnya pelayanan, interaksi, dan komunikasi profesional dengan pihak eksternal	- Persepsi negatif dari pihak eksternal - Kurang profesional dalam pelayanan

Sumber: Hasil penelitian, diolah, 2015.

Kinerja seorang individu dalam organisasi dikatakan meningkat bila ia mampu mencapai target yang diharapkan oleh organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Hikmat (2011:89) menyatakan bahwa: "Motivasi dan perhatian manajemen terhadap pegawai berhubungan dengan gejala kejiwaan manusia yang normal bahwa seluruh manusia akan bekerja lebih semangat ketika hasil kerjanya dihargai sesuai dengan harapannya".

Tidak dapat dipungkiri bahwa visi pribadi yang dimiliki oleh para guru menjadikan mereka memiliki persepsi berbeda dalam memandang sebuah tanggung jawab yang berada di pundaknya. Padahal, selain harus merealisasikan visi pribadinya, guru juga harus mengingat visi

komunitas atau organisasinya. Wibowo (2013:61) menjelaskan bahwa: "... interpretasi kita sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal kita. Karakteristik yang mempengaruhi persepsi kita termasuk sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan".

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pola pembinaan disiplin guru dalam meningkatkan kinerja pada SMA Laboratorium Unsyiah dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh dilaksanakan dengan berbagai cara, yaitu lewat pengawasan terhadap tugas pembelajaran dan tugas administrasi, mengarahkan mengenai pentingnya kedisiplinan pada rapat-rapat rutin dan pada saat upacara bendera, serta mengecek daftar kehadiran para guru. Namun, pola pembinaan yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah tersebut belum mencapai hasil maksimal seperti yang diharapkan. Budaya kerja yang mengedepankan budaya kedisiplinan belum diimplementasikan secara total oleh para guru dan belum dijadikan sebuah nilai budaya efektif dalam organisasi.
2. Sistem pemberian motivasi kepada guru dalam upaya meningkatkan kerjanya pada kedua sekolah tersebut telah berjalan dengan baik dan efektif. Pada SMA Laboratorium Unsyiah, sistem pemberian motivasi yang bersifat membangkitkan komitmen dan semangat kerja dilakukan lewat pengarahan dan penguatan komitmen yang disampaikan

pada rapat-rapat rutin dan pada upacara bendera. Pada SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh, sistem pemberian motivasi yang bersifat kepedulian dengan melakukan musyawarah dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para guru, motivasi yang bersifat membangun kerjasama dan mengembangkan komitmen yang disampaikan lewat rapat rutin dan upacara bendera.

3. Hubungan perilaku di antara personil sekolah yang tercipta pada SMA Laboratorium Unsyiah dan SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh berlangsung dengan baik dan kondusif. Pada SMA Laboratorium Unsyiah, pola hubungan perilaku positif yang tercipta antar personil sekolah dipertahankan dengan cara mengembangkan budaya kerja sama, budaya transparansi, budaya kepedulian, dan saling menghargai antara para personil sekolah. Sementara, pada SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh pola menjaga hubungan perilaku positif antar personil sekolah dilakukan dengan cara saling menghargai, menyelesaikan tugas sesuai dengan arahan serta tepat waktu, dan melibatkan personil sekolah dalam acara dan kegiatan kebersamaan
4. Faktor penghambat peningkatkan kinerja guru pada SMA Laboratorium Unsyiah antara lain: masih belum maksimalnya pelaksanaan sosialisasi dan komunikasi mengenai kebijakan antara personil sekolah sehubungan dengan perubahan kebijakan dan peraturan yang telah disepakati sebelumnya, budaya disiplin yang masih belum diterapkan

secara maksimal dan sesuai harapan oleh sebagian kecil para guru senior yang berstatus PNS, perbedaan orientasi dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang tercipta antara para guru yang berstatus PNS, guru yayasan, dan guru honorer, munculnya stratifikasi dalam hal status dan senioritas, sehingga peraturan yang ada kerap diabaikan dianggap sepele oleh sebagian kecil guru yang berada pada level senior dan berstatus PNS. Faktor penghambat peningkatan kinerja guru pada SMA Negeri 4 Kota Banda Aceh adalah: budaya disiplin kerja yang belum diterapkan secara maksimal, kurangnya motivasi yang tidak sesuai dengan harapan para guru, sehingga komitmen para guru yang selama ini telah mencoba mengikuti peraturan dan menjaga komitmen dalam bekerja kehilangan semangat dan rasa antusias, kurang inisiatif dan cenderung pasif terhadap program-program yang dilaksanakan oleh sekolah, sehingga para guru hanya menerima instruksi tanpa mencoba mengembangkan dan berinovasi terhadap tugas yang dibebankan, dan kurangnya pelayanan, interaksi, dan komunikasi profesional dengan pihak eksternal, dalam konteks ini adalah masyarakat yang memiliki kepentingan dengan pihak sekolah.

Saran

1. Sebagai pimpinan pada organisasi sekolah, kepala sekolah hendaknya lebih intens melakukan pembinaan dan pengarahan

- mengenai pelaksanaan disiplin kepada para guru dalam lingkungan sekolahnya. Pembinaan dan pengarahan tersebut dapat dilakukan dengan lebih kontinu, khususnya mengenai sosialisasi peraturan-peraturan yang berkenaan dengan visi dan misi sekolah.
2. Sistem pemberian motivasi, khususnya pemberian penghargaan dalam bentuk materi kepada para guru yang berdedikasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya hendaknya dijadikan sebagai sebuah program sekolah. Selain motivasi dalam membangkitkan semangat dan komitmen kerja, para guru juga megarapkan sesuatu yang dapat menjadi pembuktian eksistensi terhadap aktivitas dan rutinitas yang mereka lakukan dalam upaya mencapai tujuan sekolah seperti yang diharapkan.
 3. Pola hubungan perilaku di antara personil sekolah yang telah kondusif perlu tetap dipertahankan, bahkan bila perlu lebih ditingkatkan lewat program-program kebersamaan, seperti rekreasi, pertandingan olah raga antara para guru, dan lain-lain. Relasi positif di antara personil sekolah akan menciptakan iklim yang membetahkan para guru dalam menjalani rutinitas harian mereka.
 4. Faktor-faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru pada sebuah sekolah menjadi masalah yang perlu ditindaklanjuti demi keberlangsungan aktivitas dalam organisasi sekolah. Upaya meminimalkan faktor-faktor penghambat tersebut dapat dilakukan lewat sosialisasi

yang berkelanjutan dan bersinergi antara para personil sekolah, sinkronisme kebijakan terhadap semua guru yang berstatus PNS ataupun non PNS, menciptakan komunikasi yang dinamis dan efektif antara sesama personil sekolah maupun dengan pihak-pihak eksternal, dan menginternalisasikan sikap disiplin dan tanggung jawab terhadap pekerjaan kepada semua personil sekolah tanpa terkecuali.

DAFTAR PUSTAKA

- Hikmat. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L.J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mudjito, H., dan Elfindri. 2012. *Pendidikan Inklusif*. Jakarta: Baduose Media.
- Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nata, A. 2009. *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner; Normatif Perenialis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, sosiologi, Manajemen, Teknologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Uha, I.N. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia

Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan serta Wajib Belajar. 2010. Bandung: Citra Umbara.

Usman, H. 2013. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, edisi 4.* Jakarta: Bumi Aksara.

Usman, N. 2011. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, Konsep, Teori, dan Model.* Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi.* Jakarta: Rajawali Pers.