

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi, bangsa Indonesia dihadapkan pada persoalan sumberdaya manusia dalam menghadapi era kompetisi yang semakin sulit. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan, serta berkewajiban memberikan layanan dan kemudahan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi. Manajemen pendidikan adalah suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan menurut Asmani (2009:78).

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas (Anonim, 2005: 49). Pengelolaan satuan pendidikan yang dimaksud adalah meliputi perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, penilaian hasil belajar dan pengawasan.

Pengelola sekolah membangun sebuah sistem yang di dalamnya mengutamakan kerjasama atau *team work*. Kesuksesan dibangun atas dasar kebersamaan dan bukan kerja satu orang kepala sekolah atau *one man show*. Pimpinan sekolah atau kepala sekolah boleh datang silih berganti, tetapi sistem akan terus berjalan mendampingi siapapun pemimpinya. Menurut Asmani (2009:99) para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Terjalin suatu hubungan sosial antara pemimpin dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik secara sinergis antara keduanya, karena sama-sama membutuhkan dan berjalan pada tujuan yang sama.

Pengelolaan pendidikan sebagai upaya untuk menerapkan kaidah-kaidah administrasi dalam bidang pendidikan. Menurut Sobri (2009:3) pengelolaan pendidikan merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat. Madrasah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Hal itu sejalan dengan tujuan Pendidikan Nasional yang mempunyai fungsi yang sama dengan satuan pendidikan lainnya.

Sekolah harus mempunyai budaya sekolah yang tetap eksis dan selalu disempurnakan. Mempunyai *misi* dan *visi* yang jelas yaitu sekolah yang mempersiapkan anak didik masa depan yang bertakwa, berintegritas tinggi, mempunyai daya juang yang kuat, mempunyai kepribadian yang utuh, berbudi pekerti luhur, mandiri serta mempunyai kemampuan intelektual yang tinggi. Keduanya menjadi tiang pancang tujuan bagi semua anggota. Menurut Tjahjono (2011: 28) suatu visi (dan misi) wajib melahirkan harapan bagi anggota organisasi. Visi yang tidak melahirkan harapan tidak akan efektif, tidak memotivasi, tidak ada passion, dan komitmen, serta tidak menggerakkan anggota untuk mencapainya.

Budaya sekolah terbentuk dari eratnya kegiatan akademik dan kesiswaan, seperti dua sisi mata uang logam yang tak dapat dipisahkan. Melalui kegiatan akademik dan non akademik yang beragam dalam bidang keilmuan, keolahragaan, dan kesenian membuat siswa dapat menyalurkan minat dan bakatnya masing-masing menurut Sagala (2008 : 116). Sedangkan menurut Murniati (2009:46) budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Pendidikan nasional bertujuan dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, bertujuan untuk mengembangkan 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 bertanggungjawab.

Budaya adalah pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berfikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin dalam wujud fisik maupun abstrak menurut Nurkolis (2008:200). Menyiapkan sekolah khususnya SD/MI menjadi sekolah yang memenuhi 8 standar nasional pendidikan akan menjadi salah satu strategi tepat dan dapat dirasakan langsung oleh seluruh pengguna lembaga pendidikan tersebut. Sebab apapun alasannya SD/MI tersebut dapat menangani secara profesional semua kegiatan yang terkait dengan pendidikan, baik itu kurikulum, ketenagaan, organisasi dan manajemen sekolah, kultur budaya, dan sebagainya. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan menurut Sobri (2009:15).

Kinerja sekolah merupakan totalitas penampilan sekolah sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang harus dicapai. Menurut pendapat Hartanto (2009:172) budaya kerja lebih menggambarkan kualitas hubungan insani dan sikap seseorang terhadap sesamanya maupun pada waktu menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja. Seperti halnya menurut Roni (2009:9, kol. 2) kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.

Setiap sekolah pada dasarnya selalu berusaha untuk dapat mencapai kinerja yang terbaik atau kinerja yang maksimal. Namun demikian, tidak sedikit sekolah yang tidak mengetahui faktor-faktor apa saja yang menentukan kinerja sekolah dan bahkan tidak tahu bagaimana untuk mencapai kinerja yang *optimum*. Faktor yang menjadi penentu kinerja sekolah seperti kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, profesionalisme guru, dukungan tim ahli manajemen sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, penggunaan secara optimal fasilitas belajar di kelas, laboratorium, perpustakaan dan tempat belajar lainnya, serta ketersediaan anggaran yang mendukung penyelenggaraan program sekolah menurut Sagala (2009:178-179).

Para pemimpin di bidang pendidikan, sebagai pemimpin organisasi menghadapi sekurang-kurangnya empat system budaya, yaitu : (a) budaya dasar, (b) budaya masyarakat sekolah, (c) budaya organisasi staf sekolah, dan (d) budaya siswa menurut Mantja (2008:19). Peningkatan kinerja sekolah sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dikembangkan dalam sekolah tersebut, dimana nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Efisiensi dan keefektifan organisasi akan dipengaruhi oleh budaya kerja, budaya berfikir, budaya mutu, dan keinginan untuk lebih baik bagi setiap anggota organisasi menurut Sagala (2008 : 116).

Menurut Hill Napoleon (2009:267) kedisiplinan adalah kekuatan yang membuat segala kebiasaan berfikir dipolakan dan dilanjutkan sampai kebiasaan ini diambil alih oleh daya kebiasaan semesta dan dilangsungkan hingga mencapai puncak yang logis. Madarasah harus mempunyai semangat baru untuk siap melaksanakan tugas-tugas besar yang menghadang di hadapan kita. Depdiknas, dinas pendidikan, dan semua pemangku kepentingan pendidikan, termasuk Komite Sekolah tidak hanya menunggu bola, tetapi harus secara proaktif berdiri di garis terdepan untuk meningkatkan mutu pendidikan di tanah air. Budaya disiplin adalah bersatunya pikiran, kata, dan perbuatan dalam sebuah sistem, teknologi, dan organisasi menurut Tjahjono (2011:203).

Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, system dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai menurut Sallis (2008:104). Ada beberapa faktor penyebab munculnya kesenjangan di Madarasah Ibtidayyah antara lain adalah : (1) rendahnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan yang berakibat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di daerah turut menjadi faktor penyebab ketimpangan mutu. (2) adanya keterbatasan prasarana dan sarana yang menyebabkan masyarakat pendidikan kesulitan untuk melakukan aktifitas pendidikan. (3) rendahnya kualitas sumber daya manusia .

Sampai di sini diharapkan muncul kesadaran dan keyakinan yang sublime tentang betapa pentingnya nilai-nilai diri, baik dalam konteks kepemimpinan (*Culture based Leadership*) maupun budaya organisasi (*High Performing Culture*). Untuk itu, kita mesti kembali lebih dulu pada konteks manusia selaku individu dengan mencari dan menggali nilai-nilai dirinya menurut Tjahjono (2011:192). Ciri-ciri seseorang yang sudah bekerja secara maksimal adalah : Pertama, orang tersebut selalu antusias terhadap setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan; Kedua, kualitas kerja yang dihasilkan akan memuaskan pimpinan atau perusahaan; Ketiga, Konsistensi kedisiplinan kerja yang akan memuaskan pimpinan menurut Sastrowijaya (2010:48-49).

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi menurut Mahsun (2006:25). Karakteristik budaya kerja pada umumnya dianggap dapat mempengaruhi : 1. Fokus perhatian kita di tempat kerja; 2. Perilaku kerja dan profesional anggota perusahaan; 3. Hal-hal yang dihargai di tempat kerja ; 4. Persepsi tentang waktu, individu, kelompok, masyarakat, dan lingkungan alam; 5. Sifat interaksi antar pribadi di tempat kerja menurut Hartanto (2009:175-177). Suatu sekolah harus dapat menciptakan budaya kerja di sekolahnya sendiri sebagai identitas diri, dan juga sebagai rasa kebanggaan akan sekolahnya.

Keunikan dan karakteristik budaya sekolah (*school culture*) yang kokoh dan tetap eksis di Madarasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo yang tidak dimiliki oleh sekolah lainnya adalah :

1. Jam masuk sekolah

Di Madarasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo masuk sekolah pukul 06.50 WIB. Dengan waktu 10 menit awal pada siswa digunakan sebagai pembiasaan. Setibanya di sekolah saat bertemu dengan guru maupun teman berjabat tangan dan memberi salam “Assalamu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh”.

2. Peningkatan kinerja guru

Kepala Madarasah memberikan reward kepada guru yang berprestasi dengan memberi penghargaan berupa piagam. *Reward* adalah : 1). Mendahulukan upaya, perjuangan mewujudkan suatu *goal* untuk menghasilkan kepuasan yang dapat dinikmati ? kerja mendahului kepuasan dan *reward*; 2). Ada petunjuk yang jelas dan terstandardisasi; 3). Kepuasan dan *reward* tertinggi hanya bisa diperoleh dari YME; 4). Diberikan kepada yang menunjukkan kinerja baik hingga terbaik dengan derajat berbeda; 5). Diberikan kepada yang mampu menghindari kesalahan menurut Sulistami (2006:178). Budaya Kerja Tinggi (*High Performing Culture*), bisa ditebak bahwa faktor budaya menjadi variable utama terciptanya kinerja (*performance*) yang tinggi. Jadi bukan hanya mempengaruhi kinerja, tetapi juga mendongkrak kinerja menjadi lebih tinggi menurut Tjahjono (2011:177).



3. Nilai akreditasi madrasah

Madarasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo dengan nilai akreditasi A. Ini adalah satu-satunya Madarasah Ibtidayyah di lingkungan Kecamatan Grobogan yang terakreditasi A. Hal ini atas kerja sama antara Kepala Sekolah, Guru, dan Komite Sekolah sesuai dengan pendapat menurut Hartanto (2009:411) iklim kerja yang berkualitas merupakan habitat yang subur bagi penciptaan kinerja yang bermakna.

4. Strategi penerimaan siswa baru

Setiap penerimaan siswa baru menggunakan strategi untuk mendapatkan simpati dari wali murid dengan mengadakan karnaval yang melibatkan semua tenaga pendidik dan kependidikan, komite sekolah, karang taruna, perangkat desa, tokoh masyarakat, tokoh agama, dan melibatkan kepolisian (dalam hal ini Polsek kecamatan Grobogan) dan dalam kenyataannya madrasah dihadapkan pada tantangan yang makin sulit dalam merebut simpati masyarakat luas.

5. Paguyuban kelas dan paguyuban madrasah

Di Madarasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo sudah mempunyai paguyuban kelas dan paguyuban Madarasah Paguyuban ini sebagai sarana untuk tukar informasi antara orang tua / wali murid dengan guru / madarasah demi kemajuan prestasi putra putrinya. Madarasah mempunyai paguyuban wali murid tiap kelas. Setiap paguyuban beranggotakan seluruh wali murid dalam satu kelas. Masing-masing paguyuban diberi wewenang untuk mengelola kelas masing-masing.

#### 6. Mendoakan arwah leluhur

Pembiasaan yang dilaksanakan siswa-siswi Madarasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo dengan dibimbing oleh guru mendo'akan arwah orang tua/kakek/nenek yang sudah meninggal Menurut Sutardi (2007:27) dalam pengertian yang lain, istilah religi menunjukkan sikap dan perilaku tradisional berdasarkan tuntutan kitab suci sebagai pedoman hidup manusia guna mencapai kesempurnaan; dan ritual adalah perilaku khusus yang dilakukan berulang-ulang secara bersungguh-sungguh dan diakui sebagai tindakan sosial. Ritual dilakukan pada waktu dan tempat yang telah ditentukan, serta bermuatan peribadatan (2007:33).

Tujuan religi menurut Sutardi (2007:33) adalah : a. Sebagai penganut ikatan moral masyarakat; b. Sebagai penganut solidaritas manusia; c. Memberi keterangan atas peristiwa atau permasalahan yang tidak mampu dijawab dan diselesaikan oleh nalar manusia.

#### 7. Strategi pembelajaran PAKEM

Pembelajaran di Madarasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo menggunakan strategi pembelajaran PAKEM. PAKEM adalah singkatan dari Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan. Aktif dimaksudkan bahwa dalam proses pembelajaran guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan Menurut pendapat ahli Gora Winastwan (2010:12)

PAKEM dimaksudkan bahwa dalam proses pembelajaran, guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan; dan mengemukakan karakteristik pembelajaran PAKEM (*active learning*) adalah suatu pendekatan pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada siswa untuk berperan aktif dalam proses pembelajaran (mencari informasi, mengolah informasi, dan menyimpulkannya untuk kemudian diterapkan/dipraktikkan) dengan menyediakan lingkungan belajar yang membuat siswa tidak tertekan dan senang melaksanakan kegiatan belajar (2009:12).

#### 8. Supervisi kelas

Supervisi yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo dengan supervisi silang dengan sekolah negeri lain, yaitu dengan cara Kepala Madrasah mensupervisi sekolah dasar lain, dan sebaliknya Kepala Sekolah dasar mensupervisi guru-guru madrasah. Tenaga pengajar di Madrasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo semuanya non PNS/ tenaga honorer madrasah sudah barang tentu mempunyai tuntutan kepada pemerintah untuk bisa diangkat menjadi PNS. Sesuai menurut Mulyana (2010:118) salah satu cara efektif untuk mengontrol kualitas mengajar guru dan meningkatkan kualitas administrasi guru, adalah melalui program supervisi pendidikan. Supervisi dapat dilakukan oleh supervisor dari unsure pengawas pendidikan atau kepala sekolah.

Di tingkat satuan pendidikan madrasah, kelompok kerjanya meliputi pemangku kepentingan, yaitu: (1) kepala madrasah, (2) guru, dan (3) komite sekolah. Semua pemangku kepentingan tersebut harus dilibatkan dalam usaha besar untuk mengadakan kegiatan pemetaan dan pendataan kesenjangan kondisi pendidikan dengan standar nasional pendidikan. Untuk mewujudkan fungsinya sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya menurut Sobri (2009:102).

Peneliti mencoba menganalisis kondisi kerja sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo sesuai dengan yang diharapkan oleh Standar Nasional Pendidikan dalam pengembangan pendidikan di madrasah. Dengan timbulnya kesenjangan antara keadaan ideal dengan keadaan nyata Madrasah Ibtidaiyah dari uraian diatas, maka dalam penulisan penelitian ini peneliti mengambil judul Budaya Kerja Sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo Kecamatan Grobogan Kabupaten Grobogan.

## **B. Fokus Penelitian**

Bertolak dari uraian di atas, maka fokus penelitian yang kami angkat adalah "Bagaimana karakteristik budaya kerja sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Yatpi Getasrejo Kecamatan Grobogan Kabupaten Grobogan?". Fokus penelitian tersebut dijabarkan menjadi 4 subfokus.

1. Bagaimanakah budaya kerja guru dalam mengerjakan administrasi yang meliputi membuat silabus, program tahunan, program semester dan RPP di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan?

2. Bagaimanakah budaya kerja guru dalam proses pembelajaran meliputi, pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan?
3. Bagaimanakah budaya kerja guru dalam melaksanakan evaluasi berupa penilaian baik secara tertulis maupun lisan, di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan?
4. Bagaimanakah budaya kerja guru dalam tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian berupa perbaikan dan pengayaan di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan subfokus di atas, ada 4 tujuan yang ingin dicapai.

1. Menemukan budaya kerja guru dalam mengerjakan administrasi yang meliputi membuat silabus, program tahunan, program semester dan RPP di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan
2. Mendeskripsikan budaya kerja guru dalam proses pembelajaran meliputi, pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan.
3. Memperoleh gambaran budaya kerja guru dalam melaksanakan evaluasi berupa penilaian baik secara tertulis maupun lisan, di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan
4. Menjelaskan budaya kerja guru dalam tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian berupa perbaikan dan pengayaan di MI Yatpi Getasrejo, Kecamatan Grobogan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang berhubungan langsung dengan budaya kerja sekolah khususnya di Madarasah Ibtidayyah Yatpi Getasrejo Kecamatan Grobogan Kabupaten Grobogan.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti dalam menerapkan pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terhadap masalah-masalah yang dihadapi di dunia pendidikan secara nyata.

###### b. Bagi Sekolah

Diharapkan dengan adanya hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan yang berharga bagi pihak sekolah/madarasah dan upaya pengelolaan budaya kerja sekolah pada tingkat pendidikan dasar di Madarasah Ibtidayyah Yatpi Getasrejo Kecamatan Grobogan Kabupaten Grobogan.

###### c. Bagi Program Pascasarjana

Dapat dijadikan perbandingan bagi pembaca yang akan mengadakan penelitian, khususnya tentang budaya kerja sekolah di tingkat pendidikan dasar.

## **E. Daftar Istilah**

### **1. Budaya**

Budaya adalah keseluruhan sistem gagasan/pikiran, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia.

Kebudayaan adalah keseluruhan proses dan hasil perkembangan manusia yang disalurkan dari generasi ke generasi untuk kehidupan manusia yang lebih baik.

### **2. Kerja**

Kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu, sedangkan kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi sekolah/madarasah yang tertuang dalam *strategic planning* suatu sekolah/madarasah

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

### **3. Pengertian Budaya Kerja**

Budaya secara harfiah berasal dari Bahasa Latin yaitu '*Colere*' yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang. Dalam Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002 dinyatakan bahwa budaya berasal dari bahasa sansakerta '*budhayah*' sebagai bentuk jamak dari kata dasar '*budhi*' yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Menurut *The American Herriage Dictionary* mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu

keseluruhan dari pola perilaku yang dikirkinkan melalui kehidupan sosial, seni agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia. Menurut Koentjaraningrat budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan miliki diri manusia dengan cara belajar

#### **4. Sekolah**

Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan memberi pelajaran kepada siswa.