

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dalam Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 1 didefinisikan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, kepribadian, pengendalian diri, akhlak mulia kecerdasan, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Kata kunci dari pengertian pendidikan tersebut yaitu usaha sadar dan terencana, artinya pendidikan itu diselenggarakan secara sadar dan terencana dalam suatu sistem pendidikan. Pendidikan secara terencana mempunyai maksud pendidikan dilaksanakan dengan penuh perhitungan, memiliki landasan keilmuan yang kuat, visi dan misi yang dapat diukur, dan menggunakan strategi yang tepat dalam melaksanakan program dan kegiatannya didukung oleh sumber daya yang tersedia (Sagala, 2009:5-6). Strategi dan sumber daya tidak terlepas dari lembaga yang menggerakkan dan menyelenggarakan.

Pendidikan tidak dapat dilaksanakan jika tidak dikelola oleh suatu organisasi, seperti organisasi satuan pendidikan, organisasi pemerintah, dan lainnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan (Sagala, 2013:13). Organisasi adalah institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran. Dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi, anggota dipimpin oleh pemimpin organisasi. Organisasi pendidikan menghadapi tantangan kompleks dalam menyiapkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mampu bersaing di era global. Berdasarkan kedudukan organisasi, maka pendidikan dapat dikelola oleh suatu organisasi yang berbentuk institusi pendidikan mulai dari tingkat pemerintah

pusat, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan. Harmonisasi lembaga pendidikan harus dirancang dengan menjunjung tinggi nilai budaya. Ini sejalan pasal 4 Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mengungkapkan bahwa penyelenggaraan pendidikan harus secara demokratis dan berkeadilan dengan menjunjung tinggi hak – hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.

Kurangnya pendekatan budaya oleh organisasi pendidikan dianggap menjadi penyebab kurang optimalnya hasil dari upaya peningkatan kualitas pendidikan. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, bukan hanya sebuah sistem yang terdiri atas proses belajar mengajar, kepemimpinan, manajemen, tetapi sekolah juga memiliki budaya sekolah. Menurut Zamroni (2011:111) memberikan batasan bahwa budaya sekolah adalah pola nilai - nilai, prinsip - prinsip, tradisi - tradisi dan kebiasaan - kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Budaya yang kuat bisa baik atau buruk karena budaya semacam itu bisa meningkatkan atau menghambat efektivitas (Hoy & Miskel, 2014:307)

Budaya menggambarkan cara kita melakukan segala sesuatu. Mulyana dan Rahmat (2003:18) mendefinisikan budaya sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, tingkatan, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek – objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Sagala (2013:111) menyatakan bahwa budaya merupakan konsep yang membangkitkan keinginan dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berpikir, merasa, mempercayai, dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Koentjaraningrat (2003:72) mendefinisikan kebudayaan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Budaya dalam hal ini yaitu tingkah laku dan fenomena sosial yang

menggambarkan citra dan identitas. Eksisnya budaya dikarenakan ada pelakunya yang dikenal sebagai pelaku budaya.

Dalam lingkungan internal organisasi selalu berkembang budaya organisasi (Wirawan, 2007:5). Budaya organisasi dimiliki organisasi yang terbentuk dari sifat khas organisasi sebagai subjek dan objeknya. Schein, seorang pakar budaya organisasi (1995) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan *problem – problem*, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Budaya organisasi menurut Hoy dan Miskel (2014:270) adalah sebuah sistem orientasi bersama yang mempersatukan unitnya dan memberinya identitas khusus. Menurut Schwartz dan Davis, budaya organisasi merupakan harapan dan pola kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi. Sagala (2013:112) sependapat bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai atau apa yang dinilai penting dan kepercayaan (bagaimana sesuatu berjalan) yang membentuk orang – orang dalam organisasi, susunan organisasi, dan sistem pengendalian organisasi untuk melahirkan norma – norma keyakinan untuk melakukan segala sesuatu dalam organisasi. Sedang menurut Ndraha (2003:53), budaya organisasi dapat dilihat sebagai fenomena sosial dari level makro dan bisa juga sebagai fenomena administratif dari sudut mikro, dan organisasi adalah masukan bagi usaha mencapai tujuan. Menurut Wirawan (2007:10), budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Jadi, budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya.

Budaya organisasi memiliki peranan yang besar dalam mencapai tujuan institusional, walaupun juga ada budaya organisasi yang bisa menahan

perkembangan kelembagaan. Diantara peran budaya organisasi menurut Wirawan (2007:36-37) terhadap organisasi, anggota organisasi dan mereka yang berhubungan dengan organisasi adalah :

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang yang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur – unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai – nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi.
3. Mengurangi konflik. Isi budaya mengembangkan keterikatan sosial anggota organisasi yang memiliki *background* yang berbeda. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama mereduksi perbedaan atau terjadinya perselisihan diantara anggota organisasi.
4. Tanggung jawab kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi tidak hanya menjadikan satu, tetapi juga memberikan fasilitas tanggung jawab anggota organisasi kepada organisasi dan kumpulan kerjanya. Budaya organisasi yang mendukung dapat mengembangkan *sense belonging* dan komitmen besar terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Mengurangi ketidakpastian. Budaya organisasi mereduksi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan dalam mencapai tujuannya, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Anggota organisasi memiliki pedoman dalam mencapai tujuannya.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi. Semua hal

tersebut menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak, dan berperilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya.

7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat di belakang faktor – faktor organisasi yang kelihatan dan dapat di observasi. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mula – mula motivasi tersebut merupakan motivasi ekstrinsik karena budaya organisasi memberi imbalan bagi anggota organisasi yang mematuhi dan memberi sanksi bagi yang tidak melaksanakannya. Ketika anggota organisasi telah menjadi anggota organisasi dalam waktu yang lama, mereka termotivasi secara intrinsik untuk melakukan apa yang diwajibkan oleh budaya organisasi.
8. Kemampuan kerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kemampuan kerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, semangat kerja, dan dorongan kerja karyawan.
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Ress dan McBain (Sagala, 2013:114) menegaskan bahwa masalah strategis untuk mengelola perubahan, pengambilan keputusan dalam organisasi, memperkirakan kekayaan dan sumber daya manusia (SDM), dan sumber daya organisasi adalah budaya. Ress dan McBain juga menguatkan budaya tidak lagi sebagai hasil peralihan strategis, akan tetapi sebagai pemercepat perubahan bentuk, peralihan budaya sering menjadi strategi persaingan dalam organisasi, dan membutuhkan pengembangan kesadaran bahwa pertentangan budaya bisa saja ada. Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota

organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi (Wirawan, 2007:7).

Inti suatu budaya organisasi yang membedakannya dengan budaya organisasi lainnya adalah isinya. Isi budaya organisasi adalah artefak, kaidah, nilai – nilai, kode etik, keyakinan, asumsi, falsafah organisasi, etos kerja, bahasa dan metafora, cerita dan mite, seremoni, ritual, upacara, simbol, sejarah dan pahlawan (Wirawan, 2007:41). Tiga sistem simbol mengkomunikasikan isi dari budaya sekolah: cerita, ikon, dan ritual (Hoy & Miskel, 2014: 279).

Amanat Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 4 tentang penyelenggaraan pendidikan harus menjunjung tinggi nilai budaya. Sekolah dalam hal ini sebagai organisasi satuan tingkat pendidikan harus menjunjung tinggi nilai budaya. Manajemen sekolah yang tidak mengindahkan nilai budaya akan menyebabkan institusi pendidikan sebagai entitas yang terlepas dari masyarakatnya, sedang *stake holder* sekolah adalah juga anggota masyarakat, dan alumni institusi pendidikan akan kembali ke masyarakat. Kepala sekolah perlu mencermati budaya masyarakat di lingkungan sekitar sekolah dalam mengubah budaya sekolah menjadi lebih baik. Kepala sekolah sebagai *leader*, tidak hanya membuat perencanaan, proses organisasi, pelaksanaan dan monitoring menggunakan analisis SWOT, kepala sekolah mempunyai peranan sebagai penggerak dinamika sekolah yang dipimpinnya (Tahalele, 2006:11). Mulyasa (2004:158) juga mengemukakan bahwa kepala sekolah juga merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak dicapai sekolah

Keadaan pengelolaan budaya organisasi di institusi pendidikan belum sepenuhnya memperoleh perhatian dari pemimpin sekolah. Hal tersebut dapat dilihat dari berkembangnya budaya perseorangan sekolah yang bervariasi. Faktor yang menyebabkan budaya organisasi tidak berjalan diantaranya faktor indisipliner personil guru dan komunikasi antar sesama guru yang kurang lancar (Jurman, 2014). Suryani (2013) juga menambahkan temuan bahwa guru tidak disiplin masuk kelas, guru tidak berpartisipasi dalam rapat, dan guru meninggalkan kelas. Guru dan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya

berpegang teguh pada norma, cenderung hanya menggugurkan sesuatu yang wajib. Contoh nyata gejala itu adalah pada guru yang memberi pelajaran, apabila guru sudah melakukan kegiatan pembelajaran di ruang tempat belajar, dianggap sudah melakukan sesuatu yang menjadi kewajibannya. Guru kurang bertanggung jawab dalam mengajar di kelas, karena guru mengajar bukan dari dasar hati nurani tetapi karena perintah atasan (Zuryati, dkk, 2015). Kompetensi lain berupa tugas mendidik anak dengan memberi teladan dalam berperilaku cenderung tidak dipentingkan. Di dalam diri perorangan sekolah belum sepenuhnya dipahami budaya organisasi yang dipilih sebagai ciri khas sebuah institusi pendidikan yang membedakan dengan institusi pendidikan lainnya. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan yang hadir di sekolah belum sepenuhnya menaruh perhatian pada budaya organisasi sebagai bagian pokok dalam menuju visi, misi dan tujuan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan pendidikan SMP masih harus ada peningkatan dimulai dari perancangan program, proses pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Aktivitas perancangan program, pengorganisasian, pengarahan dan monitoring yang dilakukan di sekolah belum sepenuhnya menempatkan unsur budaya organisasi. Pada kenyataannya budaya organisasi juga belum sepenuhnya dipahami pada pengajar dan karyawan berakibat belum menjadi landasan kerjasama dan pola khusus yang diyakini.

Perhatian kepala sekolah yang kurangnya atau bahkan tidak mendapatkan perhatian terhadap budaya organisasi ini dalam waktu lama panjang dikhawatirkan berakibat tidak begitu bagus terhadap tercapainya program pemerintah dalam bidang pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan kualitas pendidikan. Tidak berjalannya budaya organisasi juga dikhawatirkan menurunkan kinerja dan komitmen serta ketidakpuasan kerja guru dan karyawan. Budaya organisasi yang tidak berjalan juga dapat menghambat perkembangan organisasi (Wirawan, 2007:35).

Perhatian peneliti mengadakan penelitian tentang budaya organisasi berangkat dari keprihatinan pada kenyataan pada tersebut diatas. Keadaan budaya

yang hadir di sekolah islam umumnya dan keadaan budaya organisasi di SMPIT Nur Hidayah Surakarta pada khususnya mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian di SMPIT Nur Hidayah Surakarta. Pengelolaan budaya organisasi yang ada di SMPIT Nur Hidayah Surakarta tidak mengabaikan unsur budaya organisasi. Ciri khas budaya organisasi di SMPIT Nur Hidayah selain pada peranan kepala sekolah dalam menumbuhkembangkan budaya organisasi, juga pada budaya organisasi yang diambil dari nilai – nilai agama islam, sehingga guru dan karyawan melaksanakan tugas di sekolah juga didasari dengan kepercayaan kepada Allah swt, dan menguatkan keterterlaksanaan budaya organisasi yang ada. Lewat penelitian ini hendaklah dapat digambarkan sesuatu yang berbeda dalam budaya organisasi yang ada di SMPIT Nur Hidayah Surakarta, khususnya peran kepala SMPIT Nur Hidayah Surakarta dan budaya – budaya yang dikembangkannya.

Budaya organisasi mempunyai sudut pandang yang umum, oleh karena itu penelitian dititikberatkan pada budaya unggulan yang dikembangkan oleh kepala sekolah. Pada penelitian ini titik berat pengkajian budaya organisasi ditujukan pada budaya dasar yang menjadi dasar dalam guru dan karyawan melaksanakan tugas mengajar yaitu budaya semangat, kebersamaan, keilmuan dan perilaku hidup muslim *amar ma'ruf nahi munkar*. Budaya dasar itu adalah kunci kesuksesan manajemen kegiatan belajar mengajar. Titik tekan tersebut dihubungkan dengan fokus pimpinan sekolah dalam menumbuhkembangkan budaya organisasi. Usaha menumbuhkembangkan budaya organisasi yang ada di suatu institusi satuan pendidikan seharusnya diawali dengan sosialisasi dan pemeliharaan nilai – nilai yang merupakan bagian budaya organisasi. Hal didasari bahwa dengan anggapan bahwa tanpa adanya informasi dan proses memahami yang baik serta pengaktualan budaya - budaya yang ada, sehingga budaya organisasi akan tidak mudah untuk dikembangkan.

B. Perumusan Masalah

Peneliti memfokuskan masalah penyelidikan tentang menumbuhkembangkan budaya organisasi sekolah dengan menitikberatkan persoalan peranan kepala sekolah dalam implementasi, memelihara dan menumbuhkembangkan budaya organisasi sekolah.

Berkaitan dengan persoalan pokok yang dikaji dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam budaya organisasi, maka masalah yang dikaji tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana peranan kepala SMPIT Nur Hidayah dalam implementasi budaya organisasi kepada guru dan karyawan ?
2. Bagaimana peranan kepala SMPIT Nur Hidayah dalam memelihara budaya organisasi bagi guru dan karyawan?
3. Bagaimana peranan kepala SMPIT Nur Hidayah dalam menumbuhkembangkan budaya organisasi bagi guru dan karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakan penyelidikan terhadap peranan kepala SMPIT Nur Hidayah Surakarta dalam mengembangkan budaya organisasi bagi guru dan karyawan yang ada adalah :

1. Mendeskripsikan peran kepala SMPIT Nur Hidayah dalam implementasi budaya organisasi kepada guru dan karyawan
2. Mendeskripsikan peran kepala SMPIT Nur Hidayah dalam memelihara budaya organisasi bagi guru dan karyawan yang ada
3. Mendeskripsikan peran kepala SMPIT Nur Hidayah dalam menumbuhkembangkan budaya organisasi agar menjadi referensi bagi guru dan karyawan dalam melakukan tugas bekerja dan meningkatkan kinerja guru dan karyawan SMPIT Nur Hidayah Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan membuahkan hasil sehingga dapat mengembangkan teori budaya organisasi dan penerapannya di suatu satuan pendidikan. Mengembangkan kajian teori peran pimpinan satuan pendidikan dalam penumbuhkembangan budaya organisasi di lembaga pendidikan. Bagi Akademisi, penelitian ini menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang pengelolaan budaya organisasi sekolah

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan memberikan manfaat :

- a. Bagi pengelola sekolah, untuk memberi saran yang baik kepada institusi penyelenggara pendidikan SMP dalam mengembangkan budaya organisasi, terlebih bagi guru dan karyawan.
- b. Bagi Yayasan Nur Hidayah Surakarta, untuk memberikan masukan dalam mengembangkan budaya organisasi dan pengambilan kebijakan pemilihan kepala sekolah penyelenggara pendidikan jenjang SMP
- c. Bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Olahraga Kotamadya Surakarta selaku pembina lembaga pengelola SMP, untuk memberikan pembinaan SMP agar sinergi dengan program Dinas Pendidikan dan Olahraga Kotamadya Surakarta.