

## ABSTRAK

**Sutikno Tony.** 2016. Strategi Pengembangan Budaya Sekolah (Studi Kasus Di SMANegeri 1 Badegan) Tesis. Program Studi Manajemen Agama Islam. Program Pasca Sarjana sekolahtinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. MiftahulUlum, M.Ag

**Kata kunci:** Budaya Sekolah, Nilai-nilai, Pengembangan.

Sekolah tidak hanya sebuah ruangan atau gedung tempat peserta didik menuntut ilmu, tetapi sekolah merupakan lembaga pendidikan yang terikat norma dan budaya yang mendukung sebagai suatu system nilai di dalam mewujudkan visi .misi dan tujuan sekolah.

Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian, hal ini tampak dari berkembangnya budaya personal sekolah yang sangat variatif .Dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif cenderung gugur kewajiban. Contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru yang mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dianggap telah melaksanakan kewajibannya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan member contoh berperilaku baik cenderung diabaikan. Dalam diri personal sekolah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjad iciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan: (1) Nilai-nilai yang mendasari pengembangan budaya di SMANegeri 1 Badegan (2) Proses pembentukan budaya sekolah di SMA Negeri 1 Badegan. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Subyek penelitiannya adalah kepala sekolah, guru, siswa dan komite sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Nilai-nilai yang mendasari pengembangan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan adalah, keunggulan akademik, spiritualisme, disiplin, kerjasama, empati, tanggung jawab dan komitmen, dengan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi. Sasaran pengembangan budaya sekolah meliputi tingkat kenyamanan, proses pembelajaran, hubungan interpersonal dan kelembagaan lingkungan; (2) Proses pembentukan budaya sekolah di SMAN 1 Badegan diawali dengan analisis lingkungan yang melibatkan seluruh komponen sekolah untuk mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah. Terhadap guru dan karyawan diberikan tanggungjawab dan kebebasan dalam melaksanakan tugasnya dengan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya yang disepakati bersama untuk mewujudkan ulusan yang unggul dalam berprestasi, mandiri, berbudaya lingkungan yang dilandasi iman dan taqwa. Strategi pengembangan budaya sekolah di buktikan dengan pengembangan iklim sekolah yang menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman, mendorong seluruh warga sekolah untuk selalu berinovasi, memiliki standard dalam rangka mencapai hasil yang memuaskan.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Proses pendidikan yang terjadi di sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah mengelolanya. Secara sederhana proses pengelolaan pendidikan di sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Sebagai upaya meningkatkan peranan kepala sekolah yang ditandai dengan perlunya dikuasainya sejumlah kompetensi. Pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional telah menetapkan standar kepala sekolah yang ditetapkan dalam peraturan Mendiknas no 23 tahun 2007. Dalam standar tersebut ditetapkan 5 standar kompetensi keperibadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial.

Kompetensi sebagaimana diharapkan dalam keputusan menteri belum sepenuhnya dipenuhi oleh kepala sekolah, baik tingkat TK, SD, SMP maupun SMA. Belum dipenuhi sebagian kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala Sekolah menyebabkan peranannya di sekolah tidak berjalan secara maksimal.

Sebagai pemimpin di sekolah, kompetensi manajerial mutlak sangat dibutuhkan. Kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 13 yang terdiri dari (1) kemampuan menyusun perencanaan sekolah, (2) kemampuan mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan, (3) kemampuan memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah, (4) kemampuan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, (5) kemampuan menciptakan budaya dan iklim yang kondusif, (6) kemampuan mengelola guru dan

staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya secara maksimal, (7) kemampuan mengelola sarana dan prasarana sekolah, (8) kemampuan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka mendapatkan dukungan, (9) kemampuan mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan peserta didik serta (10) kemampuan mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Tidak dikuasainya kompetensi manajerial sebagaimana tersebut di atas apabila tidak mendapatkan perhatian dari pihak-pihak terkait, maka dalam jangka panjang akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan di sekolah maupun tujuan pendidikan nasional. Pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, yang dijabarkan dari visi dan misi sekolah harus mampu menjawab kepala sekolah permasalahan yang ada di sekolah, yang dijabarkan dalam analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Melalui analisis tersebut sekolah mengetahui dengan jelas kemampuan dan kelemahannya, sehingga dapat menyusun strategi pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan sekolah

Sebagai pemimpin selain membuat perencanaan, pengorganisasian, pengesahan dan pengawasan melalui analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan. memegang peranan sebagai penggerak dinamika sekolah yang dipimpinnya<sup>1</sup> tanggung jawab kepala sekolah akan meningkat secara kualitas dan kuantitas kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah. kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah.<sup>2</sup>

Syafarudin menyampaikan beberapa hal perlu mendapatkan perhatian kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan antara lain harus memperhatikan sub sistem

---

<sup>1</sup> Tahalele, Bagimana memimpin Sekolah yang Efektif (Bogor: Galia Indonesia, 2006), 11

<sup>2</sup> Mulyasa E. Menjadi Kepala Sekolah Profesional Remaja (Bandung : Rosda Karya, 2004),158

pendidikan nasional yang dipengaruhi oleh sub sistem ekonomi, politik, hukum dan budaya.<sup>3</sup>Aspek budaya memiliki peran yang cukup strategis disamping aspek lainnya, dengan demikian maka pengelolaan pendidikan harus memperhatikan aspek budaya. Pengelolaan pendidikan yang mengabaikan unsur budaya akan mengakibatkan sekolah sebagai identitas yang terpisahkan dari masyarakatnya, sementara warga sekolah adalah warga masyarakat, dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Dengan memperhatikan budaya masyarakat di sekitar sekolah, dilingkungan sekolah perlu juga dikembangkan budaya sekolah.

Pendidikan yang dilakukan Rasulullah Saw telah berhasil membina individu beriman, berakhlak, berpengetahuan dan berpengaruh di lingkungan masyarakat. Dengan modal ini Rasulullah Sawberhasil merubah sistem masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat islami. Ditinjau dari proses perubahan sosial, pada masa Rasulullah dimulai dari perubahan pada diri manusia yang mencakup keimanan, akhlak, pengetahuan, dan perilaku.<sup>4</sup>

Dalam Al-Qur'an Allah berfirman

Yang Artinya Kamu (umat Islam) adalah umat ter-baik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah.Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka.Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik.QS Ali Imron:110<sup>4</sup>

Sekolah tidak hanya sebuah ruangan atau gedung tempat peserta didik menuntut ilmu, tetapi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang terikat norma dan budaya yang mendukung sebagai suatu sistem nilai.<sup>5</sup>Menurut Weingartner sekolah mempunyai fungsi mendasar yaitu melayani masyarakat.Fungsi dan tugas utama sekolah adalah meneruskan,

---

<sup>3</sup> Syafarudin, Kebijakan Pendidikan, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2002), 4

<sup>4</sup> Zamroni, Pembaharuan Pendidikan Menuju Mengembangkan Paradigma Pendidikan Islam. Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Vol. I No.2 (April, 191), hal. 36

<sup>4</sup> Anwar Abu Bakar, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011)

<sup>5</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: Nimas Multima, hal.53

mempertahankan, dan mengembangkan kebudayaan masyarakat, melalui pembentukan kepribadian peserta didik dan mempersiapkan generasi pengganti melalui pembentukan kepribadian peserta didik dan mempersiapkan generasi pengganti yang mampu mempertahankan eksistensi kelompok atau masyarakat.<sup>6</sup>

Hal tersebut sesuai dengan firman Allah di dalam al-Qur'an yang Artinya,

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

(QS. Ar-Raad: 11)<sup>5</sup>

Firman Allah tersebut mengisyaratkan kepada manusia untuk terus menerus melakukan perubahan menuju hal yang baik yang semua itu dilandaskan pada keyakinannya kepada Allah Swt. Perubahan perilaku manusia sebagai generasi yang kuat tangguh berkepribadian, beriman dan bertaqwa dapat dilakukan melalui pendidikan di sekolah.

Pengelolaan budaya organisasi yang ada di SMA Negeri 1 Badegan didasarkan atas pemahaman kepala sekolah terhadap sistem nasional, artinya kepala sekolah dalam mengelola SMAN 1 Badegan memperhatikan unsur budaya organisasi. Guru-gurunya sudah hampir semua bisa menjalankan tugasnya sendiri-sendiri dengan baik contohnya walau tidak ada kepala sekolah mereka sudah dengan tertib masuk kelas sesuai jam yang ditentukan dan untuk menjalin kebersamaan dengan semua guru dan karyawan beserta keluarga kita dan sudah rutin mengadakan arisan keluarga tiap 2 bulan sekali secara anjongsana dan sudah berlangsung hampir 21 tahun<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Ibid, hal.58.

<sup>5</sup> Anwar Abu Bakar, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011),

<sup>6</sup> Wawancara dengan wakil Kepala Sekolah SMA N 1 Badegan tanggal, 24 juli 2015

Kekhasan budaya organisasi di SMAN 1 Badegan selain pada strategi-strategi yang digunakan dalam mengembangkan budaya organisasi, juga pada nilai-nilai organisasi yang dikembangkan dari ajaran islam sehingga guru dan karyawan bekerja juga dilandasi dengan keyakinan dan memantapkan terlaksananya budaya organisasi yang ada.

Kondisi pelaksanaan budaya organisasi di sekolah pada umumnya kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah, hal ini tampak dari berkembangnya budaya personal sekolah yang sangat variatif. Dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif cenderung gugur kewajiban. contoh riil fenomena tersebut adalah pada guru yang mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dianggap telah melaksanakan kewajibannya. Tugas lain berupa kegiatan mendidik dengan memberi contoh berperilaku cenderung diabaikan. Dalam diri personal sekolah tidak ditanamkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah lainnya. Kepala sekolah selaku penanggung jawab pendidikan yang ada di sekolah belum memberikan perhatian serius pada budaya organisasi sebagai bagian penting dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

Kurangnya atau bahkan tidak mendapatkannya perhatian kepala sekolah terhadap budaya organisasi ini dalam jangka panjang dikuatirkan berimplikasi kurang baik terhadap pencapaian program pemerintah dalam bidang pendidikan yang salah satunya adalah peningkatan mutu pendidikan. Berangkat dari keprihatinan pada kenyataan sebagaimana tersebut di atas khususnya pada implikasi yang ditimbulkannya peneliti mengadakan penelitian tentang budaya organisasi

Kondisi budaya organisasi yang ada di sekolah-sekolah pada umumnya dan kondisi budaya organisasi yang terdapat di SMAN 1 Badegan mendorong peneliti untuk

mengadakan penelitian di SMAN 1 Badegan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan apa yang dianggap khas dalam budaya organisasi yang ada di SMAN 1 Badegan, khususnya pada bagaimana peranan kepala sekolah dan nilai-nilai apa yang dikembangkannya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas selanjutnya peneliti merumuskan masalah yang akan di kaji sebagai berikut :

1. Nilai-nilai apa yang mendasari pengembangan budaya sekolah di SMA Negeri 1 Badegan?
2. Bagaimana proses pembentukan Budaya Sekolah di SMA Negeri 1 Badegan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan nilai-nilai yang mendasari pengembangan budaya sekolah di SMA Negeri 1 Badegan.
2. Mendeskripsikan proses pembentukan budaya sekolah di SMA Negeri 1 Badegan.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah

### **a. Manfaat secara teoritik**

- 1) Untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan keilmuan penulis terutama di bidang budaya sekolah.

2) Tulisan ini diharapkan dapat menjadi karya ilmiah yang dapat menambah hazanah pustaka dunia pendidikan terutama dalam hal memajukan sekolah melalui pengembangan budaya sekolah.

b. Manfaat secara praktis

1) Sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi SMANegeri 1 Badegan dalam mengembangkan budaya organisasi sekolah.

2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kalangan akademik dan para peneliti berikutnya sebagai bahan kajian untuk melakukan penelitian lebih luas dan mendalam.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas dan jelas dalam penulisan ini, serta untuk lebih memudahkan para pembaca, maka penulis menggunakan sistematika pembahasan. Adapun sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I memuat tentang pendahuluan yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II, berisi tentang landasan teori yang membahas tentang budaya organisasi sekolah: landasan (filosofis, historis, dan yuridis) .

Bab III, mengemukakan metode penelitian yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, sumber data, tehnik pengumpulan data, tehnik analisa data, pengujian keabsahan data, tahap-tahap penelitian.

Bab IV, membahas tentang gambaran umum SMANegeri 1 Badegan yang meliputi: letak dan keadaan geografis, sejarah berdiri dan perkembangan, visi dan misi sekolah,



struktur organisasi sekolah, keadaan (guru, karyawan, dan siswa), serta sarana dan prasarana.

Bab V, berisi tentang hasil penelitian yang membahas tentang: nilai-nilai yang di pegang teguh di SMANegeri 1 Badegan, proses pembentukan budaya sekolah diSMANegeri 1 Badegan.

Bab VI,Merupakan bagian penutup yang berisi kesimpulan dari pembahasan-pembahasan sebelumnya, kemudian dicantumkan saran-saran. Selanjutnya dilampirkan beberapa lampiran yang dianggap perlu sehubungan dengan kelengkapan dalam penulisan tesis ini.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kajian Terdahulu**

Pada kajian penelitian terdahulu penulis menemukan tesis dengan judul Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Titik temu penelitian tersebut dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama meneliti tentang strategi untuk memajukan sekolah, tetapi perbedaannya pada penelitian Paumi Raudatin ini lebih pada peningkatan mutunya, sedang penelitian di SMAN 1 Badegan ini lebih pada pengembangan budaya yang ada di sekolah sehingga menghasilkan output yang siap untuk berinteraksi dikalangan masyarakat.

Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Tidak dipublikasikan. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, oleh Paumi Rudatin tahun 2010 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Pola Manajemen Strategik dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Somoroto; 2) Implementasi Manajemen Strategik di Sekolah Dasar Negeri 1 Somoroto; 3) Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Somoroto, 4) seberapa besar tingkat keberhasilan manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan analisis statistik deskriptif, yaitu menguraikan atau memberikan keterangan mengenai suatu data atau fenomena sehingga data yang terkumpul mudah dipahami. Metode pengumpulan datanya diperoleh dari observasi, dan wawancara mendalam.

Penelitian ini berbeda dari penelitian terdahulu karena penelitian ini menfokuskan objek kajiannya pada strategi pengembangan budaya sekolah di SMA Negeri 1 Badegan. Jadi penelitian ini penting dilakukan dan mempunyai posisi tersendiri dalam kajian manajemen khususnya manajemen budaya sekolah.

Hasil penelitian Sudrajat tentang “Budaya Organisasi Sekolah” (2008) mengemukakan bahwa pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolptentang School Culture yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah tentang budaya secara umum, sedangkan perbedaannya adalah pada kajian ini lebih pada budaya organisasinya sedangkan bagi peneliti lebih memfokuskan pada strateginya, sehingga posisi penelitian ini adalah mengembangkan pada permasalahan lain, maka penelitian ini masih layak dilaksanakan.

Begitu juga, studi yang dilakukan Fyans dan Martin tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu, tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang tujuan sekolah menunjukkan survey terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois, mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat. Sementara itu, studi yang dilakukan, Thacker dan William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa.<sup>7</sup>

Penelitian tersebut di atas memiliki persamaan dengan penelitian ini yaitu tentang budaya secara internal di sekolah, sedangkan perbedaannya adalah penelitian di atas lebih

---

<sup>7</sup>Anonim, 2008. “Budaya Organisasi Sekolah

pada pengaruhnya sedangkan di sini yang peneliti bahas adalah tentang strategi pengembangan budaya, sehingga posisi penelitian ini adalah mengembangkan pada permasalahan lain, maka penelitian ini masih layak dilaksanakan.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Pengertian Strategi**

Kata strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* yang artinya “a general set of maneuvers cried out over come a enemy during combat” yaitu semacam ilmunya para jenderal untuk memenangkan pertempuran<sup>8</sup>. Sedangkan dalam kamus Belanda-Indonesia, *strategis* berasal dari kata majemuk, yang artinya siasat perang, istilah strategi tersebut digunakan dalam kemiliteran sebagai usaha untuk mencapai kemenangan, sehingga dalam hal ini diperlukan taktik serta siasat yang baik dan benar.<sup>9</sup>

Ada beberapa pendapat lain tentang pengertian strategi, antara lain:

- a. Strategi didefinisikan sebagai garis besar haluan negara bertindak untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.<sup>10</sup>
- b. Arifin memberikan pengertian strategi adalah sebagai segala upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu untuk mencapai hasil secara maksimal.<sup>11</sup>
- c. Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu.<sup>12</sup>

Secara garis besar, pengertian “strategi” adalah segala upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, baik dalam bidang pendidikan atau lainnya.

---

<sup>8</sup> John M Bryson, *Perencanaan Strategis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), XVI

<sup>9</sup> Datje Rahajoekoesoemah, *Kamus Belanda-Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 1388

<sup>10</sup> Drs. Tabrani Rusyah, Atang K. BA, Drs Zainal A, *Penekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Remaja Rosada Karya, 1992), 209

<sup>11</sup> Prof. DR. H. M. Arifin. *Med, Ilmu pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 58

<sup>12</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Cet II, 1989), 859

Strategi tersebut digunakan untuk meningkatkan segala usaha pada perkembangan lain yang lebih baik.

Sedangkan strategi dasar dari setiap usaha itu mencakup 4 hal yang diungkapkan oleh Newman dan Logan dalam bukunya yang berjudul “Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar” sebagai berikut:

- a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi serta kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadikan sasaran usaha dengan memperhatikan aspirasi dan selera masyarakat.
- b. Pertimbangan dan pemilihan jalan pendekatan yang ampuh dalam mencapai sasaran.
- c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mencapai sasaran.
- d. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur yang baku untuk mengukur tingkat keberhasilan<sup>13</sup>

Apabila keempat unsur dalam strategi dasar itu diterapkan dalam pendidikan maka akan sejalan dengan pola dasar PPSI, yang menggambarkan sebagai berikut:

- a. Karena dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka identifikasi secara spesifik terhadap perubahan tingkah laku dan pribadi peserta didik seperti apa dan bagaimana yang harus dicapai dan menjadi sasaran.
- b. Memilih sistem pendekatan belajar mengajar utama yang dipandang efektif dalam mencapai sasaran yang diinginkan dan menjadi pegangan para pendidik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- c. Memilih serta menetapkan prosedur, metode dan teknik belajar mengajar yang efektif dan efisien yang juga dipakai pegangan dalam mengajar.

---

<sup>13</sup> Tabrani Rusyah., Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar, (Bandung, PT. Remaja Rosada, 1992),

- d. Yang terakhir menetapkan norma-norma dan batas minimum keberhasilan, atau kriteria keberhasilan, yang menjadikan sempurna sistem instruksional yang berhubungan secara menyeluruh.

Dengan demikian strategi pendidikan adalah seni mendayagunakan suatu faktor untuk mencapai sasaran dengan melihat situasi dan kondisi masyarakat yang ada menyangkut juga masalah mengenai hambatan-hambatan fisik maupun non fisik<sup>14</sup>

Apabila ditelaah lebih dalam strategi diatas menyelesaikan atau meminimalkan masalah serta hambatan dalam pendidikan, juga termasuk salah satu strategi yang dapat dipakai untuk membawa pendidikan ke arah perkembangan selanjutnya. Dalam pembahasan yang sama “Mughtar Buchori” juga memberi beberapa pemikiran tentang strategi yang dipakai dalam menghadapi masalah pendidikan, ada dua strategi yaitu:

- a. Strategi pengembangan sistem, yang berisi langkah-langkah dasar yang dapat kita tempuh untuk mendorong berbagai lembaga pendidikan untuk saling bersentuhan, saling mengenal, saling membantu dan saling mendekati.
- b. Strategi pengarahan sistem, yang berisi langkah-langkah yang dapat kita tempuh untuk meletakkan hubungan langsung antara program pendidikan yang diselenggarakan oleh setiap lembaga pendidikan dengan sejumlah persoalan pembangunan nyata yang terdapat dalam masyarakat.<sup>15</sup>

## **2. Model Strategi Pengelolaan Budaya Sekolah**

Pengembangan budaya sekolah tidak lepas dari budaya masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu pengembangan budaya sebaiknya berdasarkan kebutuhan sekolah yang di dalamnya terdapat kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik yang

---

<sup>14</sup>Arifin.Med, Ilmu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 60

<sup>15</sup> Mughtar Buchori, Pendidikan Dalam Pembangunan, (Yogyakarta: PT Tiara Wacana Jogja, 1994) 12

terintegrasi pada budaya yang berkembang di lingkungannya. Di samping budaya sekolah merupakan bagian dari budaya lingkungan sekitarnya, sekolah harus dapat berfungsi sebagai agen pengembang budaya lingkungan. Sekolah dalam fungsinya sebagai agen perubahan budaya perlu merumuskan rencana, strategi pengembangan, dan monitoring dan evaluasi pembangunan budaya sekolah dengan menggunakan model pengembangan sebagai berikut: <sup>16</sup>

Langkah pertama, adalah analisis lingkungan eksternal dan internal. Pada tahap ini apabila dilihat dari model analisis lingkungan adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang datang dari budaya sekitar sekolah. Di samping itu analisis lingkungan diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan kelemahan dari dalam. Dari analisis lingkungan akan diperoleh sejumlah masalah yang sekolah perlu selesaikan.

Langkah Kedua, adalah merumuskan strategi yang meliputi penetapan visi-misi yang menjadi arah pengembangan, tujuan pengembangan, strategi pengembangan, dan penetapan kebijakan. Arah pengembangan dapat dijabarkan dari visi-dan misi menjadi indikator pada pencapaian tujuan. Contoh dalam pengembangan keyakinan akan dibuktikan dengan sejumlah target yang tinggi pada setiap indikator pencapaian. Contoh ini dapat dijabarkan lebih lanjut pada model operasional penguatan nilai kerja sama dan yang kompetitif. Misalnya sekolah membagi kelompok kerja dengan semangat kebersamaan, namun antar kelompok dikondisikan agar selalu berkompetisi untuk mencapai target yang terbaik. Oleh karena itu, sekolah secara internal tidak mengembangkan model kompetisi individual karena dapat mengurangi makna pengembangan nilai kebersamaan dan kekompakan. Program kerja berbasis kolaborasi

---

<sup>16</sup>Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 81 A Tahun 2013. Tentang Implementasi Kurikulum. Jakarta : Kemdikbud

pada model ini dapat dikukuhkan melalui penetapan kelompok kerja yang ditetapkan dalam surat tugas dari kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan. Selanjutnya sekolah dapat mengembangkan model lain yang dipandang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Langkah ketiga, Implementasi strategi, langkah ini harus dapat menjawab bagaimana caranya sekolah melaksanakan program. Jika pada model pertama sekolah berencana untuk mengembangkan nilai kebersamaan melalui pelaksanaan kegiatan kolaboratif dan kompetitif, maka sekolah hendaknya menyusun strategi pada kegiatan yang mana yang dapat dikolaborasikan dan dikompetisikan.

Sekolah dapat memilih bidang yang akan dikolaborasikan bersifat kompetitif dari berbagai bidang kegiatan sebagaimana yang telah dipelajari. Contoh, sekolah berencana untuk mengembangkan lingkungan fisik sekolah yang nyaman. Pada kegiatan ini diperlukan nilai kebersamaan, semangat berkolaborasi, semangat berpartisipasi dari seluruh pemangku kepentingan di sekolah. Pengembangan nilai harus diwujudkan dalam kepatuhan atas kesepakatan yang dituangkan dalam peraturan. Oleh karena itu pengembangan budaya sekolah sangat erat kaitannya dengan peraturan dan kepatuhan seluruh warga sekolah pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari di sekolah.

Pada langkah ketiga, peran kepala sekolah yang penting adalah;

- (1) Menetapkan kebijakan atas kesepakatan bersama.
- (2) Merealisasikan strategi.
- (3) Melaksanakan perbaikan proses berdasarkan data yang diperoleh dari pemantauan.
- (4) Melakukan evaluasi kegiatan berbasis data hasil pemantauan.



Memperhatikan kelima langkah kegiatan yang penting dalam pelaksanaan strategi mengisyaratkan bahwa kepala sekolah perlu memahami benar tentang: (1) kebutuhan pengembangan budaya sekolah, (2) tujuan pelaksanaan, (3) indikator dan target keberhasilan, (4) memastikan bahwa rencana dapat diimplementasikan, (5) memastikan bahwa proses pelaksanaan dan hasil pengembangan budaya sekolah sesuai dengan yang diharapkan.

Langkah keempat, adalah monitoring dan evaluasi. Langkah ini merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu. Kepala sekolah melalui monitoring memenuhi kewajiban untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Jadwal pelaksanaan memenuhi target waktu. Tahap pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan. Lebih dari itu hasil yang diharapkan sesuai dengan target.

Jika dalam proses pelaksanaan dan hasil yang dicapai meleset dari target maka kepala sekolah segera melakukan perbaikan proses agar hasil akhir yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Maka perlu diperhatikan data elemen perubahan yang menjadi tantangan kepala sekolah dalam mengubah kebiasaan pendidik dalam mengendalikan proses pembelajaran.

Terdapat tradisi yang melekat pada pelaksanaan pembelajaran dan ini dapat dilihat dalam banyak pengalaman guru mengajar di dalam kelas. Pembelajaran berpusat pada guru. Tantangan baru adalah mengubah tradisi pembelajaran berpusat pada guru menjadi pembelajaran berpusat pada peserta didik.

Upaya pengembangan budaya sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini.

a). Berfokus pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.

- b). Penciptaan Komunikasi Formal dan Informal.
- c). Memperhitungkan resiko karena setiap perubahan mengandung resiko yang harus ditanggung.
- d) Menggunakan strategi yang jelas dan terukur .
- e). Memiliki komitmen yang kuat.
- f) Mengevaluasi keterlaksanaan dan keberhasilan budaya sekolah.

Selain mengacu kepada sejumlah prinsip di atas, upaya pengembangan budaya sekolah juga seyogyanya berpegang pada asas-asas berikut:

- a) Kerjasama tim/team work.
- b) Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab.
- c) Keinginan merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap peserta didik dan masyarakat.
- d) Kegembiraan (happiness). Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari personil sekolah.
- e) Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan stakeholders pendidikan lainnya.
- f) Kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain.
- g) Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah.

- h) Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam perasaan itu.
- i) Pengetahuan dan kesopanan para stake holder sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain.

### **3. Pengertian Pengembangan**

Menurut Iskandar Wiryokusumo, pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.<sup>17</sup>

Arifin berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap ke arah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.<sup>18</sup>

### **4. Konsep Dasar Budaya Sekolah**

#### **a. Pengertian Budaya Sekolah**

---

<sup>17</sup> Iskandar Wiryokusumo, Mandilika, Ed, Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), 93.

<sup>18</sup> Arifin. Med, Ilmu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 208.

Banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu dari hal tersebut adalah membangun budaya sekolah dengan baik. Budaya sekolah merupakan kultur organisasi dalam konteks persekolahan. Menurut Uyoh Sadulloh<sup>19</sup> definisi budaya sekolah belum diperoleh kesatuan pandangan. Terminologi budaya sekolah masih disamakan dengan “iklim atau ethos”. Konsep budaya sekolah masuk ke dalam pendidikan itu pada dasarnya sebagai upaya untuk memberikan arah tentang efisiensi lingkungan pembelajaran, lingkungan dalam hal ini dapat dibedakan dalam dua hal (1) lingkungan yang sifatnya alami sesuai dengan budaya siswa dan guru, (2) lingkungan artificial yang diciptakan oleh guru atau hasil interaksi antara guru dengan siswa.

Konsep kultur dalam dunia pendidikan berasal dari kultur tempat kerja di dunia industri, yaitu situasi yang memberikan landasan dan arah untuk berlangsungnya suatu proses secara efektif dan efisien.<sup>20</sup>

Penerapan istilah kultur atau budaya pada organisasi dalam hal ini termasuk lembaga pendidikan dapat dikatakan relatif baru. Sebelumnya sekitar pada awal tahun 1960-an digunakan istilah “Organizational Culture” yang sinonim dengan “climate” atau suasana yang selanjutnya pada tahun 1970-an istilah serupa “corporate culture” mulai digunakan dan menjadi populer. Dengan diterbitkannya buku Deal dan Kennedy yang berjudul *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

Dalam mendefinisikan kultur organisasi cenderung dimaknai oleh anggota organisasi sebagai sistem yang dianut yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

---

<sup>19</sup> Uyoh Sadulloh, *Pengantar Filsafat Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006) 65

<sup>20</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2000) 134

Jones dalam Tirahardja,<sup>21</sup> memberikan definisi kultur organisasi dan karakteristik budaya organisasi. Menurut Jones kultur organisasi adalah seperangkat nilai yang mengontrol anggota organisasi dalam berinteraksi baik dengan sesamanya maupun dengan orang-orang di luar organisasi. Sedangkan karakteristik kultur organisasi meliputi nilai-nilai, kontrol koordinasi dan motivasi, etika, dan proses disain organisasi. Nilai dalam hal ini dapat dikategorikan atas nilai : idielogi, politik, ekonomi, sosial, budaya, militer keamanan dan agama senada dengan itu Tilaar,H.A.R.<sup>22</sup> mengungkapkan budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Langgulung<sup>23</sup> mendefinisikan bahwa:

Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan normanorma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Budaya sekolah adalah, sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas admin, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.

---

<sup>21</sup>Umar dan La Sulo. Pengantar Pendidikan, (Jakarta : Depdikbud,1994). 56

<sup>22</sup> Tilaar,H.A.R. Manajemen Pendidikan Nasional, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya .2000) 67

<sup>23</sup> Hasan Langgulung, Manusia Dan Pendidikan . (Jakarta: Pustaka Al-Husna 2007) 67

Dari beberapa penjelasan di atas dapat ditarik benang merah bahwa kultur sekolah sebagai pola nilai-nilai, norma, sikap, mitos dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang suatu sekolah, dimana sekolah tersebut dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa, sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Dengan kata lain bahwa kultur atau budaya sekolah dapat dikatakan sebagai pikiran, kata-kata, sikap, perbuatan, dan hati setiap warga sekolah yang tercermin dalam semangat, perilaku maupun simbol serta slogan khas identitas mereka.

Menyimak dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa konsep budaya sekolah sebagai suatu pendekatan lebih menekankan pada penghayatan segi-segi simbolik, tradisi, riwayat sekolah yang kesemuannya akan membentuk keyakinan, kepercayaan diri dan kebanggaan akan sekolahnya.

#### **b. Manfaat Budaya Sekolah**

Beberapa manfaat yang bisa diambil dari upaya pengembangan budaya sekolah, diantaranya: (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal; (3) lebih terbuka dan transparan; (4) menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi; (5) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; (6) jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan (6) dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK. Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah: (1) meningkatkan kepuasan kerja; (2) pergaulan lebih akrab; (3) disiplin meningkat; (4) pengawasan fungsional bisa lebih ringan; (5) muncul keinginan untuk selalu ingin

berbuat proaktif; (6) belajar dan berprestasi terus serta; dan (7) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

### **c. Prinsip Budaya Sekolah**

Upaya pengembangan budaya sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini.

- 1) Berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah. Pengembangan budaya sekolah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya, harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya sekolah.
- 2) Penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya budaya sekolah. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.
- 3) Inovatif dan bersedia mengambil resiko. Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan budaya sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi para pembaharu. Ketakutan akan resiko menyebabkan kurang beraninya seorang pemimpin mengambil sikap dan keputusan dalam waktu cepat.
- 4) Memiliki strategi yang jelas. Pengembangan budaya sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan

program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.

- 5) Berorientasi kinerja. Pengembangan budaya sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah.
- 6) Sistem evaluasi yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap: jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal: kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan.
- 7) Memiliki komitmen yang kuat. Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan implementasi program-program pengembangan budaya sekolah. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.
- 8) Keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.
- 9) Sistem imbalan yang jelas. Pengembangan budaya sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang



menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya sekolah.

- 10) Evaluasi diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya sekolah. Halaman berikut ini dikemukakan satu contoh untuk mengukur budaya sekolah.

#### **d. Asas-Asas Pengembangan Budaya Sekolah**

Selain mengacu kepada sejumlah prinsip di atas, upaya pengembangan budaya sekolah juga seyogyanya berpegang pada asas-asas berikut ini:

- 1) Kerjasama tim(team work). Pada dasarnya sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh personil sekolah.
- 2) Kemampuan. Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada tingkat kelas atau sekolah. Dalam lingkungan pembelajaran, kemampuan profesional guru bukan hanya ditunjukkan dalam bidang akademik tetapi juga dalam bersikap dan bertindak yang mencerminkan pribadi pendidik.
- 3) Keinginan. Keinginan di sini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat. Semua nilai di atas tidak berarti apa-apa jika tidak diiringi

dengan keinginan. Keinginan juga harus diarahkan pada usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai budaya yang muncul dalam diri pribadi baik sebagai kepala sekolah, guru, dan staf dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat.

- 4) Kegembiraan (happiness). Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari personil sekolah. Jika perlu dibuat wilayah-wilayah yang dapat membuat suasana dan memberi nuansa yang indah, nyaman, asri dan menyenangkan, seperti taman sekolah ditata dengan baik dan dibuat wilayah bebas masalah atau wilayah harus senyum dan sebagainya.
- 5) Hormat (respect). Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan stakeholders pendidikan lainnya. Keluhan-keluhan yang terjadi karena perasaan tidak dihargai atau tidak diperlakukan dengan wajar akan menjadikan sekolah kurang dipercaya. Sikap respek dapat diungkapkan dengan cara memberi senyuman dan sapaan kepada siapa saja yang kita temui, bisa juga dengan memberikan hadiah yang menarik sebagai ungkapan rasa hormat dan penghargaan kita atas hasil kerja yang dilakukan dengan baik. Atau mengundang secara khusus dan menyampaikan selamat atas prestasi yang diperoleh dan sebagainya.

- 6) Jujur (honesty). Nilai kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain. Nilai kejujuran tidak terbatas pada kebenaran dalam melakukan pekerjaan atau tugas tetapi mencakup cara terbaik dalam membentuk pribadi yang obyektif. Tanpa kejujuran, kepercayaan tidak akan diperoleh. Oleh karena itu budaya jujur dalam setiap situasi dimanapun kita berada harus senantiasa dipertahankan. Jujur dalam memberikan penilaian, jujur dalam mengelola keuangan, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggung jawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya sekolah yang baik.
- 7) Disiplin (discipline). Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah. Disiplin yang dimaksudkan dalam asas ini adalah sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran dan kerelaan kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya. Jadi disiplin disini bukanlah sesuatu yang harus dan tidak harus dilakukan karena peraturan yang menuntut kita untuk taat pada aturan yang ada. Aturan atau tata tertib yang dipajang dimana-mana bahkan merupakan atribut, tidak akan menjamin untuk dipatuhi apabila tidak didukung dengan suasana atau iklim lingkungan sekolah yang disiplin. Disiplin tidak hanya berlaku pada orang tertentu saja di sekolah tetapi untuk semua personil sekolah tidak kecuali kepala sekolah, guru dan staf.
- 8) Empati (empathy). Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam

perasaan itu. Sikap ini perlu dimiliki oleh seluruh personil sekolah agar dalam berinteraksi dengan siapa saja dan dimana saja mereka dapat memahami penyebab dari masalah yang mungkin dihadapi oleh orang lain dan mampu menempatkan diri sesuai dengan harapan orang tersebut. Dengan sifat empati warga sekolah dapat menumbuhkan budaya sekolah yang lebih baik karena dilandasi oleh perasaan yang saling memahami.

- 9) Pengetahuan dan Kesopanan. Pengetahuan dan kesopanan para personil sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain. Dimensi ini menuntut para guru, staf dan kepala sekolah tarampil, profesional dan terlatih dalam memainkan perannya memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa, orang tua dan masyarakat.

## **5. Visi Dan Misi Sekolah Dalam Penguatan Budaya Sekolah**

Langkah awal dalam perumusan strategi Strategy Formulation adalah penetapan visi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan future yang realistic dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi harus dapat memberi kepekaan yang kuat tentang area fokus bisnis. Hal ini lebih lanjut diungkapkan oleh Hax dan Majluf<sup>24</sup>, bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk: 1) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok. 2) Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait). 3) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

---

<sup>24</sup> Akdon, Strategic Management For Educational Management, (Bandung: Alfabeta, 2007). 95

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi. Kriteria-kriteria pembuatan visi meliputi: a) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan idial masa depan yang ingin diwujudkan. b) Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. c) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan. d) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik. e) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Suatu visi akan menjadi realistik, dapat dipercaya, menyakinkan, serta mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholders. Selain keterlibatan semua pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan ke semua anggota organisasi sehingga mereka merasa sebagai pemilik visi tersebut. Selain itu visi dibuat dalam kalimat yang singkat agar mudah diingat dan dijadikan komitmen.

Visi yang telah kita peroleh harus kita terjemahkan kedalam guidelines yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk hal itu dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail jika dibandingkan dengan visi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa yang akan datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan yang akan ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian misi.

Pernyataan misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan

dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi. Banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri dan mengabaikan kepentingan masyarakat pelanggan maupun stakeholder. Oleh karena itu, misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan.

Pernyataan misi harus: a) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan. b) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. c) Mengandung partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi tersebut. d) Pernyataan misi yang jelas akan memberi arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi. Misi berubah apabila kehendak organisasi berubah atau karena adanya validasi langkah/komponen manajemen strategik yang lain. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu untuk mencapai visi.

Kriteria pembuatan misi meliputi: 1) Penjelasan tentang bisnis/produk atau layanan yang ditawarkan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. 2) Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani. 3) Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat. 4) Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungan bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.

## **6. Konsep Dasar Tentang Budaya Organisasi**

Menurut Rohidi Budaya dengan segala bentuk dan tingkatannya pada dasarnya akan dimanfaatkan sebagai : (1) desain menyeluruh perilaku kehidupan, (2) sistem simbol, pemberian makna dan model kognitif yang ditransmisikan ke dalam bentuk kode-kode simbolik, serta (3) strategi menyasati lingkungan dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidup<sup>25</sup>.

Berkaitan dengan budaya pada sebuah organisasi, Robbin, menyatakan budaya organisasi dapat dipandang sebagai : (1) nilai-nilai dominan yang ada dan didukung untuk keberlangsungan sebuah organisasi, (2) filsafat yang menuntun kebijakan yang dikeluarkan oleh sebuah organisasi untuk para anggota, pegawai atau karyawannya, (3) segala cara yang dilakukan oleh karyawan pada sebuah organisasi, (4) asumsi dan kepercayaan yang mendasar yang terdapat pada anggota sebuah organisasi, (5) sistem pengertian yang dapat diterima secara bersama-sama oleh anggota organisasi<sup>26</sup>. Organisasi yang baik memiliki budaya yang kuat yang diyakini dan menjadi landasan bagi para anggota organisasi, namun juga bagi pimpinan organisasi tersebut dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil akan diyakini akan mendapatkan respon yang positif dari anggotanya.

Berdasarkan tingkatannya Ndraha mengemukakan secara umum budaya dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu (1) artifacts, (2) espoused values dan (3) basic underlying assumptions<sup>27</sup>. Artifacts diartikan sebagai struktur dan proses organisasional purba yang keberadaannya dapat dengan mudah diamati, tetapi sangat sulit untuk ditafsirkan, hal ini karena berupa simbol-simbol khusus yang hanya dapat dipahami oleh

---

<sup>25</sup>Rohidi . Tjetjep Rohendi, Pendekatan Sistem Sosial Budaya dalam Pendidikan (Semarang ,IKIP Press 1994), 3

<sup>26</sup> Robbin, Steppen P.Organizational Theory: Structure, design, Application, Engewood Cliff. New Jersey: Prentice-Hall Inc.1994, 479-480

<sup>27</sup> Ndraha Thaliziduhu, Budaya organisasi, (Jakarta Rineka cipta 2003),44

orang-orang khusus. Tingkat espoused values adalah budaya yang berupa tujuan strategi dan filsafat. Sementara basic underlying assumptions, berupa kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Menurut Kotter dan Heskett mengidentifikasi budaya organisasi dalam dua tingkatan yaitu tingkatan yang tampak dan yang tidak tampak<sup>28</sup> tingkatan yang kurang tampak, berupa nilai-nilai yang dianut anggota kelompok, sementara yang tampak berupa pola gaya perilaku organisasi. Nilai yang tidak tampak justru cenderung sulit berubah dibandingkan nilai yang tampak<sup>29</sup>.

Organisasi perlu menanamkan budayanya melalui nilai-nilai yang dianut anggota, dan nilai-nilai yang ditetapkan organisasi perlu disesuaikan sejalan dengan paradigma yang bergeser. Nilai-nilai yang dimaksud adalah nilai-nilai operasional yang terkait dengan kebijakan atau arah yang berubah secara eksternal.

Terbentuknya budaya organisasi tidak hanya sekedar peristiwa psikologis dalam diri seseorang, juga tidak hanya sekedar rangsangan emosional, melainkan melalui pertimbangan rasional, merasuk dalam lubuk hati menjadi keyakinan, komitmen, sehingga dipegang teguh dan dilaksanakan secara konsisten. Ndraha menggambarkan sebagai proses sosial, terbentuknya budaya melalui proses akomodasi, akulturasi dan asimilasi<sup>30</sup>

Proses akomodasi terjadi apabila terdapat penerimaan budaya yang satu oleh budaya yang lainnya sebagaimana adanya. Pada umumnya terjadi secara kesepakatan, kesukarelaan, kesenasiban, atau pertukaran. Identitas dari masing-masing budaya masih tetap utuh. Akulturasi terjadi sebagai proses adopsi budaya satu terhadap budaya lain.

---

<sup>28</sup> Komariyah, A. Cevi T Visionary leadership, Menuju Sekolah Efektif, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004) 104

<sup>29</sup> ibid

<sup>30</sup> Ndraha, Thaliziduhu, Budaya organisasi, (Jakarta : Rineka cipta 2003),30



Sementara identitas masing-masing masih tetap ada, tetapi terjadi pembentukan budaya baru sebagai sinergi budaya. Pada proses asimilasi merupakan proses penyatuan sehingga akan terjadi perubahan, dengan demikian identitas masing-masing relatif berubah untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi, maka proses perjalanan budaya tersebut perlu dilakukan sosialisasi, pemeliharaan dan pengembangan budaya yang ada agar proses perjalanan organisasi tetap solid

Mangkunegara menyimpulkan pendapat Davis dan Newstorm, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dan sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi berbagai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan alat pemersatu dan pedoman perilaku anggotanya.

Menurut Husein Umar telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak dalam organisasi dikenal dengan perilaku organisasi<sup>31</sup>. Orang-orang yang tergabung dalam organisasi mencapai tujuan melalui struktur tertentu dan berinteraksi dengan lingkungan, oleh karenanya perilaku organisasi tidak terlepas dari unsur orang, struktur dan lingkungan. lebih lanjut Husein Umar mencontohkan unsur perilaku organisasi, antara lain:

- a. Motivasi pekerja, dorongan yang menyebabkan pekerja melakukan suatu tindakan yang diwarnai oleh motivasi prestasi, aviliasi, kompetensi dan motivasi kekuasaan.
- b. Kepuasan kerja yang berkaitan dengan rasa puas atau tidaknya pekerja. Pada umumnya kepuasan terjadi apabila terdapat kesesuaian antara harapan dengan imbalan yang disediakan.

---

<sup>31</sup> Husein Umar, Metode Riset Perilaku Organisasi. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, , 2003), 56-58

- c. Kepemimpinan, yang merupakan proses pengarahan dan usaha mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuannya
- d. Konflik, adalah perselisihan atau perjuangan yang ditandai dengan permusuhan.
- e. Hubungan, yang berkaitan dengan rentang kendali yang diperlukan organisasi karena keterbatasan keterbatasan .
- f. Komunikasi, yaitu penyampaian informasi antara 2 orang atau lebih.
- g. Stres merupakan suatu kondisi ketenangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

## **7. Budaya Organisasi di Sekolah**

Sebagai suatu organisasi, sekolah memerlukan budaya yang mewarnai berbagai kegiatannya. Sekolah memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan dan perilaku orang yang ada di dalamnya.

Budaya sekolah harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan pembelajaran untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik. Philip membedakan budaya organisasi sekolah dengan budaya organisasi pada umumnya<sup>32</sup>. Perbedaan tersebut terletak pada nilai pada kepercayaan, sikap dan perilaku sebagai komponen esensial budaya yang membentuk karakter di sekolah. Nilai-nilai tersebut didasari oleh konstituen sebagai asumsi dasar yang membuat sekolah memiliki citra yang membanggakan stakeholders.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya sekolah merupakan ciri khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimiliki, kebiasaan yang ditampilkan, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personal sekolah yang terbentuk dalam satu kesatuan khusus bagi sistem sekolah.

---

<sup>32</sup> Komariyah, A. Cevi T Visionary leadership, Menuju Sekolah Efektif, (Jakarta : Bumi Aksara 2006), 101

Nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku adalah komponen esensi sekolah yang membentuk karakter sekolah. Dengan budaya yang ada, warga sekolah memiliki kebanggaan. Perilaku warga sekolah terbentuk melalui budaya sekolah. Hal ini karena budaya adalah seperangkat keyakinan warga yang menjadi milik kolektif. Semua unsur budaya sekolah akan senantiasa memberikan karakter sekolah sehingga membedakannya dengan sekolah yang lain.

Caldwell dan Spinks mengungkapkan unsur-unsur budaya sekolah terdiri dari landasan konseptual yang tidak tampak, perwujudan konseptual/verbal, perwujudan perilaku dan perwujudan dan simbolis visual.<sup>33</sup> Kondisi budaya yang terdapat di sekolah sangat bervariasi baik kualitas maupun kuantitasnya. Kualitas dan kuantitas budaya organisasi yang terdapat di sekolah sangat tergantung dari bagaimana terciptanya kondisi terbentuknya kualitas dan kuantitas budaya oleh kepala sekolah.

Budaya organisasi yang disosialisasikan, dipelihara dan dikembangkan diharapkan dapat digunakan untuk : (1) membedakannya dengan organisasi lain, (2) meningkatkan komitmen bersama, (3) menciptakan stabilitas sistem sosial (4) mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap/ perilaku anggotanya.<sup>34</sup>

## **8. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah**

Perubahan budaya sekolah pada intinya ditentukan oleh atmosfer budaya yang dikembangkan oleh kepala sekolah bersama dengan guru dan karyawan.<sup>35</sup> Konsep pengembangan budaya organisasi merupakan bagian dari konsep pengembangan sumber

---

<sup>33</sup>O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F., 1991, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, 34(3), pp. 487-516.

<sup>34</sup> Ibid, 111

<sup>35</sup> Syafaruddin, *Kebijakan Pendidikan*, ( Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. 2002) 99

daya manusia sebagaimana dikemukakan Castetter, yaitu pengembangan yang tidak menggunakan pendekatan monolitik, tetapi menggunakan pendekatan multidisipliner<sup>36</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah, budaya lingkungan, kebiasaan personal sekolah mempengaruhi budaya organisasi di sekolah. Apabila dirasakan tidak adanya perubahan sebagaimana diharapkan, maka diperlukan adanya transformasi nilai-nilai baru, sehingga terjadi perubahan yang signifikan sebagaimana direncanakan. Upaya memperbaiki kultur sekolah harus dimulai dari pengembangan budaya stafnya. Kelambanan atau bahkan statisnya kondisi staf di sekolah pada umumnya karena budaya rutinitas, kurangnya inisiatif untuk mengembangkan budaya yang telah ada.

Kepala sekolah adalah pemimpin organisasi sekolah yang harus menguasai manajemen yang pada dasarnya merupakan proses pengaturan organisasi untuk mencapai suatu tujuan<sup>37</sup>. Sekolah sebagai sebuah organisasi akan berjalan proses kegiatannya dengan baik apabila kepala sekolah mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen, sebagaimana diamanatkan oleh peraturan Mendiknas no 13 tahun 2007.

Proses manajemen yang terjadi di sekolah terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.<sup>38</sup> Kegiatan manajemen berupa aktivitas mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola<sup>39</sup>

Kegiatan manajemen sebagaimana tersebut adalah tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan budaya organisasi yang ada di sekolah. Pengembangan budaya organisasi di sekolah sejalan dengan perkembangan tuntutan ilmu pengetahuan dan harapan masyarakat.

---

<sup>36</sup> Mulyasa, E. Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung : Remaja Rosda Karya, , 2004), 126

<sup>37</sup> Hasibuan, Malahayu. S.P Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : masagung 2004), 3.

<sup>38</sup> Nawawi H Manajemen Strategek, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan (Yogyakarta: Gajahmada University Press,2006), 36-37.

<sup>39</sup> Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: Andy 2003), 1.

Dari beberapa peran kepala sekolah pada penelitian ini penulis mengarahkan peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi, hal ini dilakukan mengingat budaya organisasi dipandang sebagai landasan kerja personal sekolah. Keyakinan akan nilai-nilai yang difahami bersama memberikan acuan pelaksanaan tugas personal sekolah di bawah pimpinan kepala sekolah, oleh karenanya peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi dipandang memiliki fungsi yang strategis dalam mengembangkan organisasi.

Pada rumusan masalah pada penelitian ini dikemukakan bahwa kondisi empirik yang akan diungkapkan oleh penulis difokuskan pada upaya kepala SMA Negeri 1 Badegan dalam mengembangkan budaya organisasi yang terbagi dalam sub pertanyaan bagaimana kepala sekolah mensosialisasikan, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi pada seluruh warga sekolah.

## **9. Nilai-nilai yang Terkandung Dalam Budaya Organisasi**

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Caldwell dan Sheridan<sup>40</sup> menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara person-culture fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover anggota, di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan 5 komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di dalam organisasi.

Sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah. Akibatnya, kecenderungan

---

<sup>40</sup>O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F., 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, 34(3), pp. 487-516.

meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat turnover karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja.

Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik bagi anggota) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada work task. ada 10 karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni <sup>41</sup>

- a. memberidentity, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- b. group emphasis yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
- c. people focus yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
- d. unit integration yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkoordinasi
- e. control yaitu berapa banyak peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan
- f. risk tolerance yaitu besarnya dorongan terhadap anggota untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko

---

<sup>41</sup>Robbins, S.P., 1993, "Organizational Behavior Concepts Controversies and Application", New Jersey: Prentice Hall International, Inc.271-272

- g. reward criteria yaitu pelaksanaan pemberian imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja anggota dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor-faktor nonkinerja lainnya.
- h. conflict tolerance yaitu berapa besar anggota didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
- i. means-end orientation yaitu seberapa besar manajemen menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
- j. open system focus yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respon yang diberikan organisasi untuk mengubah lingkungan eksternalnya.

## **10. Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Masyarakat**

Sekolah yang berorientasi penuh kepada kehidupan masyarakat disebut community school atau sekolah masyarakat. Sekolah ini berorientasi pada masalah-masalah kehidupan dalam masyarakat seperti masalah usaha manusia melestarikan alam, memanfaatkan sumber-sumber alam dan manusia, masalah kesehatan, kewarganegaraan, penggunaan waktu senggang, komunikasi, transport, dan sebagainya. Dalam kurikulum ini anak dididik agar turut serta dalam kegiatan masyarakat. Pelajaran mengutamakan kerja kelompok. Dengan sendirinya kurikulum itu fleksibel, berbeda dari sekolah ke sekolah, dari tahun ke tahun dan tidak dapat ditentukan secara uniform. Murid-murid mempelajari lingkungan sosialnya untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dapat dijadikan pokok bagi suatu unit pelajaran. Khususnya yang memberi kesempatan kepada murid-murid untuk meningkatkan mutu kehidupan dalam masyarakat sekitarnya.

Dalam melaksanakan program sekolah, masyarakat turut sertakan. Tokoh-tokoh dari setiap aspek kehidupan masyarakat seperti dari dunia perusahaan, pemerintah, agama, politik, dan sebagainya. Diminta bekerja sama dengan sekolah dalam proyek perbaikan masyarakat. Untuk itu diperlukan masyarakat yang turut bertanggung jawab atas kesejahteraan masyarakat dan pendidikan anak. Sekolah dan masyarakat dalam hal ini bekerja sama dalam suatu aksi sosial.

Banyak kesulitan yang dihadapi bila kita ingin menjalankan sekolah seperti itu. Meminta waktu dan tenaga tokoh-tokoh masyarakat dalam suatu proyek pelajaran sekolah akan banyak menemui rintangan. Demikian pula bila anak ingin mengunjungi berbagai kantor, pabrik, perusahaan dan sebagainya. Kurikulum sekolah sepenuhnya didasarkan atas masalah-masalah masyarakat yang menginginkan kurikulum akademis berdasarkan disiplin ilmu..

Sekarang mungkin jarang terdapat orang yang berpegang sepenuhnya pada prinsip-prinsip *community school*. Akan tetapi walaupun kurikulum bersifat *subject-centered*, perlu juga berorientasi pada anak dan masyarakat. Kurikulum menjadi tidak efektif tanpa memperhitungkan anak dan tidak ada kurikulum yang tidak mempersiapkan anak untuk masyarakat. Setiap sekolah harus relevan dengan kebutuhan masyarakat karena sekolah didirikan oleh masyarakat untuk mempersiapkan anak untuk masyarakat. Maka karena itu guru perlu mempelajari dan mengenal masyarakat sekitarnya.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>Nasution. *Sosiologi Pendidikan*. (Bandung: Bumi Aksara, 2004) 149