

## PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH

Eny Wahyu Suryanti  
Universitas Wisnuwardhana Malang  
enywahyu901@gmail.com

### ABSTRAK

*Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada keefektifan suatu organisasi dan prestasinya. Penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Budaya organisasi di sekolah merupakan cermin kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan pencapaian mutu pendidikan di sekolah menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berakhlak mulia.*

**Kata Kunci:** Budaya, Organisasi, Sekolah

### PENDAHULUAN

Setiap organisasi mempunyai kepribadian sendiri yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain. Tentunya kepribadian yang khas itu tidak serta merta terbentuk begitu suatu organisasi didirikan. Diperlukan waktu sebagai proses organisasi itu bertumbuh, berkembang, dan mapan. Pada setiap perkembangan itu dapat dikatakan, bahwa organisasi akan menemukan jati dirinya yang khas; dengan demikian, ia akan mempunyai kepribadian sendiri.

Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya adalah budayanya. Hal tersebut penting untuk dipahami serta dikenali. Akan tetapi hal-hal yang bersifat universal itu harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, kondisi, waktu, dan ruang. Dengan kata lain, diterapkan sesuai dengan budaya yang berlaku dan dianut dalam organisasi yang bersangkutan. Setiap orang yang pada mulanya datang ke suatu organisasi atau perusahaan dengan budaya pribadi, harus dengan segera mempelajari budaya organisasi bersangkutan untuk melihat penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dan harus dilakukannya. Oleh sebab itu, pengembangan budaya organisasi di sekolah sangat dibutuhkan.

### PEMBAHASAN

#### A. Konsep Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Budaya

Istilah budaya berasal dari bahasa Latin yaitu *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian dalam bahasa Inggris menjadi *culture* (Sonhadji, 2003). Budaya sebagai hasil karya manusia dibentuk untuk dapat membentuk aturan-aturan yang tertulis dan lama kelamaan akan tidak

tertulis lagi, sebagai akibat komitmen yang kuat dari anggota masyarakat, yang pada akhirnya disebut norma dan etika. Norma dan etika merupakan ukuran bagi anggota masyarakat untuk berperilaku dan bersikap sesuai dengan kaidah-kaidah norma tersebut, dan norma yang semakin mendalam meresap dalam diri masyarakat tidak tertulis lagi, sedang etika adalah yang membungkus tingkah laku anggota masyarakat tersebut untuk bertindak sesuai dengan kriteria norma, yang pada akhirnya proses pendalaman norma ini yang disebut sebagai budaya.

Menurut Vijay Santhe sebagaimana dikutip oleh Ndraha (1997) budaya adalah: *“The set of important assumption (often unstated) that members of community share in common”*. Secara umum namun operasional, Schein (2002) dari MIT dalam tulisannya tentang *Organizational Culture & Leadership* mendefinisikan budaya sebagai: *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems”*.

Dari Sathe dan Edgar Schein, kita temukan kata kunci dari pengertian budaya yaitu *shared basic assumptions* atau menganggap pasti terhadap sesuatu. Ndraha mengemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Beliefs* merupakan asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan. Duverger sebagaimana dikutip oleh Anwar (2000) mengemukakan bahwa *belief* (keyakinan) merupakan *state of mind* (lukisan pikiran) yang terlepas dari ekspresi material yang diperoleh suatu komunitas.

*Value* (nilai) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Vijay Sathe dalam Ndraha (1997) nilai merupakan *“basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.”* Sementara itu, Surya (1995) memberikan gambaran tentang nilai sebagai berikut :

“...setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.”

Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi : (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Hal senada dikemukakan oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Ndraha (1997) bahwa : *“a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision.”*

Menurut Owen (1991), budaya dipandang sebagai nilai-nilai atau norma yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi; sebagai asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah.

Pengertiannya, bahwa aturan yang menyatakan suatu sikap dan perilaku yang menuntun dan mendorong anggota masyarakat untuk melakukan segala sesuatunya secara benar, serta menghambat dan menghalangi orang untuk berbuat sesuatu yang salah perbuatan yang salah akan mendapat hukuman secara moral menurut nilai-nilai atau norma yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya rujukan yang menyatakan kebenaran dan kesalahan, tindakan anggota masyarakat akan selalu dituntun rambu-rambu nilai dan norma tersebut.

## 2. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja (Hasibuan, 2003: 11). Kalau dari segi wujudnya maka organisasi adalah kerja sama orang-orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam segi wujudnya ini organisasi bersifat *dinamis*. Contoh: Seorang bapak mengajak anaknya mengangkat sebuah meja ke pinggir jalan untuk tempat berjualan. Dari contoh ini dapat dilihat adanya suatu organisasi. Walaupun bentuk organisasi ini masih sederhana, tetapi terlihat adanya ciri-ciri organisasi, yang sekurang-kurangnya harus ada untuk setiap organisasi manapun juga. Ciri-ciri tersebut adalah:

1. Ada orang-orang, dalam arti lebih dari satu orang (bapak dan anak)
2. Ada kerja sama (mengangkat sebuah meja)
3. Ada tujuan (untuk berjualan)

Dalam bentuk sederhana ini, organisasi belum memerlukan pengaturan yang rapi, tetapi dalam contoh itu telah terlihat adanya orang yang mengarahkan (bapak) dan orang yang diarahkan (anak). Kalau organisasi sudah besar yaitu orang-orang yang bekerja sama telah banyak dan tujuan yang akan dicapai telah luas, maka timbullah hubungan kerja yang ruwet atau kompleks antara sesama orang yang menunaikan tugas dalam organisasi tersebut. Contoh organisasi yang sudah besar dan kompleks adalah organisasi universitas, rumah sakit, partai politik, dan sebagainya.

Bilamana organisasi telah kompleks, maka diperlukan suatu pengaturan yang rapi terhadap orang-orang yang bekerja sama dalam suatu wadah tertentu. Dalam hal ini organisasi dapat dipandang sebagai suatu wadah atau tempat orang bekerja sama melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 3. Pengertian Budaya Organisasi

Pada umumnya budaya berada di bawah ambang sadar, karena budaya itu melibatkan tentang bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak, dan merasakan serta bereaksi (Kreitner and Kinicki, 1992). Teori ini menyatakan, budaya organisasi merupakan pola dasar asumsi untuk menciptakan, menemukan, atau pengembangan kelompok dengan belajar untuk mengadaptasi dari luar serta mengintegrasikannya ke dalam organisasi, apa yang akan dikerjakan secara baik serta konsisten dan valid, dan juga sebagai acuan bagi karyawan baru untuk mengoreksi sebagai penerimaan, pikiran, dan perasaannya di dalam hubungannya dengan semua permasalahan secara rinci dan detail.

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi *basic*. Menurut Sathe dalam Ndraha (1997) bahwa *shared basic assumptions* meliputi : (1) *shared things*; (2) *shared saying*, (3) *shared doing*; dan (4) *shared feelings*.

Pada bagian lain, Schein (2002) menyebutkan bahwa *basic assumption* dihasilkan melalui : (1) *evolve as solution to problem is repeated over and over again*; (2) *hypothesis becomes reality*, dan (3) *to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking*.

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (*organizational culture*). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi.

Schein (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu :

- 1) Dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*.
- 2) Dimensi *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*.

Lebih lanjut Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dengan demikian, budaya organisasi dapat memberikan nilai-nilai dan norma bagi karyawan dalam prinsip operasional organisasi.

#### **4. Karakteristik Budaya Organisasi**

Pada bagian lain, Schein (2002) menyebutkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2)

*groups norms: standards and values; (3) espoused values: published, publicly announced values; (4) formal philosophy: mission; (5) rules of the game: rules to all in organization; (6) climate: climate of group in interaction; (7) embedded skills; (8) habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization; (9) shared meanings of the group; dan (10) metaphors or symbols.*

Sementara itu, Luthan (1995) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *obeserved behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

## **5. Esensi budaya Organisasi**

Menurut Siagian (2002: 198) para pakar mendefinisikan esensi dimaksud adalah:

- a. Sampai sejauh mana manajemen akan mendorong para karyawannya untuk bekerja secara inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Budaya organisasi juga harus memberi petunjuk, apakah para karyawan diharapkan bekerja dengan tingkat ketelitian yang tinggi, melakukan analisis, serta memperhatikan hal-hal yang detail, ataukah dibenarkan bekerja dengan hasil yang sekadar memenuhi persyaratan minimal.
- c. Dalam budaya organisasi harus tercermin pandangan manajemen tentang apakah para karyawan diharapkan lebih mementingkan orientasi hasil, atau mendahulukan ketaatan kepada proses dan prosedur kerja.
- d. Budaya organisasi harus mencerminkan pandangan manajemen tentang pentingnya sumber daya manusia sebagai elemen yang paling strategik dalam organisasi, betapa pun pentingnya ketaatan pada ketelitian dan prosedur kerja yang baku.
- e. Budaya organisasi seyogianya memberikan penekanan yang kuat tentang pentingnya kerja sama dan kemampuan bekerja dalam tim dan tidak menonjolkan kehebatan individual, meskipun tentunya kemampuan individual tetap harus diperhitungkan.

- f. Perilaku yang bagaimana harus ditampilkan oleh para anggota organisasi, yang agresif dan kompetitif atau santai, perlu penekanan yang tepat.

## 6. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Siagian (2002: 1999), fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

- a. Penentu batas-batas berperilaku
- b. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi.
- c. Penumbuhan komitmen
- d. Pemeliharaan stabilitas organisasional
- e. Sebagai instrumen pengawasan

Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi koperasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.

## 7. Tipologi Budaya Organisasi

Menurut Siagian (2002: 200-201) diketahui empat tipe budaya organisasi, yaitu:

### a. Tipe akademi

Dalam organisasi, para anggotanya diharapkan atau bahkan dituntut untuk menampilkan prestasi yang semaksimal mungkin.

### b. Tipe klub

Seorang anggota organisasi yang baik diharapkan memenuhi kriteria kecocokan, loyalitas, dan komitmen.

### c. Tipe tim olah raga

Dalam organisasi keberhasilan akan diraih apabila para anggotanya mampu bekerja sebagai tim dan bukan selaku pemain individual.

### d. Tipe benteng

Organisasi dimaksudkan untuk keamanan para anggota organisasinya.

## B. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Ndraha (1997) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*); dan (6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya.

Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga, anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus.

Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan dijadikan pahlawan. Proses alamiah dalam identifikasi diri dapat mendorong anggota muda untuk mengambil alih nilai dan gaya mentor mereka. Barangkali yang paling mendasar, orang yang mengikuti norma-norma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapat sanksi (*punishment*). Imbalan (*reward*) bisa berupa materi atau pun promosi jabatan dalam organisasi tertentu sedangkan untuk sanksi (*punishment*) tidak hanya diberikan berdasar pada aturan organisasi yang ada semata, namun juga bisa berbentuk sanksi sosial. Dalam arti, anggota tersebut menjadi *isolated* di lingkungan organisasinya.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang baik atau buruk, yang ada hanyalah budaya yang sesuai atau tidak sesuai. Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang sesuai, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun, jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Karena budaya ini telah berevolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan. Walaupun demikian, Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Cahyono (2012) mengemukakan empat alternatif pendekatan terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu : (1) lupakan kultur; (2) kendalikan disekitarnya; (3) upayakan untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi; dan (4) ubah strategi. Selanjutnya Cahyono (2012) dengan mengutip pemikiran Alan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan perubahan budaya secara besar-besaran : (1) Jika organisasi memiliki nilai-nilai yang kuat namun tidak cocok dengan lingkungan yang berubah; (2) Jika organisasi sangat bersaing dan bergerak dengan kecepatan kilat; (3) Jika organisasi berukuran sedang-sedang saja atau lebih buruk lagi; (4) Jika organisasi mulai memasuki peringkat yang sangat besar; dan (5) Jika organisasi kecil tetapi berkembang pesat.

Selanjutnya Kennedy mengemukakan bahwa jika tidak ada satu pun alasan yang cocok dengan di atas, jangan lakukan perubahan. Analisisnya terhadap sepuluh kasus usaha mengubah budaya menunjukkan bahwa hal ini akan memakan biaya antara 5 sampai 10 persen dari yang telah dihabiskan untuk mengubah perilaku orang.

Meskipun demikian mungkin hanya akan didapatkan setengah perbaikan dari yang diinginkan. Dia mengingatkan bahwa hal itu akan memakan biaya lebih banyak lagi dalam bentuk waktu, usaha dan uang.

### C. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stolp (1994) mengemukakan bahwa *“the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.”*

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway (1996) menyebutkan bahwa *“schools are moral institutions, designed to promote social norms, ...”*.

Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Suryabrata (1990), maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan di sekolah. Dalam tabel 1 berikut ini dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.

**Tabel 1. Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger**

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Sumber : (Modifikasi dari Suryabrata, 1990).

Dengan merujuk pada pemikiran Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu tentang (1) *obeserved behavioral regularities*; (2) *norms*; (3) *dominant value*. (4) *philosophy*; (5) *rules* dan (6) *organization climate*.

#### 1. *Obeserved behavioral regularities*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati.



2. *Norms*

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

3. *Dominant values*

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Dalam hal ini, Freed et. al. (1997) dalam tulisannya tentang *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education* dalam *ERIC Digest* memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, yang mencakup : (1) *vision, mission, and outcomes driven*; (2) *systems dependent*; (3) *leadership: creating a quality culture*; (4) *systematic individual development*; (4) *decisions based on fact*; (5) *delegation of decision making*; (6) *collaboration*; (7) *planning for change*; dan (8) *leadership: supporting a quality culture*. Dikemukakan pula bahwa “*when the quality principles are implemented holistically, a culture for academic excellence is created*. Dari pemikiran Freed et. al. di atas, kita dapat menarik benang merah bahwa untuk dapat membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan betapa pentingnya kita untuk dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah.

4. *Philosophy*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001) mengemukakan bahwa : “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua input-proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik . Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan in put, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”

5. *Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Gaustad (1992) dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam *ERIC Digest 78* mengatakan bahwa : “ *School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning.*

6. *Organization climate*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. *Hay Resources Direct* (2003) mengemukakan bahwa:

“*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particular environment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here”.*

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Surya (1995) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) (Depdiknas (2001) mengemukakan bahwa salah satu karakteristik MPMBS adalah adanya lingkungan yang aman dan tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*).

## KESIMPULAN

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada keefektifan suatu organisasi dan prestasi. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi dapat terpengaruh dari budaya yang terjadi dalam organisasi tersebut. Sumber daya yang dimiliki organisasi dapat berkembang sesuai dengan budaya organisasi dengan melibatkan sistem dan mekanisme yang berkembang.

Budaya organisasi berpengaruh besar pada tingkat pemimpin dan karyawan, sehingga efektivitas proses kerja yang terjadi dapat berjalan dengan baik jika budaya

organisasi yang terjadi sesuai dengan sistematis prestasi kerja organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan atau pimpinan dalam organisasi, secara tidak langsung juga akan menciptakan mekanisme yang mengefektifkan kerja organisasi yang bersangkutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, I dan Yayat Hidayat Amir. 2000. *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*. Bandung : Program Pasca Sarjana UPI Bandung.
- Cahyono, Ari. 2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawayatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*. Vol. 1. No. 1. Juni 2012. Hal. 283-298. Universitas Pawayatan Daha Kediri.
- Davis, Keith, dan Newstrom, W., John. 1989. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill International.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta : Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen.
- Freed, J.E. et.al. 1997. *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. (Online), (<http://www.ed.gov/databases/ERICDigests/ed406962.html>), diakses 15 Desember 2016.
- Gaustad, J. 1992. *School Discipline*. (Online), (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html>). ERIC Digest 78, diakses 15 Desember 2016.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hay Group. 2003. *Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*. (Online), ([http:// hayresourcesdirect. haygroup.com/ Misc/style\\_climate\\_intervention.asp](http://hayresourcesdirect.haygroup.com/Misc/style_climate_intervention.asp)), diakses 15 Desember 2016.
- Kotter, J.P & James L. Heskett. 1998. *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. Jakarta: PT Prehalindo.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo. 1992. *Organizational Behavior*. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Lashway, L. 1996. *Ethical Leadership*. ERIC Digest. Number 106. (Online), (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html>), diakses 15 Desember 2016.
- Luthan, F. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Ndraha, T. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, P., Stephen. 1992. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- \_\_\_\_\_, 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Surya, M . 1995. *Nilai-Nilai Kehidupan*. Kuningan : PGRI PD II Kuningan h.3-8.
- Schein, E.H. 2002. *Organizational Culture & Leadership*. MIT Sloan Management Review. (Online), (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>), diakses 15 Desember 2016.
- Sonhadji, A. 2003. *Modul Bahan-Bahan Kuliah Manajemen Strategik*. Universitas Negeri Malang.
- Stolp, S. 1994. *Leadership for School Culture*. ERIC Digest, Number 91. (Online), ([http://www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed370198.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html)), diakses 15 Desember 2016.
- Suryabrata, S. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta : CV Rajawali.