

BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SMA NEGERI 1 SIMEULUE TIMUR

Jurman

Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

Abstract

One of influencing factors in improving the teachers performance is organization culture. This study aims to know the discipline training pattern, the assumption of the importance of organization culture in improving the teachers performance and motivation, and inhibiting factors in improving the teachers performance at SMAN 1 East Simeulue of Simeulue sub-district. This study is qualitative descriptive approach. The technique of the data collection were through observations, interviews, and documentation. The subjects of the study were head master of the school, teachers, and school committee. The analysis of the research shows that (1) Fostering discipline in improving the teacher performance at SMAN 1 East Simeulue is by referring to the decided rules, whether both statutory regulations and school rules. The discipline approach was being conducted gradually started from decided job description, conducted persuasive approach, supervised the teaching-learning process, and guiding the teachers' task, and giving impose sanctions in accordance with the offense level. (2) A system of giving motivation to the teachers in improving their performance is being conducted through giving the unbinding, good service, career promotion, training opportunities, providing services on safety and convenience of the teacher task . (3) The inhibiting factor in improving the teacher performance is the lack of the school rule socialization, lack of coordination , in effective communication amongst personnel, and lack of involvement of the school committee in deciding the school policy.

Abstrak

Salah satu faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru adalah budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola pembinaan disiplin, asumsi pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan memotivasi guru serta faktor-faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue. Penelitian ini menggunakan metode diskriptif pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subyek penelitian meliputi kepala sekolah, dewan guru, dan komite sekolah. Analisis data penelitian menunjukkan: (1) Pembinaan disiplin dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue dengan berorientasi pada aturan yang telah ditetapkan, baik peraturan

perundang-undangan maupun peraturan sekolah. Pendekatan pembinaan disiplin guru dilakukan dengan cara bertahap atau berkala, mulai dari menentukan job description, melakukan pendekatan persuasif, mengawasi proses pembelajaran dan membimbing tugas guru, serta memberi sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran. (2) Sistem pemberian motivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya dilakukan dengan memberikan insentif yang sifatnya tidak mengikat, pelayanan yang baik, promosi jabatan, kesempatan mengikuti pelatihan, memberikan pelayanan terhadap keselamatan kerja, dan kenyamanan terhadap tugas guru. (3) Faktor-faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru adalah kurangnya sosialisasi peraturan sekolah, kurangnya koordinasi, tidak efektifnya komunikasi antarpersonil, dan kurangnya keterlibatan komite sekolah dalam pengambilan keputusan/kebijakan sekolah.

Kata Kunci: *pendidikan, budaya organisasi, kinerja guru*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang serba canggih ini diharapkan peran budaya organisasi yang positif dapat menjadi solusi terhadap peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan kinerja bagi guru sebagai tenaga pendidik yang profesional. Karena peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan merupakan permasalahan serius bagi bangsa pada saat ini.

Budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai positif tentunya merupakan sebuah karakter bangsa yang dapat mewujudkan pendidikan yang bermutu dan bermartabat. Pergeseran nilai dan budaya pada saat ini semakin kita rasakan dan ini semua merupakan efek dari transisi budaya, yaitu dari budaya tradesional kepada tradisi teknologi dan informasi atau yang sering diistilahkan dengan globalisasi.

Transisi budaya merupakan sebuah tantangan terhadap bangsa ini dan termasuk dunia pendidikan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang memiliki nilai dan norma-norma diharapkan mampu memfilter budaya yang semakin mengglobal tersebut. Budaya yang positif merupakan cerminan dan acuan personil dalam mewujudkan tujuan organisasi. Robbins sebagaimana dikutip oleh Sutrisno mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai/karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi”.¹ Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi

¹Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2010, hal. 24.

pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan. Sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak serta bertingkah laku. Sehingga terbentuklah suatu sistem nilai, kebiasaan, citra akademis, serta etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya, yang dapat mendorong adanya apresiasi diri terhadap peningkatan prestasi kerja yang objektif dan positif. Budaya positif merupakan daya dorong yang abstrak yang dapat menggerakkan orang-orang untuk melakukan aktivitas dan efektivitas kerja yang optimal.

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk watak (perilaku) seseorang atau kelompok pada suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah.

Sekolah yang berprestasi pada dasarnya tidak lepas dari kinerja guru yang ada di sekolah tersebut. Efektivitas kinerja guru (*performance*) dapat dilihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada perilaku peserta didik. Usman menyatakan bahwa:

“Untuk menjadikan pendidikan sebagai sebuah sector pembangunan yang efektif, guru adalah faktor yang mutlak. Bukan saja jumlahnya yang harus dicukupi, melainkan juga mutunya harus baik; sebab jumlah dan mutu guru adalah unsur yang secara langsung ikut menentukan kekuatan sektor pendidikan. Dengan kata lain, kekuatan dan mutu pendidikan suatu negara dapat dinilai dengan mempergunakan faktor guru sebagai salah satu indeks utama”.²

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen dan tanggung jawab guru dalam menciptakan peserta didik yang berilmu, mandiri, berakhlak mulia, serta bertanggung jawab terhadap dirinya, bangsa dan negaranya, sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Realita di lapangan menunjukkan bahwa pihak sekolah SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue belum dapat menerapkan budaya organisasi secara

²Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012, hal.1.

total dan komprehensif dalam meningkatkan kinerja guru sebagaimana yang diharapkan. Hal ini terjadi karena faktor-faktor tertentu, di antaranya faktor indisipliner personil. Untuk mengetahui lebih lanjut maka perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue. Berdasarkan ruang lingkup kajian penelitian, maka penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.³

Lokasi penelitian ini adalah pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue. Adapun subjek penelitian ini meliputi Kepala Sekolah, guru, dan Komite Sekolah.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui beberapa teknik yaitu: observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono yang mengatakan bahwa “Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi”.⁴

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Budaya Organisasi

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa, budaya adalah daya rekat terhadap personil organisasi yang dapat meningkatkan kinerja personil dan produktivitas organisasi. Berikut ini penulis akan mengemukakan tentang konsep budaya organisasi.

Komariah & Triatna mengatakan bahwa “Budaya adalah merupakan kata jamak dari “*budi*”, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan

³Bogdan & Taylor adalah “Sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Lihat Bosrawi, Suandi, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rhineka Cipta, 2008, hal. 21.

⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008, hal. 225.

akal pikiran manusia”.⁵ Sedangkan menurut Sutrisno, “Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja”.⁶ Budaya organisasi merupakan suatu sistem sosial yang mana di dalamnya terjadi intraksi antara individu dengan individu lainnya, guna mencapai tujuan atau sasaran organisasi yang efektif dan efisien.

Manfaat Budaya Organisasi

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa, budaya organisasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena budaya merupakan doktrin sekaligus sebagai perekat anggota organisasi dalam menaati aturan atau kebijakan yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Robbins seperti dikutip Sutrisno mengemukakan manfaat budaya organisasi adalah untuk: *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran pembeda. *Kedua*, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. *Keempat*, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.⁷

Berdasarkan uraian tersebut, maka manfaat budaya organisasi diantaranya sebagai berikut: (1) Sebagai daya rekat anggota organisasi; (2) Sebagai acuan atau kompas terhadap personil dalam melakukan suatu pekerjaan; (3) Untuk mensinergikan atau menyatukan langkah anggota organisasi; (4) Sebagai alat atau strategi untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi; (5) Sebagai kontribusi positif terhadap organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya; (6) Untuk memperlancar komunikasi antarsesama personil, dan; (7) Sebagai teknik penyelesaian konflik organisasi.

⁵Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010, hal. 96.

⁶Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, hal. 2.

⁷Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, hal.5.

Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, hal ini terbukti dari sudut pandang para pakar dalam menafsirkan elemen budaya organisasi, ada yang memandang unsur yang tampak dan ada pula yang melihat yang tampak dan tersembunyi (abstrak). Dalam hal ini Kotter dan Heskett sebagaimana dikutip Komariah & Triatna mengemukakan:

“Budaya organisasi muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang kurang terlihat, berupa nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok yang cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah ganti. Nilai-nilai ini sangat sukar berubah dan anggota organisasi seringkali tidak menyadari karena banyaknya nilai. Tingkatan yang lebih terlihat berupa pola gaya perilaku organisasi, yaitu orang-orang yang baru masuk terdorong untuk mengikutinya”.⁸

Organisasi yang solid perlu menetapkan nilai-nilai untuk dianut anggota organisasi, karena nilai-nilai dalam suatu organisasi sangat menentukan sikap para anggota organisasi dalam bertindak atau berperilaku.

Gaplin seperti dikutip oleh Ilhamsari mengemukakan bahwa, “Bila memandang dari sudut keseluruhan aktivitas organisasi yang tampak, unsur-unsur organisasi, meliputi: (a) Aturan dan kebijakan, (b) Tujuan dan pengukuran, (c) Kebiasaan dan norma, (d) Pelatihan, (e) Upacara dan peristiwa, (f) Perilaku manajemen, dan (g) Penghargaan dan pengakuan”.⁹

Organisasi yang terdiri dari orang-orang atau kelompok memerlukan aturan dan kebijakan berupa sistem nilai dan keputusan-keputusan sebagai suatu strategi organisasi dalam mencapai harapan yang diinginkan, termasuk organisasi sekolah. Aturan dan kebijakan merupakan alat untuk memberdayakan sumber daya organisasi pendidikan.

Murniati AR. mengemukakan bahwa “Sistem pemberdayaan penyelenggaraan pendidikan menuntut adanya berbagai komponen pendidikan, baik instrumental *input* maupun environmental *input*, seperti kepala sekolah, guru, kurikulum, siswa, tenaga administrasi, dan sebagainya, yang kesemuanya harus terintegrasi sebagai

⁸Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, hal. 104)

⁹Bayu Ilhamsari, “Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMK Negeri 3 Banda Aceh”, *Tesis tidak diterbitkan*, Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2011, hal. 16-17.

suatu sistem dalam melaksanakan berbagai aktivitas dalam penyelenggaraan pendidikan”.¹⁰ Dengan demikian, sebuah organisasi akan eksis bila didukung oleh unsur-unsur organisasi itu sendiri, baik unsur manusia maupun non manusia.

Peran Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Melalui reward dan Insentif

Nilai-nilai dan keyakinan dasar para pendiri organisasi sangat memberi pengaruh terhadap kebijakan dan praktik manajemen organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, termasuk di dalamnya pemberian *reward* dan insentif. Matesson dan Ivancevic sebagaimana dikutip Syafaruddin mengemukakan, “Dalam manajemen ilmiah sangat ditekankan kegunaan potensial dari pembayaran sebagai pendorong dalam banyak rata-rata, bonus, pembagian keuntungan, rencana pembayaran insentif lainnya”.¹¹

Pemberian *reward* merupakan salah satu strategi yang sangat tepat dalam mendorong semangat para karyawan untuk meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Permasalahan pada dasarnya sangat identik dengan organisasi. Sebab keberagaman sikap dan perilaku anggota organisasi dapat memunculkan permasalahan internal dan eksternal organisasi. Sutrisno mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu: “(1) Karakteristik organisasi, termasuk struktur dan teknologi; (2) Karakteristik lingkungan, termasuk lingkungan internal dan lingkungan eksternal; (3) Karakteristik karyawan, dan (4) Kebijakan praktek manajemen”.¹² Proses perubahan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh keinginan-keinginan manajer atau pimpinan organisasi. Pada konteks sekolah peran kepala sekolah dan pihak manajemen sangat mempengaruhi budaya sekolah. Oleh karena itu, pihak manajer atau pimpinan

¹⁰Murniati AR., *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008, hal. 64.

¹¹Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hal. 142.

¹²Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, hal.125.

harus berhati-hati dalam menetapkan suatu aturan atau kebijakan, termasuk dalam menentukan budaya dan nilai-nilai organisasi.

Konsep Dasar Kinerja

Pada dasarnya kinerja merupakan terjemahan dari *performance*, yang secara etimologis berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Dalam hal ini Usman mengemukakan, “Kinerja adalah unjuk kerja yang ditampilkan melalui kecakapan dan motivasi yang ditunjukkan oleh setiap pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya”.¹³

Berdasarkan hal tersebut, kinerja adalah merupakan suatu kemampuan (*skill*) kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam mewujudkan hasil kerja yang optimal.

Keterampilan (*skill*) sangat diperlukan dalam suatu pekerjaan, karena keterampilan merupakan aktivitas yang mencul dari seseorang melalui proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan *interpersonal*, dan kecakapan teknis, termasuk tenaga guru di sekolah.

Konsep Kinerja Guru

Peningkatan kinerja (*performance*) guru merupakan kegiatan manajemen organisasi dalam menata personil sekolah, sehingga guru sebagai *leading sector* dapat memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Agung menjelaskan bahwa “.....Seorang guru harus senantiasa berupaya memperluas wawasan dan pengetahuannya, baik untuk dirinya sendiri maupun sebagai bagian dalam pelaksanaan fungsi dan tugas mengajarnya”.¹⁴ Dalam rangka meningkatkan kinerja guru pihak manajemen harus melakukan berbagai terobosan-terobosan, baik dari segi *reward* maupun faktor-faktor penunjang pendidikan lainnya.

¹³Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal. 64.

¹⁴Agung, Iskandar, *Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Bagi Guru*, Jakarta: Bestari Buana Murni, 2010, hal. 69.

Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja (*performance indicators*) merupakan suatu istilah yang dipergunakan untuk mengukur kinerja (*performance measures*), dengan demikian prestasi kerja personil organisasi dapat terlihat dan terukur, sehingga standar kinerja dapat ditentukan oleh organisasi. Usman mengemukakan, “Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi”.¹⁵ Konsep dasar kinerja di atas menunjukkan bahwa indikator kinerja sangatlah mempengaruhi efektivitas kinerja, baik secara individual maupun organisasi.

Rusman mengemukakan indikator kinerja guru meliputi: “(1) Rencana pembelajaran (*teaching plans and material*) atau sekarang disebut Renpen (RPP). (2) Prosedur pembelajaran dan hubungan antarpribadi (*interpersonal skill*); dan (3) Penilaian pembelajaran”.¹⁶

Indikator kinerja guru adalah menyangkut dengan proses pembelajaran. Dalam pembelajaran, seorang guru dituntut harus mengetahui keterampilan dasar dalam mengajar (*teaching skill*). Dengan adanya *teaching skill* maka karakteristik dan karismatik seorang guru akan tampak dan pada akhirnya siswa merasa senang dan tertarik dalam mengikuti pembelajaran.

Faktor-Faktor Kinerja Guru

Faktor-faktor kinerja pada dasarnya merupakan penentu objektivitas kerja seseorang, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Sutermeister sebagaimana dikutip Usman mengemukakan bahwa: “Kinerja merupakan hasil perpaduan dari kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dari sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi”.¹⁷ Lebih lanjut Mc. Afee dan Poffenberger serta Wether dan Davis menjelaskan bahwa cara matematik merumuskan dan merinci deffinisi di atas adalah: “*Job Performance = Ability x motivation*”. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “Faktor kemampuan

¹⁵Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal. 63.

¹⁶Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011, hal. 75.

¹⁷Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Bandung: Mutiara Ilmu, 2007, hal. 74.

(*ability*) = pengetahuan (*knowledge*) + keterampilan (*skill*), dan faktor motivasi (*motivation*) = sikap (*attitude*) + situasi kerja (*situation*)".¹⁸

Dimensi kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sangat mempengaruhi sistem kerja personil organisasi, termasuk peningkatan skill (*ability*) seseorang. sehingga dengan kedua dimensi tersebut dapat mendongkrak kinerja seseorang untuk lebih obyektif. Obyektivitas kinerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang memiliki relevansi dengan kerjanya, di antaranya adalah: (a) Faktor Kemampuan Guru, (b) Motivasi Guru, dan (c) Kedisiplinan Guru.

Untuk mewujudkan kedisiplinan pada organisasi diperlukan indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan menjelaskan tujuh indikator yaitu: (1) Tujuan dan kemampuan. (2) Teladan pimpinan. (3) Balas jasa. (4) Keadilan. (5) Pengawasan melekat (*waskat*). (6) Sanksi/ hukuman, serta (7) Ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Ketujuh indikator di atas harus menjadi perhatian setiap pimpinan (*leader*) suatu perusahaan atau organisasi, misalnya, tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan merupakan dua hal yang sangat menentukan tingkat kedisiplinan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Sebab, bila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan di luar kemampuannya maka pekerjaan tersebut akan lama terselesaikan dan bahkan tidak dapat diselesaikan dengan baik.

PEMBAHASAN

Pola Pembinaan Disiplin Guru

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pola pembinaan disiplin guru telah dilakukan oleh pihak sekolah. Hal ini terbukti dengan keseriusan guru dan pegawai dalam mematuhi peraturan atau tata tertib sekolah.

Sekolah secara kelembagaan sangat serius dalam mensosialisasikan pemahaman tentang kedisiplinan, termasuk di antaranya dengan pembuatan aturan/kebijakan. Selain itu pihak sekolah menerapkan pembinaan personil dengan pola penerapan *reward* dan *punishment* terhadap personil.

¹⁸Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal.74.

Pada dasarnya dalam perspektif administrasi pendidikan, penegakan disiplin merupakan suatu keharusan untuk dilaksanakan. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin ini berhubungan erat dengan moral, tanggung jawab, wewenang dan komitmen kerja.

Tindakan-tindakan untuk menegakkan disiplin mempunyai 3 (tiga) macam sifat, yaitu: (1) Disiplin preventif; yaitu tindakan SDM agar terdorong untuk mentaati standar peraturan. (2) Disiplin korektif; yaitu tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. (3) Disiplin progresif; yaitu tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Pada prinsipnya pembinaan disiplin bertujuan untuk membentuk sikap pegawai sehingga rasa kepedulian dan tanggung jawab personil tumbuh dan berkembang, sehingga dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Sistem Pemberian Motivasi

Dalam perspektif administrasi pendidikan, kebijakan motivasi kinerja guru merupakan tugas manajemen dalam hal ini pemerintah dan intitusi yang bersangkutan. Motivasi kerja turut menentukan baik buruknya kinerja (*performance*) seseorang, termasuk kinerja guru.

Sutrisno mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku selama jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan”.¹⁹ Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja personil maka pihak sekolah memberikan motivasi (*reward*), baik dalam bentuk langsung maupun tidak langsung. Motivasi dalam bentuk langsung pihak sekolah memberikan insentif yang sifatnya tidak mengikat, apresiasi kerja, dan pemberian sertifikat/piagam penghargaan. Pemberian *reward* didasarkan atas prestasi dan volume kerja. Sedangkan motivasi dalam bentuk tidak langsung, pihak

¹⁹Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, hal. 128.

sekolah memberikan promosi jabatan, memudahkan pengurusan administrasi, memberikan kesempatan melanjutkan studi dan mengikuti pelatihan (*workshop*).

Uraian di atas menunjukkan bahwa kompensasi (*reward*) bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru terhadap tugasnya, karena besarnya kompensasi akan mencerminkan ukuran nilai karya guru itu sendiri dalam meningkatkan kinerjanya.

Faktor Penghambat Peningkatan Kinerja Guru

Hasil wawancara dan observasi di lapangan menunjukkan bahwa faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru disebabkan oleh rendahnya sosialisasi kebijakan/peraturan sekolah, sistem koordinasi rendah, sistem komunikasi kurang lancar, disiplin kerja rendah, dan rendahnya keterlibatan komite dalam pengambilan keputusan-keputusan sekolah. Faktor-faktor ini baik secara langsung atau tidak menjadi penghambat peningkatan kinerja guru pada suatu organisasi sekolah.

Untuk memahami faktor-faktor penghambat tersebut di atas, maka secara singkat akan diuraikan sebagai berikut:

a. Sosialisasi Kebijakan/Peraturan Sekolah.

Dalam persepektif administrasi pendidikan, kegiatan sosialisasi peraturan sekolah merupakan faktor yang penting dilakukan untuk memperjelas peran dan tanggung jawab seorang guru atau pegawai.

Kegiatan sosialisasi adalah sebagai proses penanaman nilai-nilai, norma, aturan yang berlaku dalam organisasi disampaikan kepada seluruh warga sekolah sehingga tumbuh kepercayaan dalam diri untuk menerapkannya pada perilaku. Gibson seperti dikutip Sutrisno mengatakan, "Sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual".²⁰ Oleh sebab itu kurangnya sosialisasi peraturan dan kebijakan sekolah terhadap guru/pegawai akan mengakibatkan hal-hal negatif terhadap produktivitas organisasi, seperti terjadinya kebingungan kerja dan kesalahpahaman antarpersonil.

²⁰Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, hal.29.

b. Sistem Koordinasi

Koordinasi antarpersonil dapat mensinergikan kegiatan antara apa yang diharapkan oleh sekolah dengan apa yang dilaksanakan oleh guru di lapangan. Senada dengan hal tersebut, maka Usman menyimpulkan bahwa: “Koordinasi ialah proses mengintegrasikan (mamadukan) mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.²¹

c. Sistem Komunikasi

Berdasarkan asumsi peneliti bahwa, komunikasi antarsesama warga sekolah merupakan suatu faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru. Sutrisno menegaskan bahwa: “Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam suatu interaksi sosial, oleh karena itu berpengaruh dalam dunia kerja ... Semakin efektif komunikasi yang dibina dalam tiap-tiap departemen, maka semakin produktif perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya”.²² Dengan demikian, komunikasi yang harmonis perlu diberdayakan dan dipertahankan demi untuk menjaga keakraban dan kekeluargaan dalam suatu organisasi.

d. Disiplin Guru

Disiplin personil menjadi salah satu faktor utama untuk meningkatkan kinerja personil, agar tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Idealnya disiplin merupakan kesadaran personil untuk mau menaati dan menghormati peraturan yang berlaku pada sebuah organisasi. Hal ini sesuai pendapat Hasibuan yang menyatakan, “Kedisiplinan adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.²³

Disiplin adalah merupakan kunci keberhasilan dari suatu kegiatan, budaya disiplin yang kuat dan tertanam pada diri setiap individu merupakan asset yang tidak ternilai harganya, karena dengan disiplin tinggi, maka seseorang tidak membutuhkan pengawasan dari pihak lain, akan tetapi pengawasan cukup dari

²¹Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, hal. 439.

²²Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi...*, hal.41.

²³Ismail, Teuku, “Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja pada SMA Negeri 3 Simeulue Barat”, *Tesis tidak diterbitkan*, Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2012, hal. 97.

dalam diri individu itu sendiri. Selain itu disiplin sangat identik dengan moral seorang guru, karena guru merupakan teladan bagi siswanya dan masyarakat. Guru yang memiliki kedisiplinan secara tidak langsung akan terangkat martabat dan marwahnya sebagai tenaga pendidik yang profesional.

e. Keterlibatan Komite dalam Pengambilan Keputusan

Secara teoretis, komite sekolah merupakan badan atau lembaga non profit dan non politis. Lembaga ini dibentuk secara demokratis pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Komite sekolah secara umum berperan sebagai: (1) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. (2) Pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. (3) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. (4) Mediator (*mediator agency*) antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Dengan demikian, keterlibatan komite dalam pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang diinginkan, karena dengan keterlibatan komite akan membuat kepala sekolah dan dewan guru lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena keputusan tersebut merupakan sebuah amanah dari masyarakat (wali murid).

SIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah penulis jelaskan di atas, maka beberapa hal yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

1. Pola pembinaan disiplin guru dalam meningkatkan kinerjanya pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue pihak sekolah melakukan berbagai cara, seperti membimbing dan mengarahkan guru, mengawasi jalannya

- kegiatan proses belajar mengajar secara maksimal dan kontinyu, pemberian *reward* dan menerapkan sanksi kepada personil.
2. Sistem pemberian motivasi terhadap guru dalam meningkatkan kinerjanya pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue dengan menerapkan *reward* kepada guru yang berprestasi baik secara langsung maupun tidak langsung. *Reward* dalam bentuk langsung diantaranya pihak sekolah memberikan insentif yang sifatnya tidak mengikat, sedangkan *reward* tidak langsung pihak sekolah memberikan kesempatan mengikuti pelatihan (*workshop*), promosi jabatan, kesempatan untuk melanjutkan studi, dan sebagainya.
 4. Faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur Kabupaten Simeulue meliputi: (a) Masih belum maksimalnya kegiatan sosialisasi peraturan sekolah. (b) Kurangnya koordinasi kerja sehingga peran dan fungsi di sekolah kurang bersinergi dan terpadu antara sesama personil organisasi. (c) Komunikasi antarsesama guru kurang lancar. (d) Budaya disiplin kerja belum dapat diterapkan secara maksimal karena sebagian guru belum memahami secara jelas tentang peraturan dan sanksi-sanksi yang berlaku di sekolah. (e) Rendahnya keterlibatan komite dalam pengambilan keputusan/ kebijakan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Iskandar, *Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Bagi Guru*, Jakarta: Bestari Buana Murni, 2010.
- Bosrawi, Suandi, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rhineka Cipta, 2008.
- Ilhamsari, Bayu, "Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMK Negeri 3 Banda Aceh", *Tesis tidak diterbitkan*, Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2011.
- Ismail, Teuku, "Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja pada SMA Negeri 3 Simeulue Barat", *Tesis tidak diterbitkan*, Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala, 2012.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010.
- Murniati AR., *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.
- Mulyasa, E., *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011.
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Usman, Nasir, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Bandung: Mutiara Ilmu, 2007.
- _____, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.