

SEKOLAH YANG BERORIENTASI BUDAYA MUTU

Haris Alfuadi

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

h4risalfuadi@gmail.com

Abstract: *Organizational culture is a pattern of beliefs and values (values) of the organization that are understood, imbued and practiced by the organization so that the pattern gives its own meaning and becomes the basis for rules of behavior (individuals and groups / units) in the organization. In the context of schools, the culture of quality-based school organizations is very much determined by leadership and managerial behavior in anticipating various problems and obstacles that arise as a result of external adaptation and internal integration that are running quite well in directing organizational behavior to focus on quality. Quality culture in schools can be manifested in the fields of curriculum / teaching, staffing, student affairs, finance, facilities and infrastructure, relations with the community with standard management standards in its achievement to provide customer satisfaction, and the best service so as to produce superior graduate products and best services towards school stakeholders.*

Keywords: *School, Quality Culture*

Abstrak: Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku (individu dan kelompok/unit) dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, budaya organisasi sekolah yang berbasis mutu adalah sangat ditentukan oleh perilaku kepemimpinan dan manajerial dalam mengantisipasi berbagai masalah dan hambatan yang muncul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang berjalan cukup baik dalam mengarahkan perilaku organisasi fokus kepada mutu. Budaya mutu di sekolah dapat dimanifestasikan dalam bidang kurikulum/pengajaran, ketenagaan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat dengan standar-standar baku manajemen dalam pencapaiannya untuk memberikan kepuasan pelanggan, dan layanan terbaik sehingga menghasilkan produk lulusan yang unggul dan layanan terbaik terhadap stakeholders sekolah.

Kata kunci: Sekolah, Budaya Mutu

Pendahuluan

Keberadaan sekolah memiliki peran sangat strategis dalam transformasi kebudayaan suatu bangsa. Oleh sebab itu, sebagai institusi yang menyiapkan generasi muda berkualitas dalam

kekuatan keimanan, akhlak, amal sholeh, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian yang baik, maka sekolah perlu dikembangkan menjadi lembaga berkualitas unggul dan berkeunggulan secara kompetitif dan komparatif dengan

lembaga lain. Namun masih banyak sekolah-sekolah yang dikelola pemerintah dan swasta cenderung kurang memenuhi harapan dalam menghadirkan siswa berprestasi unggul sehingga dapat dibanggakan. Lebih jauh kebanyakan sekolah-sekolah tergelam dalam status quo, kurang memperhatikan peningkatan mutu dengan melakukan perubahan budaya sekolah yang terencana, sistemik, dan komprehensif serta berkelanjutan.

Besarnya potensi sekolah dalam menyiapkan generasi berkualitas, handal dan kompetitif perlu dikembangkan menjadi pilar perubahan masyarakat, namun masih banyak kondisi yang memperlemah kekuatan sekolah baik factor internal maupun eksternal. Dalam perspektif ini, setidaknya ada lima persoalan kritis yang dihadapi kepala sekolah, wakil-wakil dan guru senior di sekolah, yaitu: (1) gagal terhadap fokus atas prestasi siswa, (2) membuat keputusan untuk kebijakan tetapi gagal dalam melaksanakannya, (3) gagal membuat pendayagunaan peran manajemen menengah, (4) nampaknya diri mereka lebih berkaitan dengan efisiensi administrasi pada pengembangan manajemen strategik yang baik, (5) gagal memotivasi atau memperjelas target (Dunham, 2002:1).

Sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang saling terkait dan berhubungan serta bekerjasama dalam mencapai tujuan system. Selain komponen sumberdaya manusia (*human resources*) yang mencakup guru, pegawai, kepala sekolah, staf maupun siswa, maka komponen sumberdaya material, dana/pembiayaan,

metode, iklim sekolah, dan manajemen sangat menentukan pencapaian tujuan sekolah. Namun yang paling menentukan, peran suasana pergaulan kondusif di sekolah bagi perubahan atau kemajuan adalah faktor kepemimpinan dan manajemen sekolah. Budaya sekolah sebagai keseluruhan nilai yang dilembagakan menjadi faktor yang menentukan pengembangan sekolah. Begitupun, budaya sekolah perlu dimanfaatkan dan dikembangkan agar menjadi kekuatan pendorong bagi peningkatan mutu sekolah. Dengan kata lain, efektivitas sekolah sangat ditentukan oleh factor peran kepemimpinan yang mengarahkan pengembangan budaya sekolah, terutama budaya mutu yang menentukan arah pemantapan mutu sekolah yang diharapkan. Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi amat signifikan. Karena itu menciptakan budaya organisasi yang sifatnya unik untuk setiap organisasi amatlah penting. Untuk itu perlu dipahami apa budaya organisasi itu (Wahab: 2011: 212).

Bagi sekolah yang efektif atau sekolah unggul, maka budaya sekolah yang baik menjadi satu variabel atau faktor penting yang perlu dipertahankan dan dikembangkan secara bersama. Dinamika sebuah organisasi sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena itu masing-masing organisasi i sesuai dengan kebutuhan dan tantangan kepemimpinannya menyebabkan terjadinya perbedaan dinamika satu dengan lainnya. Bagaimanapun, sifat dasar organisasi sekolah meragukan berbagai perubahan yang mungkin terjadi

dalam konteks kepemimpinan, sehingga perilaku pimpinan tidak hanya menghadapi tantangan yang muncul akan tetapi justru menciptakan tantangan baru. Hal itu dimaksudkan untuk mengembangkan, memelihara, dan mengubah organisasi sekolah ke dalam bentuk baru yang lebih efektif atau produktif. Nilai atau kepercayaan yang membentuk perilaku warga sekolah

Budaya Organisasi

Sejatinya di satu sisi keberadaan sekolah dengan seluruh komponennya adalah produk budaya suatu masyarakat atau bangsa. Di sisi lain, di sekolah juga ada budaya yang terbentuk dengan formulasi nilai, keyakinan, dan kebiasaan dalam keseluruhan perilaku organisasi sekolah. Membicarakan budaya sekolah, berarti perlu dipahami terlebih dahulu tentang konsep budaya organisasi, atau budaya perusahaan.

Mengacu kepada pendapat Ndraha (2010:4) budaya perusahaan (BP, atau *Corporate culture*), adalah aplikasi BO (*organizational culture*) terhadap badan usaha (perusahaan). Jika BO diaplikasikan pada lingkungan manajemen organisasi, lahirlah konsep budaya manajemen. Namun yang sering dipertukarkan (*interchangeable*) adalah istilah budaya perusahaan dan budaya organisasi.

Selanjutnya menurut Sutrisno (2010:2) budaya organisasi perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati atau diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasi.

Ndraha (2010:9) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah dapat berupa naskah (dokumen) yang dirumuskan dan disepakati, berisi: visi, misi, credo organisasi (perusahaan) dan sebagainya yang menjadi sistem nilai yang hendak dimasyarakatkan dan diinternalisasikan atau dibudayakan.

Pendapat lain dikemukakan Beach dan Reinhartz (2000:60), budaya organisasi adalah pengertian bersama tentang lingkungan sosial organisasi dengan membagi nilai-nilai secara luas dan asumsi yang menciptakan pola perilaku tertentu dalam organisasi. Budaya organisasi adalah manifestasi dari nilai-nilai dan tradisi keseharian yang dilaksanakan organisasi. Budaya organisasi muncul dalam cara-cara pegawai bekerja dalam pekerjaan, harapan-harapan mereka terhadap organisasi dan antara satu dengan lainnya, serta pertimbangan-pertimbangan dalam bagaimana pendekatan yang digunakan mereka dalam pekerjaannya (Goetsch dan Davis, 200: 153).

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola perilaku kelompok yang berupa nilai, keyakinan dan kebiasaan dalam satu organisasi. Di sini dipahami bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang ditransformasikan dari kehidupan bersama dan kemudian dipahami sebagai pola berpikir dan bertindak untuk memberikan arah kepada pengalaman dan menyatakan bagaimana pengalaman itu terlihat, dinilai dan dilakukan sehingga membantu orang lain memahami kerumitan dan kekuatan

kerjasama kelompok dalam organisasi. Goestch dan Davis (2000:153) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa elemen, yaitu: (1) lingkungan bisnis, (2) nilai organisasi, (3) peran model budaya, (4) tulisan-tulisan tentang organisasi, upacara-upacara, dan kebiasaan, dan (5) transmisi budaya".

Lingkungan bisnis adalah suasana organisasi dalam melaksanakan kegiatannya sebagai factor penentu yang penting dari budaya organisasi. Organisasi yang bekerja dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tinggi adalah yang berubah secara cepat dan berkelanjutan suka mengembangkan budaya yang berorientasi perubahan. Suatu organisasi yang bekerja dalam suasana pasar stabil menghadapi kompetisi dan mungkin membangun budaya yang terbatas. Keberadaan nilai organisasi adalah menjelaskan hal-hal yang penting sebagaimana dipikirkan organisasi. Suatu nilai yang mengarahkan organisasi mencapai kesuksesan. Akibatnya, nilai organisasi adalah jiwa dan hati dari budaya.

Kemudian peran model budaya adalah para pegawai dalam semua tingkatan adalah personifikasi dari nilai organisasi. Bila peran model budaya hilang dan terkikis, secara tipikal menjadi legenda dalam organisasi. Sementara bila aktif, dapat melayani sebagai contoh yang hidup tentang apa yang diinginkan organisasi untuk dilakukan pegawai-pegawai organisasi.

Tulisan atau catatan, upacara, dan kebiasaan sebagai ungkapan aturan organisasi yang tidak tertulis tentang bagaimana sesuatu dilakukan dalam

melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sesungguhnya bagaimana pakaian para pegawai organisasi, pola interaksi satu dengan yang lain serta bagaimana pendekatan mereka dalam bekerja dari semua bagian menjadi elemen budaya organisasi. Dalam kondisi demikian, maka catatan, upacara-upacara dan kebiasaan tersebut dapat memperkuat secara lebih efektif melalui tekanan teman sejawat. Pemindah, atau pengiriman budaya adalah alat yang menjadikan budaya organisasi tersampaikan ke bawah atau melalui keberhasilan generasi pegawai. Dalam suatu organisasi tertentu keberadaan *grapevine* adalah penyampai budaya sebagaimana halnya simbol-simbol organisasi, slogan, dan upacara-upacara resmi/diakui.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinick (2001:68) paling tidak ada tiga karakteristik penting dari definisi budaya organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku orang yang dipekerjakan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada tingkatan yang berbeda.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (value) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku (individu dan kelompok/unit) dalam organisasi sehingga terjamin eksistensi dan

pengembangan organisasi kepada yang lebih berkualitas.

Fungsi Budaya Organisasi

Sebagai nilai yang dimiliki atau dilembagakan pada setiap organisasi sehingga membentuk perilaku individu dan kelompok, maka budaya organisasi tentu saja memiliki fungsi yang berkontribusi bagi eksistensi dan pengembangan organisasi. Fungsi budaya organisasi, menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinick (2001:68), terdiri dari:

1. Memberikan kepada anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan cirri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi social berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Pendapat lain ditegaskan oleh Stephen P Robbins, tentang fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Mempunyai *boundary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan yang lain
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual
4. Meningkatkan stabilitas sistem social. Budaya adalah perekat social yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja
5. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja (Robbins, 2003:528).

Dapat ditegaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan social yang tidak nampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila

seseorang sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang, dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat ia bekerja. Tegasnya budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternasionalisasikan nilai-nilai kepada para anggota organisasi (Sutrisno, 2010:3). Itu artinya budaya organisasi berfungsi untuk menentukan arah perilaku individu dan kelompok, memanasifestasikan identitas, dan mengendalikan perilaku dalam menjamin eksistensi dan pengembangan kualitas organisasi.

Mengembangkan Budaya Organisasi Sekolah

Organisasi sekolah merupakan system yang berkerja dalam keseluruhan komponen sumberdaya manusia, material, dana, dan manajemen untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Sebagai organisasi formal maka sekolah memiliki budaya organisasi yang mengarahkan pola perilaku orang-orang yang bekerja untuk sekolah. Oleh sebab itu, sekolah memiliki budaya yang menjadi kekuatan dalam memberikan pelayanan kepada stakeholders pendidikan, baik internal maupun eksternal.

Mutu adalah standar produk dan layanan yang diharapkan tercapai dari kinerja organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun non

profit/layanan. Lebih jauh dijelaskan Goestch dan Davis (2000:153) bahwa suatu budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang merupakan hasil-hasil di dalam lingkungan yang kondusif untuk membangun dan keberlanjutan peningkatan mutu. Budaya mutu terdiri dari nilai, tradisi, prosedur, dan pengharapan-pengharapan yang memajukan mutu.

Suatu organisasi yang memiliki budaya mutu, tentu saja mempertimbangkan produk dan layanan-layanan yang diberikan/disediakan, sebagaimana Goestch dan Davis (2000:153) mengemukakan karakteristik berikut:

1. Perilaku yang cocok dengan slogan
2. Masukan pelanggan secara aktif disampaikan dan digunakan untuk peningkatan mutu berkelanjutan
3. Para pegawai dilibatkan dan diberdayakan
4. Pekerjaan dilaksanakan dengan tim
5. Para manajer pada level eksekutif memiliki komitmen dan terlibat; bertanggung jawab bagi mutu tidak diabaikan
6. Kecukupan sumberdaya tersedia dan dapat diperoleh dimana dan kapanpun yang dibutuhkan untuk menjamin peningkatan mutu berkelanjutan
7. Pendidikan dan latihan disediakan untuk menjamin bahwa para pegawai pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk peningkatan mutu berkelanjutan
8. Imbalan dan sistem promosi didasarkan atas kontribusi

terhadap peningkatan mutu berkelanjutan

9. Para pegawai dipandang sebagai pelanggan internal
10. Penyedia adalah diperlakukan sebagai patner

Sepuluh karakteristik budaya mutu sebagaimana di atas dapat diaplikasikan manajer dan kepemimpinan sekolah untuk melakukan pengembangan sekolah sehingga menjadi sekolah efektif, unggul dan kompetitif. Apalagi dalam kedudukan sekolah yang strategis. Sebagai suatu bentuk budaya masyarakat. Sebagai sebuah komunitas, sekolah juga memiliki budaya tersendiri. Dalam konteks ini, budaya sekolah dipahami dalam perspektif budaya organisasi. Dipahami bahwa, *budaya mengacu kepada nilai, sistem kepercayaan, norma, dan cara berpikir yang menjadi karakteristik orang-orang dalam suatu organisasi*" (Owens, 1995:79).

Suatu budaya yang dapat dilihat dan tidak dapat dilihat serta elemen-elemen dari simbolik dari kehidupan suatu organisasi memiliki kareketeristik sebagai berikut:

1. Suatu filosofi yang digunakan dan atau ideologi yang dipakai oleh para pemimpin dan anggota organisasi;
2. Cara-cara dalam organisasi sebagai filosofi adalah penerjemahan kedalam suatu misi operasional atau tujuan;
3. Penghargaan terhadap tatanan nilai dari para pemimpin dan orang lain (pengaruh langsung atau tidak langsung organisasi secara

operasional) dan penampilan diantara keduanya;

4. Kualitas personal dan tindakan interpersonal secara interaktif;
5. Ungkapan yang secara konsisten disadari atau tidak disadari dalam melayani sebagai kerangka kerja dalam berfikir dan bertindak;
6. Hal-hal yang bersifat cerita mitos, semangat juang, dan upacara-upacara yang melayani personil dalam bekerja atau sesuatu yang bersifat intensif dan motivasi;
7. Hal-hal lain yang bersifat terlihat dan tidak terlihat mengungkapkan sesuatu yang sangat penting dan potensial serta kekuasaan dalam organisasi. (Beare, Caldwell, Millikan, 1989:175).

Ada beberapa elemen yang memanifestasikan budaya sekolah, yaitu: dalam bagian yang luas, bahwa tujuan dan sasaran, bahasa, kurikulum, slogan dan metapora adalah dalam faktanya bersifat konseptual, tetapi ekspresinya dapat dilihat, karena itu bersifat perilaku, verbal, material, atau visual (Beare, Caldwell, Millikan, 1989:175).

Konsep budaya sekolah yang dikembangkan oleh kepala sekolah dan pimpinan lainnya merupakan inti perilaku manajerial. Budaya sekolah memberikan warga sekolah kerangka kerja yang luas untuk memahami problema kerja yang sukar dan hubungan yang kompleks di sekolah. Kepala sekolah perlu memahami budaya sekolah secara mendalam agar pimpinan dapat menjadi lebih baik dalam menggunakan dan memelihara nilai-nilai, keyakinan dan sikap yang penting untuk stabilitas dan pemeliharaan lingkungan pembelajaran.

Adalah sukar menetapkan suatu definisi yang konsisten berkaitan dengan budaya sekolah (*School culture*). Terminologi yang telah digunakan secara bersamaan dengan beragam konsep, mencakup: iklim, etos dan hikayat. Konsep tentang budaya muncul dalam dunia pendidikan berasal dari tempat kerja di perusahaan, yang dimaksudkan bahwa budaya sekolah akan memberikan arah bagi lebih efisien dan stabilnya lingkungan pembelajaran.

Kemudian budaya mencakup pola nilai yang mendalam, keyakinan dan tradisi yang sudah terbentuk lebih sekedar pelajaran sejarah (sekolah). Budaya sekolah terdiri dari dalam "kepercayaan secara umum dipegangi para guru, pelajar dan kepala sekolah". Definisi ini berada pada spektrum dunia pendidikan untuk menciptakan efisiensi lingkungan pembelajaran dapat dimanfaatkan secara maksimal. Fokus aktivitas warga sekolah lebih atas pentingnya nilai murni untuk mengajar dan mempengaruhi jiwa generasi muda kepada tercapainya kepribadian paripurna. Edgar Schein, menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup aspek : (1) bentuk solusi terhadap problem internal dan eksternal yang bekerja secara konsisten bagi kelompok dan diberikan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk diterima, dipikirkan, dan dirasakan dalam hubungan dengan masalah yang diahadapi, (2) asumsi yang nyata tentang sifat realita organisasi, kebenaran, waktu, ruang, sifat manusia dan hubungan manusia, (3) asumsi terhadap kebenaran yang diyakini bersama (Owens, 1995:83)".

Beach dan Reinhartz (2000:62), berpendapat bahwa budaya sekolah adalah kekuatan yang menghasilkan format pelayanan masa lalu dan membantu memelihara dan membentuk visi kolektif masa depan dari pengajaran dan pembelajaran yang seharusnya. Budaya sekolah mengarahkan keputusan akhir yang membantu memahami sekolah nilai sekolah".

Budaya sekolah dapat didefinisikan sebagai pola perilaku organisasi secara historis dari apa yang diwariskan pola makna yang mencakup norma, nilai, kepercayaan, upacara, ritual, tradisi dan pengertian mistis dalam berbagai tingkatan oleh anggota masyarakat sekolah. Sistem makna ini sering dipelihara terhadap apa yang menjadi pikiran orang dan bagaimana melakukannya untuk eksistensi dan pengembangan sekolah sesuai harapan *stakeholders* (murid, orang tua, pemerintah, swasta, industry, komite sekolah, dll).

Para pimpinan, staf, guru, siswa dan komite sekolah memiliki nilai-nilai keyakinan, kepercayaan, upacara, kebiasaan yang resmi berlaku di sekolah sebagai pembentuk cara berpikir dan berperilaku baik secara individu maupun kelompok. Semua nilai budaya sekolah selain dipraktikkan juga dipertahankan dan dikembangkan untuk mengarahkan eksistensi dan pengembangan sekolah kepada yang lebih baik dan berkualitas. Budaya sekolah tidak hanya berkenaan dengan format budaya material, seperti arsitektur dan peralatan sekolah, tetapi juga visi, misi, nilai sekolah, dan termasuk peraturan-peraturan, standar-standar

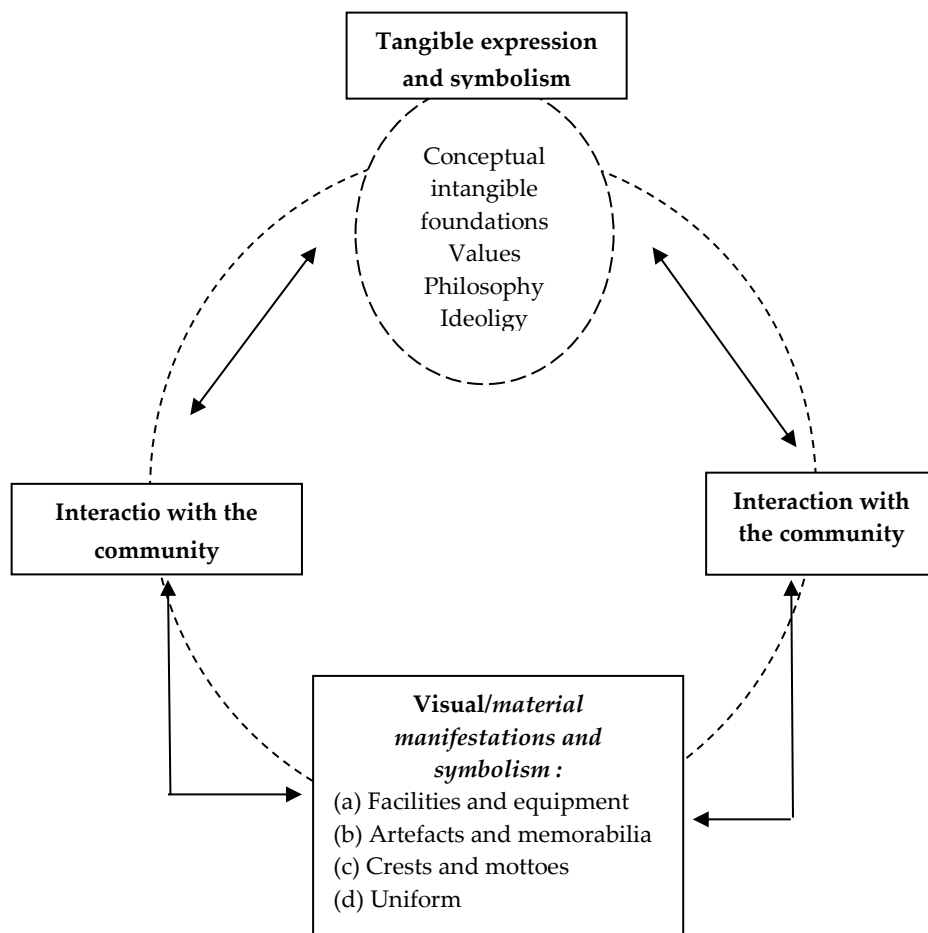
perilaku, pengharapan, dan prosedur manajerial/kepemimpinan serta kebijakan sekolah secara komprehensif sehingga menunjukkan derajat budaya keunggulan yang dimiliki sekolah.

Budaya sekolah ada yang dapat dilihat mencakup ekspresi dan simbolisme, dan ada pula yang tidak dapat dilihat mencakup konseptual dan nilai dasar organisasi berupa filsosofi dan ideologi . Dalam perspektif yang lebih luas, maka budaya sekolah yang bersifat konseptual/pernyataan verbal, terdiri dari: (1) tujuan dan sasaran sekolah, (2) kurikulum sekolah, (3) bahasa yang digunakan, (4) metafora, (5) cerita tentang organisasi, (6) kejuangan organisasi, (7) struktur organisasi, yang kemudian budaya yang bersifat visual/manifestasi material dan simbolisme, yaitu: (8) fasilitas dan peralatan sekolah, (9) artefak dan sejarah, (10)moto, dan (11) pakaian

seragam. Selanjutnya budaya organisasi sekolah yang berupa manifestasi perilaku, yaitu: (12) upacara-upacara keagamaan, (13) seremoni, (14) pengajaran dan pembelajaran, (15) aturan, pengaturan, imbalan dan sanksi, (16) dukungan psikologis dan social, (17) pola interaksi dengan orang tua dan masyarakat di sekolah.

Kedelapan belas nilai-nilai budaya organisasi sekolah ini memberikan gambaran mutu sekolah yang terbangun dari keyakinan para pendiri, perencana, dan pelaksana serta pengembang sekolah sejak berdiri sampai masa eksistensial sekolah yang berinteraksi dengan masyarakat.

Kerangka konseptual dalam menilai dan mengembangkan budaya sekolah digambarkan sebagai berikut:



Boleh dikatakan bahwa banyak penemuan para peneliti yang telah menekankan bukti atas budaya sekolah. Kekayaan dan suara budaya sekolah berhubungan secara kuat dengan peningkatan prestasi pelajar dan motivasi dan produktivitas serta kepuasan guru. Pengaruh kultur sekolah dalam lima dimensi, yaitu: tantangan akademik, perbandingan/kompetisi prestasi, masyarakat sekolah, kesadaran prestasi, persepsi tujuan sekolah. Bagaimanapun warga sekolah memperoleh dukungan dalam proposisi yang membuat pelajar lebih termotivasi untuk belajar dalam sekolah yang kulturenya kuat.

Budaya sekolah juga berhubungan dengan sikap guru terhadap pekerjaan mereka. Dalam suatu penelitian yang berbentuk efektivitas dan ketidakefektifan budaya organisasi bahwa budaya sekolah yang kuat telah memotivasi guru. Dalam suatu lingkungan ada ideologi organisasi yang kuat, membagi partisipasi, kepemimpinan kharismatik, dan keintiman, kepuasan kerja guru menjadi tinggi dan meningkat produktivitasnya dalam hal kelulusan siswa berprestasi.

Setiap sekolah memiliki budaya, sebagian ada yang budayanya kuat atau berfungsi baik dan sebagian ada yang budayanya lemah dan kurang berfungsi. Sekolah efektif memiliki budaya yang kuat dan berfungsi mendukung visi keunggulan. Visi yang digerakkan oleh pimpinan sekolah dalam kerjasama dengan para guru membangun nilai dan tradisi bagi penataan sekolah. Karena nilai

dan tradisi sekolah membantu penyuaan yang sempurna dari budaya sekolah ke seluruh masyarakat sekolah.

Pimpinan yang tertarik dalam perubahan budaya sekolah seharusnya pertama sekali mencoba untuk memahami kedudukan budaya. Perubahan budaya dengan definisi yang luar keragamannya dan berhubungan satu sama lain. Hubungan ini adalah pada nilai inti dari stabilitas sekolah. Pembentukan kembali seharusnya didekati dengan dialog, kepedulian terhadap yang lain dan keragu-raguan (*hesitation*) yang muncul dalam melembagakan nilai budaya yang kuat untuk mencapai kemajuan.

Seperti halnya, hasil karya sekolah berupa rutinitas, upacara, ritual, tradisi, mitis, atau bagian yang berbeda dalam bahasa sekolah dapat memberikan clues bagaimana mendekati perubahan budaya. Hasil karya sekolah berubah dalam waktu lama. Seorang kepala sekolah boleh memutuskan untuk memperpendek waktu antara beberapa kelas hanya terlambat untuk menemukan bahwa waktu yang penting bagi interaksi guru dan kesatuannya. Pemberian perhatian terhadap rutinitas sebelum mengubah mereka, memberikan pandangan nilai lebih kedalam bagaimana fungsi budaya sekolah bagi kinerja dan derajat perubahan sekolah kepada yang lebih baik.

Perubahan budaya sekolah itu dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, struktur organisasi, keyakinan dan nilai, kepuasan kelas dan produktivitas. Namun kepala sekolah

dengan interaksi yang intensif dengan semua personil sekolah dalam tatanan nilai akan menentukan budaya sekolah yang konstruktif.

Dari sejumlah pengertian diatas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal (Wahab: 2011: 213). Suatu kesesuaian visi khusus dalam nilai tertentu dan keyakinan yang akan mengarahkan kebijakan dan kegiatan di sekolah. Idealnya, dewan sekolah dan pengawas menyusun visi yang luas bagi sekolah kabupaten, dan dalam konteks itu kepala sekolah berkoordinasi untuk proses mencapai visi khusus bagi setiap sekolah. Menciptakan visi tidaklah dalam suasana statis, karena visi harus berubah sebagai perubahan kultur. Kepala sekolah adalah orang yang mampu untuk mengadaftasi visi kepada tantangan baru yang akan lebih memberhasilkan dalam membangun budaya sekolah yang kuat.

Menciptakan visi untuk menciptakan budaya sekolah yang kaya seharusnya dihasilkan dari kerjasama di antara guru, pelajar, orang tua, staf dan kepala sekolah. Dipertanyakan "Visi siapa ini? "kepala sekolah", dia

mengatakan", dikaburkan oleh visi mereka bila mereka harus memanipulasi guru-guru dan budaya sekolah untuk mengkonfirmasiannya. Banyak pendekatan yang digunakan untuk menciptakan pembagian visi yang memungkinkan kerjasama budaya sekolah.

Pada saat ini, organisasi hidup dalam suatu zaman yang sangat inovatif dalam sejarah. Walaupun kita kagum terhadap berbagai perusahaan internet, teknologi dan internet sudah menolong untuk menciptakan bisnis yang sangat kompetitif di arena, namun hal itu belum menggembirakan. Bahkan perusahaan kecil sekarang sudah dapat mencapai persaingan global, jika memiliki visi, yang menginginkannya untuk ekerja keras dan menyuarakan nilai bisnis dan prinsip-prinsipnya, penghargaan yang dapat mempoerkuatnya dalam kompetisi.

Sesungguhnya dalam konteks organisasi maka inovasi adalah satu bentuk perubahan. Dalam banyak hal dari budaya organisasi, perubahan muncul, tetapi banyak orang yang mengusulkannya untuk dilakukan sebagaimana diharapkan tidak ada satu gangguanpun.

Diperlukan pemimpin yang kreatif untuk mencapai inovasi. Ada beberapa karekteristik orang yang kreatif dalam konteks kepemimpinan, yaitu:

1. Pribadi kreatif membutuhkan akses terhadap pimpinan senior. Pimpinan juga memandang penting berhubungan dengan pribadi kreatif sebagai jantung hati organisasi.
2. Pribadi kreatif bekerja baik dalam etos yang menyenangkan.

3. Pribadi kreatif memerlukan hambatan.
 4. Pribadi kreatif memerlukan pengakuan yang berbeda.
 5. Pribadi kreatif memerlukan kesempatan masuk akal yang pekerjaan mereka akan terlihat bersinar setiap hari.
 6. Pribadi kreatif memerlukan kepercayaan fundamental.
 7. Pekerjaan orang kreatif adalah hanya satu bagian dari keseluruhan, tidak boleh mengasingkan diri.
 8. Pribadi kreatif memerlukan bekerja dengan orang lain.
 9. Pribadi kreatif tidak menyusun kemenangan berharga.
 10. Pribadi kreatif suka berterima kasih.
 11. Pribadi kreatif dalam semua
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
 6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
 7. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.
 8. System imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
 9. Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

Karakteristik utama yang menjadi pembeda tentang budaya organisasi menurut Wahab (2011: 214-215), antara lain:

1. Inisiatif Individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi. Terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

Konsep budaya perusahaan adalah berpikir terhadap perusahaan sebagai kebudayaan mini. Bagaimanapun, semua organisasi memiliki sekelompok gambaran kepercayaan dan nilai yang memberikan makna, tujuan dan arah organisasi. Kepercayaan ini terdiri dari budaya". Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada pegawainya dengan perasaan stabilitas, memiliki dan mengusahakan tujuan yang tinggi dalam setiap aktivitas organisasi. Mengapa budaya organisasi itu penting dalam melakukan inovasi? Hal itu didasarkan atas beberapa alasan, yaitu:

1. Budaya memberikan suatu perasaan permanen. Perubahan tidak hanya berjalan dengan dirancang, akan tetapi juga sering tidak diharapkan. Para pegawai mengetahui tentang tujuan dan nilai organisasi tidak berubah, bahkan prosedur dan porakteknya bersifat konstan untuk didefinisikan ulang. Terutama dalam menghadapi tuntutan pasar. Apakah budaya bersifat stabil atau susunan nilai perusahaan dan pegawai mampu mengelola melalui perubahan cepat terhadap pimpinan bisnis hari ini.
2. Budaya memberikan suatu pengertian tentang arah organisasi. Budaya tidak hanya sebagai pondasi dari inti kepercayaan juga bagi pelayanana dan kompas. Tentu saja, kita tidak bisa melihat ke masa depan saja, akan tetapi jika kita dibimbing oleh prinsip ykang kuat bahwa akita sudah bekerja di masa lalu, maka kita akan dapat bergerak kearah masa depan dengan jaminan bahwa kita juga akan berhasil di masa depan. Nilai dan kepercayaan ini memberika bimbingan fokus visi bagi para pegawai, melaksanakan organaisasi secara bersama, membedakan kita dengan pelanggan dan memberikan inspirasi dan menawarkan inovasi.
3. Budaya dapat membantu kita menemukan cara kerja. Membagi filosofi adalah penting sebab tidak akan dapat membuat kebijakan dalam menyesuaikan organisasi dengan perubahan. Para pegawai harus memiliki kekuatan perasaan

bagaimana nilai-nilai diaplikasikan dalam situasi bisnis.

4. Budaya memberikan identitas tempat pemasaran. Pelanggan organisasi memahami etika organisasi, perusahaan berdasarkan pelayanan, karena mereka menginginkan pelayanan terbaik dari organisasi, karena itu para pegawai harus selalu melakukan yang baik dengan tindakan yang baik. Untuk itu, organisasi harus mau mendengarkan pelanggannya, karena dengan cara itu akan diketahui apakah keinginan mereka tercapai.

Perubahan yang paling efektif dalam budaya sekolah terjadi manakala model nilai kepala sekolah, guru-guru dan pelajar dan keyakinan mereka penting bagi sekolah. Tindakan mereka dan kepala sekolah dicatat dan diinterpretasikan oleh yang lain sebagai sesuatu "apakah hal itu penting". Kepala sekolah adalah orang yang bertindak dengan memperhatikan dan peduli terhadap yang lain sebagaimana untuk membangun budaya sekolah dengan nilai bersama. Demikian, pula kepala sekolah yang memiliki sedikit waktu bagi orang lain sebagai suatu stempel tidak langsung dari pendekatan atas tindakan dan sikapnya. Kepala sekolah bekerja untuk membangun pembagian visi-akar sejarah, nilai-nilai, keyakinan dari apa seharusnya dimiliki sekolah, didengar staf secara menyenangkan, lebih menghadapi konflik daripada menghindarinya, dan menggunakan metode berbicara dengan bercerita untuk mengillustrasikan pembagian visi dan misi sekolah

dipahami dan diwujudkan oleh semua pihak berkepentingan.

Kesimpulan

Sebagai organisasi formal, sejatinya sekolah adalah produk budaya masyarakat atau bangsa. Dan secara eksistensial, selain sebagai budaya masyarakat, maka sekolah dengan segala komponennya memiliki budaya organisasi tersendiri yang memformulasikan karekteristiknya di tengah interaksi dengan lingkungan eksternal dan bekerja dalam lingkungan internal. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan, dan upacara-upacara yang menjadi kekuatan dalam menentukan arah organisasi di masa depan. Budaya organisasi berfungsi dalam mengarahkan cara perilaku individu dan kelompok dalam rangka menjamin eksistensi dan pengembangan sekolah mencapai kualitas terbaik. Fungsi budaya organisasi sekolah adalah sebagai penentu arah dan pengendali perilaku kepala sekolah, staf, pegawai, guru, siswa dan komite sekolah dalam memenuhi tugas pokok dan fungsi sekolah dalam memberikan layanan terbaik dan lulusan berkualitas bagi keperluan stakeholders pendidikan.

Budaya mutu sekolah berkenaan dengan perilaku individu dan kelompok yang berfokus kepada mutu terkait dengan layanan dan lulusan terbaik dari sekolah. Seluruh tatanan nilai, keyakinan, dan tradisi sekolah harus inheren dalam budaya sekolah berfokus kepada pengembangan mutu. System nilai managerial, dan interaksi personil (manajer dan personil lainnya) dengan basis rasa percaya (*trust*), kemurnian dan

rasa hormat, menjadi penguat komitmen dan slogan mutu dalam organisasi sekolah.

Daftar Pustaka

- Beach, Don M dan Judy Reinhartz. Supervisory Leadership. London: Allyn and Bacon, 2000.
- Beare, Hedley, Dkk, Creating Excellent School, New York: Routledge, 1989.
- Burt and Stephen M. Dobs. Leaders Who Make A Difference. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1999.
- Dunham, Jack, Developing Effective School Management, New York: Routledge, 2002.
- Hesselbein, dkk. Leading For Innovation. New York: Druker Foundation Wisdom to Action Series. 1990.
- James Lewis, Jr. School Management By Objectives. New York: Parker Publishing Company, Inc. 1974.
- Overton, Rodney. Leadership Made Simple. Singapura: Wharton Books, Pte.Ltd. 2002.
- Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education. Boston: Allyn and Bacon. 1995.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, Organizational Behavior, New York: McGraw Hill Higher Education, 2001.
- Sutrisno, Edy, Budaya Organisasi, Jakarta: Frenada, 2010.
- Stephen P Robbins, Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Wahab, Abdul Aziz, Anotomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2011.