

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Sebelum membahas budaya organisasi, terlebih dahulu dikaji mengenai definisi budaya dan definisi organisasi. Pengertian budaya mencakup pengertian yang luas. Istilah budaya telah banyak ahli menelusuri dan mendefinisikannya.

Budaya berasal dari bahasa sansekerta "*buddayah*" yang merupakan bentuk jamak dari budi yang berarti akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran. Berdasarkan Kamus Besar bahasa Indonesia (1991: 149)

"Budaya adalah *pertama* hasil kegiatan dan penciptaan bathin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian dan adat istiadat; *kedua* menggunakan pendekatan ilmu antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya."

Menurut Terrence Deal dan Allan Kennedy (2006: 2) mengemukakan bahwa "Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku."

Menurut Vijay Sathe (op cit.) mendefinisikan bahwa :

"Budaya sebagai the set of important assumptions (often Unstated) that members of a community share in common. Assumptions meliputi beliefs, yaitu asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan, dan values seperti nilai-nilai yang menjadi muatan program, dan tidak sebagaimana mereka (member of any community) katakana, karena satu bisa berbeda dengan yang lain (lain di mulut, lain di hati)."

Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi budaya organisasi.

Schwartz dan Davis (1981) dalam Wirawan (2007:8) mendefinisikan

“Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok anggota organisasi.”

Menurut Andrew Brown (1998) (Wirawan, 2007 : 9), diungkapkan bahwa:

“Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.”

Adapun pendapat Eldrige dan Crombi (1974) (Wirawan, 2007: 9), mendefinisikan bahwa “Budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.”

Dari sekian banyak ahli Wiranata (2002: 96-97) menyimpulkan bahwa budaya diperoleh melalui belajar, ia terkait dengan keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan (kerja) yang menjadi milik diri pengawas. Pengertian ini mencakup pengalaman bahwa :

- a. Kebudayaan itu sangat beraneka ragam.
- b. Budaya itu dapat dan diteruskan secara sosial melalui proses pembelajaran.
- c. Kebudayaan itu terjabarkan dalam bentuk komponen biologis, sosiologis, dan psikologis dari eksistensi manusia.
- d. Kebudayaan itu berstruktur.

- e. Kebudayaan itu memuat beberapa aspek.
- f. Kebudayaan itu bersifat dinamis.
- g. Nilai dalam kebudayaan itu bersifat relatif.

Dengan demikian budaya dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran dalam mengatasi masalah organisasi. Serta budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan dan diterapkan/dikembangkan oleh kelompok organisasi dalam berinteraksi yang menghasilkan norma perilaku untuk mengatasi masalah yang dihadapi organisasi. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi yang akan membentuk perilaku anggotanya.

2. Unsur-unsur Budaya

Berdasarkan berbagai pengertian budaya, menurut Moh. Pabundu Tika (2006: 3) dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari :

- a. Asumsi dasar yang berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi.
- d. Pedoman mengatasi masalah. Adanya masalah internal ataupun eksternal diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagai nilai terhadap apa yang diinginkan atau yang lebih baik bagi seseorang.
- f. Pewarisan. Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

- g. Penyesuaian (adaptasi) anggota terhadap peraturan atau norma yang berlaku serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

3. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Susanto (1997: 9) mengemukakan unsur-unsur budaya organisasi antara

lain :

- a. Lingkungan usaha : organisasi memiliki lingkungan usaha sendiri, dan dalam prakteknya harus memperhatikan customer, teknologi, persaingan mutu, *stake-holders* dan faktor lainnya yang dapat mendukung keberhasilan usaha.
- b. Nilai-nilai (*Values*) : merupakan idealisasi cita-cita seseorang yang sangat didambakan, diharapkan, diinginkan, perwujudannya. Nilai organisasi harus dijunjung tinggi setiap anggotanya karena akan menentukan perilaku yang akan ditampilkannya. Nilai-nilai ini misalnya nilai kejujuran, kemandirian, pemberdayaan, keikhlasan, ibadah, dan sebagainya.
- c. Kepahlawanan : keberadaan organisasi tidak lepas dari filsafat dan tujuan para pendiri dan pemimpin organisasi memiliki peranan besar yang turut menentukan, membentuk dan menanamkan nilai-nilai budaya yang akan dijadikan rujukan setiap anggotanya. Para pendiri dan pemimpin organisasi berkewajiban mensosialisasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh anggota dan sekaligus menjadi suri tauladan dalam sikap dan tindakannya.
- d. Upacara/tatacara : upacara-upacara dalam organisasi merupakan kewajaran adanya, namun upacara yang khas yang mencerminkan budaya organisasi dapat dibentuk dalam rangka menumbuhkan kedisiplinan ataupun dalam mengekspresikan rasa syukur atas keberhasilan atau untuk menumbuhkan kebanggaan setiap anggota terhadap organisasinya. Upacara-upacara dapat dilakukan untuk memperingati hari-hari besar keagamaan, keberhasilan anggota dalam meraih prestasi, atau bentuk-bentuk upacara untuk mensiasati kebersamaan/silaturahmi informal.
- e. Jaringan/network : apalagi pada saat sekarang, keberadaan jaringan dapat menentukan keberhasilan. Jaringan dibentuk untuk memperkuat keberadaan organisasi juga untuk memperlancar berbagai usaha. Melalui pembentukan jaringan, perekrutan usaha yang dikemas dalam saluran komunikasi yang solid dapat mempermudah, memperlancar, mensosialisasikan, dan memperkuat kedudukan organisasi.

Tata nilai, adat kebiasaan, tradisi dan keyakinan bagi setiap orang terbentuk karena adanya unsur-unsur budaya organisasi. Deal dan Kennedy (Abizar:1998 : 88) menunjukkan atribut kunci budaya organisasi yaitu nilai-nilai, pahlawan-pahlawan, ritus dan ritual serta jaringan komunikasi budaya.

Pada sekolah mesti dikembangkan nilai-nilai yang relevan dengan semangat visi sekolah dan terutama keberpihakan terhadap proses belajar sebagai misi utama sekolah, sehingga nilai-nilai inti (*basic values*) sekolah harus diarahkan pada memberikan pelayanan belajar yang optimal bagi siswa, sehingga siswa dapat mengembangkan potensinya secara optimal.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Ahli organisasi Stephen P. Robin dalam Pabundu (2006: 10-12) memaparkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

- a. Inisiatif individual, merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu harus dihargai sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko, toleransi kepada anggota organisasi untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk kemajuan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
- c. Pengarahan, pengarahan mengenai kejelasan sasaran dan harapan yang diinginkan organisasi yang tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi yang akan berpengaruh terhadap kondisi kinerja organisasi.
- d. Integrasi, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unitnya untuk bekerja dengan cara yang terkondisi.
- e. Dukungan manajemen, perhatian dan dukungan manajer terhadap bawahan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
- f. Kontrol, merupakan peraturan-peraturan atau norma-norma sebagai alat kontrol suatu organisasi untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi.
- g. Identitas, dimaksudkan sejauhmana para anggota organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi.

- h. Sistem imbalan, diantaranya seperti kenaikan gaji atau promosi dilakukan berdasarkan prestasi kerja bukan atas dasar senioritas sehingga mampu mendorong kreativitas atau perilaku inovatif sesuai dengan kemampuan dan keahlian dari anggota organisasi.
- i. Toleransi terhadap konflik, adanya perbedaan pendapat atau kritik dari anggota organisasi dapat dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi.
- j. Pola komunikasi, adanya hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dengan bawahan

5. Peran Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (2007: 35) mengemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, diantaranya :

- a. Identitas organisasi, budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain.
- b. Menyatukan organisasi, budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu.
- c. Reduksi konflik, budaya organisasi memiliki cara untuk menyelesaikan atau memperkecil perbedaan ataupun masalah.
- d. Komitmen kepada organisasi dan kelompok, budaya organisasi tidak hanya menyatukan tetapi juga memfasilitasi komitmen organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
- e. Reduksi ketidakpastian, budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian.
- f. Menciptakan konsistensi, budaya organisasi memberikan peraturan, panduan atau prosedur sehingga menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak dan berperilaku anggotanya dalam melaksanakan tugas dan perannya.
- g. Motivasi, budaya organisasi merupakan kekuatan atau energi sosial yang dapat mendorong anggota organisasi untuk bertindak dalam pencapaian tujuan.
- h. Kinerja organisasim budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi.
- i. Keselamatan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap keselamatan kerja.
- j. Sumber keunggulan kompetitif, budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif karena dapat mendorong motifasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian kesuksesan organisasi menghadapi persaingan.

Adapun fungsi budaya menurut Schein dalam Pabundu Tika (2006: 13) menjelaskan bahwa fungsi budaya organisasi dapat dibagi kedalam tiga tahap sesuai dengan pengembangan organisasi, diantaranya :

- 1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Tahap ini, budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- 2) Fase pertengahan hidup organisasi. Fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- 3) Fase dewasa. Fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Berdasarkan pendapat Schein, dapat disimpulkan bahwa tidak selamanya budaya organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap organisasi, tetapi budaya organisasi dapat pula memberikan pengaruh negatif bagi organisasi dalam berinovasi untuk menghadapi perubahan lingkungan sangat cepat. Intinya jika pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu dan tidak cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang mengelilingi organisasi serta budaya organisasi tidak mampu lagi untuk mengatasi masalah adaptasi organisasi, maka budaya organisasi tersebut dapat menghambat terhadap perkembangan organisasi.

Walaupun demikian, tidak sedikit para ahli berpendapat bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kemajuan organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Parsons dan Marton dalam Pabundu Tika (2006: 13), bahwa *fungsi budaya organisasi* adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses *survival* suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

6. 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. Taliziduhu Ndraha (1997) (Akhmad Sudrajat, 2008) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (5) 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.

Faktor 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.

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 Bambang Tri Cahyono (Akhmad Sudrajat, 2008), 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.

Pendapat Umar Nimron (1997: 123) memaparkan tahapan-tahapan pembentukan budaya organisasi, diantaranya :

- a. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.

- b. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- c. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain yang relevan.
- d. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat diketahui bahwa proses terjadinya suatu budaya berawal dari adanya seseorang yang menjadi pencetus dan mampu menjadi pemimpin untuk orang lain yang selanjutnya menjadi kelompok atau organisasi.

Adapun pembentukan budaya sekolah sama seperti budaya organisasi, yang membedakannya adalah bahwa sekolah merupakan pusat pendidikan yang pada umumnya nonprofit. Selain dibentuk atas dasar adanya seorang pencetus, budaya organisasi pun dapat terbentuk atas dasar adanya proses interaksi, komunikasi dan aktifitas yang berulang-ulang serta mengarah pada terbentuknya suatu kelompok atau organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Dadang Suhardan (2006:99)

“Kultur sekolah dibangun oleh pola-pola kerja yang dilakukan warganya setiap hari, kemudian membentuk budaya sekolah yang kemudian dianut sebagai suatu nilai yang menjadi tradisi sekolah. Tradisi yang dijalankan oleh sekolah secara berulang-ulang, menjadi ritual kemudian muncul sebagai kultur sekolah yang terus dipertahankan anggotanya secara turun temurun, dan akan menjadi kebanggaan. Sekolah menjadi “rumah tinggal” yang memberi kebanggaan kepada seluruh penghuninya.”

Selanjutnya beliau mengemukakan “Budaya sekolah yang harus diciptakan agar tetap eksis adalah mengembangkan budaya keagamaan (Religi), Budaya Kerjasama (*Team work*), Budaya Kepemimpinan (*Leadership*).” Adapun budaya yang harus dikembangkan oleh sekolah, diantaranya :

a. Budaya Keagamaan (Religi) :

Menanamkan perilaku atau tatakrama yang tersistematis dalam pengamalan agamanya masing-masing sehingga terbentuk kepribadian dan sikap yang baik (*akhlaqul Karimah*) serta disiplin dalam berbagai hal. Bentuk Kegiatan : Budaya Salam, Doa sebelum/sesudah belajar, Tadarus, Sholat Dzuhur Berjamaah, Studi Amaliah Ramadhan, Budaya Bersih, Kegiatan Praktek Ibadah, Buka Puasa Bersama.

b. Budaya Kerjasama (*Team Work*) :

Menanamkan rasa kebersamaan dan rasa sosial melalui kegiatan bersama. Bentuk Kegiatan : MOS, Kunjungan Industri, Baksos, Teman Asuh, Sport And Art, Kunjungan Museum, Pentas Seni, Studi banding, Ekskul, Pelepasan Siswa, Seragam Sekolah, Majalah Sekolah, Buku Tahunan, PORSENI.

c. Budaya Kepemimpinan (*Leadhershship*) :

Menanamkan jiwa kepemimpinan dan keteladanan dari sejak dini. Bentuk Kegiatan : budaya kerja keras, cerdas dan ikhlas, budaya Kreatif; Mandiri & bertanggung jawab, Budaya disiplin, OSIS, Ceramah Umum, upacara bendera, Olah Raga Jumat Pagi, Studi Kepemimpinan Siswa.

Dengan motto yang disepakati bersama oleh sekolah misalnya *kreatif dan berprestasi*, akan menjadikan sekolah itu unggul dan berkualitas. Hal ini akan dapat dibuktikan dengan banyaknya tamu yang akan datang ke sekolah tersebut, dan banyaknya para orang tua yang mendaftarkan anaknya untuk bersekolah di tempat itu, tetapi sekolah memiliki keterbatasan tempat. Sehingga sekolah itu sering disebut sebagai sekolah favorit.

7. Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan tidak akan lepas dari pemahaman mengenai budaya organisasi. 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.

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. Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Suryabrata (1990: 105), terdapat enam jenis nilai yang dikembangkan di sekolah. Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger :

Tabel 2.1
Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya

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 Sumadi Suryabrata. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta : Rajawali.

B. Konsep Budaya Sekolah

Sekolah merupakan bangunan atau lembaga untuk belajar mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Sekolah merupakan pusat pendidikan yang mempunyai nilai-nilai sosial budaya dan peraturan-peraturan yang dijunjung tinggi, dihayati, dan diamalkan serta disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Sekolah merupakan suatu organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Zahara Idris (1992: 99) bahwa “Sekolah merupakan suatu lembaga dengan organisasi yang tersusun dengan rapi. Aktivitas-aktivitasnya direncanakan dengan sengaja yang disebut kurikulum”.

Sekolah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat unsur-unsur pembentuk organisasi yaitu adanya komunitas tenaga pendidik atau guru, siswa dan komunitas sekolah lainnya yang saling berinteraksi serta bekerjasama untuk mencapai tujuan, yakni tujuan pendidikan.

Interaksi diantara komunitas sekolah dalam kehidupan sekolah, misalnya kepala sekolah, guru, siswa dan komunitas sekolah lainnya akan menghasilkan sebuah budaya organisasi sekolah yang dijadikan pedoman dalam berperilaku.

Sebagaimana pendapat Wirawan (2007: 7) mengatakan bahwa:

“Setiap organisasi itu mempunyai budaya organisasi yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual dan kelompok. Pengaruh budaya organisasi itu akan dirasakan dan diwariskan oleh setiap orang dalam kehidupannya.”

Sejalan dengan pendapat tersebut, Aan Komariah (2004: 195) menyatakan bahwa “Sekolah sebagai organisasi, memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan dan perilaku orang-orang di dalamnya”.

1. Pengertian Budaya Sekolah

Dalam mendefinisikan budaya sekolah tidak akan jauh berbeda dengan budaya organisasi, yang membedakannya terletak pada struktur organisasi dan tujuan (*core bisnis*) yang dijalankannya yaitu *pembelajaran*.

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

Adapun definisi budaya sekolah menurut pendapat Phillips (1993) yang dikutip oleh Aan Komariah (2004: 195) merumuskan budaya sekolah sebagai *‘the beliefs, attitudes, and behaviors wich characterize a school’*.

Sedangkan McBrien dan R. S. Brant pada sumber yang sama (2004: 89) menyatakan “*Definition of School Culture : The sum of the values, cultures, safety practices, and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular ways*”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku merupakan komponen-komponen esensial budaya yang membentuk karakter sekolah. Dengan demikian budaya sekolah tidak jauh berbeda dengan budaya organisasi, tetapi budaya sekolah berakar pada budaya organisasi.

2. Manifestasi dan Karakteristik Budaya Sekolah

Beberapa manifestasi budaya dapat diidentifikasi dari cara-cara para anggota organisasi berkomunikasi, bergaul dan menempatkan diri dalam peranannya sebagai tuan rumah, atau dapat ditangkap dari cara-cara bersikap atau kebiasaan anggota organisasi dalam melakukan keseharian operasionalisasi organisasi yang dapat berbentuk upacara-upacara, ritual, ataupun seragam yang dikenakan. (Aan Komariah, 2004:199). Manifestasi budaya dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2.2
Manifestasi Budaya

Manifestasi	Deskripsi
Ritus	Serangkaian kegiatan yang terencana, relatif rumit dan dramatis yang melibatkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam suatu event yang dilaksanakan melalui interaksi sosial, biasanya untuk mendatangkan/kepentingan/kebaikan bagi yang hadir.
Seremonial	Suatu sistem dari berbagai ritus yang terangkai dalam satu event.
Ritual	Rangkaian teknik dan perilaku yang mendetail dan terstandar yang mengelola keinginan, kegelisahan, tetapi adakalanya menghasilkan perasaan mendalam sebagai akibat dari hal-hal teknis yang dipentingkan dalam pelaksanaan.

Tabel 2.2 (lanjutan)
Manifestasi Budaya

Mitos	Suatu cerita dramatis tentang kejadian imajinasi, biasanya digunakan untuk menjelaskan asal mula/transformasi (perubahan). Suatu kepercayaan yang tidak dipertanyakan tentang manfaat pelaksanaan teknis atau perilaku tertentu yang tidak didukung oleh fakta yang terlihat.
Saga	Cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan kepemimpinannya.
Legenda	Cerita turun temurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukan dengan khayalan/fiksi.
Story	Cerita yang didasarkan atas kejadian sebenarnya tetapi sering pula merupakan campuran kebenaran dan hayalan.
Folktale	Cerita yang sepenuhnya hayalan
Simbol	Setiap objek, tindakan, kejadian kualitas dan hubungan yang memberikan sarana bagi penyampaian makna.
Bahasa	Salah satu bentuk/kebiasaan dimana anggota suatu kelompok menggunakan suara vokal dan tulisan untuk menyampaikan makna/maksud antara satu dengan yang alin.
Gesture	Gerak bagian tubuh yang digunakan untuk mengekspresikan makna/maksud.
Physical	Segala sesuatu yang mengitari orang-orang secara fisik dan dengan segera memberikan rangsangan perasaan ketika mereka melaksanakan kegiatan sebagai ekspresi budaya
Artifact	Objek material (benda) yang dibuat oleh orang untuk memfasilitasi pengekspresian budaya.

Sumber : Aan Komariah diadaptasi dari Trice & Beyer. 1984 (dalam Hodge and Anthony. 1988. *Organizational Theory (3th.e.d)* Massachusetts : Allyn & Bacon, Inc.

Sebagaimana pendapat Hobby (2004:2) mengatakan bahwa “budaya organisasi sebagai landasan/dasar (*“as fundamental”*) kemampuan sekolah untuk membangkitkan dan menyokong kemajuan sekolah.”

Budaya sekolah pun dapat meningkatkan mutu akademik seperti dikemukakan oleh John Saphier dan Mattiuw King yang dikutip oleh Dadang Suhardan (2006: 99) sebagai karakteristik budaya sekolah, diantaranya :

1. Kolegalitas. Merupakan iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling hormat menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan.
2. Eksperimentasi. Sekolah merupakan tempat yang cocok untuk melakukan percobaan-percobaan kearah menemukan pola kerja (seperti model pembelajaran) yang lebih baik dan diharapkan menjadi milik sekolah.
3. *High Expectation*. Keleluasaan budaya sekolah yang memberi harapan kepada setiap orang untuk memperoleh prestasi tertinggi yang pernah dicapainya.
4. *Trust and Confidence*. Kepercayaan dan keyakinan yang kuat merupakan bagian terpenting dalam kehidupan suatu profesi. Budaya sekolah yang kondusif akan memberikan peluang bagi setiap orang supaya percaya diri dan memiliki keyakinan terhadap insentif yang akan diterima atas dasar gagasan-gagasan baru yang diberikannya untuk organisasi.
5. *Tangible Support*. Budaya sekolah mendukung lahirnya perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian.
6. *Reaching Out To The Knowledge Base*. Sekolah merupakan tempat pengembangan ilmu secara luas, objektif dan proporsional. Pengkajian, pengembangan gagasan baru, penelitian, pengembangan konsep baru semuanya memerlukan pemahaman landasan keilmuannya terlebih dahulu.
7. *Appreciation and Recognition*. Budaya sekolah memelihara penghargaan dan pengakuan atas prestasi guru sehingga menjunjung tinggi harga diri guru.
8. *Caring, Celebration and Humor*. Memberi perhatian, saling menghormati, memuji dan memberi penghargaan atas kebaikan seorang guru di sekolah adalah perbuatan yang terpuji. Humor dan saling menggembarakan adalah budaya pergaulan yang sehat.
9. *Involvement In Decision Making*. Kultur sekolah yang melibatkan staf turut serta dalam pembuatan keputusan menjadikan masalah menjadi transparan, dan semua staf sekolah dapat mengetahui masalah yang dihadapi dan bersama-sama memecahkannya.
10. *Protection of What's Important*. Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya di sekolah. Budaya sekolah yang baik akan mengetahui mana yang harus dibicarakan dan apa yang harus dirahasiakan.
11. *Tradisi*. Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik adalah budaya dalam lingkungan sekolah dan biasanya sukar untuk ditiadakan, seperti tradisi wisuda, upacara bendera, penghargaan atas jasa atau prestasi, dan sebagainya.

12. *Honest, Open Communication*. Kejujuran dan keterbukaan dilingkungan sekolah sudah seharusnya terpelihara, karena sekolah merupakan lembaga pendidikan yang membentuk manusia yang jujur, cerdas dan terbuka baik oleh pemikiran baru ataupun oleh perbedaan pendapat.

Menurut Johar Permana (2010: 43) mengenai peraturan dan tata tertib, Beare, Caldwell dan Milikan (1982: 185) menyatakan: “Untuk memastikan konsistensi perilaku anggota di dalam suatu organisasi, peraturan dan aturan biasanya disiapkan untuk menggambarkan batas-batas aktivitas dan untuk menjamin pencapaian hasil yang dapat diprediksi.” Idealnya, peraturan dan aturan harus menjadi petunjuk, bukannya sebagai resep perilaku.

Salah satu manifestasi budaya kerja dalam bentuk perilaku lainnya, adalah hadiah (*rewards*) dan hukuman (*punishment*). Satu definisi hadiah (*rewards*) dikemukakan oleh Minden (Strater, 2002: 3) sebagai perilaku apa saja yang diikuti dengan segera oleh penguat positif yang diperkuat. Hal itu merupakan perilaku yang lebih disukai untuk terjadi lagi daripada perilaku yang tidak diperkuat. Penguat positif itu pada pokoknya disebut hadiah.

“... define a rewards ... as any behavior followed immediately by a positive reinforcer is ‘strengthened’ that is, such behavior is more likely to occur again than a behavior which has not been strengthened. A positive reinforcer is, in essence, reward.”

Adapun pengertian hukuman (*punishment*) menurut Azoulay (Strater, 2002: 2) secara psikologi sebagai suatu stimulus yang menentang yang terjadi setelah beberapa tanggapan spesifik dan dimaksudkan untuk menekan tanggapan. Hukuman dapat berupa segala hal yang dapat mengurangi terjadinya perilaku tertentu. Seperti sesuatu yang menyakitkan, mencabut kembali dukungan, penghilangan sesuatu yang nyata (benda) atau aktivitas, teguran, dan sebagainya.

Upacara formal dapat disebut juga sebagai seremonial. Hedge dan Anthoni (1988): 481) menjelaskan seremonial sebagai sistem dari beberapa ritus yang terangkai dalam suatu *event*.

Ritus sendiri diartikan sebagai rangkaian kegiatan terencana relatif rumit, dan dramatis yang melibatkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam suatu *event*, yang dilaksanakan melalui suatu interaksi sosial, biasanya untuk mendatangkan kepentingan / kebaikan bagi yang hadir.

Mengenai seremonial Beare, Caldwell dan Milikan (1982: 198) menyatakan: *“Ceremonies are celebration of the life of organization, and may be staged to pay tribute to particular members, to acknowledge special event, to commemorate past achievement to build support for current programmes or to launch a new activity.”*

Upacara adalah perayaan yang menyangkut hidup organisasi, dan mungkin dijadwalkan untuk memberikan penghargaan kepada anggota tertentu, untuk mengakui adanya peristiwa kejadian khusus, untuk memperingati prestasi yang lalu, untuk membantu dukungan bagi program yang ada, atau untuk meluncurkan suatu aktivitas yang baru.

Beare, Caldwell dan Milikan (1982: 185);

“Hiasan, moto atau semboyan, seragam dan berbagai symbol visual lainnya dan seragam mendasari “semangat” organisasi tersebut. Hiasan dan pernyataan motto pada umumnya dipertunjukkan upacara yang dilakukan atau perilaku yang dapat diamati sebagai suatu budaya organisasi. Bagaimanapun, hiasan, motto dan seragam merupakan suatu alat-alat yang bernilai bagi pengembangan budaya organisasi.”

Lebih lanjut Beare, Caldwell dan Milikan (1982: 194) menyatakan: “*Crests are a visual summary of the values, philosophy, and ideology of the school.*” Hiasan merupakan ringkasan visual tentang nilai-nilai, filosofi, dan ideologi organisasi. Namun demikian untuk bisa jadi motto organisasi tidak cukup representative, tetapi motto pribadinya yang mencukupi di tempat kerja ia miliki sebagai manifestasi visual yang sengaja disembunyikan.

Tentang motto, Beare, Caldwell dan Milikan (1982: 194) menyatakan bahwa “*motto atau semboyan bervariasi, dan mencakup sentimen terhadap tantangan yang dimulai dari refleksi dan kontemplasi. Semboyan sering terjadi bersama-sama hiasan, dan mengarahkan pada nilai dan filosofi organisasi.*”

Setiap organisasi biasanya memiliki pakaian seragam. Pakaian seragam merupakan salah satu manifestasi budaya organisasi. Tentang seragam, Beare, Caldwell dan Milikan (1982: 195) menyatakan:

“Seragam sebenarnya dipilih berdasarkan Kriteria yang dianut oleh suatu organisasi. Seragam dapat menjadi identitas dan perasaan memiliki atau kebanggaan terhadap organisasi. Selain itu, seragam juga dapat menunjukkan standar kode berpakaian. Seragam sering pula digunakan untuk menyampaikan pesan yang diharapkan.”

Untuk memahami totalitas unsur budaya yang ada pada organisasi sungguh merupakan pekerjaan yang berat. Menurut Johar Permana (2010: 46) manifestasi budaya kerja di pelajari menyangkut banyak aspek, mengisyaratkan kompleksitas substansi budaya kerja. Sekalipun demikian, terdapat pelajaran berharga betapa substansi budaya paling dalam (*intangible*) sehingga ekspresi material (*artifacts*) memiliki keterhubungan yang cukup memberikan penjelasan.

Ndraha (1997: 34) dan Schein (1989: 47) menyatakan bahwa antara keyakinan, sikap, perilaku dan raga atau sebaliknya memiliki hubungan yang erat. Masih menurut Ndraha (1997: 34) pendiri bersifat abstrak, ia terlihat melalui sikap. Perilaku merupakan aktualisasi, sosialisasi, dan internalisasi keyakinan pendirian atau sikap Ndraha (1997: 39). Supaya perilaku dapat diamati dan direkam, ia harus beraga, artinya suatu perilaku menghadirkan dirinya atau hadir melalui peragaan (Ndraha, 1997: 40).

Hubungan pendirian, sikap, perilaku dan raga ditunjukkan dibawah ini.



Gambar 2.1

Model Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap, Antara Sikap dengan Perilaku, dan Antara Perilaku dengan Raga

Ndraha (1997: 25-27) menjelaskan bahwa aspek penilaian yang ditekankan untuk dimensi budaya kerja. Pada landasan konseptual, adalah masalah kuat-lemah atau teguh-goyahnya semua hal itu. Untuk memahami manifestasi perilaku penilaian ditekankan pada keaktifan, sedangkan untuk memahami manifestasi material ditekankan dalam penilaian itu adalah soal kemenarikan.

3. Fungsi Budaya Sekolah

Berdasarkan rumusan dari Petterson, Purkey, and Parker (1986) dalam Aan Komariah (2004:213), dijelaskan bahwa fungsi budaya sekolah diantaranya :

- a. Budaya sekolah mempengaruhi prestasi dan perilaku sekolah dasar dan menengah. Artinya bahwa budaya menjadi dasar bagi siswa dapat meraih prestasi melalui ketenangan yang diciptakan iklim dan peluang-peluang kompetitif yang diciptakan program sekolah.

- b. Budaya sekolah tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi memerlukan tangan-tangan kreatif, inovatif dan visioner untuk menciptakan dan menggerakannya.
- c. Budaya sekolah adalah unik walaupun mereka menggunakan komponen yang sama tetapi tidak ada dua sekolah yang persis sama.
- d. Budaya sekolah memberikan kepada semua level manajemen untuk fokus pada tujuan sekolah dan budaya menjadi kohesi yang mengikat bersama dalam melaksanakan misi sekolah.
- e. Meskipun demikian, budaya dapat *counterproductive* dan menjadi suatu rintangan suksesnya bidang pendidikan; dan budaya dapat bersifat membedakan dan menekankan kelompok-kelompok tertentu di dalam sekolah.
- f. Perubahan budaya merupakan suatu proses yang lambat. Seperti perubahan cara mengajar dan struktur pengambilan keputusan.

Budaya pada mulanya terbentuk berdasarkan cita-cita atau visi seseorang, Hal ini sejalan dengan pendapat Aan Komariah (2004:214) yang menyebutkan bahwa “pada awal kemunculannya, budaya mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Dengan demikian budaya sekolah secara umum terbentuk atas dasar visi dan misi seseorang yang dikembangkan sebagai adaptasi terhadap tuntutan lingkungan (masyarakat), baik internal maupun eksternal.”

Pembentukan budaya sekolah merupakan proses yang sangat lama, maka agar budaya sekolah dapat terus melekat dan diregenerasikan sudah seharusnya budaya sekolah dikelola dengan baik, sehingga budaya sekolah dapat terus dilestarikan. Walaupun budaya sekolah dicetuskan oleh seseorang/pimpinan, bukan berarti tanggung jawab pelestarian budaya sekolah hanya untuk perorangan, tetapi pengelolaan budaya sekolah tentu saja merupakan tanggung jawab bersama sehingga harus melibatkan seluruh personil/komunitas sekolah itu sendiri.

Tetapi juga pimpinan perlu memahami cara-cara pembentukan dan pengelolaan budaya sekolah, sehingga memudahkan personil sekolah untuk mengimplementasikannya, terutama dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sekolah. Dengan kata lain budaya sekolah dapat pula berfungsi untuk mengatasi masalah selayaknya budaya organisasi.

“Budaya sekolah memberi gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak dan menyelesaikan masalah dalam segala urusan di lingkungan sekolahnya. Budaya menjadi pegangan bagaimana setiap urusan di sekolah semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. (Dadang Suhardan, 2006: 97).”

Wijaya Kusumah (2007) dalam artikelnya yang berjudul *Menciptakan Budaya Sekolah yang Tetap Eksis*. [Online]. Tersedia: <http://wijyalabs.files.wordpress.com/2008/01/artikel-pendidikan-school-culture.doc>. [10 Mei 2009] berpendapat bahwa,

‘Sebuah sekolah harus mempunyai misi menciptakan budaya sekolah yang menantang dan menyenangkan, adil, kreatif, terintegratif, dan dedikatif terhadap pencapaian visi, menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dalam perkembangan intelektualnya dan mempunyai karakter takwa, jujur, kreatif, mampu menjadi teladan, bekerja keras, toleran dan cakap dalam memimpin, serta menjawab tantangan akan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang dapat berperan dalam perkembangan iptek dan berlandaskan imtak.’

4. Konsep Sekolah Efektif

Sekolah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar, *a place for better learning*. Artinya, semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi disekolah diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar.

Sehubungan dengan pernyataan diatas maka definisi Taylor (1990) tentang sekolah efektif cukup sepaham sebagai sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah.

Efektivitas sekolah terkait pula dengan kualitas. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat, misalnya, nilai hasil ujian akhir, prestasi olahraga, prestasi karya tulis ilmiah, dan prestasi pentas seni. Kualitas tamatan dipengaruhi oleh tahapan-tahapan kegiatan sekolah yang saling berhubungan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kualitas terkait dengan prestasi dan prestasi belajar siswa diidentifikasi bukan hanya unggul dalam kecerdasan atau kemampuan akademik, tetapi dimensi lain yang menjadi prasyarat kehidupan, yaitu dimensi sosial, budaya, politik, dan ekonomi.

Pada sekolah efektif, seluruh siswa tidak hanya siswa yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, siswa yang memiliki kemampuan intelektualitas yang biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apalagi jika di dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru masuk sekolah.

Komponen-komponen sekolah efektif yang menjadi fokus pemberdayaan dapat dipahami dengan pendekatan sekolah sebagai suatu sistem, yaitu terdiri dari *input* (seluruh sumber daya yang ada), *Proses* (proses kepemimpinan, proses manajemen), *Output* (efektifitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi).

Kesimpulan dari sekolah efektif yang dapat ditarik dari penjelasan-penjelasan di atas adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian *output* pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan didalam belajar.

Optimalisasi masukan dan proses menunjukkan adanya layanan pembelajaran optimal bagi kepentingan belajar. Layanan pembelajaran optimal didukung oleh berbagai sumber yang tersedia secara terpilih, metodologi yang tepat dan aktifitas-aktifitas yang beragam. Dengan demikian, terdapat dua dimensi pokok efektifitas sekolah sebagai konsep *output*, yaitu organisasi belajar sebagai representasi sinergitas layanan pembelajaran dan prestasi siswa sebagai representasi dari kemampuan atau kompetensi siswa.

