

KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SD BUNGAH

Oleh :
Moh Hasyim Rosyidi¹

ABSTRAK

Budaya organisasi adalah salah satu aspek yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Budaya akan mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi, salah satunya mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Peningkatan kinerja guru merupakan suatu keharusan bagi lembaga pendidikan yang ingin tetap survive sepanjang masa, karena guru pada lembaga pendidikan merupakan kunci utama keberhasilan proses belajar mengajar. Peneliti turun ke lapangan bertujuan untuk mengetahui kondisi kinerja guru dan nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan dan proses pengembangan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif Metode pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kinerja Guru

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Budaya akan mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh budaya kerja terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh yakni: *Pertama*, pengaruh mengarahkan (*direction*), berarti budaya akan menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi. *Kedua*, pengaruh merambatkan (*pervasiveness*), adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama diantara anggota organisasi. *Ketiga*, pengaruh

¹ Dosen Tetap Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pada Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan.

menguatkan (*strength*), adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan atau arahan. Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi jika menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya yang ditetapkan. Selanjutnya budaya berpengaruh negative pada organisasi jika mengakibatkan perilaku pada arah yang salah.²

Jennifer Gareth, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah informalisasi tentang konsep dari satuan nilai dan norma, sebagai alat untuk berintegrasi secara agresif, cepat, dan mudah dengan yang lainnya serta dengan orang di luar organisasi, sebagai pelanggan atau pemasok.³ Oleh karena itu, budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat-sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, menentukan cara-cara yang kerja yang tepat dan sebagainya.⁴

Sekolah memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Sekolah memiliki kekhasan sesuai dengan *core bisnis* yang dijalankan yaitu pembelajaran. Budaya organisasi sekolah yang positif dapat juga mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personil yang ada dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam rangka penataan budaya organisasi sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peranan yang sangat menentukan dalam menciptakan keberhasilan di sekolah.

Pentingnya peranan kepala sekolah pun diungkapkan Mulyana dalam jurnal penelitiannya mengemukakan bahwa peran kepala sekolah amatlah penting dalam pengembangan kompetensi profesionalisme guru yang diantaranya dapat dilakukan melalui kegiatan penataan, latihan, kelompok kerja guru, dan supervisi kelas. Kepala sekolah mempunyai peranan yang cukup menentukan dalam usaha meningkatkan kualitas kemampuan mengajar guru-guru, termasuk dalam mengembangkan

² Kilmann, R. H. Saxton, M. J and Serpa, R. *Issues in Understanding and Changing Culture* (California: Management Review, 1986), hlm. 135.

³ George Jennifer M dan Jones Gareth R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (USA: Addison-Wesley Publish. Coy. Inc, 1996), hlm. 12.

⁴ Agus Suryano, Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. 1, No. 2 (Maret-Agustus) 2001.

kemampuan para guru. Karena fungsi kepala sekolah adalah sebagai fasilitator, motivator, dan supervisor.⁵

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus selalu berusaha terus menerus untuk membantu, mengarahkan, memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya, Guru mempunyai peranan yang sangat menentukan akan seperti apa pendidikan di masa yang akan datang. Guru harus terus belajar untuk dapat menyesuakannya dengan keadaan lingkungan masyarakat dan perkembangan zaman yang semakin lama membutuhkan skill dan pengetahuan.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya berasal dari bahasa Sansekerta “buddhayah” bentuk jamak dari budhi yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *cultur* yang berarti mengolah dan mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*) dan karya-karyanya (*performance*).⁶

Cushway & Lodge mendefinisikan kultur organisasi sebagai sistem nilai organisasi yang mempengaruhi cara dan perilaku pegawainya.⁷ Terdapat tujuh variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi yaitu strategi (*strategy*) dan struktur (*structure*) yang merupakan *hardware of organization*, gaya (*style*), sistem (*system*), pegawai (*staff*), kemampuan (*skill*), dan budaya organisasi (*shared values*) yang merupakan *software of organization*.⁸

Menurut Edgar Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar yang digali, ditemukan dan dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti bisa berfungsi dengan baik dan oleh karenanya dianggap benar, sehingga pola tersebut diajarkan

⁵ Yayan, Mulyana, *Peran Kepala Sekolah Dasar dalam Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jurnal Kependidikan Triadik, April 2009 Volume 12, No. 1.

⁶ Toto Tasmara. *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2008), hlm. 161.

⁷ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi* (Jakarta: STIM YKPN, 2009), hlm. 112.

⁸ Djoko Santoso Moeljono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Kooporasi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), hlm. 57.

kepada anggota-anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir dan bertindak dalam mengatasi masalah tersebut.⁹

2. Proses Pengembangan Budaya Organisasi

Sejarah budaya organisasi dimulai oleh pendiri atau pemimpin dari satu atau sejumlah orang pada organisasi pertama kali dibentuk. Ketika mendirikan organisasi, mempunyai ide mengenai tujuan, visi, misi, produk, norma, nilai-nilai, bentuk, struktur, anggota/karyawan, dan gambaran hari depan organisasi. Semua hal tersebut ada yang dicantumkan dalam bentuk tertulis, akta pendirian, anggaran dasar dan ada juga yang tidak.

Pengembangan budaya organisasi adalah suatu proses meningkatkan atau mempertahankan kebiasaan yang ada pada masyarakat, dalam kajian masyarakat yang menggambarkan bagaimana budaya dan masyarakat itu berubah dari waktu ke waktu yang banyak ditunjukkan sebagai pengaruh global. Segala bentuk kesenangan ikut terlibat dalam pengembangan budaya ini untuk menghadapi globalisasi budaya.¹⁰ Tiga aspek penting dalam pengembangan budaya organisasi yaitu aspek struktur, proses, dan sumber daya manusia.¹¹

Semakin bernilai hasil dari upaya pengembangan budaya ini bagi masyarakat maka semakin besar harapan masyarakat untuk meningkatkan budaya tersebut.¹² Pengembangan budaya yang bertele-tele dan terlalu di luar ambang batas norma dan nilai sosial yang ada sebelumnya akan terasa sedikit sulit untuk disesuaikan dengan kondisi sosial masyarakatnya.¹³ Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik lagi. Wilkins dan Ouchi menyebutkan bahwa kinerja organisasi tidak akan cukup dapat dipahami jika tidak melihat budaya dalam organisasi tersebut secara kompherensif.¹⁴ Pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya organisasi yang profesional akan membawa keberhasilan organisasi di masa

⁹Ahmad sobirin, *Budaya Organisasi...*, hlm. 133.

¹⁰ Jim Ife & Frank Tesoriero. *Community Development* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2006), hlm. 447-449.

¹¹Muhammad Ghaffar Janedjri, *Pengembangan Budaya Organisasi di Lembaga Peradilan, Bisnis dan Birokrasi*, jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, September-Desember 2008, hlm. 151-160, Volume 15, Nomor 3.

¹² George Ritzer, *Teori Sosiologi* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012), hlm. 720.

¹³ Paul B. Horton. *Sosiologi* (Jakarta:Erlangga, 1987), hlm. 83.

¹⁴ Wilkins, Alan L & William G. Ouchi, *Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28 September 1983.

depan, yaitu yang memahami dan menggunakan strategi organisasi dan memahami budaya organisasi.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbin mengungkapkan bahwa ada 10 karakteristik budaya organisasi yaitu:

- a. Inisiatif individu yakni kadar tanggung jawab, kebebasan, independensi yang dimiliki individu.
- b. Toleransi resiko yakni kadar dorongan pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung resiko.
- c. Direksi yakni kadar organisasi dalam meningkatkan tujuan yang jelas dan harapan kinerja.
- d. Integrasi yakni kadar dorongan unit-unit ke dalam organisasi untuk bekerja dalam suatu cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen yakni kadar manajer melakukan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahan.
- f. Kontrol yakni jumlah peraturan dan jumlah supervisi langsung yang digunakan untuk mengamati dan mengawasi perilaku bawahan
- g. Identitas yakni kadar anggota yakni mengidentifikasi organisasi secara keseluruhan daripada kelompok kerja khusus atau bidang keahlian profesional.
- h. Sistem penghargaan yakni kadar alokasi penghargaan misalnya peningkatan gaji, promosi yang berdasarkan criteria kinerja yang bertentangan dengan senioritas favoritism dan lain-lain.
- i. Toleransi konflik dan kritik terbuka.
- j. Pola komunikasi yakni kadar komunikasi organisasi yang membatasi hirarki otoritas formal.¹⁵

4. Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi adalah salah satu elemen budaya organisasi. Nilai (values) asal katanya adalah valor, yang berarti kekuatan. Nilai merupakan komponennn budaya organisasi yang bersifat *elusive* (melekat tetapi tidak tampak).¹⁶ Nilai adalah sumber kekuatan, karena nilai memberi kekuatan orang-orang untuk bertindak. Nilai bersifat mendalam dan emosional serta

¹⁵ S.P. Robbins, *Management* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc 1988).

¹⁶ Achmad Sobirin, budaya organisasi: pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi (yogyakarta: STIM YKPN, 2009), hlm. 165.

sering kali sulit berubah.¹⁷ Nilai adalah intisari dari filosofi lembaga untuk mencapai keberhasilan. Nilai adalah fondasi dari budaya organisasi. Nilai arah dan panduan umum untuk perilaku karyawan sehari-hari.

Nilai-nilai organisasi adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan diantara beberapa alternatif yang ada.

5. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Simamora menjelaskan bahwa kinerja merupakan kerangka acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.¹⁸ Whitmore berpendapat bahwa kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran keterampilan.¹⁹ Dengan demikian, kinerja mengandung pengertian adanya suatu perbuatan yang ditampilkan seseorang di dalam atau selama orang tersebut melakukan aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan.

6. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Pada dasarnya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu kompetensi, kemampuan, kondisi fisik dan berbagai faktor lainnya yang turut serta mempengaruhi kinerja seseorang. Seseorang yang mempunyai kondisi fisik yang baik akan cenderung memiliki daya tahan yang baik sehingga pada akhirnya akan terlihat dari tingkat gairah

¹⁷ Chintiya D. Scott, at all. *organizational vision, values, and mission*. Terj. Ati Cahayani, visi, Nilai dan misi organisasi: membangun organisasi masa depan, (jakarta: indeks, 2010), hlm. 163.

¹⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YPKN, 1995), hlm. 327.

¹⁹ John Whitmore, *Coaching For Performance: Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 104.

kerjanya yang meningkat dan diimbangi dengan produktifitas yang tinggi.²⁰ Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain :²¹

a. Kepribadian dan dedikasi

Setiap guru memiliki kepribadian masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak, sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi dan aspek kehidupan misalnya tindakannya, ucapan, caranya bergaul, berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan atau masalah baik yang ringan maupun yang berat.²²

b. Pengembangan Profesi

Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Pidarta mengatakan pengembangan atau pembinaan profesi para guru terdiri dari: a) Belajar lebih lanjut b) Menghimbau dan ikut mengusahakan sarana dan fasilitas sanggar-sanggar seperti sanggar pemantapan kerja guru c) Ikut mencarikan jalan-jalan agar guru-guru mendapatkan kesempatan lebih besar mengikuti penataran-penataran pendidikan d) Ikut memperluas kesempatan agar guru-guru dapat mengikuti seminar-seminar pendidikan yang sesuai dengan minat dan bidang studi yang dipegang dalam usaha mengembangkan profesinya) Mengadakan diskusi-diskusi ilmiah secara berkala di sekolah f) Mengembangkan cara belajar berkelompok untuk guru-guru sebidang studi.²³ Pengembangan profesi guru harus pula diimbangkan dengan usaha lain, seperti mengusahakan perpustakaan khusus untuk guru-guru yang mencakup segala bidang studi yang diajarkan di sekolah sehingga guru tidak terlalu sulit untuk mencari bahan dan referensi untuk mengajar di kelas.

c. Kemampuan mengajar

Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Imron mengemukakan kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru, menguasai bahan, menguasai landasan kependidikan, menyusun program pengajaran, melaksanakan

²⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), hlm. 223.

²¹ Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi*, hlm. 24.

²² Djamarah, S.B. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hlm. 67.

²³ Pidarta, *Landasan Kependidikan...*, hlm. 115

program pengajaran, menilai proses dan hasil belajar, menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan, menyelenggarakan administrasi sekolah, mengembangkan kepribadian, berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.²⁴

Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan hasil akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang makin meningkat, sebaliknya jika kemampuan mengajar yang dimiliki guru sangat sedikit akan berakibat bukan saja menurunkan prestasi belajar siswa tetapi juga menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri.²⁵

d. Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, manusia dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. tidak ada manusia yang tidak akan terlibat komunikasi. Komunikasi sebagai suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa, sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh sang komunikator.²⁶

e. Hubungan dengan masyarakat

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah sebab keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan. Sekolah merupakan sistem terbuka terhadap lingkungannya termasuk masyarakat pendukungnya. Sebagai sistem terbuka sudah jelas ia tidak dapat mengisolasi diri sebab bila hal ini dilakukan berarti ia menuju ke ambang kematian.²⁷

f. Kedisiplinan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, disiplin adalah “taat, mengikuti, mematuhi.”²⁸ Sementara Menurut Nur Kholis Madjid disiplin

²⁴ Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), hlm. 55.

²⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru yang Professional, Edisi Kedua* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 70.

²⁶ Wiryanto. *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Grasindo, 2004), hlm. 6.

²⁷ Pidarta, *Landasan Kependidikan...*, hlm. 117.

²⁸ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2008), h. 20.

adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.²⁹ Kedisiplinan seorang guru menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja dan di sisi lainakan memberikan teladan bagi siswa bahwa disiplin sangat penting bagi siapapun apabila ingin sukses.

g. Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang, makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kinerjanya. Mulyasa menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai macam kebutuhan manusia, akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan apapun tugasnya.³⁰

7. Standar Kinerja Guru

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif. Penetapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau atas dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama dari tahun-tahun sebelumnya.³¹ Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Menilai kualitas kinerja, dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: a.unjuk kerja, b. penguasaan materi, c. penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, d. penguasaan cara-cara penyesuaian diri, e. kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.³²

C. METODE

Sesuai dengan prosedur tersebut, maka cara pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu; 1) observasi (*observation*), 2) wawancara (*interview*), dan 3) dokumentasi

D. HASIL PENELITIAN

²⁹ Nurcholis, Madjid. *Masyarakat Religius Membumikan Nilai-nilai Islam dalam kehidupan*. (Jakarta: Paramadina, Cet. IV. 2010), hlm. 61.

³⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*(Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 36.

³¹ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategic Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 169.

³²Sulistiyorini, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekola Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru* (Jurnal Ilmu Pendidikan: 28 No 1, 2001), hlm. 62-70.

Berdasarkan hasil yang ada di lapangan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru meliputi:

1. Motivasi dan Dorongan, Motivasi merupakan hal yang esensial dalam belajar. Hasil belajar akan menjadi optimal kalau ada motivasi. Makin tepat motivasi yang diberikan, akan makin berhasil pula pelajaran itu. Jadi motivasi akan senantiasa menentukan intensitas usaha belajar.
2. Kedisiplinan Guru Semua warga sekolah terutama guru dalam meningkatkan kinerjanya menyambut dan melaksanakan dengan hati yang tulus, tanpa ada rasa keterpaksaan, karena pimpinan telah terlebih dahulu memberikan teladan. Di samping itu, kepala sekolah memiliki struktur organisasi yang sah. Pemimpin (kepala sekolah) memiliki kebijakan dan mengeluarkan peraturan-peraturan yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Baik itu untuk guru, karyawan maupun siswa.
3. Guyub rukun antar guru, yakni kebersamaan. Kondisi guyub mendorong interaksi antaranggota masyarakat. Setiap orang dituntut untuk bersedia bertemu dan bersama dengan orang lain. Dalam konsep guyub keberadaan di dalam kebersamaan ini merupakan hal yang penting. Tidak hanya bersama secara fisik tetapi lebih dari itu adalah diakui keberadaannya.

Proses kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan pelatihan SDM yakni pembinaan kader dan non kader. Hal ini diperkuat dengan tiga aspek penting dalam pengembangan budaya organisasi yaitu aspek struktur, proses, dan sumber daya manusia. Pembinaan SDM dilaksanakan seminggu sekali dan itu tetap dihadiri oleh seluruh SDM yang ada di sekolah guna mendapatkan pengalaman yang lebih banyak dalam meningkatkan kinerja para guru-guru tersebut.

Dampak kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru yakni tumbuh nilai disiplin kerja dan saling menghormati dan menghargai, siswa mulai tumbuh dalam prestasi siswa yang beragam baik dalam bidang akademik maupun non akademik, mulai tumbuh minat dan kepercayaan masyarakat.

E. KESIMPULAN

Kondisi kinerja guru dilihat dari empat standar kompetensi yang ada yakni standar kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Sedangkan nilai budaya organisasi yang dikembangkan dalam meningkatkan kinerja guru yakni motivasi *need power* dan kebutuhan akan prestasi, kedisiplinan, guyub rukun antar guru. Proses

kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru a) *desire of change* yang dilandasi dengan nilai transendent/religius dan keinginan kuat *leader* b) *preparing* (persiapan) melalui pembangunan sistem dan *mindset* budaya c) *unfreezing* (pencairan) dilakukan melalui sosialisasi secara terus-menerus, pembinaan kader dan non kader, serta pemberian *reward* dan *punishment*; d) *movement* (menggerakkan) melalui motivasi dan dorongan, e) *Refreezing* (pembekuan) melalui proses pembiasaan dan komitmen.

Daftar Pustaka

- Akdon. 2009. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategic Untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Chintiya D. Scott, at all. *organizational vision, values, and mission*. Terj. Ati Cahayani, 2010. *visi, Nilai dan misi organisasi: membangun organisasi masa depan*, (jakarta: indeks.
- Djamarah, S.B. 1994. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, Surabaya: Usaha Nasional.
- George Jennifer M dan Jones Gareth R.1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, USA: Addison-WesleyPublish. Coy.Inc.
- George Ritzer, 2012. *Teori Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Imron, 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Jim Iffe & Frank Tesoriero. 2006. *Community Development* Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- John Whitmore, *Coaching For Performance*. 1997. *Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*, Jakarta: Gramedia.
- Kilmann, R. H. Saxton, M. J and Serpa, R. 1986. *Issues in Understanding and Changing Culture* (California: Management Review.
- Madjid, Nur cholis 2010. *Masyarakat Religius Membumikan Nilai-nilai Islam dalam kehidupan*. Jakarta: Paramadina, Cet. IV.
- Moeljono, Djoko Santoso.2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Kooporasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyasa, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* , Jakarta: Gramedia.

- S.P. Robbins, 1998. *Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry.1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: STIE YPKN.
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Jakarta: STIM YKPN.
- Usman, Uzer. 2002. *Menjadi Guru yang Professional, Edisi Kedua*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Yayan, Mulyana, *Peran Kepala Sekolah Dasar dalam Pengembangan Profesionalisme Guru*. *Jurnal Kependidikan Triadik*, April 2009 Volume 12, No. 1.