

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konsep Penelitian

Dalam kehidupan sehari-hari, tidak bisa terlepas dari adanya sebuah budaya. Ikatan budaya diciptakan oleh masyarakat yang bersangkutan, baik keluarga, organisasi, bisnis, maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara membangun interaksi dan dalam penyelesaian masalah dan pekerjaan. Ciri khas budaya yaitu dengan mengikat beberapa perbedaan dan disatukan agar tercipta keseragaman berperilaku dan bertindak.

Budaya adalah bagian dari pondasi sebuah organisasi. Apabila pondasi tidak dibangun dengan baik maka akan mudah runtuh, maka sesempurna apapun bangunan apabila pondasi tidak cukup kuat, maka ia tidak mampu untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang dibangun. Selain memberikan identitas pada organisasi, budaya organisasi juga menumbuhkan komitmen bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan komitmen yang melebihi tujuan pribadinya sendiri. Kemudian tidak kalah penting adalah bagaimana budaya organisasi menjadi mekanisme kontrol yang memberikan bimbingan dan membentuk sikap dan perilaku dari karyawan. Sama seperti peraturan-peraturan organisasi, budaya organisasi mendorong terjadinya konsistensi pada sikap karyawan.¹ Sehingga keduanya saling menunjang satu sama lain untuk kebaikan organisasi di suatu lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan merupakan salah satu sistem organisasi yang bertujuan membuat perubahan peserta didik agar lebih baik, cerdas, beriman, bertakwa, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan dan siap menghadapi perkembangan zaman. Sebagai bagian dari organisasi, lembaga pendidikan diperlukan pengelolaan budaya organisasi yang sesuai dengan budaya masing-masing lembaga tersebut. Keberadaan suatu organisasi pada dasarnya merupakan perwujudan dari tujuan sebuah organisasi. Pencapaian tujuan pendidikan tersebut tidak bisa lepas dari peran budaya organisasi yang menaungi sekolah.

Budaya pendidikan mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah kultur akademis yang pada intinya mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap pada profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan

¹ Rois Arifin, Amirullah dan Khalikussabir, *Budaya dan Perilaku Organisasi*. (Malang: Empat Dua, 2017), 28.

lingkungan kerjanya, serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya sehingga terbentuklah sebuah sistem, nilai, kebiasaan (*habits*), citra akademis, dan etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja, baik terbentuk oleh lingkungan organisasi tersebut maupun dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk dalam organisasi tersebut.²

Guru merupakan kedudukan yang professional yang mana mereka dituntut untuk berusaha sebaik mungkin dalam menjalankan profesinya dengan maksimal. Sebagai figur yang professional, maka tugas dari seorang guru ialah sebagai pendidik, pengajar, pelatih dan peneliti hendaknya bisa berimbang pada peserta didiknya. Sehingga dalam hal ini guru seharusnya mampu meningkatkan kinerjanya secara kontinyu yang dimana merupakan modal dan bibit bagi keberhasilan pendidikan.³

Istilah dalam kinerja bisa disebut sebagai *performance* yang berasal dari Bahasa Inggris. Kinerja bukan semata-mata sebuah karakteristik seseorang seperti halnya bakat atau kemampuan, tetapi merupakan sebuah perwujudan dari bakat dan kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menyatakan bahwasannya kinerja itu bentuk perwujudan dari bakat dan kemampuan secara nyata dan bukan sebuah bawaan diri. Kinerja yang ada hubungannya dengan jabatan dimaknai sebagai hasil yang dicapai yang ada kaitannya dengan fungsi jabatan secara periodik dan berkala.⁴ Kinerja merupakan sebuah hal yang sangat penting sehingga perlu dilakukan evaluasi secara rutin untuk kemajuan dan kelancaran sebuah organisasi. Apabila kinerja dari pegawai dikatakan sempurna maka bisa dipastikan tujuan dari lembaga bisa tercapai dengan baik.

Kinerja guru bisa dikatakan sebagai hasil dari kerja yang telah dicapai oleh seorang guru pada suatu lembaga pendidikan, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diamanahkan oleh sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, beserta tujuan sekolah secara resmi, tidak menyalahi hukum yang berlaku dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja guru bisa terlihat dari bentuk tanggung jawabnya dalam menjalankan tugasnya, profesi yang diampunya, serta moral dan etika yang dimilikinya.⁵ Kinerja guru bisa dikatakan berhasil apabila telah memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan.

² Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011) 149.

³ Abd. Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru (Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja)* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 9.

⁴ *Ibid.*, 9-10.

⁵ *Ibid.*, 11.

Hal itu bisa dipertanggungjawabkan dengan cara guru mengumpulkan beberapa data yang harus divalidasi oleh pihak terkait yaitu seorang supervisor yang melakukan tindakan penilaian terhadap kinerja guru.

SMA Negeri 8 Kediri adalah Sekolah Menengah Atas Negeri yang telah terakreditasi A dimana berdiri di atas tanah eks SGO yaitu Sekolah Guru Olahraga dan disahkan pada tahun 1991. SMAN 8 Kediri mengemban tugas menjadi sekolah Zonasi di bidang olahraga. Sekolah ini memiliki gedung atlet yang sangat berprestasi ditingkat daerah, provinsi, nasional, hingga kancah internasional. Hal ini menjadikan sekolah ini disebut sekolah atlet sehingga menjadi budaya tersendiri sejak dari dulu. Karena keberhasilannya melahirkan atlet-atlet berprestasi tersebut, tak lepas dari kepemimpinan Kepala Sekolah yang didukung oleh Dewan Guru, Staf TU, para karyawan sekolah, BP-3, dan orang tua siswa atau komite sekolah. Bisa dilihat karena keberhasilannya karena kinerja seluruh pegawai sekolah saling bahu membahu untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan di SMAN 8 Kediri sehingga bisa menciptakan nama tersendiri atau sebutan khusus bagi SMAN 8 Kediri sebagai “Sekolah Atlet”.

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana sistem manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri karena beberapa budaya yang sudah terbentuk sedemikian diatas dan mempertahankan citra sekolah hingga saat ini dan sangat berpengaruh juga terhadap kinerja guru untuk melakukan kegiatan belajar mengajar di SMAN 8 Kediri.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana bentuk perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri?
2. Bagaimana pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri?
3. Bagaimana evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bentuk perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri
2. Untuk mengetahui pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri
3. Untuk mengetahui evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 8 Kediri

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan formal, serta diharapkan sebagai sarana pembelajaran dan referensi secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan
2. Secara Praktis
 - a. Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengamalkan pengetahuan penulis tentang manajemen budaya organisasi dan kinerja guru di lembaga pendidikan formal yaitu sekolah.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memberikan sokongan dalam pengembangan teori mengenai manajerial budaya organisasi sekolah, bagi yang ingin melanjutkan penelitian ini
 - c. Bagi sekolah, dengan adanya penelitian ini, manfaat bagi sekolah adalah mampu mempertahankan konsistensi dan kerjasama antar guru disekolah untuk senantiasa profesional dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya melalui budaya organisasi yang telah ada pada sekolah ini.

E. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis memiliki temuan sejumlah skripsi dan jurnal ilmiah terdahulu yang mempunyai judul yang berhubungan dengan judul penulis. Penelitian terdahulu ini menjadi acuan untuk penulis dalam melakukan kegiatan penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang penulis temukan.

1. Ferra Maswiatul Baliyah dari Institut Agama Islam Negeri Ponorogo dalam skripsinya pada tahun 2021 dengan judul “Manajemen Budaya Organisasi dalam

Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan”.⁶ Peneliti menyimpulkan sebagai berikut

Perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo yaitu melalui kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah yang mengacu pada program pengembangan sekolah. Adapun perencanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo ini melalui beberapa tahap yang meliputi: a) Tahapan pertama, yaitu tahap penetapan tujuan, dimulai dari merumuskan kondisi sekolah dan tujuan dari pembentukan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. b) Tahapan kedua, yaitu tahap menentukan budget (anggaran), yang disusun secara sistematis dengan menyesuaikan kondisi, melalui prinsip transparan dan bisa dipertanggungjawabkan, yang mana sudah ditentukan atas kesepakatan oleh pihak sekolah. c) Tahapan ketiga, yaitu tahap policy (kebijakan), dalam merencanakan suatu kebijakan sekolah, salah satunya yaitu dengan mengadakan kegiatan rapat pleno di awal tahun. d) Tahapan keempat, yaitu tahap prosedur perencanaan, dimana pada tahap ini pihak sekolah mengadakan rapat koordinasi tentang Tupoksi semua guru dan karyawan di awal semester dalam menentukan perencanaannya. e) Tahapan kelima, yaitu tahap program suatu organisasi, untuk melihat sejauhmana program organisasi terlaksana melalui susunan rencana kegiatan organisasi yang sudah dirancang dan telah disepakati bersama untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, dengan melibatkan semua ketua UK (Unit Kerja) dan stafnya yang dikoordinasikan dengan kepala sekolah. Sehingga dalam pengelolaan administasi di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah direncanakan dengan baik, terlebih juga melalui kegiatan dan program yang direncanakan pihak sekolah dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan.

Pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah melaksanakan beberapa kegiatan untuk menunjang program kerja yang sesuai dengan harapan sekolah, yaitu melalui beberapa kegiatan. Pertama, kegiatan pembinaan dari kepala sekolah terhadap semua warga sekolah. Kedua, menerapkan nilai-nilai budaya organisasi di sekolah

⁶ Ferra Maswiatul Baliyah, “Manajemen Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Administrasi Pendidikan” (Skripsi Sarjana, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo, 2021), 98- 100

dengan memberikan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus yang tertuang dalam visi-misi dan tujuan pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo. Ketiga, pelaksanaan budaya mutu sekolah yang sudah disepakati oleh seluruh warga sekolah. Keempat, melalui kegiatan pembiasaan, yaitu dengan menerapkan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) atau juga dengan menerapkan 7S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Sigap, Semangat). Kelima, pelaksanaan audit SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) untuk monitoring seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja. Dari pelaksanaan yang sudah dilakukan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan dengan baik, terbukti dengan adanya peningkatan seiring dengan perkembangan sekolah salah satunya dapat meningkatkan kualitas layanan bidang pendidikan dalam memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat serta Dunia Usaha dan Dunia Industri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan kearah yang lebih baik.

Evaluasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan di SMK Negeri 2 Ponorogo sudah berjalan sesuai dengan rencana program sekolah yang terdiri dari beberapa tahapan. Adapun tahapan tersebut yaitu,

- a) Tahap pertama penentuan fokus yang akan dievaluasi, melalui kegiatan supervisi pembelajaran, supervisi administrasi dengan dilaksanakannya pembinaan setiap bulan oleh kepala sekolah, serta adanya penilaian kinerja bagi guru dan karyawan.
- b) Tahap kedua yaitu penyusunan desain evaluasi. Pada langkah ini mulai mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi, dengan menentukan tujuan evaluasi, dan jenis evaluasi yang digunakan dalam meningkatkan pelayanan administrasi di sekolah.
- c) Tahap ketiga yaitu pengumpulan informasi. Dalam pengumpulan informasi suatu penilaian diperlukan suatu alat untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan dalam sebuah penilaian.
- d) Tahap keempat yaitu analisis dan interpretasi. Pada tahap analisis dan interpretasi ini ditemukan analisis mengenai evaluasi budaya organisasi yaitu sudah menerapkan lingkungan kerja yang solid dan kredibel, dimana hal ini dilaksanakan dalam budaya kerja.
- e) Tahap kelima yaitu pembuatan laporan, pembuatan laporan adalah hasil akhir dari suatu kegiatan, dimana dalam mengevaluasi kegiatan administrasi dalam pembuatan laporan yaitu, menerima segala masukan dari warga sekolah, komite dan masyarakat, melakukan evaluasi diri sekolah, melakukan pemetaan mutu, menyusun perencanaan pemenuhan mutu, melaksanakan pemenuhan mutu, monitoring dan evaluasi, serta penentuan standar mutu baru jika

sudah terpenuhi. Dalam hal ini SMK Negeri 2 Ponorogo sudah memberikan hasil yang terbaik melalui kegiatan monitoring dan evaluasi dalam menentukan kualitas pelayanan administrasi di sekolah.

Topik dalam penelitian diatas memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas tentang manajemen budaya organisasi di lembaga pendidikan. Letak perbedaannya yaitu pada skripsi diatas memfokuskan pada pelayanan administrasi. Sedangkan dalam penelitian ini fokus terhadap kinerja guru yang ada di lembaga pendidikan tersebut.

2. Muhammad Ali dari Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar dalam skripsinya pada tahun 2018 yang berjudul “Implementasi Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMAN 5 Selayar”.⁷ Peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dideskripsikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1. Motivasi kerja guru merupakan motivasi yang menyebabkan guru bersemangat dalam proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh sekolah. Kepala sekolah menyadari bahwa esensi kepemimpinan terletak pada hubungan yang jelas antara pemimpin dan yang dipimpinnya dan memahami kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok akan berperilaku menunjukkan motivasi kerja guru disekolah yang dipimpinnya, serta dengan adanya motivasi-motivasi, seperti: pemberian pujian, pemberian hadiah, memberikan dorongan, dan memberikan tindakan, maka guru maupun peserta didik selalu terdorong untuk meningkatkan proses belajar mengajar. 2. Budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian, dan simbol-simbol yang di praktikan oleh kepala sekolah/pihak sekolah, pendidik/guru, petugas tenaga kependidikan yang berkaitan. Budaya sekolah merupakan ciri khas karakter atau watak dan citra sekolah tersebut dimasyarakat luas. Motivasi kerja guru di sekolah SMA Negeri 5 Selayar berada dalam kategori baik, hal ini ditinjau dari motivasi kerja guru dari aspek tanggung jawab dalam bidang pendidikan, memberikan nasehat dan bimbingan, pembelajaran efektif, evaluasi, merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membimbing, melatih dan slalu memberikan motivasi kepada peserta didik. keteraturan perilaku dapat diamati

⁷ Muhammad Ali, “Implementasi Budaya Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di SMAN 5 Selayar” (Skripsi Sarjana, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Alauddin Makassar, 2018), 75-77.

melalui budaya bersih, budaya religious, dan 76 budaya disiplin yang menjadi perilaku khas guru di SMA Negeri 5 Selayar. Adapun budaya-budaya yang diterapkan di SMA Negeri 5 Selayar seperti halnya dengan budaya prinsip partisipasi, budaya prinsip komunikasi, dan budaya prinsip memberi perhatian. 3. Cara mengimplementasikan budaya sekoah yang ada yaitu melibatkan dan mengajak semua pihak atau pemangku kepentingan untuk bersama-sama memberikan komitmen. Keyakinan utama dari pihak sekolah harus difokuskan menyamaikan dan menyamaikan keyakinan, nilai, norma dan kebiasaan-kebiasaan, atau budaya-budaya yang ada yang merupakan harapan disetiap pemangku kependidikan untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan organisasi. Agar supaya dapat dijadikan sebagai bahan untuk menjadi yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya, serta untuk meningkatkan budaya-budaya yang ada disekolah atau didalam sebuah organisasi.

Topik dalam penelitian diatas memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas tentang budaya organisasi di lembaga pendidikan. Letak perbedaannya yaitu pada skripsi diatas memfokuskan pada implementasi budaya sekolah saja dan belum spesifik mengenai budaya organisasi dan objek penelitiannya motivasi kerja guru. Sedangkan dalam penelitian ini fokus terhadap manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru yang ada di lembaga pendidikan. Akan tetapi kinerja guru ditimbulkan adanya motivasi kerja guru yang optimal di lembaga pendidikan.

3. Novan Zurrahman dari Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dalam skripsinya pada tahun 2019 dengan judul “Implementasi Budaya Organisasi Di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung”.⁸ Peneliti menyimpulkan sebagai berikut:
 - a. Bentuk implementasi budaya organisasi di SMP IT Fitrah Insani ditekankan pada empat elemen yaitu kedisiplinan, kerja sama kepemimpinan, serta efisiensi dan efektifitas. Masing-masing elemen telah menunjukkan nilai yang cukup baik.
 - 1) Kedisiplinan di SMP IT Fitrah Insani merupakan nilai yang selalu berusaha ditegakan demi terbangunnya komitmen yang telah disepakati, tidak hanya dikalangan starf dan pengajar, tetapi juga dikalangan siswa. Hal tersebut disampaikan pada setiap kesempatan agar siswa maupun staf dan guru yang

⁸ Novan Zurrahman, “Implementasi Budaya Organisasi di SMP IT Fitrah Insani Bandar Lampung” (Skripsi Sarjana, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan, Lampung, 2019), 73-75.

terlibat dapat mematuhi aturan yang berlaku, karena kedisiplin merupakan salah satu faktor yang membentuk semangat kerja.

- 2) Kerja sama yang dilakukan oleh masing-masing pihak di SMP IT Fitrah Insani merupakan hal pokok yang selalu ditanamkan. Dalam menyelesaikan masalah, warga sekolah tidak menyelesaikannya secara sendiri-sendiri atau bidang perbidang, akan tetapi selalu mengambil jalan musyawarah disamping karena atas dasar kepercayaan telah terbangun.
 - 3) Keteladanan serta sifat kepemimpinan yang dimiliki Kepala Sekolah sudah menjadi suatu landasan dalam mengkonstruksi suatu budaya organisasi. Dari beberapa pandangan yang menyatakan bahwa seringkali Kepala Sekolah menggunakan pendekatan emosional yang kiranya cukup untuk membangun dan menjalin kerja sama dalam merancang budaya organisasi kearah yang diharapkan.
 - 4) Penerapan prinsip efisiensi dalam administrasi memacu para administrator menggunakan seluruh peralatan dan perangkat yang ada meskipun sifatnya terbatas namun tetap menghasilkan sebuah hasil yang maksimal.
- b. Faktor-Faktor yang Menjadi Penghambat dalam Implementasi Budaya Organisasi di SMP IT Fitrah Insani Beberapa faktor hambatan yang selama ini dihadapi sekolah dalam pelaksanaan program kegiatan budaya organisasi sekolah berasal dari internal dan eksternal sekolah. Hambatan dari internal sekolah adalah masih kurangnya beberapa tenaga guru dibidang tertentu seperti bidang komputer dan kepramukaan. Juga masih ditemukan guru yang kurang memberikan bimbingan mengenai literasi di kelas. Di samping itu, belum optimalnya penerapan budaya sekolah islami juga menjadi salah satu faktor penghambat dalam implementasi budaya organisasi ini.

Topik dalam penelitian diatas memiliki beberapa kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas tentang budaya organisasi di lembaga pendidikan. Letak perbedaannya yaitu pada skripsi diatas memfokuskan pada implementasi budaya sekolah saja dan belum spesifik mengenai budaya organisasi. Sedangkan dalam penelitian ini fokus terhadap manajemen budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru yang ada di lembaga pendidikan.