

# URGENSI BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK DI MADRASAH

Sri Wahyuningsih, Nurul Hidayati Murtafiah

IAI An Nur Lampung

Email: sriwahyuningsih5131@gmail.com

## ABSTRACT

*Organizational culture is said to be strong if its educator resources have shared core values such as maintaining harmonious relationships between educators. The more core values, the stronger the culture, the greater the influence on organizational behavior and the easier it is to become a facilitator for improving the quality of students and madrasahs. Organizational culture in madrasahs is one of the efforts made to improve the quality of the student learning process. The madrasah organizational culture is carried out in such a way that the madrasah environment is conducive to seeding and developing optimistic, rational, and enlightening characters, as well as equipping students with the skills and attitudes needed to be honest, polite, creative, productive, independent, and beneficial to society. . Organizational culture is significantly related to the performance of educators. Educators who already understand the overall values of the organization will make these values as an organizational personality. These values and beliefs will be the performance of educators.*

**Keywords:** *organizational culture, educator performance, madrasah*

## ABSTRAK

Budaya organisasi dikatakan kuat apabila sumber daya pendidikannya memiliki nilai inti bersama seperti menjaga hubungan harmonis setiap pendidik. Semakin banyak nilai inti, semakin kuat budayanya, semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku organisasi dan mudah menjadi fasilitator bagi peningkatan mutu peserta didik dan madrasah. Budaya organisasi di madrasah merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas proses belajar siswa. Budaya organisasi madrasah dilaksanakan sedemikian rupa sehingga lingkungan madrasah kondusif untuk penyemaian dan pengembangan karakter optimis, nalar, dan nalar yang mencerahkan, serta membekali peserta didik dengan keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk menjadi jujur, santun, kreatif, produktif, mandiri, dan bermanfaat bagi masyarakat.

Budaya organisasi secara signifikan sangat berhubungan dengan kinerja pendidik. Pendidik yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan menjadi kinerja pendidik.

**Kata kunci:** *budaya organisasi, kinerja pendidik, madrasah*

## A. PENDAHULUAN

Pada proses pembelajarannya, peran guru sangat diandalkan sesuai Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Pasal 39 yang menyebutkan seorang guru bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, memberikan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian sosial, khususnya bagi guru perguruan tinggi. Pelaksanaan tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh guru menentukan tingkat kerjanya.

Sebagaimana Rizqina menyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi mempengaruhi kinerja untuk mencapai tujuannya berupa hasil kerja organisasi tersebut dan apabila kinerja organisasi belum seperti yang diharapkan pasti ada penyebabnya. Dengan memandang tugas utama seorang guru adalah mengajar, maka kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan guru saat mengajar pada proses pembelajaran.<sup>1</sup>

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, sekolah memiliki keunikan tersendiri dalam peranannya untuk kehidupan setiap orang yang menjadi warga sekolah tersebut. Nilai-nilai yang dikembangkan di sebuah sekolah tentunya tidak dapat dipisahkan dari eksistensi sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi dalam upaya mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Ouchi<sup>2</sup> menyatakan: “Keunikan suatu organisasi dipengaruhi berbagai hal, antara lain nilai dan norma yang dianut anggotanya, kepercayaan, kebiasaan yang berlaku di dalam organisasi, dan filosofi organisasi yang dianut. Berbagai faktor tersebut termasuk dalam pengertian kultur organisasi”.

Budaya sebuah sekolah dapat terlihat melalui perbuatan-perbuatan atau kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan warga sekolah secara terus-

---

<sup>1</sup> Rizqina, Zakiul Amri, Muhammad Adam, and Syafruddin Chan. "Pengaruh budaya kerja, kemampuan, dan komitmen kerja terhadap kepuasan kerja pegawai serta dampaknya terhadap kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)." *Jurnal Magister Manajemen* 1.1 (2017): 59-69.

<sup>2</sup> Syafira, Dinda, et al. "Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Al-Washliyah Medan Krio." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6.2 (2022): 12288-12292.

menerus. Setiap sekolah memiliki sejumlah budaya dengan satu budaya dominan dan sejumlah budaya lain sebagai pendukungnya. Pelaksanaan budaya sekolah merupakan produk interaksi setiap individu yang menjadi komponen dari lembaga tersebut. Budaya sekolah hadir karena adanya adaptasi antara akumulasi, transformasi, dan pergumulan beragam nilai.

Sehubungan dengan terciptanya sekolah yang efektif, efisien, dan produktif, tidaklah terlepas dari faktor guru sebagai posisi sentral dalam pelaksanaan proses pendidikan. Dengan kata lain, berhasil atau tidaknya sebuah sekolah dalam usahanya menciptakan kualitas dan kuantitas output sangat bergantung pada kinerja guru.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Hakikat Budaya organisasi**

Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya.<sup>3</sup>

Hasil penelitian Mastuhu terkait dengan nilai-nilai budaya organisasi pada beberapa pesantren menuturkan bahwa nilai-nilai yang mendasari pesantren didasarkan pada dua kelompok,<sup>4</sup> yaitu: (1) nilai-nilai agama yang memiliki kebenaran mutlak yang bercorak fikih-sufistik, dan berorientasi kepada kehidupan ukhrawi, (2) nilai-nilai agama yang memiliki kebenaran relatif, bercorak empiris dan pragmatis untuk memecahkan berbagai masalah kehidupan sehari-hari menurut agama. Kedua kelompok ini mempunyai hubungan vertikal atau hierarchis (kelompok nilai pertama superior di atas kelompok nilai kedua, dan kelompok nilai kedua tidak boleh bertentangan dengan kelompok nilai pertama). Dalam kaitan ini, kiai atau pimpinan menjaga nilai-nilai agama kelompok pertama, sedangkan ustaz dan ustazah serta santri menjaga nilai-nilai agama kelompok kedua. Inilah sebabnya mengapa pemimpin

---

<sup>3</sup> Suryono, Agus. "Budaya Birokrasi Pelayanan Publik." *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara* 1.2 (2001): 49-58.

<sup>4</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), h. 58.

mempunyai kekuasaan mutlak di lembaga tersebut. Ketaatan, ketundukan dan keyakinan santri terhadap kiai atau pimpinannya sangat besar.<sup>5</sup>

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

Aunur Rohim Fakhri dan Iip Wijayanto menyatakan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang tumbuh di dalam organisasi itu sendiri. Budaya yang bersifat terlihat dan tidak terlihat. Budaya yang terlihat ini dapat diklasifikasikan karena sifatnya dapat terukur seperti agama, budaya regional, dan prestasi kerja. Budaya yang tidak terlihat adalah kebiasaan yang berkembang di tengah–tengah masyarakat organisasi namun sifatnya tidak dapat diukur.<sup>6</sup>

Victor Tan menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi, dan semuanya itu berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang, dan organisasi secara keseluruhan dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah, core values adalah nilai–nilai dominan yang diterima di seluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya.<sup>7</sup>

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh keseluruhan anggota organisasi yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja dan perilaku organisasi. Dalam kehidupan bermasyarakat, budaya organisasi akan mempengaruhi nilai–nilai, sikap–sikap, asumsi dan harapan–harapan individu.

---

<sup>5</sup> <sup>7</sup>Muhammad Subni, *Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2009).

<sup>6</sup> Aunur Rohim dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), h. 56-58.

<sup>7</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Edisi II (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 371.

## 2. Fungsi budaya organisasi

Menurut Kurniadin dan Machali<sup>8</sup> budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi di antaranya adalah (a) memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; (b) memudahkan komitmen kolektif; (c). mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan (d). membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Menurut Robbins<sup>9</sup> mengemukakan bahwa budaya menjalankan fungsi di dalam organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan system social. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

Dari berbagai fungsi diatas tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat menjadi suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja apabila tercipta pemahaman dan penerapan yang baik diantara para anggotanya atau bahkan menjadi sumber kelemahan organisasi yang bersangkutan. Hal ini disebabkan adanya pengakaran nilai-nilai budaya dalam tiap-tiap anggota dimana budaya yang telah disepakati bersama sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh anggota organisasi sehingga perubahan yang sesungguhnya harus terjadi, tidak dapat dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (1995:235) bahwa: Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang ampuh apabila budaya tersebut konsisten dengan strategi organisasi yang menjadi pendorong yang tangguh bagi

---

<sup>8</sup> Dalam Yusuf, Muhammad Hidayat. "Pengembangan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan." *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam* 14.1 (2017).

<sup>9</sup> Dalam Brahmasari, Ida Ayu, and Agus Suprayetno. "Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* 10.2 (2008): 124-135.

terjadinya implementasi strategi tersebut. Terutama apabila strategi baru dimaksudkan untuk menghadapi berbagai kondisi yang tidak menguntungkan, seperti perubahan lingkungan yang drastis atau penuh dengan gejolak.

### 3. Konsep Budaya Organisasi di Madrasah

Konsep budaya organisasi pada lembaga pendidikan diadopsi dan diadaptasi dari teori-teori budaya organisasi dari teori manajemen organisasi secara umum. Pada awalnya teori ini berawal dari teori *organizational culture* yang ada pada perusahaan korporasi ataupun industri. Jika diasosiasikan dalam konteks korporasi /perusahaan, budaya organisasi diistilahkan dengan budaya korporasi (*corporate culture*),<sup>10</sup> Konsep ini kemudian diadopsi dan diadaptasi pada lembaga pendidikan seperti sekolah disebut dengan budaya sekolah (*school culture*).<sup>11</sup> Terrence dan Kent<sup>12</sup> mengemukakan budaya organisasi sekolah sebagai polapola mendalam tentang nilai-nilai, norma yang diyakini, serta tradisi yang membentuk serangkaian historitas sekolah.

Stephen Stolp dan Stuart C. Smith memiliki konsep bahwa budaya sekolah juga memiliki konsep lain, yaitu norma-norma dan nilai-nilai yang diyakini oleh warga sekolah, mengakar secara historis dan dipahami oleh personil dan komunitas sekolah.<sup>13</sup> Kent D. Peterson<sup>14</sup> menambahkan bahwa budaya organisasi sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai dan kepercayaan, ritual-ritual dan nseremonial, simbol-simbol dan sejarah yang menjadi karakteristik sekolah. Pendapat ini memberikan

---

<sup>10</sup> Norashikin Hussein et al., "Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study," *Procedia Economics and Finance, The Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR) 2015*, 37 (January 1, 2016): h. 512–519,.

<sup>11</sup> Elena Jurasaitė-Harbisson dan Lesley A. Rex, "School Cultures as Contexts for Informal Teacher Learning," *Teaching and Teacher Education* 26, no. 2 (February 1, 2010): h. 267–277

<sup>12</sup> Ron Renchler, *Student Motivation, School Culture, and Academic Achievement: What School Leaders Can Do, Trends Issues Series, ERIC Clearinghouse on Education Management, University of Oregon* (Eugene Oregon: RIC clearinghouse on education management, University of Oregon, 1992), 3.

<sup>13</sup> Stephen Stolp dan Stuart C. Smith, *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values, and Leader's Role* (Eugene Oregon: ERIC clearinghouse on education management, University of Oregon, 1995), h. 1-15.

<sup>14</sup> Terrence E Deal dan Kent D Peterson, *Shaping School Culture: The Heart of Leadership, Shaping School Culture*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), h. 3.,

konsep yang lebih rinci, yakni bahwa budaya sekolah tidak hanya memiliki nilai-nilai, tradisi, norma-norma yang diyakini, sikap dan tindakan, tetapi juga tradisi dan simbol-simbol. Dari penjelasan tersebut terdapat tiga dimensi utama dari budaya organisasi sekolah, yakni nilai dan norma, sikap dan perilaku, serta tradisi dan kebiasaan.

Louis Stoll dan Frink<sup>15</sup> mengemukakan indikator yang mencerminkan budaya organisasi sekolah, yang mencerminkan interaksi, memiliki keterkaitan dan saling mendukung satu sama lain, serta fokus terhadap bagaimana membangun suasana akademik dan lingkungan sekolah yang kondusif. Indikator-indikator itu diantaranya adalah memiliki tujuan bersama; memiliki tanggung jawab bersama untuk kesuksesan sekolah; kolegialitas dengan adanya kerjasama, saling membantu, interaksi yang positif untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajaran; melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan; konsep pembelajaran sepanjang hayat, mampu mengambil resiko; *support* atau dukungan; budaya saling menghormati (*mutual respect*); keterbukaan, serta tradisi yang dapat mendekatkan hubungan antara warga sekolah.

#### 4. Kinerja Pendidik

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pendidik dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.<sup>16</sup> Menurut Pabundu kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>17</sup>

Menurut Abudin Nata (1997) Pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Pendidik adalah orang yang sengaja mempengaruhi peserta didik untuk mencapai tingkat kesempurnaan menjadi manusia yang lebih tinggi.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> D Stoll, Louis, Frink, *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement* (Buckingham: Open University Press, 1996), 10.

<sup>16</sup> Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*, 213.

<sup>17</sup> Pabundu, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 121.

<sup>18</sup> A. Fatah Yasin, *Dimensi-Dimensi Pendidikan Islam* (malang: UIN-Malang Pers, 2008), 68.

### Dalam Undang-undang Republik

Indonesia No.14 tahun 2005 dijelaskan bahwa: —guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lebih lanjut disebutkan bahwa: —guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>19</sup> kinerja pendidik merupakan hasil kerja, baik dalam bentuk dokumen, maupun efek dari proses pembelajaran yang berkembang dalam diri peserta didik sebagai bagian dari proses belajar mengajar. Dalam pelaksanaannya, seorang pendidik memainkan peran dalam proses pendewasaan peserta didik sebagai pembimbing dan pelatih juga dalam proses belajar mengajar.

Wibowo (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- e. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.<sup>20</sup>

Mangkunegara (2007), Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>19</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

<sup>20</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 100.

## b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.<sup>21</sup>

Pada hakikatnya, kinerja guru tersebut sangat berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seorang pendidik, Djamarah (2000) mengemukakan bahwa tugas dan tanggung jawab pendidik adalah sebagai:

- a. Korektor, yaitu pendidik bisa membedakan mana nilai yang baik dan mana nilai yang buruk, koreksi yang dilakukan bersifat menyeluruh dari afektif sampai psikomotor.
- b. Inspirator, yaitu pendidik menjadi inspirator/ilham bagi kemajuan belajar siswa /mahasiswa, petunjuk bagaimana belajar yang baik, dan mengatasi permasalahan lainnya.
- c. Informator, yaitu pendidik harus dapat memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
- d. Organisator, yaitu pendidik harus mampu mengelola kegiatan akademik (belajar).
- e. Motivator, yaitu pendidik harus mampu mendorong peserta didik agar bergairah dan aktif belajar.
- f. Inisiator, yaitu pendidik menjadi pencetus ide-ide kemajuan dalam pendidikan dan pengajaran.
- g. Fasilitator, yaitu pendidik dapat memberikan fasilitas yang memungkinkan kemudahan kegiatan belajar.
- h. Pembimbing, yaitu pendidik harus mampu membimbing anak didik manusia dewasa yang cakap.
- i. Demonstrator, yaitu jika diperlukan pendidik bisa mendemonstrasikan bahan pelajaran yang susah difahami.
- j. Pengelola kelas, yaitu pendidik harus mampu mengelola kelas untuk menunjang interaksi edukatif.
- k. Mediator, yaitu pendidik menjadi media yang berfungsi sebagai alat komunikasi guna mengefektifkan proses interaktif edukatif.
- l. Supervisor, yaitu pendidik hendaknya dapat memperbaiki, dan menilai secara kritis terhadap proses pengajaran.

---

<sup>21</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2007), 13–14.

- m. Evaluator, yaitu pendidik dituntut menjadi evaluator yang baik dan jujur.<sup>22</sup>

### **5. Peningkatan kinerja guru melalui aktualisasi budaya organisasi**

Budaya organisasi pada madrasah pada hakekatnya adalah fenomena kelompok yang terbentuk dari interaksi sosial yang ada di madrasah. Oleh kerennanya aktualisasi budaya organisasi madrasah yang positif, tidak dapat lepas dari dukungan seluruh personil madrasah dan memerlukan waktu untuk menjadi sebuah tradisi/pembiasaan. Diperlukan keterlibatan dari kepala madrasah sebagai pimpinan (*top Leader*) madrasah baik dari unsur yayasan, pimpinan pesantren (pada madrasah yang berbasis pesantren), komite madrasah turut andil dalam upaya memberikan masukan dan kendali pada program-program madrasah.

Pimpinan perlu memberikan contoh melalau keteladanan, integritas, berfokus pada pencapaian visi, misi dan nilai-nilai organisasi yang baik kepada para guru, tenaga kependidikan dan warga madrasah secara keseluruhan. Seiring berjalannya waktu, pembiasaan akan menjadi tradisi dan dijadikan acuan dalam bertindak dan berperilaku dilingkungan madrasah. Madrasah perlu merumuskan tata tertib dan normanorma yang mengikat personil madrasah dalam berperilaku. Adanya kewajiban, hak dan sanksi akan melatih seluruh personil madrasah agar disiplin dalam tugasnya masing-masing. Nilai-nilai dan norma yang diterapkan di madrasah dapat berawal dari asumsi, persepsi, dan nilai-nilai baik dari internal maupun eksternal yang diseleksi terlebih dahulu. Hasil seleksi tersebut akan dirumuskan dan di tampilkan dalam bentuk budaya organisasi, misalnya dalam bentuk tertulis berupa tata tertib madrasah dan kode etik guru, termasuk juga petuah, nasehat yang diyakini memberikan manfaat dan dampak yang baik pada pencapaian visi-misi madrasah.

Budaya organisasi pada madrasah pada mulanya terbentuk berdasarkan falsafah yang dianut oleh para pendiri madrasah. Berdirinya madrasah dalam konteks ini sangat berkaitan erat dengan sejarah, tokoh dan nilai-nilai filosofis dari para pendiri madrasah tersebut. Budaya madrasah juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana madrasah tersebut berdiri. Pada konteks madrasah yang berada atau dibawah naungan pesantren akan menyesuaikan tradisi organisasinya dengan konteks pendidikan pesantren, seperti membiasakan salam, bertegur sapa, sholat dhuha, sholat berjamaah, peringatan hari besar Islam, sampai

---

<sup>22</sup> Hidayati, Nurul. *Kompetensi Dan Komitmen Profesi Pendidikan*. Penerbit Qiara Media, 2021.

kepada norma pergaulan antara lawan jenis. Keberhasilan madrasah dalam mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada strategi yang diterapkan. Aspek managerial dan organisasional budaya madrasah diperlukan sosialisasi dan penekanan sehingga menjadi pembiasaan dalam memhami nilai-nilai dan berperilaku.

Upaya untuk meningkatkan aktualisasi budaya madrasah yang positif seperti halnya yang dinyatakan Forbes memerlukan peran sentral pemimpin. Dalam hal obyek penelitian ini pada madrasah swasta, maka peran tersebut berada pada pengurus yayasan/ pesantren ( jika pada madrasah yang berbasis pesantren), kepala madrasah dan komite madrasah. Demikian pula peran dapat dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan sebagai *leader* dan teladan bagi peerta didik. Dalam usaha penciptaan budaya madrasah yang positif terkandung tujuan, peran, proses, nilai-nilai, strategi berkomunikasi, sikap, dan asumsi-asumsi dalam organisasi yang diyakini dapat diwujudkan dan memberikan dampak positif pada penciptaan budaya positif dan kondusif di madrasah. Dalam praktinya menurut Forbes bahwa keberhasilan itu ada pada peran pemimpin dalam mengaktualisasikan visi-misi dalam bentuk pergerakan perubahan. Sementara itu, manajemen berfungsi untuk mengontrol dan memastikan bahwa proses peningkatan budaya madrasah tersebut mengarah pada tujuan yang positif dan diharapkan.

## 6. Membentuk budaya organisasi madrasah

Budaya kerja organisasi meliputi manajemen pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan produk yang berkualitas, ekonomis dan memuaskan<sup>23</sup>. Pembentukannya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi, meski ide tersebut belum menjadi nyata namun ide tersebut menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi<sup>58</sup>. Karenanya, komitmen dan kerja sama semua anggota organisasi, dalam hal ini adalah memiliki kontribusi positif bagi terwujudnya budaya organisasi.

Budaya organisasi muncul, berawal dari tindakan-tindakan dan hubungan-hubungan anggota yang mereka bina dari waktu ke waktu, lingkungan, kombinasi antara hasil dan resiko dimana organisasi beroperasi, *dream* sendiri, *value* anggota dan dikembangkan melalui sistem<sup>24</sup>. Untuk itu, pengembangan budaya organisasi di

---

<sup>24</sup> Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Ed. 1, Cet. 1*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013). 38

sekolah/madrasah harus benar-benar disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan zaman.

Budaya organisasi dibangun oleh para anggota organisasi dengan mengacu pada etika dan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi, dan pemberian hak kepada anggota dan pimpinan, dan dipengaruhi oleh struktur yang berlaku dalam organisasi tersebut<sup>25</sup>. Budaya organisasi sendiri terbentuk melalui beberapa unsur berikut:

- a. Lingkungan usaha, lingkungan beroperasi akan menentukan hal yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai (*values*), merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- c. Panutan/keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara (*rites and ritual*), acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawannya.
- e. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi<sup>26</sup>.

Tidak jauh berbeda dengan budaya organisasi lainnya, pembentukan budaya sekolah/madrasah awalnya dibentuk dalam jaringan yang sifatnya formal<sup>27</sup>. Elemen penting kultur sekolah terdiri dari norma, keyakinan, tradisi, upacara keagamaan, seremoni, dan mitos<sup>28</sup>. Elemen-elemen penting tersebut dijadikan sebagai dasar pembentukan budaya yang akan diterapkan dan diberlakukan di dalam lembaga.

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah, khususnya yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja sekolah<sup>29</sup> merupakan suatu keharusan. Jika budaya dapat tercipta dan dapat mempengaruhi prilaku kerja dan kinerja para anggota, maka kinerja organisasi sekolah/madrasah dapat meningkat. Pembangunan

---

<sup>25</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan ... op.cit.* 16

<sup>26</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 99-100

<sup>27</sup> Daryanto dan Suryatri Darmiatun, *Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 18

<sup>28</sup> Siswanto, *Apa dan Bagaimana Mengembangkan Kultur Sekolah: Dilengkapi Instrumen dan Contoh Penilaian*, (Klaten: BOSSSCRIPT, 2017), h. 8

<sup>29</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 162

dan pembentukan budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor

berikut:

- a. Kebijakan organisasi, kebijakan organisasi ditunjang oleh filosofi organisasi seperti: nilai yang menjelaskan pelayanan organisasi, cara karyawan berhubungan, sikap, perilaku, gaya busana.
- b. Gaya organisasi, gaya organisasi ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat atau penampilan organisasi tersebut di lingkungan organisasi lainnya.
- c. Jati diri organisasi. Jati diri organisasi ditunjang oleh citra, *kredo* (semboyan), dan proyeksi organisasi atau sesuatu yang ditonjolkan perusahaan<sup>30</sup>.

Selain itu, sebagai salah satu upaya mengatasi kebuntuan dari ilmu pengetahuan sosial, agama diharapkan dapat memberikan arahan dan perspektif baru<sup>31</sup>. Mewujudkan manusia Indonesia yang taat beragama dan berakhlak mulia, yaitu: manusia yang berpengetahuan, rajin beribadah, cerdas, produktif, jujur, adil, disiplin, toleransi (*tasamuh*), menjaga keharmonisan secara personal dan sosial serta mengembangkan budaya agama dalam komunitas sekolah<sup>32</sup>. Inilah pentingnya membentuk dan menerapkan budaya islami kepada para warga sekolah/madrasah. Dengan begitu, diharapkan semua warga sekolah/madrasah bisa menjadi pribadi yang taat, memiliki kepribadian yang baik, bertanggungjawab serta amanah.

Di lingkungan sekolah/madrasah, terdapat tiga budaya yang perlu dikembangkan, yaitu: kultur akademik, kultur budaya dan kultur demokratis<sup>33</sup>. Ketiga kultur tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kultur Akademik

Kultur akademik memiliki ciri yang dapat terlihat melalui tindakan, kebijakan, ucapan dan opini yang memiliki dasar. Artinya, setiap perkataan, tindakan ataupun kebijakan-kebijakan yang ada

<sup>30</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 100

<sup>31</sup> Abuddin Nata, *Metodologi Studi Islam, Ed. Revisi-19*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 53

<sup>32</sup> Yaya Suryana dan A. Rusdiana, *Pendidikan Multikultural; Suatu Upaya Penguatan Jati*

*Diri Bangsa (Konsep, Prinsip, dan Implementasi)*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2015), h. 321

<sup>33</sup> Daryanto dan Suryatri Darmiatun, *Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 22-23

merupakan hasil dari pemikiran yang mendalam, berdasarkan aturan-aturan atau teori-teori yang ada. Tindakan, ucapan dan kebijakan yang diambil bukan karena emosi sesaat atau berdasarkan popularitas individu semata.

b. Kultur Budaya

Kultur budaya tercermin pada pengembangan, pemeliharaan, pembangunan dari budaya bangsa atau budaya yang lainnya yang positif dalam rangka membangun sumber daya manusia seutuhnya. Artinya, sekolah/madrasah menjadi benteng terkikisnya budaya bangsa akibat masuknya budaya asing, seperti: *hedonisme*, *individualisme* dan *materialisme*.

c. Kultur Demokratis

Dalam kultur demokratis diakui adanya perbedaan, namun perbedaan yang ada diakomodir menjadi sesuatu yang menguntungkan dan dapat dijadikan sebagai alat pemersatu. Artinya, setiap warga sekolah/madrasah saling menghormati meski terdapat perbedaan. Warga sekolah/madrasah bertindak berdasarkan profesionalitas, objektifitas, transparansi dan tanggungjawab.

Kultur sekolah bersifat dinamik, milik kolektif, merupakan hasil perjalanan sejarah sekolah, produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah<sup>34</sup>. Untuk mewujudkan budaya organisasi yang bermutu di sekolah/madrasah, seluruh komponen harus di ajak bersama untuk menerapkan budaya organisasi dengan menyusun kegiatan berikut:

- a. Visi: impian lembaga di masa mendatang.
- b. Misi: arah yang akan dicapai.
- c. Falsafah, prinsip dan kepercayaan dasar.
- d. Jargon, slogan, moto: kata yang menjadi penyemangat, motivasi dan mudah diingat.
- e. Kami: mendefinisikan apa dan siapa lembaga.
- f. Ikatan kami: melukiskan bagaimana orang dapat berkumpul bersama dalam organisasi.
- g. Komitmen kerja: melukiskan bagaimana staf dan anggota bekerja.
- h. Mutu organisasi: menggambarkan bagaimana hasil keluaran organisasi.

---

<sup>34</sup> Siswanto, *Apa dan Bagaimana Mengembangkan Kultur Sekolah: Dilengkapi Instrumen dan Contoh Penilaian*, (Klaten: BOSSSCRIPT, 2017), h. 9

- i. Rencana strategis: rencana lembaga yang dianggap penting dan strategis.
- j. Rencana jangka pendek yang mencerminkan adanya penggunaan sumber daya, proses kegiatan, dan strategi memasarkan hasil<sup>35</sup>.

Jadi, budaya organisasi sekolah dibuat berdasarkan harapan atau citacita para pendirinya. Dalam pembentukan budaya sekolah, semua elemen khususnya SDM diajak bekerja sama serta diarahkan menuju pencapaian tujuan organisasi. Jika para anggota organisasi bekerja sama dan memiliki komitmen kuat, budaya organisasi akan terwujud dan berpengaruh positif.

### C. KESIMPULAN

Kinerja guru atau prestasi kerja (performance) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggungjawab dalam tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manager adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Daryanto, S. D. (2013). *Implementasi pendidikan karakter di sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hidayati, N. (2021). *Kompetensi Dan Komitmen Profesi Pendidikan*. Penerbit Qiara Media.

---

<sup>35</sup> Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 164

- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). *Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study*. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Idoch, M. (2016). *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan*.
- Jurasaite-Haribson, E., & Rex, L. A. (2010). *School cultures as contexts for informal teacher learning*. *Teaching and teacher education*, 26(2), 267-277.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2005). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama, 61-68.
- Nata, A. (2016). *Metodologi Studi Islam..* Jakarta: Rajawali Pers.
- Nursam, N. (2017). *Manajemen Kinerja. Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Renchler, R. S. (1992). *Student motivation, school culture, and academic achievement: What school leaders can do*. *ERIC Clearinghouse on Educational Management*.
- Rizqina, Z. A., Adam, M., & Chan, S. (2017). *Pengaruh budaya kerja, kemampuan, dan komitmen kerja terhadap kepuasan kerja pegawai serta dampaknya terhadap kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)*. *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 59-69.
- Suryono, A. (2001). *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 1(2), 49-58.
- Syafira, D., Annisa, R. M., Syaroh, M., Sirait, M. H. R. B., & Saragih, B. A. (2022). *Budaya Organisasi Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah Al-Washliyah Medan Krio*. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12288-12292.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ujang Saefullah, U. (2012). *Manajemen pendidikan islam*. Pustaka Setia.
- Widodo, H. (2021). *Pendidikan Holistik Berbasis Budaya Sekolah*. UAD PRESS.
- Yasin, A. F. (2008). *Dimensi-Dimensi Pendidikan Islam*.
- Yusuf, M. H. (2017). *Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan*. Tarbawi: *Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1).
- Zazin, N. (2011). *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.