

BUDAYA SEKOLAH DAN PENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Oleh:

Muhammad Husni

Dosen STAI Al-Qolam Gondanglegi Malang

Email: husninabit@yahoo.com

Abstract

Culture is the primary factor for an organization to become more productive and effective. Without the culture, changing and improvement will not happen well because, the idea that appears the organization as a culture is a new phenomenon. Organizations were only seen as a rational tool to organize and manage a group of people. Now, the importance of organizational culture has been realized not only by managers of a company but also by educators. As a social organization, the educational institution is appeared as an organization has person culture of which is different with the culture of other social organization.

The result of this research shows that forming process of organizational culture for sampel: (1) adaptation process, is the adapting process after changing in had school of the finally of the Islamic school in Indonesia because department the spirit for infaruralis only file of quality Indonesia in the head school.(2) searching pattern, it is done by doing some movement and motivation by the members of school even the efforts didn't give the result as like as hope; (3) developing system is symbolized by attending an experienced principal who efforts to articulate the believed values by the school.

Keywords: Organizational Culture. Change, Madrasah Aliyah

Pendahuluan

Mutu pendidikan di Indonesia sampai saat ini masih cukup memprihatinkan, terutama jika dibandingkan dengan negara-negara di dunia. Dari 47 negara di Asia, mutu pendidikan di Indonesia menempati urutan ke-41 (Engkoswara, 2004: 1). Mutu pendidikan yang rendah tersebut berdampak pada rendahnya mutu sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dari kesenjangan yang tajam pada Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan indeks kompetitif Indonesia dibandingkan dengan negara-negara lain misalnya di kawasan ASEAN. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) pada tahun 2011, menempati urutan ke- 124 dalam Indeks Pembangunan Manusia (human development index) dari 187 negara yang peringkat oleh Program Pembangunan PBB atau United Nations Development Program (UNDP), peringkat ini turun dari peringkat 108 pada tahun 2010. Sementara di antara Asia Tenggara yang maju, posisi Indonesia berada pada urutan paling bawah, sedangkan urutan paling atas adalah Singapura disusul Brunei, Malaysia, Thailand, dan Filipina (Nugroho, 2004:1).

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, mendorong pemerintah untuk melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada semua jenjang. Strategi utama yang dapat digunakan pemerintah dalam mengembangkan mutu pendidikan adalah berorientasi pada dimensi struktural dan dimensi kultural. Akan tetapi, strategi yang digunakan pemerintah selama ini masih lebih berorientasi pada dimensi struktural. Hal itu dapat dilihat dari upaya-upaya pemerintah untuk melakukan intervensi kurikuler, rekayasa sistem penyampaian informasi yang relevan, dan berbagai pelatihan. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan tersebut, ternyata strategi ini kurang efektif terutama bila berhadapan dengan kebutuhan kerja jangka panjang, sehingga dituntut peningkatan mutu pendidikan. Pengamatan yang dilakukan Gunningham dan Gresso (Sofyan; 2005: 4) misalnya, memperhatikan struktural pendidikan tidak berhasil mengubah keadaan.

Terkait dengan kurang efektifnya strategi yang berorientasi pada dimensi struktural, sejumlah pakar di bidang pendidikan memprediksi bahwa dengan menerapkan pendekatan budaya, mutu pendidikan nasional dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik. Artinya, di samping intervensi budaya menjadi yang paling dominan, peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan dimensi budaya ini difokuskan pada pengembangan budaya sekolah (*school culture*) dalam melakukan perubahan.

Budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Intervensi budaya dilakukan terhadap budaya sekolah yang selanjutnya akan mengubah budaya guru. Perubahan budaya guru dapat mengakibatkan terjadinya perubahan belajar-mengajar. Dampak dari intervensi budaya dapat dilihat pada hasil belajar siswa. Untuk itu, budaya-budaya yang dimiliki setiap sekolah harus dipahami dan dilibatkan dalam rangkai untuk perubahan peningkatan mutu pendidikan. Budaya sekolah akan menjelaskan bagaimana sekolah berfungsi dan arah mekanisme internal yang terjadi. Budaya sekolah juga dapat menjadi prediktor perbedaan mutu antar sekolah dan mutu sekolah. Budaya sekolah memberikan panduan menilai apa yang penting, apa yang baik, apa yang benar, dan cara untuk mencapainya. Budaya sekolah dapat dikatakan sebagai kualitas kehidupan sekolah yang tumbuh berkembang berdasarkan spirit dan nilai-nilai yang dimiliki serta perilaku yang dianut warga sekolah (Triguno, 2004: 1). Budaya sekolah tercermin dalam hubungan antar warga sekolah baik pada saat bekerja, kegiatan belajar-mengajar, maupun pada saat berkomunikasi satu sama lain.

Setiap kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan di sekolah tidak dapat dipisahkan dari budaya yang berlaku di sekolah, misalnya penegakan disiplin, tata tertib, peraturan-peraturan, kegiatan belajar-mengajar, serta berbagai aktivitas sekolah lainnya. Penegakan disiplin dan tata tertib akan sulit dilaksanakan apabila warga sekolah tidak terbiasa dengan aturan-aturan yang mendukung peningkatan mutu sekolah. Hal yang sama juga berlaku pada pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar tidak dapat dilaksanakan dengan baik, apabila para guru tidak terbiasa hadir tepat waktu di sekolah. Budaya membaca warga sekolah yang rendah misalnya, mengakibatkan fasilitas perpustakaan sekolah yang dilengkapi dengan berbagai macam buku tidak akan banyak manfaatnya.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, budaya sekolah positif merupakan hal yang sangat penting. Mutu pendidikan yang sifatnya dinamik, menuntut

adanya perubahan dari sekolah secara terus menerus sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah dalam hal ini meliputi semua komponen yang ada di sekolah yakni kepala sekolah, guru, siswa, staf administrasi, dan masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut, harus didukung dengan budaya sekolah positif yakni terciptanya suasana kekeluargaan, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat untuk terus maju, dorongan bekerja keras, dan pelaksanaan belajar-mengajar yang lancar.

Membangun budaya sekolah yang positif, pada kenyataan bukanlah hal yang mudah. Setiap sekolah memiliki keunikan sendiri berdasarkan pola interaksi komponen sekolah secara internal dan eksternal. Para siswa masuk ke sekolah dengan bekal budaya yang dimilikinya, sebagian siswa memiliki budaya yang sejalan dengan budaya nasional, sedangkan sebagian lain tidak. Kondisi ini dapat membawa akibat terjadinya konflik budaya yang dapat mempengaruhi perilaku para siswa di sekolah. Pemahaman terhadap aneka budaya yang ada dan posisi budaya pada sebuah sekolah merupakan hal yang amat penting diperhatikan.

Untuk membangun budaya sekolah yang positif sangat terkait dengan peranan setiap warga sekolah yakni kepala sekolah, guru, siswa, dan warga sekolah lainnya dalam mendukung terlaksananya budaya sekolah yang baik. Budaya negatif warga sekolah akan menghambat peningkatan mutu pendidikan. Budaya positif atau negatif tercermin dari unsur-unsur budaya sekolah yakni artifak, keyakinan, nilai, dan asumsi warga sekolah budaya sekolah positif misalnya dapat dilihat dari ambisi untuk meraih prestasi, semangat menegakkan supportivitas, jujur, saling menghargai perbedaan, dan saling percaya. Sementara budaya sekolah negatif dapat dilihat dari banyaknya jam kosong, absen dari tugas, terlalu permisif terhadap pelanggaran nilai-nilai moral, adanya friksi yang mengarah pada perpecahan, terbentuknya saling menjatuhkan, dan penekanan pada nilai-nilai pelajaran bukan pada kemampuan. Sementara dalam hal keyakinan, nilai, dan asumsi yang negatif adalah pandangan warga sekolah yang rendah terhadap budaya sekolah yang mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Budaya sekolah yang positif maupun negatif sangat tergantung pada dukungan yang diberikan warga sekolah. Kepala sekolah merupakan warga sekolah dan figur anutan warga sekolah. Hubungan kepala sekolah dengan segenap warga sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam membangun budaya sekolah. Hal yang sama juga berlaku bagi warga sekolah lainnya yakni guru, siswa, dan tenaga administrasi. Masing-masing warga sekolah memiliki peranan yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tidak bisa dipungkiri bahwa warga sekolah masih sering tidak menjalankan peranannya dengan baik. Kepala sekolah tidak mampu menjalin hubungan yang baik dengan warga sekolah lainnya. Guru sebagai pengajar di sekolah sering datang terlambat dan absen dari tugasnya. Siswa yang seharusnya belajar dan selalu meningkatkan ilmu pengetahuannya, tidak serius mengikuti kegiatan belajar-mengajar. Hal ini dapat menciptakan budaya negatif di sekolah sehingga mutu pendidikan menjadi rendah.

Pengertian Budaya

Budaya (*culture*) merupakan pola kebiasaan yang berkembang dalam suatu kelompok masyarakat. Untuk memahami pengertian budaya secara lebih

mendalam, akan diuraikan beberapa pendapat para ahli mengenai budaya. Menurut Sathe (1985:1) budaya dapat diartikan sebagai berikut :

The culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common. The shared assumption, values, and norm that form organization's culture can influence strongly how members gather, process, and share information.

Berdasarkan kutipan tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya merupakan suatu asumsi-asumsi penting (sering juga tidak dinyatakan) yang diyakini bersama suatu kelompok. Asumsi-asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini bersama membentuk budaya organisasi yang dapat berpengaruh secara kuat terhadap kehidupan bersama anggota, proses dalam kelompok, dan saling berbagi informasi. Sementara itu, Cotton (1995: 1) mendefinisikan “*culture is the whole of humanity's intellectual, social, technological, political, economic, moral, religious, and esthetic accomplishment*”. Definisi ini menjelaskan budaya adalah keseluruhan tentang intelektual, sosial, teknologi, politik, ekonomi, moral, agama, dan prestasi estetis yang dimiliki manusia. Sementara Schein (1992: 12) mendefinisikan budaya seperti berikut :

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be enough to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.

Menurut kutipan tersebut, budaya diartikan sebagai suatu pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok untuk digunakan memecahkan berbagai permasalahan penyesuaian ke luar kelompok dan berintegrasi ke dalam kelompok. Asumsi-asumsi tersebut diyakini sebagai sesuatu yang sah dan disampaikan kepada anggota baru sebagai sebuah cara untuk menerima, berpikir, dan merasakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah-masalah dalam kelompok. Pendapat lain dikemukakan West-Burham (1997 : 95), budaya adalah “*the product of the shared values, beliefs, priorities, expectations and norms that serve to inform that way in which an organisation manifests it self to the world*”, budaya merupakan produk yang berhubungan dengan nilai-nilai, keyakinan, prioritas, harapan, dan norma-norma yang berhubungan dengan pelayanan pada sebuah organisasi dan mewujudkannya dalam masyarakat.

Mencermati definisi tersebut, budaya terbentuk dari kombinasi antara nilai, keyakinan, norma, dan harapan yang digunakan sebagai suatu ketentuan tidak tertulis yang ditaati dan dianut oleh suatu kelompok tertentu. Pelanggaran terhadap nilai, keyakinan, dan norma tersebut dapat menimbulkan suatu konsekuensi tertentu. Robbins (1996: 282) berpandangan bahwa budaya merupakan pola standar perilaku yang dapat diterima dalam suatu kelompok masyarakat. Tokoh ini juga mengemukakan bahwa budaya merupakan suatu sistem yang disepakati bersama. Oleh sebab itu, budaya dapat memadukan individu-individu yang memiliki latar belakang dan kedudukan atau status yang berbeda dalam suatu kelompok masyarakat.

Ndraha (2003: 42) mengungkapkan budaya sebagai nilai-nilai yang telah mengakar pada suatu kelompok masyarakat yang mencerminkan kepribadian kelompok masyarakat tersebut. Budaya merupakan sesuatu yang kompleks dan beragam sehingga antara kelompok masyarakat yang satu dengan yang lain memiliki budaya yang berbeda. Pendapat lain dikemukakan Prosser (1997: 1) bahwa :

Organisational culture is: "the terweaving of the individual into a community and the collective programming of the mind that distinguishes members of one known group from another. It is values, norms, beliefs, and custom that an individual holds in common with members of the social unit or group".

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai jalinan relasi individual dalam suatu kelompok dan kegiatan-kegiatan kolektif yang membedakan anggota dari suatu kelompok dengan kelompok lainnya. Budaya tersebut mencakup nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang oleh setiap anggota dalam hidup bersama dalam kelompok sosial atau masyarakat.

Pandangan lain mengenai budaya dikemukakan oleh Jujun S. Suriasumantri (2003: 261-263) bahwa budaya lahir sebagai tindakan atau tanggapan terhadap kebutuhan dasar hidup manusia. Kebutuhan dasar manusia terpusat pada lima kelompok yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan pengembangan potensi. Kelima kebutuhan dasar ini mendorong manusia untuk mengembangkan kemampuannya dalam belajar, berkomunikasi, dan menguasai objek-objek yang bersifat fisik. Oleh sebab itu, budaya muncul melalui suatu proses belajar yang dikembangkan secara terus-menerus dan diwariskan kepada generasi berikutnya.

Di dalam buku manajemen organisasi dan manajemen sekolah ada beberapa istilah teknis yang sering digunakan secara berdampingan dengan kultur (*culture*). Istilah yang dimaksud antara lain (*setting*), lingkungan (*milieu*), suasana (*atmosphere*), rasa (*feel*), sifat (*tone*), dan iklim (*climate*).

Secara definitif, kultur atau budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan (*the quality of life*) dalam sebuah organisasi, termanifestasikan dalam aturan-aturan atau norma, tata kerja, kebiasaan kerja (*work habits*), gaya kepemimpinan (*operating styles of principals*) seorang atasan maupun bawahan. (Pengembangan Kultur Sekolah, 2002: 12). Kualitas kehidupan organisasi, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dan hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi. Karena itu, budaya organisasi banyak didefinisikan juga sebagai spirit dan keyakinan sebuah organisasi yang mendasari lahirnya aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang mengatur bagaimana seseorang harus bekerja, struktur yang mengatur bagaimana seorang anggota organisasi berhubungan secara formal dengan orang lain, sistem dan prosedur kerja yang mengatur bagaimana kebiasaan kerja seharusnya dimiliki seorang pemimpin maupun anggota organisasi.

Bilamana merujuk kepada pengertian kultur organisasi di atas, maka konsep kultur dapat dipahami dari dua sisi:

Pertama, memahami kultur atau budaya ditinjau dari sudut sumbernya. Kultur bersumber dari spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan. Kultur organisasi

dengan demikian bersumber dari spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Bilamana sebuah organisasi menganut spirit dan nilai-nilai demokrasi maka organisasi tersebut memiliki kultur demokrasi dan bilamana sebuah organisasi tersebut memiliki spirit dan nilai-nilai religius maka organisasi tersebut memiliki kultur religius.

Kedua, konsep kultur dapat dipahami dari sisi manifestasi atau tampilannya. Sebenarnya sumber kultur, yaitu spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan yang dianut oleh organisasi tidak tampak (*intangible*). Spirit dan nilai kualitas kehidupan yang dianut oleh organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dilihat dan diraba secara langsung, walaupun keberadaannya tetap selalu ada (*available one*). Namun kultur organisasi dapat dipahami dengan cara merasakan atau mengamati manifestasi atau tampilannya, yaitu aturan-aturan dan prosedur-prosedur organisasi seharusnya bekerja, struktur organisasi yang mengatur bagaimana seorang anggota organisasi seharusnya berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain, sistem dan prosedur kerja seharusnya diikuti, dan bagaimana kebiasaan kerja dimiliki seorang pemimpin maupun anggota organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi budaya yang dikemukakan sejumlah ahli tersebut, meskipun didefinisikan secara berbeda-beda, namun memperlihatkan adanya suatu benang merah antara satu dengan yang lain. Dapat diartikan bahwa budaya kombinasi kompleks yang mencerminkan standar-standar nilai, moral, dan perilaku yang dapat diterima dan dianut serta dikembangkan dalam suatu kelompok masyarakat.

Peranan Budaya

Budaya dalam suatu kelompok masyarakat memiliki sejumlah peranan. Robbins (1996: 294) mengklasifikasikan peranan budaya menjadi lima seperti dijelaskan berikut ini :

- a. Budaya menetapkan tapal batas yang menciptakan suatu perbedaan jelas antara kelompok masyarakat yang satu dengan yang lainnya.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota kelompok masyarakat melalui perbedaan kebiasaan dan nilai-nilai yang dianut dan diterima oleh setiap kelompok masyarakat.
- c. Budaya menimbulkan komitmen yang lebih luas dalam sebagai suatu sistem dari makna kebersamaan (*shared*).
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial yang mampu mempersatukan anggota-anggota dalam kelompok masyarakat yang memiliki perbedaan latar belakang.
- e. Budaya menciptakan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota suatu kelompok masyarakat.

Ndraha (2003: 45) mengungkapkan peranan budaya secara lebih luas. Budaya merupakan gejala sosial sehingga secara umum peranannya sulit dibedakan dengan budaya organisasi. Beberapa peranan budaya tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas suatu masyarakat terbentuk dari berbagai faktor seperti sejarah, kondisi

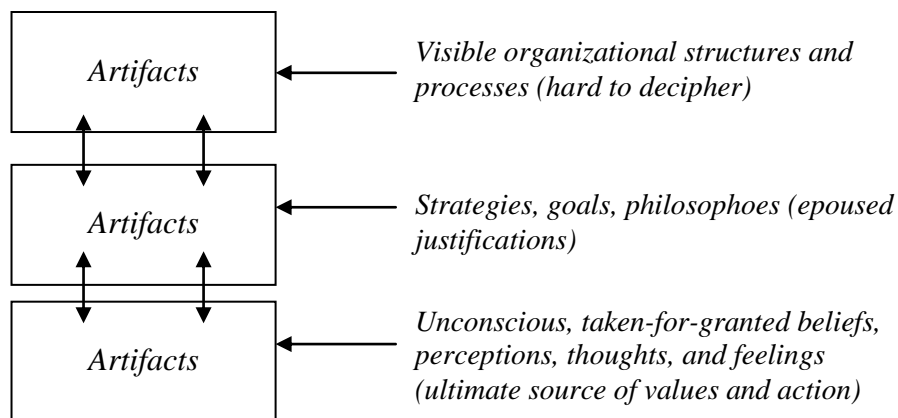
- dan sisi geografis, sistem sosial, politik dan ekonomi serta perubahan nilai-nilai dalam masyarakat.
- 2) Budaya sebagai pengikat suatu masyarakat karena lahir dari makna kebersamaan sehingga menjadi faktor pengikat yang kuat bagi seluruh anggota masyarakat.
 - 3) Budaya sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya karena dapat dimanfaatkan sebagai komoditi ekonomi.
 - 4) Budaya sebagai pola perilaku karena berisi norma tingkah laku yang menggariskan batas-batas toleransi sosial.

Berdasarkan uraian mengenai peranan budaya tersebut di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya memiliki banyak peranan dalam kehidupan suatu kelompok. Budaya berperan sebagai pembeda antara kelompok yang satu dengan kelompok lainnya. Setiap kelompok memiliki keyakinan, norma-norma, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda dalam memandang suatu objek. Oleh sebab itu, perbedaan tersebut memberikan identitas dan karakteristik kepada masing-masing kelompok. Budaya lahir dari sistem yang disepakati bersama sehingga menuntut komitmen setiap anggota kelompok yang bersangkutan untuk mentaatinya.

Aspek-aspek Budaya

Budaya terbentuk dari tiga aspek yaitu artifak, nilai, dan asumsi dasar. Aspek-aspek budaya tersebut khususnya aspek artifak menyangkut simbol, kegiatan, dan kebiasaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Perubahan budaya secara fisik lebih mudah penyesuaiannya dibandingkan dengan perubahan budaya yang bersifat non fisik seperti nilai dan keyakinan. Hal ini disebabkan nilai dan keyakinan berkaitan dengan keinginan untuk memadukan norma-norma dan keyakinan yang dianut dalam suatu kelompok. Moeliono (2005: 30) mencontohkan norma dan keyakinan yang berkembang dalam suatu kelompok masyarakat tertentu sulit diaplikasikan secara cepat pada kelompok masyarakat lainnya.

Artifak merupakan aspek budaya yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh seseorang pada saat berhubungan dengan suatu kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artifak menunjukkan budaya yang bersifat fisik mencakup produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok. Aspek nilai merupakan budaya yang bersifat non fisik mencakup strategi, tujuan, dan filosofi yang dianut oleh suatu kelompok. Sementara aspek asumsi dasar merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada dan dianut oleh suatu kelompok dalam jangka waktu yang lama. Tingkatan ketiga aspek budaya tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber : Schein (1992: 17)

Ketiga aspek tersebut membentuk budaya dalam suatu kelompok yang dikembangkan secara terus-menerus. Artifak merupakan budaya yang tampak seperti gedung, kebersihan, dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota kelompok. Nilai-nilai budaya dapat dicermati dari semboyan dan sikap yang dipegang teguh oleh anggota suatu kelompok. Sementara pola asumsi dasar merupakan pola keyakinan yang dianut anggota kelompok untuk menafsirkan setiap yang terjadi dalam kehidupan.

Menurut Lockhart (1994: 4), “culture” was defined as, “the historically transmitted patterns of meaning that include the norms, values, beliefs, ceremonies, rituals, traditions, and myths understood, maybe in varying degrees, by members.” .

Budaya diartikan sebagai pola-pola yang secara historis diteruskan atau diwariskan yakni mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, upacara atau ritual, tradisi, dan pemahaman terhadap cerita-cerita atau mitos yang diyakini secara bersama oleh anggota kelompok. Pemahaman anggota kelompok terhadap hal-hal tersebut berbeda-beda atau memiliki tingkat pengertian yang bervariasi.

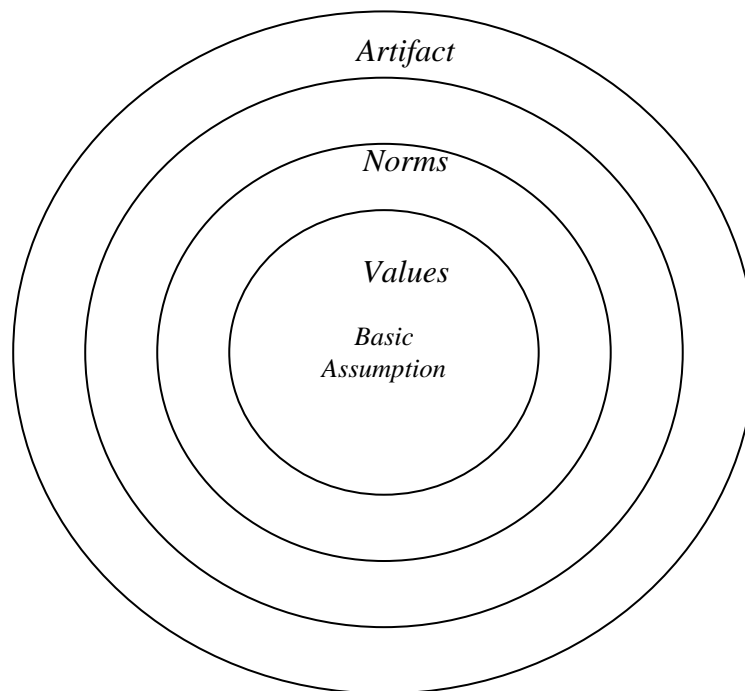
Menurut Winardi (2005: 125), aspek-aspek yang tercakup dalam budaya secara umum adalah sebagai berikut:

- Prilaku rutin, yang terjadi sewaktu orang berinteraksi misalnya ritual-ritual keorganisasian, seremoni-seremoni, dan bahasa yang umumnya digunakan.
- Norma-norma, yang dianut oleh kelompok-kelompok kerja pada seluruh organisasi yang bersangkutan seperti misalnya upah layak untuk pekerjaan yang dilaksanakan.
- Nilai-nilai dominan yang dianut oleh suatu organisasi seperti misalnya kualitas produk atau kepemimpinan harga.
- Falsafah yang mengarahkan kebijakan-kebijakan suatu organisasi terhadap karyawan dan para pelanggan mereka.

- e. Peraturan-peraturan permainan, untuk melaksanakan tata pergaulan di dalam organisasi yang bersangkutan, atau tata cara yang perlu dipahami dan dipelajari oleh seorang karyawan baru, agar ia diterima oleh para anggota lainnya di dalam organisasi tersebut.
- f. Perasaan atau iklim yang timbul di dalam sebuah organisasi oleh karena tata susunan fisiknya, dan dengan cara apa para anggota organisasi tersebut berinteraksi dengan para pelanggan, atau dengan pihak lainnya.

Kajian mengenai definisi-definisi yang berbeda mengenai budaya organisasi adalah berkaitan dengan pola asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, norma, dan simbol-simbol yang diyakini bersama oleh anggota organisasi. Simbol-simbol budaya dapat berupa lambang-lambang yang dimiliki oleh suatu komunitas masyarakat. Lambang-lambang tersebut memiliki nilai filosofi yang dianut suatu komunitas atau kelompok masyarakat. Oleh karena itu, segala tindak tanduk harus mencerminkan lambang-lambang tersebut. Prilaku bersama dimaksudkan adanya suatu sikap atau pola tingkah laku yang membuat suatu kelompok masyarakat untuk bersikap tentu. Dalam hal ini unsur nilai memberikan pengaruh yang besar terhadap prilaku bersama tersebut. Nilai dalam hal ini diartikan sebagai suatu keadaan yang ditinjau dari kegunaannya bagi hidup manusia baik lahir maupun batin, baik jasmani maupun rohani.

Keempat aspek budaya tersebut dapat digambarkan seperti pada gambar berikut:



Sumber : Cumming dan Worley (1993 : 502)

Pada gambar tersebut memperlihatkan bahwa aspek asumsi-asumsi dasar bersama terletak pada tingkatan yang paling dalam. Aspek ini mencerminkan keyakinan mengenai realitas dan sifat manusia yang dianggap benar sehingga dianut oleh anggota kelompok secara turun temurun. Aspek nilai-nilai kultural berada setingkat lebih tinggi dari aspek asumsi-asumsi dasar bersama. Nilai-nilai kultural mencerminkan keyakinan-keyakinan kolektif dan perasaan yang dianggap baik, normal, dan rasional. Setiap kelompok umumnya memiliki keyakinan kolektif yang berbeda sehingga nilai-nilai kultural yang terdapat dalam suatu kelompok tertentu kemungkinan besar berbeda dengan nilai-nilai kultural yang dianut kelompok lain. Aspek yang tingkatannya lebih tinggi dari nilai-nilai kultural adalah perilaku bersama. Aspek ini mencakup norma-norma yang bersifat fleksibel sehingga lebih mudah diubah dibandingkan dengan nilai-nilai kultural. Sementara aspek budaya yang menduduki tingkatan paling luar adalah simbol-simbol kultural yang dapat berupa kata-kata, sikap dan gambar yang mengandung arti tertentu.

Berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya secara garis besar memiliki tiga aspek yakni artifak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan sehingga membentuk suatu budaya yang berkembang dalam suatu kelompok. Artifak menunjukkan aspek budaya secara fisik, sedangkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar merupakan aspek budaya non-fisik. Artifak dapat dilihat, didengar, dan dirasakan secara langsung oleh orang yang memasuki suatu kelompok karena aspek ini berupa simbol, gambar, atau kata-kata yang memiliki suatu arti atau makna tertentu. Sementara nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar tidak dapat dilihat, didengar, dan dirasakan langsung karena berkaitan dengan keyakinan dan norma-norma yang dianggap benar sehingga dianut dan diberlakukan sebagai suatu aturan tidak tertulis dalam kelompok tersebut.

Pengertian Budaya Sekolah

Sekolah merupakan sebuah organisasi, budaya sekolah merupakan budaya organisasi dalam konteks persekolahan, sehingga budaya sekolah kurang lebih sama dengan kultur organisasi pendidikan. Bilamana merujuk kepada konsep budaya organisasi di atas, budaya sekolah dapat diartikan sebagai kualitas kehidupan sebuah sekolah yang tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan nilai-nilai tertentu yang dianut sekolah. Kualitas kehidupan sebuah sekolah biasa dapat terlihat dalam bentuk bagaimana kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya bekerja, belajar, dan berhubungan satu sama lainnya, sebagaimana telah menjadi tradisi sekolah. Kualitas kehidupan sebuah sekolah tersebut sangat tergantung pada spirit dan nilai-nilai yang melandasinya. Oleh karena itu banyak pakar budaya sekolah yang juga mendefinisikan budaya sekolah sebagai tradisi (bagaimana kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya bekerja, belajar, dan berhubungan satu sama lainnya) yang dimiliki sekolah yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan spirit dan nilai-nilai yang dianut sekolah.

Berdasarkan kerangka definitif tersebut proses bertumbuh dan berkembangnya budaya sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut. Idealnya, setiap sekolah tentu memiliki spirit atau nilai-nilai tertentu, misalnya adalah spirit dan nilai-nilai disiplin diri, tanggung jawab, kebersamaan, keterbukaan. Spirit dan nilai-nilai tersebut akan mewarnai deskripsi tugas, sistem dan prosedur kerja

sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, dan tata tertib sekolah, hubungan vertikal maupun horizontal antar warga sekolah, acara-acara ritual, serimonial sekolah, yang secara keseluruhan, kooperatif dan cepat atau lambat akan membentuk kualitas kehidupan fisiologis maupun psikologis sekolah, dan lebih lanjut akan membentuk prilaku, baik prilaku sistem (sekolah), prilaku kelompok, maupun prilaku perorangan warga sekolah.

Bilamana sekolah memiliki spirit disiplin diri dan berkembang di sekolah adalah latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat dan iklim kedisiplinan dan tanggung jawab. Semua struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem dan prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, dan hubungan formal maupun informal dalam sekolah mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab. Dampaknya, prilaku yang tumbuh dan berkembang di sekolah adalah guru yang penuh disiplin dalam melaksanakan tugas, ketertiban yang sekolah yang sangat dijunjung tinggi, siswa dalam kondisi disiplin dan tata tertib yang selalu dijaga.

Demikian pula, bilamana sekolah memiliki spirit dan nilai-nilai keterbukaan dan kebersamaan, maka yang terbentuk adalah latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat dan iklim keterbukaan dan kebersamaan. Semua struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, dan hubungan formal maupun informal dalam sekolah merefleksikan keterbukaan dan kebersamaan.

Budaya sekolah (*school culture*) merupakan salah satu unsur sekolah yang penting dalam mendukung peningkatan prestasi dan mutu sekolah. Konsep budaya dalam dunia pendidikan berasal dari budaya tempat kerja di dunia industri seperti yang disampaikan oleh Deal dan Petersen (1993: 3) sebagai berikut:

The concept of culture has a long history in the explanation of human behavior across human groups...Later, other social scientists applied the culture concept to the more limited aspects of patterns of behavior and thought within formal work organizations.

Konsep budaya memiliki sejarah yang panjang dalam menjelaskan prilaku manusia pada umumnya dan kelompok-kelompok pada khususnya. Ilmuwan-ilmuan sosial kemudian menerapkan konsep budaya kepada aspek-aspek yang lebih spesifik atau terbatas yakni mengenai pola prilaku dan cara berpikir manusia dalam bekerja formal pada organisasi-organisasi. Budaya sekolah dikembangkan dari konsep budaya tersebut yang mengatur prilaku warga sekolah melalui penetapan tata tertib atau aturan-aturan yang harus ditaati bersama oleh warga sekolah. Peterson (1999: 1) mengemukakan budaya sekolah adalah "*the underground stream of norm, values, beliefs, traditions, and ritual that builds up over time as people work together, solve problems, and confront challenges.*" Budaya sekolah berhubungan dengan norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, upacara-upacara yang dibangun atas hasil kerjasama sekelompok orang. Budaya tersebut juga bermanfaat untuk memecahkan masalah-masalah, dan juga menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Maslowski (2001: 8-9) yang mendefinisikan budaya sekolah berupa asumsi-asumsi dasar, norma-norma, nilai-

nilai, budaya artifak yang diyakini warga sekolah dapat mempengaruhi fungsi sekolah. Definisi ini mengacu pada sejumlah elemen budaya yakni asumsi-asumsi dasar, norma dan nilai dan budaya artifak, serta sejumlah aspek budaya yakni segala kebiasaan dan yang berpengaruh pada perilaku.

Hollins (1961: 1) mengemukakan “...school are shaped by cultural practices and values and reflect the norms of the society for which they have been developed” Pandangan yang dikemukakan menjelaskan bahwa budaya sekolah dibentuk melalui praktik-praktik budaya, nilai-nilai dan pemahaman atas norma-norma dari kehidupan sosial yang dapat dikembangkan oleh anggotanya. Wheelock (1998: 5) mengemukakan bahwa guru memiliki peranan penting dalam menciptakan budaya sekolah yang memiliki standar tinggi. Guru bekerja meningkatkan prestasi seluruh siswa. Untuk mewujudkan hal tersebut, guru berorientasi pada budaya sekolah dengan standar tinggi yang mencakup norma, kepercayaan, praktik, dan kegiatan-kegiatan rutin guru.

Guru menempatkan siswa sebagai pusat pengajaran dan pembelajaran. Guru menjalin hubungan yang baik dengan siswa dan antara siswa dengan siswa karena dapat memotivasi, dan meningkatkan hasil yang lebih baik dalam mengerjakan pekerjaan sekolah, guru aktif mengembangkan kompetensi dan keahliannya yang mendukung pengembangan cara belajar siswa dan prestasi-prestasinya. Upaya-upaya ini akan menciptakan suatu kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya menjadi sebuah budaya sekolah yang dijalankan bersama seluruh warga sekolah.

Keterkaitan guru dengan penciptaan budaya sekolah juga dikemukakan oleh Levine dan Lazotte (1990: 1) bahwa “Educators have recently developed a much deeper understanding of school culture, and a deeper appreciation for its importance in effective schools.” Pendidik yang memiliki pemahaman mengenai budaya sekolah mengembangkan pemahamannya lebih dalam tentang budaya sekolah dan melaksanakannya pada hal-hal yang penting pada sekolah efektif.

McBrien dan Brandt (1997 : 89) menggambarkan “School culture and climate refers to the sum of the values, cultures, safety practices, and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular ways.” Pandangan ini menggambarkan budaya sekolah dan iklim di lingkungan sekolah berhubungan dengan nilai-nilai, budaya, kegiatan-kegiatan sekolah, struktur organisasi yang dapat memungkinkan terlaksananya setiap fungsi yang ada sesuai caranya masing-masing.

Budaya sekolah merupakan pengalaman-pengalaman yang diyakini kebenarannya baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah (tradisi dan perayaan) oleh sebuah komunitas, keluarga, atau tim. Budaya sekolah mencakup lima hal yaitu: (a) stabilitas staf dan tujuan umum sekolah, (b) bagian kurikulum dan bagian-bagian petunjuk serta tata tertib yang dibangun bersama melalui suatu konsensus (c) komunikasi yang jujur dan terbuka yang ditunjukkan oleh staf dan diwujudkan melalui sifat humor dan saling percaya, (d) stakeholdes mengetahui kegiatan-kegiatan sekolah, dan (e) kepala sekolah dan kepala bagian-bagian lainnya saling mendukung. (Wagner dan Copas, 2002: 3).

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh beberapa tokoh tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya sekolah merupakan pola asumsi dasar, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, kebiasaan, persepsi, dan tingkah laku yang dipegang teguh dan dianut serta dikembangkan secara terus-menerus dalam suatu

lingkungan sekolah untuk meningkatkan kerjasama dan menghadapi berbagai permasalahan serta tantangan yang muncul.

Budaya Sekolah yang Kondusif

Beberapa istilah lain yang digunakan secara bergantian dan akulivalen dengan budaya sekolah yang kondusif, yaitu iklim terbuka (*open climate*). Budaya positif (*positive culture*), budaya terbuka (*open culture*), suasana batin yang menyenangkan (*Enjoyable spritual atmosphere*). Namun keseluruhan sebutan terbuka, positif menyenangkan mengandung makna yang kurang lebih sama yaitu kultur sekolah yang secara produktif mampu memberikan pengalaman baik bagi pertumbuhan siswa secara utuh (*wholistic*), tidak saja pada aspek kognitif, melainkan juga psikomotorik dan afektifnya. Dalam konteks pendidikan, kecakapan hidup, kultur sekolah yang kondusif adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat dan iklim sekolah yang secara produktif mampu memberikan pengalaman bagi bertumbuh-kembangnya kecakapan hidup siswa yang diharapkan.

Secara umum, budaya sekolah yang dapat dikatakan kondusif bilamana memungkinkan bertumbuhkembangnya perilaku siswa yang diinginkan. Bilamana siswa diharapkan beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berbudi pekerti yang luhur, maka budaya sekolah yang kondusif adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat dan iklim sekolah secara produktif mampu memberikan pengalaman baik bagi bertumbuhkembangnya keimanan dan ketaqwaan siswa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti yang luhur pada dirinya, jika siswa diharapkan memiliki kecerdasan, keterampilan, dan kreatifitas, maka budaya sekolah yang kondusif adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat dan iklim sekolah yang secara kondusif mampu memberikan pengalaman baik bagi bertumbuhkembangnya kecerdasan, keterampilan dan kreativitas siswa. Dan jika siswa diharapkan memiliki semangat perjuangan, semangat persatuan dan kesatuan, dan semangat nasionalisme, maka budaya sekolah yang kondusif adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, sifat dan iklim sekolah yang secara produktif mampu memberikan pengalaman baik bagi bertumbuhkembangnya semangat perjuangan, semangat persatuan dan kesatuan dan semangat nasionalisme siswa.

Peranan Budaya Sekolah

Budaya sekolah memiliki dua peranan penting yaitu meningkatkan kinerja sekolah dan membangun mutu sekolah. Kedua peranan tersebut dapat dijelaskan seperti berikut;

a. Peranan budaya sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah

Budaya sekolah berperan dalam memperbaiki kinerja sekolah apabila budaya yang berkembang di sekolah tersebut memenuhi kualifikasi sehat, solid, kuat, positif, dan profesional. Budaya sekolah yang memenuhi kualifikasi tersebut mencerminkan jati diri, kepribadian, dan adanya komitmen yang luas pada sekolah tersebut. Adanya budaya sekolah yang

baik di lingkungan sekolah akan mampu mendorong guru dan siswa untuk bekerja dan berusaha mencapai target hasil tertinggi.

Budaya sekolah yang berperan dalam mencapai keberhasilan sekolah juga dikemukakan Stover (2005: 1) bahwa:

Iklm budaya sekolah yang baik merupakan kunci kesuksesan atau keberhasilan sekolah. Hal ini diperoleh dari hasil penelitian beberapa peneliti yang melakukan penelitian selama bertahun-tahun mengenai perkembangan antara siswa dan pengajar (tenaga pendidik). Iklim yang kondusif dan budaya positif dapat membantu sebuah sekolah mencapai kesuksesan, sementara sebuah sekolah yang memiliki kinerja yang buruk cenderung tidak mampu mengembangkan sekolah tersebut”

Peningkatan kinerja sekolah terkait dengan kinerja kepala sekolah, guru, siswa, dan staf di sekolah yang bersangkutan. Budaya sekolah yang berperan dalam meningkatkan kinerja guru dikemukakan oleh Wheelock (1998: 4) bahwa “*Teachers working to build a school culture that supports high standards view the lists of “standards” that emanate from policy makers as useful only to the extent that they stimulate a deeper process for improving their teaching.*” Pandangan tersebut menjelaskan bahwa para guru berupaya atau bekerja membangun budaya sekolah menghasilkan pandangan-pandangan yang memiliki standar tinggi dari pembuat kebijakan bermanfaat untuk pengembangan proses yang lebih mendalam mengenai peningkatan cara mengajarnya.

b. Peranan budaya sekolah dalam membangun mutu sekolah

Budaya sekolah memegang peranan penting dalam sekolah. Peningkatan sekolah dapat ditunjukkan dengan penetapan program akademik yang baru, kebijakan kedisiplinan, pengembangan staf, guru, dan siswa. Hal ini dikemukakan Fullan (1991^a : 177) sebagai berikut:

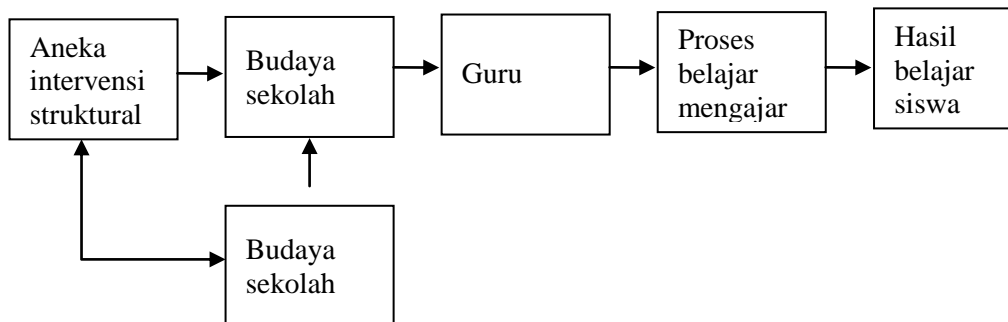
Sekolah merupakan gambaran dari program-program akademik dan upaya-upaya perbaikan baru, kebijakan disiplin dan kehadiran warga sekolah, pengembangan staf, harapan-harapan yang tinggi, pujian dan penghargaan, dan kerjasama di antara tenaga administrasi, guru, siswa, dan warga sekolah karena dapat menunjang prestasi sekolah, tingkat *drop out* dan absensi yang rendah, dan kerja keras antara siswa dan staf.

Keterlibatan warga sekolah baik guru, staf, maupun siswa dalam peningkatan sekolah didorong atas pengetahuan dan pemahaman pentingnya peningkatan tersebut sebagai prioritas utama. Butler dan Dickson (2001: 3) mengemukakan bahwa “*The establishment of the leadership team and the involvement of staff in school improvement vasily increased the collaborative, cooperative, collegial efforts in the school.*” Membangun tim kepemimpinan dan pengembangan staf dalam sekolah akan meningkatkan kolaborasi, kooperasi, dan usaha-usaha bersama sekolah.

Budaya sekolah memiliki peranan yang luas dalam meningkatkan mutu sekolah. Budaya sekolah berkaitan dengan pembelajaran di sekolah seperti dikemukakan Brown, Collins, Duguid (1989: 4) bahwa secara umum yang termasuk bagian dari budaya sekolah adalah kurikulum; aturan-aturan, upacara, dan kegiatan-kegiatan rutin. Bagian lain dari budaya sekolah termasuk ketetapan-ketetapan yang lahir dari kesepakatan bersama seperti skedul. Aspek-aspek budaya sekolah tersebut berperan penting dalam menciptakan pembelajaran yang efektif di sekolah.

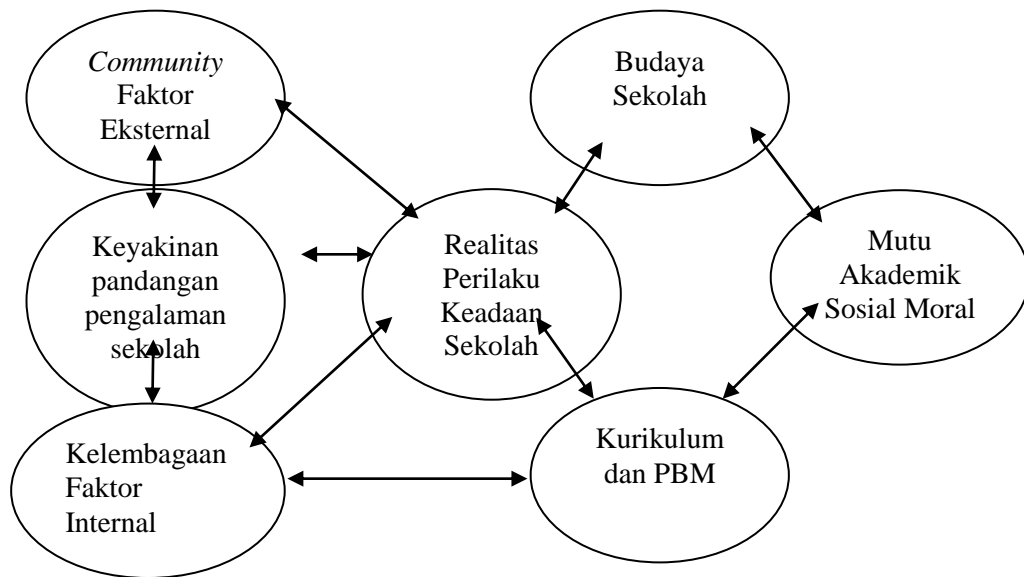
Budaya dasar sekolah berperan dalam perbaikan mutu sekolah. Oleh sebab itu, sekolah harus memahami budayanya sebelum melakukan perbaikan mutu sekolah. Pemahaman mengenai budaya sekolah dapat memberikan informasi berkenaan dengan fungsi sekolah dan permasalahan yang dihadapi. Elemen-elemen budaya sekolah yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi sulit untuk diamati sehingga juga lebih sulit mengalami perubahan. Perubahan terhadap elemen-elemen tersebut menciptakan usaha perbaikan dalam jangka panjang.

Peningkatan mutu sekolah melalui intervensi budaya berpengaruh pada perubahan budaya guru. Perubahan tersebut secara lebih lanjut mempengaruhi perubahan proses belajar-mengajar sehingga berdampak pada hasil belajar siswa. Alur perbaikan mutu sekolah dengan intervensi budaya tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Herminario Sofyan (2005 : 5)

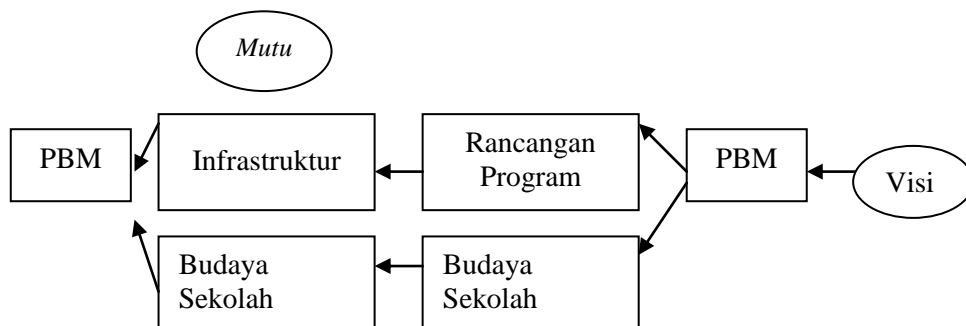
Budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap prestasi siswa. Keterkaitan antara budaya sekolah dengan prestasi siswa dapat dijelaskan dengan dua model. Model pertama adalah budaya sekolah yang muncul pada sekolah dengan pengalaman hidup. Budaya yang terbentuk pada sekolah tersebut merupakan proses interaksi yang kompleks sehingga mengubah budaya lama menjadi budaya baru. Pembentukan budaya sekolah ini berkaitan dengan model *Total Quality Education Management* atau model TQE seperti pada Gambar berikut:



Sumber : Zamroni (2005: 8)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat enam variabel yang berkaitan secara timbal balik dengan prestasi. Budaya sekolah dalam model TQE tersebut terefleksi dalam realitas perilaku dan keadaan sekolah sehari-hari. Prestasi siswa yang mencakup intelektual, sosial, dan moral dipengaruhi budaya secara langsung. Prestasi tersebut dapat memperkuat atau memperlemah budaya sekolah yang ada. Budaya sekolah juga berkaitan secara timbal balik dengan variabel *community* atau faktor eksternal. Hal ini memperlihatkan bahwa komunitas atau masyarakat berpengaruh secara langsung terhadap realitas perilaku dan keadaan sekolah sehari-hari.

Model kedua dalam peningkatan mutu sekolah melalui budaya adalah *Organizing School for Excellency* (OSFEC). Model ini lebih sederhana dibandingkan dengan model TQE. Pada model ini, pemimpin ditempatkan sebagai faktor penentu dalam peningkatan mutu sekolah melalui budaya. Peningkatan mutu sekolah dengan model ini dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Sumber : Zamroni (2005: 9)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan mutu sekolah dengan model OSFEC diawali dengan visi yang merupakan cita-cita yang ingin diraih sekolah di masa mendatang. Visi yang jelas mampu mendorong seluruh warga sekolah untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah. Untuk mempermudah pencapaian tujuan sekolah, visi dijabarkan secara lebih konkrit dalam misi sekolah. Misi ini digunakan sebagai pedoman yang mengarahkan sekolah pada pencapaian visi. Dalam misi sekolah terdapat dua aspek yaitu operasional dan moral. Aspek operasional berupa rancangan program, sedangkan aspek moral berupa kepemimpinan. Kepemimpinan menentukan budaya sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Masyarakat belajar merupakan salah satu indikator meningkatnya mutu sekolah. Masyarakat belajar dapat dibangun melalui budaya sekolah. Senge (2000: 7) mengungkapkan untuk menciptakan masyarakat belajar terdapat yang memiliki kedisiplinan tinggi terdapat lima hal yang harus diperhatikan yaitu kemampuan personal, kesamaan visi, tipe mental, tim belajar, dan pola pemikiran. Kemampuan personal menimbulkan konsekuensi pada setiap warga sekolah baik kepala sekolah, guru staf, maupun siswa untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas di sekolah. Kesamaan visi menunjukkan pemahaman dan kesepakatan seluruh warga sekolah. Kesamaan visi menunjukkan pemahaman dan kesepakatan seluruh warga sekolah mengenai visi sekolah. Tipe mental merupakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan norma, nilai, dan keyakinan warga sekolah. Tim belajar dimaksudkan bahwa setiap warga sekolah harus menyadari dirinya sebagai bagian dari tim sekolah yang memiliki tugas dan fungsi. Sementara pola pikir dimaksudkan bahwa setiap warga sekolah harus berpikir bahwa dirinya merupakan bagian dari sistem persekolahan secara keseluruhan.

Berbeda dengan Senge, Brown (2004: 10-11) menjelaskan lima proses audit yang dapat meningkatkan mutu sekolah yaitu sebagai berikut:

Budaya sekolah dapat meningkatkan sekolah apabila dalam sekolah yang bersangkutan dilakukan proses audit terhadap lima hal yaitu audit kesesuaian, waktu, komunikasi dan hubungan, sistem manajemen, dan kepemimpinan. Audit kesesuaian menunjukkan analisis terhadap dokumen yang menggambarkan visi dan misi sekolah; analisis kurikulum dan kesesuaian dengan dokumen visi dan misi; serta survey terhadap orangtua siswa, guru staf dan siswa terkait dengan budaya sekolah. Audit waktu bertujuan untuk mengetahui keefektifan dan efisiensi sekolah dalam menggunakan atau mengalokasikan waktunya. Audit komunikasi dan hubungan perlu dilakukan karena pola komunikasi merupakan cara untuk memperbaharui gagasan dan pengetahuan. Audit sistem manajemen dimaksudkan bahwa setiap sekolah memiliki sistem yang kompleks yang terbagi menjadi beberapa sub sistem. Sementara audi kepemimpinan bertujuan untuk menganalisis kapasitas sekolah dalam menemukan dan menentukan langkah kepemimpinan yang tepat selama periode tertentu.

Berdasarkan beberapa pandangan yang dikemukakan dapat dijelaskan bahwa budaya sekolah secara garis besar memiliki dua peranan yaitu meningkatkan kinerja sekolah dan meningkatkan mutu sekolah. Peranan budaya sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah mencakup kinerja kepala sekolah, guru, staf, dan siswa. Sementara peranan budaya sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah berkaitan dengan prestasi siswa.

Karakteristik Budaya Sekolah

Budaya sekolah bersifat positif dan negatif. Budaya sekolah yang bersifat positif menunjang perbaikan mutu sekolah. Peterson (1999^a: 2) mengungkapkan bahwa di beberapa sekolah budaya sekolah yang positif memberikan inspirasi kepada guru untuk belajar berkembang, mengambil risiko, dan bekerja secara kolektif. Guru merasakan hal tersebut sebagai dukungan ketika mempraktekkan aturan-aturan kepemimpinan, refleksi atas praktek dan pengembangan ajarannya pada pekerjaan lain. Budaya sekolah lebih dianggap sebagai investasi pengembangan secara profesional, menghabiskan waktu untuk mempelajari bakat-bakat dan pengetahuan baru, dan mengembangkan hal tersebut dengan antusias dalam pembelajaran.

Conway (1994: 4) berpandangan: “small school size (as a factor in strengthening shared purposes, personal loyalties, and common sentiments) may supersede small class size as an influence in the private school experience”. Kelas yang lebih kecil dapat meningkatkan komunikasi yang lebih efektif antara guru dengan siswa. Selain itu, dengan ukuran kelas yang lebih kecil akan berpengaruh terhadap penyampaian materi pembelajaran yang lebih bersifat privat.

Hargreaves (1999: 3) mengungkapkan budaya sekolah positif dalam kaitannya dengan guru yakni: *They found that teacher efficacy, the belief that a teacher can help even the most unmotivated student, had a positive effect on all outcomes*”, guru yang memiliki efikasi diri dan dengan keyakinannya mampu memotivasi siswa sehingga memberikan dampak positif terhadap outcomes sekolah secara keseluruhan. Kemampuan guru secara verbal memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan prestasi siswa.

Budaya sekolah yang positif memiliki ciri sehat, dinamis atau aktif, dan profesional. Budaya sekolah yang sehat memberikan peluang kepada seluruh warga sekolah untuk melaksanakan fungsinya secara optimal, bekerja secara efisien, penuh vitalitas, bersemangat dan memiliki keinginan untuk terus berkembang. Karakteristik budaya sekolah yang positif tersebut dapat membentuk budaya sekolah yang kuat yakni mencakup tiga aspek budaya artifak, nilai dan asumsi dasar. Budaya sekolah yang kuat mampu membangun konsensus atau kesepakatan di antara warga sekolah mengenai masalah-masalah yang dihadapi bersama. Oleh sebab itu, budaya sekolah yang kuat menjadi modal utama dalam rangka melakukan perubahan ke arah perbaikan yang lebih baik.

Maehr dan Fyans (1997: 3) menegaskan bahwa suatu kelompok cenderung bekerja untuk memperoleh hasil yang bermanfaat bagi dirinya. Pelaksanaan kerja dalam kelompok tersebut didasarkan pada pemahaman bersama yang diyakini mengenai bagaimana, kapan, dan dimana kegiatan dilaksanakan antara anggota-anggota dalam kelompok tersebut tentang norma-norma, nilai-nilai, dan maksud

diri kegiatan-kegiatan tersebut. Pemikiran dan persepsi tentang apa yang dibicarakan tersebut merupakan bagian dari kritik tentang suatu budaya.

Budaya sekolah yang positif dan kuat mampu mencerminkan pencapaian standar prestasi yang tinggi dibidang akademik. Pencapaian standar prestasi tersebut dicirikan dengan seperangkat tujuan yang dirumuskan dengan baik mencakup nilai dan keyakinan seluruh warga sekolah. Pukey dan Smith (1994: 4) mengungkapkan budaya sekolah yang positif berhubungan erat dengan kualitas akademik seperti yang ditegaskan berikut ini:

Bahwa perubahan siswa untuk keberhasilan dalam meningkatkan keterampilan kognitifnya dipengaruhi oleh iklim sekolah. Iklim sekolah yang baik didukung dengan budaya sekolah yang baik dapat membentuk lingkungan atau iklim yang kondusif untuk belajar. Sekolah yang efektif memiliki tujuan yang jelas, didukung prestasi siswa, guru dan orang tua memiliki harapan yang tinggi, dan struktur pembelajaran yang maksimal yang menguntungkan atau memudahkan bagi siswa untuk belajar. Budaya sekolah yang positif dapat mewujudkan terciptanya sekolah efektif yang didasarkan pada pertumbuhan efektif atau pengembangan warga sekolah.

Selain memiliki karakteristik yang bersifat positif, budaya sekolah juga memiliki karakteristik yang bersifat negatif. Budaya sekolah yang bersifat negatif mencerminkan adanya sikap dan keyakinan negatif yang dianut oleh warga sekolah. Sikap dan keyakinannya yang negatif dapat muncul dari berbagai sumber seperti yang dikemukakan oleh Peterson (1999^a: 2) sebagai berikut :

Negative attitudes and beliefs can spring from many sources: perhaps staff development activities poorly conceived in the past and didn't address teacher needs. Or the school has struggled academically for a long time and staff members have given up, telling each other that "nobody could teach these kids".

Karakteristik budaya sekolah yang bersifat negatif menghambat tercapainya peningkatan mutu sekolah. Budaya sekolah yang negatif umumnya bersifat anarkis, bias, dan dominatif. Budaya sekolah yang memiliki ciri negatif ini direfleksikan dengan kepuasan sekolah dengan kegiatan yang telah dilakukan dan hasil yang telah dicapai. Kepuasan tersebut menimbulkan kebanggaan sehingga sekolah cenderung kurang terpacu untuk melakukan perbaikan atau penyempurnaan terhadap kegiatan yang dilakukan. Selain itu, budaya sekolah yang bersifat negatif ini harus diminimalkan bahkan dihilangkan sehingga tidak menjadi hambatan bagi sekolah untuk melakukan perubahan.

Berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya sekolah memiliki dua karakteristik yang bersifat positif dan negatif. Budaya sekolah yang bersifat positif dapat bersumber dari efikasi dan kemampuan verbal guru yang baik sehingga mendorong peningkatan prestasi siswa. Selain itu, budaya sekolah yang positif juga bersumber dari nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi warga sekolah, dan kesepakatan-kesepakatan bersama sementara budaya sekolah yang bersifat negatif dapat bersumber dari kegagalan sekolah mengembangkan guru dan staf di masa lalu sehingga kurang terpacu untuk

melakukan perubahan ke arah perbaikan karena adanya ketakutan akan kegagalan terulang kembali.

Unsur-Unsur Budaya Sekolah

Budaya sekolah terdiri dari dua unsur yaitu budaya sekolah yang dapat diamati dan tidak dapat diamati. Budaya sekolah yang dapat diamati disebut sebagai artifak, sedangkan budaya sekolah yang tidak dapat diamati dibedakan menjadi dua yaitu nilai dan asumsi dasar. Kedua unsur budaya sekolah ini dapat dijelaskan seperti berikut:

a. Artifak

Artifak merupakan unsur budaya sekolah yang berintikan norma perilaku bersama warga sekolah secara keseluruhan. Norma perilaku tersebut telah dianut dan diterapkan oleh warga sekolah secara berkelanjutan atau turun-temurun. Meskipun terjadi pergantian kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa, namun norma perilaku di sekolah tersebut dianut dan diterapkan. Artifak sekolah meliputi rutinitas, upacara, tradisi, dan mitos seperti yang dikemukakan stolp (1994: 4) sebagai berikut:

Bahwa artifak-artifak sekolah seperti kegiatan-kegiatan rutin, upacara, tradisi, atau bahasa yang dipakai di sekolah dapat digunakan sebagai pendekatan perubahan budaya. Artifak-artifak sekolah mengalami perubahan seiring dengan waktu. Kesempatan untuk berinteraksi antara guru dengan siswa dapat menjadi salah satu cara yang dapat mengubah artifak sekolah. Sehubungan dengan itu, sebelum melakukan perubahan terhadap artifak sekolah, sekolah harus memberi perhatian kepada segala sesuatu yang bersifat rutin sehingga dapat mengembangkan hal-hal yang memiliki nilai tinggi melalui pemanfaatan budaya sekolah tersebut.

b. Nilai dan Asumsi Dasar

Nilai dan asumsi dasar sebagai unsur budaya sekolah dianut bersama oleh warga sekolah berdasarkan hal yang penting, baik, dan benar. Unsur budaya sekolah ini tidak dapat diamati atau bersifat abstrak karena terletak dalam kehidupan bersama. Perubahan terhadap unsur budaya sekolah ini sulit dilakukan dan membutuhkan waktu yang lama. Unsur budaya sekolah tersebut menjadi pedoman dalam menentukan kebijakan dan penyelenggaraan kegiatan disekolah.

Meskipun nilai dan asumsi dasar sama-sama bersifat abstrak, namun kedua hal tersebut pada prinsipnya berbeda. Nilai berkaitan dengan hal-hal yang dianggap normal dan tidak bertentangan dengan kesusilaan. Sementara asumsi dasar berkaitan dengan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh warga sekolah. Dalam unsur budaya sekolah ini terkandung sistem yang memotivasi guru untuk lebih sukses seperti yang dikemukakan oleh Fullan (1991^b: 2) bahwa :

Sistem-sistem yang diyakini dapat membantu tenaga pendidik untuk lebih sukses dan juga dapat mencegah dari pemikiran-pemikiran yang kurang baik. Beberapa hal yang diyakini mengenai sistem tersebut yaitu: hal-hal yang tidak bisa diubah, disiplin, bekerja dengan para ahli, birokrasi bidang pendidikan publik secara progresif, dan

kemampuan bekerja dengan baik di dalam kelas. Selain nilai-nilai internal, budaya sekolah juga dipengaruhi oleh nilai-nilai eksternal.

Deal dan Peterson (1999 : 37) mengemukakan “*As schools become more and more diverse ethnically, socially, and economically, they need to rediscover or invent traditions that knit people together-integrative traditions that help everyone develop understanding and appreciation for others*”, sekolah-sekolah yang dirancang lebih bersifat etnis, sosial dan ekonomi perlu mendalami atau menemukan nilai-nilai tradisi lebih dalam sehingga satu sama lain dapat mengembangkan pemahaman dan saling mendukung satu dengan yang lain.

Nilai dan keyakinan sebagai unsur budaya dikemukakan secara berbeda oleh Herminarto Sofyan (2005: 12) bahwa unsur budaya sekolah baik positif *maupun* negatif berkaitan dengan visi dan misi sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, sekolah harus memahami dan mengenali aspek-aspek budaya yang sesuai dengan visi dan misi sekolah. Unsur-unsur budaya sekolah yang berkaitan dengan kualitas, moralitas, dan multikulturalitas adalah sebagai berikut :

Pertama, artifak terkait kultur positif; a) ada ambisi untuk meraih prestasi, pemberian penghargaan pada yang berprestasi. b) hidup semangat menegakkan sportivitas, jujur, mengakui keunggulan pihak lain, c) saling menghargai perbedaan, d) *trust* (saling percaya).

Kedua, artifak terkait kultur negative; a) banyak jam kosong dan absen dari tugas, b) Terlalu permisif terhadap pelanggaran nilai-nilai moral, c) adanya friksi yang mengarah pada pepecahan, terbentuknya kelompok yang saling menjatuhkan, c) penekanan pada nilai pelajaran bukan pada kemampuan.

Ketiga, Artifak yang netral muatan cultural. Kegiatan arisan sekolah, jenis kelamin kepala sekolah dan guru, dan sebagainya.

Artifak sebagai unsur budaya sekolah dapat diamati, sehingga perubahan terhadap unsur budaya umumnya tidak mengalami kesulitan dan membutuhkan waktu yang lama. Budaya sekolah pada prinsipnya tercermin dari artifak yang dapat mencakup perilaku verbal, non-verbal, dan benda hasil budaya. Perilaku verbal berkaitan dengan ungkapan dalam bentuk tindakan, sedangkan benda hasil budaya merupakan produk – produk yang mencerminkan budaya sekolah seperti arsitektur. Lambang, tata ruang, interior dan eksterior. Sementara budaya sekolah tidak dapat diamati dibedakan menjadi tiga yaitu nilai, keyakinan dan asumsi. Nilai mencakup mutu, disiplin, dan toleransi. Keyakinan berkaitan dengan semboyan atau moto sekolah. Asumsi menunjukkan pandangan warga sekolah terhadap segala peristiwa yang terjadi di sekolah.

Peterson (1999: 2) mengungkapkan lima asumsi dasar yang berkaitan dengan tugas guru yaitu: (1) sistem sekolah dikendalikan oleh sejumlah tujuan yang akan dicapai: (2) kekuatan sistem sekolah didistribusikan melalui organisasi (3) pengambilan keputusan dalam sistem sekolah merupakan sebuah proses tawar-menawar untuk menerima pemecahan yang memuaskan atas sejumlah hal pokok, (4) masyarakat umum yang berpengaruh dan seringkali tidak bisa diprediksi, serta (5) suatu cara pendekatan situasional yang dapat digunakan untuk dapat mengajar efektif.

Berdasarkan unsur-unsur tersebut dapat dikemukakan bahwa budaya sekolah secara garis besar memiliki dua unsur yaitu budaya yang dapat diamati dan tidak dapat diamati. Budaya yang dapat diamati disebut artifak, sedangkan yang tidak dapat di amati meliputi nilai, keyakinan, dan asumsi. Artifak dibedakan menjadi dua yaitu fisik dan perilaku. Fisik menunjukkan produk atau benda yang terdapat di sekolah seperti gedung halaman, dan ruangan, sedangkan perilaku menunjukkan kegiatan yang diselenggarakan di sekolah. Nilai mencakup mutu, disiplin tata tertib atau peraturan, dan toleransi. Keyakinan berkaitan dengan filosofi sekolah di asumsi menunjukkan cara pandang warga sekolah dalam mempresepsikan peristiwa yang terjadi.

Penutup

Budaya sekolah memberikan penilaian apa yang penting, apa yang baik, apa yang benar, dan bagaimana cara untuk mencapainya. Budaya sekolah dapat dikatakan sebagai kualitas kehidupan/ perilaku seluruh warga sekolah yang. Budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, penciptaan budaya-budaya yang positif harus dimiliki dan dikembangkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown , R. (2004), *School Culture and Organization : Lessons From Research and Experience. A Background paper for The Denver Commission on Secondary School Reform*. New York. Teacher College Press.
- Burhan Nurgiyantoro, 2003. *Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia Berwawasan Multikultural*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Conway, G.E., 1994. *Small Scale and School Culture: The Experience of Private School. ERIC Clearinghouse a Rural Education and Small School Charleston*. Diambil pada tanggal 5 Agustus 2007, dari www.Servicebfast.com.
- Cotton, K. 1995. *What Might be Called Character in an Individual Would be Called Culture in an Expeditionary Learning School*. Diambil pada tanggal 5 Agustus 2007, dari <http://www.AMAposcultschool.html>.
- Deal, T.E. & Peterson, S.G. (1993). *Shaping school Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Djokosantoso Moeljono, 2005, *Cultured: Budaya Organisasi Dalam Tantangan, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo*.
- Engkoswara, 2004, *Mutu Pendidikan Masih Rendah, Belum Mampu Mendukung Kualitas Bangsa Yang Terpuruk*. Diambil pada tanggal 5 Agustus 2007 dari www.pikiran-rakyat.com.
- Fullan, M, 1991. *The School Culture*, Diambil pada tanggal 5 Agustus 2007 dari www.sedlhome.com.
- Herminarto Sofyan, 2005, *Pengembangan Kultur Sekolah*, Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hollins, E.R, 2003, *School Culture in School Learning: Examination of Effect of School Culture On The Process of Change*. Arizona State University West.
- Jujun S. Suriasumantri, 2003, *Filsafat Ilmu; Sebuah Pengantar Populer*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Maslowski, R. (2001), *School Culture and School Performance*. Diambil pada tanggal 27 5 Agustus 2007, dari www.tup.utwente.nl/uk/catalogue/educational/school-culture
- Moslowky, R, 2001, *School Culture and Achool Performance*, diambil pada tanggal 5 Agustus 2007 dari [www.tup. utwente.nl/uk/catalogue/educational/shoolculture](http://www.tup.utwente.nl/uk/catalogue/educational/shoolculture)

- Nasution S., 2003, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito.
- Ndraha T., 2003, *Budaya Organisasi*. Jakarta PT. Rineka Cipta.
- Nugroho (2004). *Kelemahan Indeks Pembangunan Manusia*, diambil pada tanggal 12 Agustus 2007 dari www.suaramerdeka.com.
- Triguno. (2004) *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Program Pascasarjana UNY, 2003. *Pengembangan Kultur Sekolah di Sebanyak 14 SMA di Indonesia*. Yogyakarta: PPS-UNY.
- Prosser, J. 1997, *The Evolution of School Culture Research*, diambil tanggal 12 Agustus 2007., dari <http://www.education.kleeds.ac.uk>.
- A.A. Anwar PrabuMangkunegara, 2005, *Prilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Aditama.
- Stethen P. Robbins, 2001, *Prilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, aplikasi*, (Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka), Jakarta: Prenhallindo.