

BAB II

MANAJEMEN BUDAYA PROFESIONAL GURU DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan mendeskripsikan beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan penelitian penulis.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Jabbar pada tahun 2009 berjudul “*Peran Budaya Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi di Sekolah Menengah Pertama Ulul Albab Sepanjang Sidoarjo*”. Di dalamnya dibahas tentang bagaimana peningkatan kinerja organisasi dan bagaimana peran budaya dalam peningkatan kinerja organisasi yang dalam penelitian ini dihasilkan temuan bahwasanya peran budaya organisasi di SMP Ulul Albab Sepanjang Sidoarjo mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam kategori yang cukup baik.⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Usfuriyah pada tahun 2010 yang berjudul *Penerapan Manajemen Budaya Sekolah Islami Di SD Islam Sultan Agung 04 Semarang*⁶. Dihasilkan dalam skripsinya tersebut Usfuriyah menjelaskan bahwasanya budaya yang dibangun dari nilai-nilai yang dianut tersebut memicu tumbuhnya komitmen anggota sehingga anggota dengan mudah memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan sekolah sebagai pedoman dalam berperilaku, terutama dalam menerapkan budaya islaminya. Ada titik sambung antara karya tersebut dengan apa yang akan peneliti bahas, yaitu sama-sama menyinggung tentang budaya sekolah. Namun, tentu saja banyak hal yang membedakan antara karya tersebut dengan tema yang akan peneliti paparkan. Salah satunya adalah fokus penelitian.

⁵ Abdul Jabbar, “*Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi di Sekolah Menengah Pertama Ulul Albab Sepanjang Sidoarjo*”, Skripsi IAIN Sunan Ampel Surabaya (Surabaya: Perpustakaan IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2009), t.d.

⁶ Usfuriyah, *Penerapan Manajemen Budaya Sekolah Islami Di SD Islam Sultan Agung 04 Semarang*, skripsi IAIN Walisongo Semarang (Semarang: Perpustakaan Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2010), t.d.

Dan dari tulisan-tulisan tersebut penulis belum menemukan suatu pembahasan mengenai penerapan manajemen budaya profesional guru yang ada di SD Islam Al-Azhar 14 Semarang.

B. Kerangka Teoritik

1. Budaya Profesional Guru

Istilah dan konsep 'budaya' di dunia pendidikan berasal dari konsep budaya yang terdapat di dunia industri, yang disebut budaya organisasi. {HYPERLINK "<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-budaya-organisasi.html>"} merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi.⁷

Kajian ini dikenal pertama kali di Amerika Serikat dan Eropa pada tahun 1970-an. Di Indonesia, budaya organisasi mulai dikenal pada tahun 1990-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum pendidikan.⁸ Budaya profesional guru juga mengacu pada teori budaya organisasi di dunia pendidikan. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.

"Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan diantara para anggota kelompok atau organisasi".⁹ Sedangkan organisasi diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumber daya pada tujuan.¹⁰ Jadi,

⁷ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm.150.

⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, hlm. 151

⁹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2003), hlm.200.

¹⁰ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, hlm. 71.

organisasi adalah suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, dan badan-badan pemerintahan.

Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar manajemen, di bawah ini adalah beberapa ahli yang mendefinisikan budaya organisasi, antara lain:

- a) Owens yang dikutip Hendyat Soetopo dalam bukunya perilaku organisasi. Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (belief) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan.¹¹
- b) Edgar Schein yang dikutip Fred Luthans dalam bukunya perilaku organisasi mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar-diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal-yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.¹²
- c) Davis
Budaya organisasi dinyatakan sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.¹³
- d) Dalam *Educational Administration*, budaya organisasi didefinisikan, “*All the beliefs, feelings, behaviors and symbols that are characteristic of an organization. More specifically, organizational culture is defined as shared philosophies, ideologies, beliefs, feelings, assumptions,*

¹¹ Hendyat Soetopo, *Perilaku organisasi*, (Bandung: Rosda Karya, 2010), hlm.123

¹² Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2006), hlm. 124

¹³ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm.67.

expectations, attitudes, norms, and values."¹⁴ Segala kepercayaan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang menjadi karakteristik organisasi. Secara khusus budaya organisasi dinyatakan sebagai filosofi bersama, ideologi, keyakinan, perasaan, asumsi dasar, harapan, sikap, norma, dan nilai-nilai.

Taliziduhu Ndraha megemukakan bahwa asumsi meliputi *beliefs* (keyakinan) dan *value* (nilai). *Value* (nilai) merupakan ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya.¹⁵ Dengan memahami bahwa sekolah merupakan sebuah organisasi yang memiliki struktur tertentu dan melibatkan sejumlah orang dengan tugas melaksanakan suatu fungsi untuk memenuhi suatu kebutuhan, maka sekolah pun memiliki budaya yang dapat diartikan sebagai nilai atau kebiasaan yang mengikat komponen-komponen di dalam sekolah yang terjadi melalui interaksi satu sama lain.

Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.¹⁶

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumberdaya dan

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, (USA: Wodsworth, 2004), 4th Ed., p. 82.

¹⁵ Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, hlm. 202.

¹⁶ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi & Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi & Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.227.

mengelola sumberdaya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Menurut para teoritis organisasi, tidak ada definisi yang lengkap mengenai budaya organisasi, oleh karena itu mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.¹⁷

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Atau dengan kata lain, budaya organisasi adalah aturan main dalam organisasi. Sedangkan budaya professional guru dapat diartikan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Budaya professional terdiri dari kata budaya dan professional yang masing-masing memiliki pengertian sendiri. Namun di dalam budaya professional lebih difokuskan pada sebuah keahlian yang dibudayakan pada prosesnya. Karena secara etimologi, profesi berasal dari istilah bahasa Inggris *profession* atau bahasa Latin *profecus*, yang artinya mengakui, pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Sedangkan secara terminology, profesi dapat diartikan sebagai sesuatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan berbagai kegiatan yang bermanfaat.¹⁸ Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertis*) dari para anggotanya. Artinya ia tidak dapat dilakukan oleh

¹⁷ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 113.

¹⁸ Fitriani Nurromdoni, *Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru Di SMAN RSBI Di Kabupaten Garut*, Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia, hlm. 20

sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan itu.

Guru mengemban tugas sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang system pendidikan nasional (UUSPN) tahun 2003, dalam pasal 3 ayat 1. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pembangunan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹⁹

Profesi identik juga dengan kata keahlian, demikian juga Jarvis mengartikan seseorang yang melakukan tugas profesi juga sebagai seorang yang ahli (*expert*). pada sisi lain profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas. Hal demikian dapat dibaca pula pendapat volmer dan Mills, Mc Cully, dan Diana W. Kommers, yang dikutip Martinis Yamin dalam bukunya profesionalisme dan implementasi KTSP, mereka sama-sama mengartikan profesi sebagai spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan training, bertujuan menciptakan keterampilan, pekerjaan yang bernilai tinggi, sehingga keterampilan dan pekerjaan itu diminati, disenangi orang lain, dan dia dapat melakukan pekerjaan itu dengan mendapat imbalan berupa bayaran, upah, dan gaji (*payment*).²⁰

Salah satu landasan menjadi seorang tenaga edukatif (guru) adalah profesional, sebab bidang keguruan dan kependidikan bukanlah rutinitas pengulangan, kebiasaan dan kerjaan amatiran. Melainkan, suatu bidang yang memerlukan proses perencanaan yang mantap dan manajemen yang mampu memperhatikan komponen-komponen dalam suatu sistem proses

¹⁹ UU No. 14 Tahun 2006 tentang Guru dan Dosen

²⁰ Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru Dan Implementasi KTSP*, Jakarta: Gp Press, 2008), hlm. 3

(dari input sampai output). Suatu bidang yang memerlukan konsep teori politik, kerangka operasional, dan evaluasi keguruan dan kependidikan yang cukup lama dalam pendidikan dan pelatihan sejak pendidikan dasar (*basic education*) sampai pendidikan profesional keguruan.

Guru Profesional tergambar dalam QS Al-An'am (6): 135,

قُلْ يَتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَكَ عَنْهُ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ
قُلْ يَتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَكَ عَنْهُ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ
تَكُونُ لَهُ عَنقَبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

Artinya:

Katakanlah: *Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (diantara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang dhalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.*²¹

Ayat di atas menurut Al-Zamakhshary dalam Al-Kasyaf, sebagaimana dikutip oleh Mushthafa Al-Maraghy, mengandung dua pengertian. Pertama, bekerjalah sesuatu yang mungkin dan mampu dikerjakan. Kedua, bekerjalah sesuai dengan kehendakmu dan sesuai dengan keberadaanmu. Artinya, manusia diinstruksikan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan profesi dan kemampuannya tanpa adanya pemaksaan dan dipaksakan²².

Manifesto Ilahi tersebut tidak lain merupakan indikasi strategis ke arah pencapaian tujuan akhir dari setiap dan berbagai bentuk program apapun, termasuk pendidikan. Dalam arti, menempatkan seseorang pada posisinya yang dikuasainya adalah kunci keberhasilan dalam menjalankan organisasi. Sebaliknya, menempatkan seseorang bukan pada tempatnya adalah pintu kehancuran. Sebab, di situ akan tumbuh jamur-jamur kejemuan yang akan melalaikan tugas yang diembangkannya. Sehubungan

²¹ Al-Quran dan terjemahan milik Departemen Agama, Semarang: Cv. Wicaksana, 1994, hlm. 191

²² Lihat Ahmad Musthafa Al-Maraghiy, *Tafsir Al-Maraghiy*, (Beirut: Dar-al-Fikr, 1974), vol. VII, hlm. 40

dengan ini Nabi Saw bersabda, “*Apabila suatu pekerjaan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya*” (HR Imam Bukhari).

Ibn Hajar al-Asqalaniy mengomentari hadis itu tentang terjadinya penyimpangan profesionalitas (*Wussida al-amr ila ghairi ahlihi*), itu akan terjadi jika kebodohan merajalela dan ilmu pengetahuan terputus. Yaitu, menyerahkan urusan kepada orang yang bukan ahlinya berarti menyebarkan kebodohan yang pada gilirannya akan memutuskan tali kesinambungan ilmu pengetahuan. Situasi pendidikan yang dipenuhi defisiensi profesional, demikian menurut Ibn Hajar, akan mendatangkan kehancuran.²³

Vollmer melihat dari sudut pandangan sosiologi, bahwa profesi menunjukkan kepada kelompok pekerjaan dari jenis ideal, yang sebenarnya tidak ada dalam kenyataan tapi menyediakan suatu model status pekerjaan yang biasa diperoleh bila pekerjaan itu telah mencapai status pekerjaan profesionalisasi dengan penuh. Dengan kata lain, istilah profesi menunjuk kepada proses dimana kelompok pekerjaan sedang mengubah sifat-sifatnya yang esensial mendekati model profesi yang sungguh. Dan seperti pendapat McCully, dikutip oleh Muhammad Nurdin dalam bukunya kiat menjadi guru profesional, profesi adalah: “*A vocation which professional knowledge of some department a learning science is used in its applications to the other in the practice of an art found it*”.²⁴

Dari pengertian tersebut, dapat ditarik pengertian bahwa dalam suatu pekerjaan yang bersifat profesional dipergunakan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual, yang secara sengaja harus dipelajari dan secara langsung dapat dipergunakan bagi kemaslahatan orang lain.

²³ Lihat Ibn Hajar Al-Asqalaniy, *Fath Al-Bariy*, (Beirut: Dar al-Fikr, t.th), vol. 1, hlm.143.

²⁴ Muhammad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Yogyakarta: Ar-Ruz media, 2010), hlm. 101.

Moore yang dikutip Martinis Yamin dalam bukunya *Profesional Guru Dan Implementasi KTSP* mengidentifikasi profesi menurut ciri-ciri berikut:

- 1) Seseorang profesional menggunakan waktu penuh untuk menjalankan pekerjaannya
- 2) Ia terikat oleh panggilan hidup, dan dalam hal ini memperlakukan pekerjaannya sebagai seperangkat norma kepatuhan dan perilaku
- 3) Ia anggota organisasi profesional yang formal
- 4) Ia menguasai pengetahuan yang berguna dan keterampilan atas dasar latihan spesialisasi atau pendidikan yang sangat khusus
- 5) Ia terikat dengan syarat-syarat kompetensi, kesadaran prestasi, dan pengabdian, dan pengabdian
- 6) Ia memperoleh otonomi berdasarkan spesialisasi teknis yang tinggi sekali.²⁵

Berarti dapat disimpulkan bahwa, budaya professional merupakan segala kepercayaan, perasaan, perilaku, dan symbol-simbol yang menjadi karakteristik organisasi. Secara khusus budaya professional dinyatakan sebagai filosofi bersama, ideology, keyakinan, perasaan, asumsi dasar, harapan, sikap, norma, dan nilai-nilai dari sebuah keahlian yang harus dimiliki oleh guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah yang akan berdampak pada keberhasilan belajar siswa.

Dari pengertian-pengertian mengenai profesi tersebut di atas, berarti unsur terpenting dalam profesi guru adalah penguasaan sejumlah kompetensi sebagai keterampilan atau keahlian khusus, yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mendidik dan mengajar secara efektif dan efisien. Kata lain dari kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan karena itu kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya dengan kemampuan tinggi.

²⁵ Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru Dan Implementasi KTSP*, Jakarta: Gp Press, 2008), hlm. 14

2. Manajemen Budaya Profesional Guru

“Manajemen secara etimologi berasal dari kata *to manage* mempunyai arti mengurus, mengatur, melaksanakan atau mengelola”.²⁶ Secara terminologi, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.²⁷

Henry mendefinisikan, “*Management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives*”.²⁸ Manajemen merupakan pengkoordinasian keseluruhan sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun manajemen menurut Forst, yang dikutip oleh Ibrahim Ishmat Muthowi’, adalah sebagai berikut:

"الإدارة إنما فنٌ توجيهُ النشاطِ الإنسانيّ".²⁹

Manajemen merupakan seni mengarahkan kegiatan manusia.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam budaya profesional guru terdapat *sharing* atau berbagai nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota. Misalnya, berbagai nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun, menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol, dan membentuk citra organisasi.

²⁶ John M. Echols dan Hasan Shadily, *An English-Indonesian Dictionary*, Cet. XXV, (Jakarta: PT. Gramedia, 2003), hlm. 372.

²⁷ H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), cet. 6, hlm. 2.

²⁸ Henry L. Sisk, *Principles of Management: a System Approach to the Management Process*, (England: South-Western Publishing Company, 1999), hlm. 10.

²⁹ Ibrahim Ishmat Muthowi’ dan Amin Ahmad Hasan, *Al-Ushul al Idariyah li al Tarbiyah*, (Ar-Riyad: Dar al Syuruq, 1996), hlm. 13.

Kelompok tertentu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan pengevaluasian secara efektif dan efisien yang bertujuan untuk menyanggah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertis*) dari para anggotanya terutama mempunyai kompetensi guru, disaat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga. Dari beberapa kompetensi di atas harus dikelola secara efektif dan seefisien mungkin untuk menghasilkan sebuah budaya profesional guru.

3. Penerapan Manajemen Budaya Profesional Guru

Manajemen budaya/kultur profesional guru merupakan manajemen ekstensi (perluasan) dari manajemen substansif pendidikan inti. Agar peran sekolah sebagai pusat pendidikan dapat memberikan pengaruh positif terhadap masyarakat, maka budaya sekolah perlu dikelola dengan sebaik-baiknya dengan ilmu manajemen.

Dengan demikian, bahwa dengan adanya evaluasi dalam suatu organisasi maka dapat diukur hasil kerja yang dilakukan organisasi tersebut dan jika terjadi penyimpangan akan dapat dilakukan perbaikan, sehingga akan tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Budaya profesional guru pada hakikatnya adalah fenomena kelompok, oleh karenanya terbentuknya budaya profesional tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam kurun waktu yang lama. Pembentukan budaya profesional melibatkan leader/tokoh yang memperkenalkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada para anggota sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku.³⁰

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya

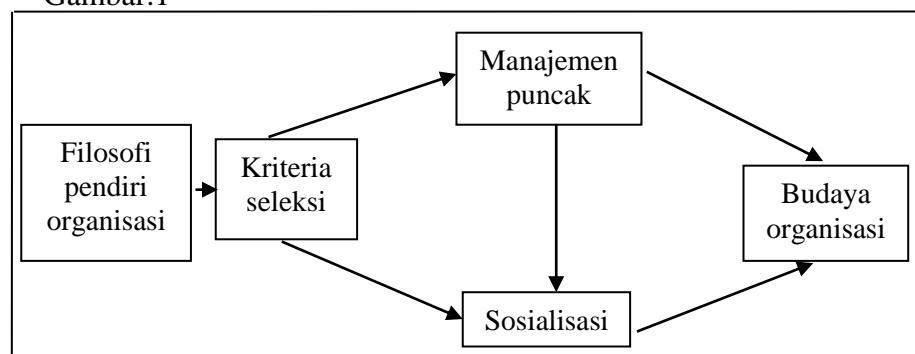
³⁰ Ara Hidayat, Dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 73.

organisasi, diantaranya: pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya internal, sumber daya eksternal, orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholder*) dan masyarakat.³¹

Pembentukan budaya organisasi sekolah berawal dari proses sosial, terbentuknya budaya terjadi melalui proses akomodasi, akulturasi, dan asimilasi. Akomodasi (*accomodation*) adalah proses penerimaan budaya yang satu oleh budaya yang lain sebagaimana adanya, baik berdasarkan saling membutuhkan, kesukarelaan, kesepakatan, atau pertukaran (*exchange*). Identitas masing-masing terpelihara. Akulturasi (*acculturation*) adalah proses adopsi budaya yang satu oleh budaya yang lain, sehingga sementara identitas masing-masing tetap utuh, terjadi pembentukan yang lain, sehingga sementara identitas masing-masing tetap utuh, terjadi pembentukan budaya baru (*sinergi budaya*). Asimilasi (*assimilation*) mengandung arti budaya yang satu menyatu (*incorporated*), berubah (*converted*), atau menjadi sama (*resembled to, resembled with*), identitas masing-masing relative berubah atau sebagian besar hilang.³² Dan pembentukan budaya tersebut tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Pembentukan budaya menurut Stephen P. Robbins digambarkan sebagai berikut:

Gambar.1



³¹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 217.

³² Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 140

Sumber: Proses pembentukan budaya, Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah, 2003.

Dari gambar tersebut terlihat jelas filsafat organisasi di mana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dulu. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan melalui sosialisasi, setelah dipahami dan dianut oleh semua anggota, nilai-nilai tersebut nantinya akan menjadi karakteristik budaya profesional guru.

Jadi, pada awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Kemudian, budaya yang dibangun dari nilai-nilai yang dianut akan memicu tumbuhnya komitmen anggota sehingga anggota dengan mudah memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerja/sekolah sebagai pedoman dalam berperilaku. Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan budaya sekolah yang kondusif.

Disinilah pentingnya manajemen budaya. Manajemen budaya sekolah memiliki fungsi untuk menata, mengatur, mengontrol, dan mengorganisir nilai-nilai yang difahami atau yang teridentifikasi dalam pola perilaku. Budaya ini dimanifestasikan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari kepala sekolah, guru, dan siswa. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dapat memberikan contoh atau keteladanan dalam perilaku di sekolah yang mengarah kepada budaya sekolah yang kondusif kepada siswa.

Dengan memahami konsep yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Hanya terdapat sedikit perbedaan, yaitu pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang

memiliki peran dan fungsi untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para guru.

Budaya profesional guru dapat diketahui dari manifes-manifes yang muncul dalam bentuk perilaku beserta simbol-simbol karakteristik organisasi. Beberapa manifestasi budaya dapat diidentifikasi dari cara-cara para anggota berkomunikasi, bergaul, dan menempatkan diri dalam peranannya sebagai komunitas belajar dan pembelajar, atau dapat ditangkap dari cara-cara bersikap, kebiasaan anggota dalam melakukan keseharian operasionalisasi yang dapat berbentuk kegiatan, upacara, ritual, ataupun seragam yang dikenakan.³³ Merujuk pada pemikiran Fred Luthan dan Edgar Schein, berikut ini diuraikan tentang beberapa karakteristik penting dari budaya profesional yang meliputi: "*Observed behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan feelings*".³⁴ Semua karakteristik ini mengandung dari kompetensi guru yang harus dibudayakan melalui proses manajemen di sekolah.

- 1) *Observed behavioral regularities*, budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.
- 2) *Norms*: budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bias berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku guru, tentunya erat kaitanya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah memutuskan empat jenis

³³ Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, hlm.74.

³⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, p. 83

kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam penjelasan peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, yaitu: (1) Kompetensi pedagogig yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, social, kultural, emosional dan intelektual, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, memanfaatkan teknologi pembelajaran, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran. (2) Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang bertindak sesuai dengan norma agama, hokum, social, dan kebudayaan nasional Indonesia, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru. (3) Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status ekonomi, berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat, beradaptasi di tempat bertugas diseluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman social budaya, dan berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.³⁵ (4) Kompetensi professional merupakan kemampuan

³⁵ Peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia nomor 16 tahun 2007 tentang

penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu secara kreatif, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

- 3) *Dominant values*; jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, mutu pendidikan meliputi aspek input, proses, dan output pendidikan.
- 4) *Philosophy*; budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.
- 5) *Rules* (peraturan); budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran.
- 6) *Organization climate*; budaya organisasi ditandai adanya iklim organisasi "*organizational climate is the perception of how it feels to*

standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru.

*work in a particular environment. It is the "atmosphere of the workplace" and people's perceptions of "the way we do things here."*³⁶

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Moh. Surya menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif.³⁷ Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.

Dari sini manajemen budaya profesional guru merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan penevaluasian saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan arena itu diajarkan para anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.³⁸ Karena pada dasarnya manajemen budaya bertolak dari anggapan dasar bahwa "budaya merupakan collective mental program, jadi budaya dapat diprogramkan atau dikelola".³⁹

³⁶ Akhmad Sudrajat, "budaya organisasi", <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/>, diakses tanggal 27 Januari 2008.

³⁷ Akhmad, Sudrajat, "*Manfaat Prinsip dan Asas Pengembangan Budaya Sekolah*", hlm. 5

³⁸ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2006), hlm. 124

³⁹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 181

C. Kerangka berfikir

Merujuk opini masyarakat bahwa kecilnya tingkat kesejahteraan tenaga edukatif (guru) dapat menyebabkan kualitas pendidikan menjadi tidak maksimal. Anggapan masyarakat tersebut, dipertegas dengan adanya *double profession* antara profesi guru dengan profesi sampingan, disebabkan pertimbangan kesejahteraan hidup. Dalam menentukan lulusan sekolah yang berkualitas harus mempunyai tenaga yang berkualitas juga, budaya professional menjadi factor yang sangat penting, karena dengan manajemen dan budaya professional guru yang baik merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya proses interaksi edukatif dan efektif, dikarenakan sebuah manajemen dengan orang-orang cerdas di dalamnya.

Melalui konsep-konsep yang telah dikemukakan di atas bahwa manajemen budaya profesional guru dalam konsepnya mengindikasikan adanya perubahan system dengan melakukan terobosan-terobosan terbaru ke arah perkembangan yang lebih baik. Sifat profesional yang dimiliki guru tidak bisa berjalan secara istiqomah tanpa adanya manajemen yang kuat. Jadi, antara manajemen dengan profesional menjadi komponen yang berjalan secara bersamaan. Karena profesional merupakan sebuah sifat yang dimiliki seseorang yang berprofesi.

Persoalan manajemen dan profesionalitas merupakan esensi dari setiap gerak dan aktivitas yang membutuhkan pengelolaan, perencanaan, pengembangan dan obsesi yang futuristik dan visibel. Bukan hal yang berlebihan, apabila ada pepatah “suatu kebajikan yang tidak terorganisir akan tergilas oleh kejahatan yang terorganisir”. Lembaga pendidikan yang apabila tidak dikelola dengan manajemen yang baik akan tergilas oleh lembaga pendidikan yang buruk namun terorganisir dengan baik.

Dari sinilah peran manajemen budaya professional guru berperan penting dalam meningkatkan mutu tenaga pendidikan yang berpengaruh terhadap mutu sekolah. Dalam membangun budaya profesionalitas guru, tentu saja membutuhkan manajemen organisasi sekolah yang kokoh. Sekolah-sekolah yang tidak memiliki manajemen yang berwibawa akan cepat goyah

dan rapuh diterpa oleh arus perubahan dan perkembangan zaman. Sehingga, visi profesionalisme dalam kaitanya dengan pengembangan mutu sekolah harus mempertimbangkan manajemen itu sendiri. Dalam rangka mendesain, merancang, dan merencanakan kembali program dan kegiatan pendidikan, setiap lembaga sekolah harus diorientasikan pada budaya profesionalisme guru. Profesionalisme guru dapat dipahami sebagai konsep yang mengacu pada sikap seseorang atau kelompok yang memiliki system budaya dan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Karena itu, untuk membangun budaya profesionalisme sekolah, tentu saja membutuhkan manajemen organisasi sekolah yang kokoh. Sekolah-sekolah yang tidak memiliki manajemen yang berwibawa akan cepat goyang dan rapuh diterpa oleh arus perubahan dan perkembangan zaman. Sehingga, visi profesionalisme dalam kaitannya dengan pengembangan mutu sekolah harus mempertimbangkan manajemen itu sendiri. Dengan kerangka inilah diharapkan sekolah yang layak huni akan memberikan hasil dan layanan yang memuaskan bagi semua pihak terutama dari output dan outcame sekolah.
