

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Budaya Organisasi

##### 1. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku.

Budaya organisasi menggambarkan kebiasaan-kebiasaaan sebuah organisasi. Bentuk perilaku yang sering dilakukan oleh seseorang akan terbentuk dari penerapan budaya organisasinya. Menurut Armstrong, *organizational or corporate culture is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people behave and things get done.*<sup>1</sup> Artinya, budaya organisasi atau perusahaan adalah pola nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin

---

<sup>1</sup> Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page, 2006), h. 303.

belum diartikulasikan tetapi membentuk cara-cara orang berperilaku dan hal bisa dilakukan.

Menurut Schein *Organizational Culture is:*

*A pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learn to cope with its problem of external adaption and internal integration, (d) that has worked well enaogh to be considered valid and therefore, (e) is to be taught ti new members as the, (f) correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.<sup>2</sup>*

Definisi tersebut dapat diartikan bahwa (a) pola asumsi dasar, (b) ditemukan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, (c) karena belajar mengatasi masalah yang adaptasi eksternal dan integrasi internal, (d) yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan karena itu, (e) yang akan diajarkan kepada anggota baru sebagai, (f) cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Menurut Dansereau:

*A pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given groups as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration. That has worked well enough to be considered valuable and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems<sup>3</sup>.*

---

<sup>2</sup> E. H. Schein, " *Organizational Culture*," American Psychologist 45, no. 2 (2000), hh. 109-19.

<sup>3</sup> F.Dansereau, G.Graen, and W.J. Haga," *Organizational Behavior and Human Performance*, February 2000, hh. 46-78.

Definisi tersebut dapat diartikan bahwa Sebuah pola asumsi dasar, menciptakan, menemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu seperti belajar untuk mengatasi masalah yang adaptasi eksternal dan integrasi internal. Yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan berharga dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi dapat dibentuk menjadi pola-pola yang diinginkan dalam organisasi. Melalui pola budaya organisasi yang diterapkan, maka organisasi bisa membentuk karakter anggota organisasinya. Menurut Schein yang dikutip oleh Keyton, budaya organisasi yaitu:

*Organizational cultures as a pattern of shared basic assumptions that the group (social unit of all size) learned as it solved its problems of external adaptations and internal integrations, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relations to those problems.*<sup>4</sup>

Budaya organisasi sangat penting untuk menjalin hubungan atau kerja sama dengan pihak lain. Menurut Jones dan George, *organizational culture comprises the shared set of beliefs, expectations,*

---

<sup>4</sup> Joan Keyton, *Communication and Organizational Culture A Key to Understanding Work Experience* (California: Sage Publications, 2005), h. 20

*values, norms, and work routine that influences how members of an organization relate to one another and work together to achieve organizational goals.*<sup>5</sup> Artinya, budaya organisasi terdiri dari kumpulan keyakinan, harapan, nilai-nilai, norma, dan kegiatan rutin yang mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berhubungan satu sama lain dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schein yang dikutip oleh Wibowo, budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.<sup>6</sup>

Budaya organisasi menurut Moeljono terbagi atas 3 fungsi. Fungsi pertama dari budaya organisasi adalah memberikan identitas-identitas yang khas kepada anggota organisasi. Identitas ini membuatnya berbeda dengan anggota organisasi lain, dan sekaligus memberikan pola identifikasi kepada organisasi dimana ia berada.

---

<sup>5</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 94

<sup>6</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 15

Fungsi kedua, budaya organisasi merekatkan setiap anggota organisasi satu sama lain, dan kepada institusi dan sistem organisasi. Fungsi ketiga, budaya organisasi memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Budaya organisasi adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari individu manusia di dalam organisasi. Jika *value* tadi menjadi *shared value*, maka terbentuk sebuah kesamaan persepsi akan perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.<sup>7</sup> Menurut Wahab yang dikutip oleh Tobari, budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.<sup>8</sup>

Dari pengertian budaya organisasi yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu rangkaian nilai-nilai, norma yang dimiliki oleh suatu organisasi atau sekolah sebagai suatu identitas dari sekolah tersebut dan tidak ada yang memiliki kebudayaan yang sama dari sekolah satu dengan sekolah lainnya dan memiliki sikap dan perilaku yang berbeda.

---

<sup>7</sup> Moeljono , Djokosantoso, *Cultured! Budaya Organisasi dalam Tantangan*, (Jakarta: Gramedia, 2005), h. 53-54

<sup>8</sup> Tobari, *Membangun Budaya Organisasi*,(Jogja, CV. Budi Utama, 2015), h. 46

Budaya yang telah dibentuk tersebut tidak akan pernah hilang akan turun menurun dari masa ke masa karena itu salah satu identitas dari sekolah, tetapi juga dapat dikembangkan kembali budaya yang telah ada. Nilai yang menentukan arah perilaku dari individu di dalam suatu sekolah dan membentuk sebuah kesamaan persepsi akan perilaku dan karakter sekolah.

Fungsi budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

Sesuatu yang dirasakan oleh seseorang dalam dirinya merupakan bentuk pengaruh dari budaya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kehidupan seseorang, terutama mempengaruhi sikap seseorang. Menurut Rivai dan Mulyadi, budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan sesuatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013), h. 256

## B. Pembentukan Budaya

Proses pembentukan budaya organisasi 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. Menurut Ndraha yang dikutip oleh Sudrajat menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya: (1) pendiri organisasi, (2) pemilik organisasi, (3) Sumber daya manusia asing, (4) luar organisasi, (5) orang yang berkepentingan dengan organisasi (stakeholder) dan (6) masyarakat.<sup>10</sup> Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya juga dapat terjadi dengan cara: (a) kontak budaya, (b) benturan budaya, (c) penggalian budaya.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk mendapatkan nilai-nilai baru dalam organisasi. Membutuhkan waktu yang lama pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para kepala sekolah untuk mengubahnya.

Menurut Agung, terdapat 3 macam proses terbentuknya budaya, yaitu:

1. Budaya diciptakan oleh kepala sekolah

---

<sup>10</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 20

2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab sebuah tantangan dan peluang dari lingkungan eksternal dan internal
3. Budaya juga diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan sebuah budaya yang lebih erat.<sup>11</sup>

Budaya sekolah dibentuk berdasarkan kebijakan para pendiri sekolah. Kebiasaan-kebiasaan organisasi yang berlaku saat ini, tradisi atau cara umum untuk melakukan sesuatu didasari kesuksesan yang telah dilakukan sebelumnya.

Para pendiri sekolah secara tradisional memiliki pengaruh besar pada awal pembentukan budaya sekolah karena mereka memiliki visi dan misi yang akan membentuk sekolah dengan budaya yang telah diberikan. Budaya tidak hanya dibentuk dari pendiri saja tetapi juga dapat dibentuk dari luar pengalaman organisasi dalam lingkungan eksternalnya.

Budaya sekolah dibentuk pada tahap awal oleh pendiri sekolah yang harus dan dapat dipertahankan dari sekolahnya. Terdapat 3 faktor utama untuk mempertahankan budaya sekolah, yaitu proses seleksi, tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan metode sosialisasi yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dan staff.

---

<sup>11</sup> Agung, Lilik, *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, ( Jakarta: PT Elex Media Komputindo,2007)

Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya.

Tujuan secara eksplisit dari proses seleksi untuk mengidentifikasi dan mendapatkan individu-individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang terdapat dalam organisasi secara sukses. Biasanya lebih dari seorang calon yang akan diidentifikasi yang memenuhi persyaratan untuk melakukan pekerjaan tertentu dan akhirnya terdapat pengambilan keputusan terakhir dan melakukan banyak pertimbangan untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

Tindakan para pemimpin juga memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya organisasi. Apa yang dikatakan dan cara bertindak pemimpin puncak menciptakan norma-norma pada organisasi. Bagi para pegawai baru tentu belum mengenal atau mengetahui budaya organisasi yang terdapat didalam lingkungannya maka perlu adanya adaptasi budaya. Proses adaptasi ini biasanya disebut sosialisasi.

Organisasi selalu mensosialisasikan program kegiatan dengan berbagai metode sosialisasi dan sesuai dengan tata nilai budaya. Tahapan yang paling penting dalam pembentukan budaya adalah proses sosialisasi kepada segenap Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses untuk menyesuaikan pekerja pada budaya organisasi yang telah dibentuk.

Adapun proses sosialisasi Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo, dengan urutan sebagai berikut:

1. *The prearrival stage*, merupakan periode dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.
2. *The encounter stage*, merupakan suatu tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realitas yang ada.
3. *The metamorphosis stage*, merupakan suatu tahapan proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.<sup>12</sup>

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo, memperhatikan proses pembentukan budaya organisasi yang dilakukan melalui 3 cara yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berfikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya,
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berfikir dan merasakan sesuatu,

---

<sup>12</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2010), h.68

3. Perilaku pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka yang kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi. Ketika organisasi berhasil maka visi dari pendiri menjadi terlihat determinan utama keberhasilan.<sup>13</sup>

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang baik atau buruk tetapi adanya budaya yang cocok ataupun tidak cocok. Dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak organisasi terbentuk, tumbuh, dan berkembang. Apa yang dirasakan, dialami oleh setiap organisasi dari mulai mereka membangun usahanya hingga kesuksesannya bahkan juga tidak terkecuali kegagalan yang pernah dialami dalam membangun sebuah budaya dalam organisasi.

---

<sup>13</sup> Ibid, h. 67

Sebuah organisasi akan menemukan bahwa banyak hal yang dapat dijadikan nilai-nilai dan norma yang dapat dipegang teguh oleh organisasi untuk meraih sukses dalam jangka yang panjang.

Berdasarkan pemahaman diatas, faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dijalani oleh organisasi itu sendiri. Pengalaman ini bisa berupa kesuksesan maupun kegagalan dalam budaya. Kesuksesan bisa disebabkan karena adanya konsep usaha yang tepat, pendekatan manajemen yang terbaik. Sedangkan kegagalan yang disebabkan oleh ketidaktepatan dalam konsep usaha yang dijalankan, pendekatan manajemen yang buruk atau bahkan faktor lingkungan eksternal yang tidak sanggup diantisipasi oleh lingkungan organisasi.

Fase-fase kesuksesan dan kegagalan pada dasarnya menentukan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan diyakini kemudian oleh organisasi tersebut sebagai sebuah konsep norma dan nilai yang dianut dan mempengaruhi keseluruhan cara kerja sebuah organisasi.

Dengan demikian jelaslah bahwa pembentukan budaya organisasi dapat dimulai dari pendiri organisasi sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang dipandang benar

berdasarkan pengalamannya, kemudian dilakukan proses sosialisasi terhadap nilai-nilai, sikap, serta kebiasaan yang menjadi ciri organisasi dan terakhir yaitu mengaktualisasikannya ke dalam suatu kegiatan yang dilakukan.

### **C. Pembelajaran Budaya**

Menurut Cagne dan Biggs yang dikutip Djaafar, pembelajaran adalah rangkaian peristiwa yang mempengaruhi siswa sedemikian rupa sehingga proses belajarnya dapat berlangsung dengan mudah, dengan tujuan membantu siswa atau orang untuk belajar.<sup>14</sup> Dan menurut Djaafar, pembelajaran usaha 12 mengelola lingkungan dengan sengaja agar seseorang belajar berperilaku tertentu dalam kondisi tertentu<sup>15</sup>

Sugihartono, pembelajaran adalah upaya yang dilakukan dengan sengaja oleh pendidik yang menyebabkan peserta didik melakukan kegiatan belajar.<sup>16</sup> Selanjutnya menurut Fontana pembelajaran budaya merupakan upaya penataan lingkungan yang

---

<sup>14</sup> Tengku Zahara Djaafar, *Kontribusi Strategi Pembelajaran Terhadap Hasil Belajar*, (Jakarta : Universitas Negeri Padang, 2001). h.2

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Sugihartono, et.al. *Psikologi Pendidikan*, (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2007), h 80

memberi nuansa agar program pembelajaran tumbuh dan berkembang secara optimal<sup>17</sup>

Menurut Setyosari, pembelajaran merupakan suatu usaha manusia yang dilakukan dengan tujuan untuk membantu memfasilitasi belajar orang lain.<sup>18</sup> Selanjutnya menurut Dick & Carey yang dikutip Setyosari “pembelajaran merupakan suatu proses yang sistematis dimana setiap komponen memiliki arti sangat penting untuk keberhasilan belajar.<sup>19</sup>

Menurut Hamalik, Pembelajaran budaya adalah suatu kombinasi yang tersusun meliputi unsur-unsur manusiawi (siswa dan guru), Lingkungan, fasilitas, budaya sekolah dan proses yang saling mempengaruhi mencapai tujuan pembelajaran budaya yang meliputi kebudayaan sekolah.<sup>20</sup> Selanjutnya menurut Gestalt, pembelajaran budaya adalah usaha guru untuk memberikan materi pembelajaran budaya yang dilakukan dengan sedemikian rupa sehingga siswa lebih mudah mengorganisasikannya menjadi suatu pola gestalt (pola bermakna) bagi kaum humanistik memaknai. Pembelajaran adalah

---

<sup>17</sup> Selvia, Belajar. 2008, (<http://tpers.net/?p=935>) h. 1. Diakses tanggal 10 November 2015

<sup>18</sup> Punaji , Setyosari, *Rancangan Pembelajaran: Teori dan Praktek*, (Malang: Elang Mas, 2001), h. 1

<sup>19</sup> Ibid, h.2

<sup>20</sup> Oemar, Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2002). h. 57

memberikan kebebasan kepada siswa untuk memilih bahan pelajaran dan cara mempelajarinya sesuai dengan minat dan kemampuannya.<sup>21</sup>

Menurut Mashudi yang dikutip Masri, pembelajaran merupakan perubahan kekal dalam kecenderungan tingkah laku dan merupakan hasil amalan yang diperkukuh. Lebih lanjut, dalam pembelajaran harus menguasai 4 kemahiran utama, yaitu mendengar, bertutur, membaca dan menulis.<sup>22</sup>

Degeng yang dikutip Majid mengungkapkan pembelajaran atau pengajaran adalah upaya untuk membelajarkan siswa.<sup>23</sup> Selanjutnya menurut Aunurrahman, pembelajaran adalah sebagai proses *transfer* informasi atau *transfer of knowledge* dari guru kepada siswa.<sup>24</sup>

Menurut Abdurrahman mempunyai pandangan berbeda tentang pembelajaran budaya. Pembelajaran budaya baginya hanya kegiatan memotivasi dan memberikan fasilitas kepada siswa agar dapat belajar sendiri dan melakukan pembiasaan bagi diri sendiri.<sup>25</sup>

Kegiatan pembiasaan di sekolah juga terdiri atas kegiatan rutin, spontan, terprogram dan keteladanan:

---

<sup>21</sup> <http://muhfida.com/pengertian-pembelajaran-secara-khusus.html> (diakses pada tanggal 3 November 2015)

<sup>22</sup> Sulaiman, Masri, et.al, *Bahasa Melayu*, (Selangor: Kim Guan Press Enterprise Sdn Bhd, 2007), h.15

<sup>23</sup> Abdul, Majid, *Perencanaan Pembelajaran*. (Bandung: ROSDA, 2011). h.11

<sup>24</sup> Dr .Aunurrahman, M.Pd, *Belajar dan Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2010). h.9

<sup>25</sup> Prof. Abdurrahman, M.Si.,Phd, *Esensi Praktis Belajar & Pembelajaran*. (Bandung: Humaniora, 2010). h.5

1. Kegiatan Rutin

Kegiatan rutin adalah kegiatan yang dilakukan secara reguler dan terus menerus di sekolah. Tujuannya untuk membiasakan siswa melakukan dengan baik. Contoh kegiatan pembiasaan yang termasuk kegiatan rutin adalah sebagai berikut:

- a. Berdoa sebelum memulai kegiatan
- b. Upacara.
- c. Sholat dhuha bersama-sama
- d. Tadarus Al-Qur'an
- e. Sholat Dzuhur berjamaah
- f. Berdoa di akhir pelajaran
- g. Infaq siswa
- h. Kebersihan kelas (piket)

2. Kegiatan Spontan

Kegiatan spontan adalah kegiatan yang dapat dilakukan tanpa dibatasi oleh waktu, tempat, dan ruang. Hal ini bertujuan memberikan pendidikan secara spontan, terutama dalam membiasakan bersikap sopan santun, dan sikap terpuji lainnya. Contoh kegiatan spontan dalam pembiasaan di sekolah:

- a. Membiasakan mengucapkan salam dan bersalaman kepada guru, karyawan, dan sesama siswa.
- b. Membiasakan bersikap sopan santun.
- c. Membiasakan membuang sampah pada tempatnya.
- d. Membiasakan antre.
- e. Membiasakan menghargai pendapat orang lain.
- f. Membiasakan minta izin masuk/keluar kelas
- g. Membiasakan menolong atau membantu orang lain.
- h. Membiasakan menyalurkan aspirasi melalui media yang ada di sekolah.
- i. Membiasakan konsultasi kepada guru pembimbing dan atau guru lain sesuai kebutuhan.

3. Kegiatan terprogram

Kegiatan terprogram adalah kegiatan yang dilaksanakan secara bertahap disesuaikan dengan kalender pendidikan atau jadwal yang telah ditetapkan. Membiasakan kegiatan ini artinya membiasakan siswa dan personil sekolah aktif melaksanakan kegiatan sekolah sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing.

Contoh:

- a. Kegiatan Class Meeting
- b. Kegiatan memperingati hari-hari besar nasional
- c. Kegiatan Karyawisata

- d. Kegiatan Lomba Mata Pelajaran, seperti olimpiade matematika, pesona fisika, lomba mading, dll.
  - e. Kegiatan Pentas Seni Akhir Tahun
  - f. Kegiatan Kemah Akhir Tahun Pelajaran
4. Kegiatan Keteladanan
- Kegiatan keteladanan, yaitu kegiatan dalam bentuk perilaku sehari-hari yang dapat dijadikan contoh.
- Contoh kegiatan keteladanan:
- a. Membiasakan berpakaian rapi
  - b. Membiasakan datang tepat waktu
  - c. Membiasakan berbahasa dengan baik
  - d. Membiasakan rajin membaca
  - e. Membiasakan bersikap ramah<sup>26</sup>

Jadi, dengan demikian pembelajaran budaya adalah suatu penciptaan lingkungan belajar yang dirancang dari sebuah pengalaman belajar untuk dapat mengintegrasikan budaya dengan melalui berbagai pendekatan seperti bagian *fundamental* dalam pendidikan, ekspresi dan komunikasi gagasan serta perkembangan pengetahuan yang dimiliki.

Pembelajaran budaya ini juga dapat mendorong motivasi guru dalam mengaplikasikannya dengan metode atau alat pembelajaran yang dilakukan di ruang kelas karena pembelajaran ini mendorong terjadinya proses *imaginative*, *metaforik*, serta berfikir kreatif.

---

<sup>26</sup> Ahmad Fauzi, *Kegiatan Pembiasaan di Sekolah Sebagai Pendukung Pendidikan Karakter*, 2013 <http://edukasi.kompasiana.com/2013/10/08/kegiatan-pembiasaan-di-sekolah-sebagai-pendukung-pendidikan-karakter-599615.html>, (h.1. Diunduh tanggal 08 September 2015)

#### **D. Implementasi Budaya Organisasi**

Budaya yang diterapkan oleh Sekolah SMP Islam Al-Azhar 10 Kembangan, dikembangkan dan selalu dilakukan oleh sekolah untuk mengetahui budaya yang terjadi di sekolah. MABIT atau malam bina iman dan taqwa merupakan program untuk membimbing murid SMP Islam A-azhar 10 dalam rangka bermuhasabah dan menambah keimanan dan ketaqwaan.

Seperti acara MABIT (malam bina taqwa), yang dilakukan sebulan sekali oleh sekolah untuk mengakrabkan anak-anak dan lebih belajar keagamaan diluar yang didapatkan oleh orang-orang sekitar seperti ulama dalam ceramah yang sudah ditetapkan temanya, tidak hanya ceramah saja tetapi juga ada shalat berjamaah, membaca al-quran. Dan setiap MABIT agendanya tidak selalu sama dengan MABIT sebelumnya tergantung agenda atau tema apa yang akan dilakukan dalam Malam Binaan tersebut.

Sekolah merasa perlu untuk memberikan motivasi kepada siswa untuk menjembatani antara kebutuhan pengenalan minat dan bakat agar mendapatkan hasil belajar yang optimal. sebuah program yang mampu membangkitkan potensi diri siswa, menumbuhkan percaya diri, serta melesatkan kemampuan belajar siswa yang akhirnya melejitkan prestasi pelajar di sekolah. Dengan pengenalan berbagai metode belajar, siswa diharapkan mampu mengenal

kecenderungan dirinya dalam belajar dan mengembangkan cara belajar yang lebih mengasyikan. Disamping itu SMP Islam Al-azhar 10 Kembangan mengundang alumni sebagai pembicara, sebagai sarana untuk berbagi pengalaman dari para alumni SMP Islam A-Azhar 10 Kembangan. Para alumni akan berbagi tentang lanjutan pendidikan setelah lulus SMP, sehingga murid kelas IX bisa mendapatkan gambaran untuk studi lanjutan mereka.

Tujuan dari kegiatan ini supaya murid memiliki motivasi untuk terus menjaga agar fitrah dalam dirinya tetap bercahaya untuk meraih impian dan prestasi yang terbaik, murid mampu memahami dan membaca cepat (*speed reading*), murid menguasai cara mencari kata kunci (*keyword*), murid mampu membuat peta pikiran (*mind map*), murid mempunyai memori yang genius (*super memory*), murid memiliki kemampuan belajar secara mandiri, murid memiliki gambaran untuk studi lanjutan, murid mendapat bimbingan untuk menambah keimanan dan ketaqwaan.

Dalam setiap paginya sebelum melakukan pembelajaran dalam kelas guru memanggil satu persatu anak untuk menyeter atau menghafal surat-surat juz ama dan al-quran setiap harinya kepada guru kelas dengan menulis dalam buku. Kegiatan ini dilakukan agar anak-anak dapat menghafal surat-surat dan mendalami arti dalam surat tersebut agar membentuk kepribadian dalam diri anak agar lebih

mengetahui hal yang baik untuk melakukan sesuatu yang dikerjakan. Dari sejak dini kegiatan tersebut baik dilakukan agar tertanam dalam diri anak.

Kegiatan yang dilakukan selain kegiatan diatas, sekolah SMP Islam Al-Azhar 10 Kembangan ini memiliki kegiatan rutin atau kebiasaan yang dilakukan yaitu Umroh bagi Kepala Sekolah, Wakil, Guru dan Staff lainnya untuk berangkat umroh bersama. Acara ini rutin dilakukan oleh sekolah dalam hal pembiayaan sudah ada dana tersendiri untuk kegiatan tersebut.

Tidak hanya lingkup guru-guru saja tetapi murid juga bisa mengikuti agenda atau kegiatan umroh yang dilakukan sekolah ini, tetapi kalau murid yang mengikuti kegiatan ini harus ada persetujuan dari orang tua murid dan pembiayaan juga dari orang tua murid. Apabila orang tua juga ingin mengikuti kegiatan ini juga bisa karena kegiatan ini tidak dibatasi.

#### **E. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik sebuah sekolah adalah memiliki budaya sekolah yang kokoh dan tetap eksis. Sebuah sekolah harus mempunyai misi menciptakan budaya sekolah yang menantang dan menyenangkan, adil, kreatif, terintegratif, dan dedikatif terhadap pencapaian visi,

menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dalam perkembangan intelektualnya.

Stephen P. Robbins yang dikutip Yayat Hayati Djatmiko menjelaskan terdapat 10 karakteristik sebagai berikut :

- a. Inisiatif perseorangan (*individual initiative*), tampil dalam bentuk tingkatan tanggung jawab, kebebasan, dan ketidakterikatan yang dimiliki seseorang.
- b. Toleransi atas resiko (*risk tolerance*), tampil dalam bentuk peluang dan dorongan terhadap personil untuk bersikap agresif, inovatif dan berarti mengambil resiko.
- c. Pengarahan (*direction*), yaitu tingkat kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran dan *performance* yang diharapkan secara jelas.
- d. Integrasi (*integration*), yaitu tingkat keadaan yang menunjukkan bahwa unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara koordinat.
- e. Dukungan manajemen (*management support*), yaitu tingkat dukungan yang jelas dari para manajer terhadap bawahannya dalam hal komunikasi, bimbingan dan dukungan.
- f. Pengendalian (*control*), yaitu sejumlah ketentuan, aturan dan sejumlah supervisi langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Bukti diri (*identity*), ialah tanda keanggotaan suatu organisasi yang lebih menunjukkan keterikatan pada suatu organisasi secara keseluruhan, bukan pada suatu unit atau profesi tertentu.
- h. Sistem imbalan (*reward system*), ialah tingkatan alokasi imbalan (salaris, promosi) berdasarkan kriteria kinerja personil sebagai lawan dari berdasarkan kriteria *seniority*, *favouritism* dan sebagainya.
- i. Toleransi konflik (*conflict tolerance*), yaitu tingkat keterbukaan bagi pegawai untuk menghembuskan konflik dan kritik.
- j. Pola komunikasi (*communication patterns*), yaitu tingkat keterbukaan bagi pegawai untuk menghembuskan konflik dan kritik.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2005), h.73

Perbedaan kultur organisasi biasanya dipengaruhi oleh tujuh karakteristik organisasi seperti, *Innovation and risk taking*, *Attention to detail*, *Outcomes orientation*, *People orientation*, *Team orientation*, *Aggresiveness*, dan *Stability*.<sup>28</sup> *Innovation and risk taking* maksudnya anggota organisasi berani melakukan inovasi dan mengambil risiko. *Attention to detail* maksudnya anggota organisasi lebih teliti dalam melakukan aktivitas dan menghindari berbagai bentuk pelanggaran yang akan merugikan lembaga.

*Outcomes orientation* maksudnya organisasi berorientasi pada hasil yang dicapai. *People orientation* maksudnya lembaga (sekolah) akan memikirkan efek terhadap karyawan dan gurunya ketika akan mengambil keputusan. *Team orientation* maksudnya organisasi yang mengutamakan kerja sama tim (misal tim sepak bola) akan membangun kultur yang mendukung kerja sama tim. Besar kemungkinan mereka akan sering melakukan acara team building.

*Agresiveness* maksudnya sekolah mendorong guru dan pegawai untuk bersikap agresif dan berjiwa kompetitif daripada bersantai-santai ria. *Stability* maksudnya yaitu organisasi yang menjunjung stabilitas cenderung bersikap sangat konservatif dan tidak akan mendorong karyawannya untuk sering menelurkan ide-ide baru.

---

<sup>28</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h.228

Luthans mengemukakan karakteristik budaya organisasi menjadi enam elemen, yaitu:

- a. *Observed behavioral regularities*
- b. *Norms*
- c. *Dominant values*
- d. *Philosophy*
- e. *Rules*
- f. *Organizational climate*<sup>29</sup>

Dari yang telah dikemukakan oleh Luthans maka dapat diartikan, sebagai berikut:

- a. Peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota saling berinteraksi dengan menggunakan tatacara, istilah dan bahasa yang sama yang dapat mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati satu sama lain.
- b. Norma, perilaku yang dilakukan termasuk pedoman tentang apa yang harus dilakukan, tidak berlebihan tetapi juga tidak kurang.
- c. Nilai dominan. Nilai yang terpenting dalam organisasi diharapkan dapat dilakukan oleh anggotanya sesuai dengan ketentuan dari organisasi.
- d. Filosofi. Peraturan yang telah diberlakukan yang mengarahkan organisasi tentang memperlakukan karyawan.
- e. Aturan. Pedoman yang telah dibuat harus ditaati apabila bergabung dalam organisasi. Apabila anggota baru maka harus mempelajari atau menaati peraturan yang berlaku.

---

<sup>29</sup> Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc,2005),h.125

- f. Iklim Organisasi. Dalam sebuah organisasi iklim organisasi itu sangatlah penting karena apabila iklim organisasi dalam suatu organisasi itu baik maka kegiatan yang berlangsung juga sangat baik namun sebaliknya.

## F. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Pabundu Tika, membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- a. Berperan menetapkan batasan.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.<sup>30</sup> Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya sangat berfungsi sebagai perekat atau mempersatukan sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang dilakukan oleh karyawan.

Maka fungsi budaya organisasi itu adalah sebagai perekat sosial yang mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan

---

<sup>30</sup> Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), h.13

organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh karyawan.

Tidak hanya fungsi saja yang muncul dalam suatu budaya organisasi, tetapi unsur-unsur budaya organisasi juga masuk dalam suatu budaya organisasi. Adapun unsur-unsur budaya organisasi adalah:

- a. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu keberhasilan.
- b. Nilai nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
- c. Panutan atau keteladanan, orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilan yang dicapai.
- d. Upacara, acara ini rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya.
- e. Jaringan, jaringan komunikasi informal dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi. Apabila kita memiliki jaringan yang baik dan luas maka kita dapat mudah untuk menjalin kerja sama.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Atmosoeparto, *Culture! Budaya Organisasi*, (Jakarta; PT. Elex Media Komputindo, 2005), h.15

## G. Hasil Penelitian Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian atau karya terdahulu yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian dengan penelitian ini. Penelitian pertama berjudul Peran Budaya Sekolah dalam Mendukung Prestasi Belajar Siswa (Studi Kasus di SMA Swasta Sugar Group Lampung) yang dilakukan oleh Ana Purnama Dewi, mahasiswi Universitas Indonesia Program Studi Sosiologi.<sup>32</sup>

Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya sekolah di SMA Sugar Group yaitu PST dan budaya berbahasa Inggris memang mendukung prestasi belajar siswa. Hal tersebut terlihat dari ketidakstabilan nilai yang diperoleh para siswa. Nilai yang diperoleh siswa tidak selalu stabil dengan hal nilai yang sempurna.

Terkadang siswa juga mendapat nilai yang tidak sesuai atau dibawah KKM, maka apabila nilai tersebut dibawah KKM akan mengikut nilai yang tidak sesuai atau dibawah KKM, maka apabila nilai tersebut dibawah KKM akan mengikuti remedial. Tetapi dengan adanya budaya berbahasa inggris siswa lebih mahir dalam berbicara atau berkomunikasi dengan bahasa inggris. Dengan zaman globalisasi ini kita dituntut harus bisa menggunakan atau berbicara bahasa

---

<sup>32</sup> Ana Purnama Dewi, *Peran Budaya Sekolah dalam Mendukung Prestasi Belajar Siswa: Studi Kasus di SMA Swasta Sugar Group Lampung*, Depok: Universitas Indonesia, 2012, h.i(<http://lontar.ui.ac.id/file?file=digital/20308970-Spdf-Ana%20Purnama%20Dewi.pdf>)

inggris, karena itu sudah termasuk bahasa nasional yang harus kita biasakan. Aspek-aspek lain yang dilakukan sekolah ini yaitu mewarnai perolehan prestasi belajar siswa dengan tingkat pengajaran yang dilakukan guru.

Kesabaran guru untuk mengajarkan mewarnai yang dilakukan oleh siswa pada akhirnya mengikuti lomba dan menjadi salah satu prestasi yang dilakukan oleh siswa tidak hanya dari dukungan guru saja tetapi dengan pola asuh orang tua dan dukungan orang tua yang baik untuk memberikan atau memfasilitasi anaknya untuk melakukan kegiatan yang meningkatkan prestasi anaknya.