

**STUDI TENTANG PENGEMBANGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEKOLAH PADA SLTP NEGERI  
DI LINGKUNGAN DINAS PENDIDIKAN  
KOTA BANDUNG**

Oleh:

D. Deni Koswara & Elin Rosalin

**Abstrak**

Dalam perspektif masa datang jika kebijakan otonomi daerah sudah terlaksana secara konsisten, setiap sekolah akan menjadi berkompetisi agar dapat tetap 'hidup mempertahankan institusinya'. Masyarakat sekolah dituntut untuk mampu bersaing, baik dalam teknologi maupun manajemen agar dapat menghasilkan output/lulusan yang bermutu unggul. Hasil karya institusi sekolah yang bermutu unggul dapat terwujud jika didukung oleh kinerja sumber daya manusia yang efektif. Kekuatan sumber daya manusia ini akan dapat diwujudkan jika berkembang budaya organisasi yang berorientasi pada mutu di lingkungan sekolah tersebut. Oleh karena itu penelusuran empirik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan nilai budaya organisasi sekolah mempunyai peranan penting dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja sekolah itu sendiri.

Temuan-temuan penelitian ini sangat bermanfaat bagi akademisi dan praktisi dalam mengidentifikasi faktor-faktor dan upaya pengembangan budaya mutu sekolah yang bersifat kontekstual.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah para pimpinan unit organisasi di Kantor Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. Alat yang digunakan dalam pengumpulan data adalah angket, wawancara dan penelaahan dokumentasi. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah perhitungan distribusi, analisis regresi dan varians serta analisis korelasi dan uji determinasi.

**Kata Kunci: Pengembangan, Budaya Organisasi, Mutu Sekolah**

**A. Pendahuluan**

Lembaga pendidikan dalam mewujudkan layanan pendidikan yang berkualitas harus mampu mengelola berbagai sumber daya yang ada di lembaganya dengan baik, yaitu dengan mewujudkan perilaku kerja yang bermutu tinggi dari para personilnya. Hal ini menuntut lembaga pendidikan untuk mampu memberdayakan seluruh sumber daya yang ada melalui sistem pengelolaan yang efektif dan efisien, sehingga dapat menghasilkan mutu pendidikan yang sesuai dengan tuntutan dan harapan konsumen pendidikan.

Budaya organisasi dianggap sangat mempengaruhi terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan, hal ini dilatarbelakangi oleh adanya kecenderungan bahwa tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak ditentukan oleh perilaku personil itu sendiri. Perilaku yang didasarkan pada nilai-nilai, falsafah, dan norma-norma organisasi yang senantiasa diorientasikan pada mutu merupakan faktor

penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Budaya organisasi pendidikan berkaitan dengan aktivitas-aktivitas dan aturan kerja yang berlaku di lembaga pendidikan. Budaya organisasi sekolah akan menentukan kinerja yang dihasilkan sumber daya manusia yang ada dalam sekolah tersebut. Hal ini didasari oleh pandangan bahwa perilaku kerja personil sekolah dilandasi oleh pola, sifat, kebiasaan, kekuatan, dan nilai kerja yang dimiliki organisasi tersebut. Dengan demikian budaya organisasi sekolah harus dikembangkan dan diarahkan dengan baik agar mampu menciptakan lingkungan kerja sekolah yang kondusif dan dapat menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Budaya organisasi akan mampu memberikan implikasi terhadap hasil kerja yang baik apabila dikembangkan, dikelola, dan diarahkan secara terencana. Hal ini merupakan suatu langkah yang akan menjadi jalan keluar bagi

peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi sekolah harus dikembangkan secara terarah agar mampu memberikan kontribusi yang sangat besar bagi pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Sementara ini budaya organisasi yang ada dan berlaku pada tiap-tiap sekolah memiliki karakteristik yang berbeda dengan budaya organisasi yang ada dan berlaku pada sekolah lain. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur internal dan eksternal sekolah tersebut. Oleh karena itu diperlukan pemahaman mengenai konsep budaya organisasi yang mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri (SLTPN) yang berada di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Budaya organisasi di SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan salah satu faktor pendukung bagi sekolah dalam meningkatkan pelayanan pendidikan sehingga mampu menghasilkan pendidikan yang berkualitas. Hal ini dikondisikan dan diorientasikan pada suatu kebijakan yang diarahkan pada peningkatan pelayanan pendidikan yang bermutu. Bertitik tolak dari permasalahan di atas, perlu ditelusuri secara empirik tentang budaya organisasi pada Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

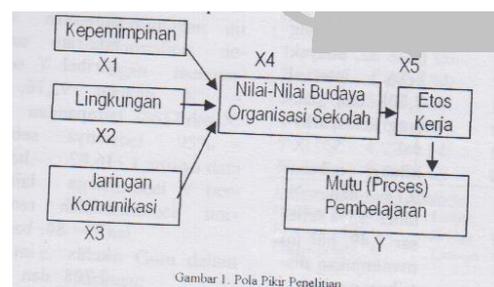
Studi ini mencakup :

1. Seberapa besar orientasi perilaku kepemimpinan kontribusinya terhadap nilai- nilai budaya organisasi pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung ?
2. Seberapa besar kontribusi lingkungan organisasi terhadap nilai-nilai budaya

organisasi pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung ?

3. Seberapa besar kontribusi peran guru dalam jaringan komunikasi terhadap nilai- nilai budaya organisasi pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung ?
4. Seberapa besar kaitan antara persepsi guru-guru tentang nilai-nilai budaya organisasi terhadap etos kerja pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung ?
5. Seberapa besar kontribusi pengembangan budaya organisasi terhadap nilai-nilai budaya organisasi pada SLTP Negeri 5 di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung ?
6. Seberapa besar faktor-faktor pembentuk nilai-nilai budaya terhadap nilai-nilai budaya organisasi pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung ?

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang nilai-nilai budaya pada SLTP Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Pola pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Pola Pikir Penelitian

## A. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Budaya Organisasi

### Hasil penelitian

1. Uji Normalitas Distribusi Uji normalitas dilakukan terhadap 5 pasangan kelompok, diantaranya:
  - a. Orientasi Tugas (X1) dan Orientasi Hubungan Manusia (X2) terhadap Kualitas Budaya Organisasi (Y)

- Distribusi Data Orientasi Tugas (X1). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh skor rata-rata untuk variabel X1 sebesar 44,97 dan simpangan bakunya sebesar 7,75. harga-harga lainnya adalah: rentang (R)= 32, banyak kelas interval 7,708 dan panjang kelas interval = 5. X2 hitung sebesar 9,11 dan X2 tabel 95% sebesar 9,49, hal ini menunjukkan distribusi normal.
  - Distribusi Data Hubungan Manusia Kepala Sekolah (X2) Berdasarkan hasil perhitungan skor rata-rata untuk variabel x2 sebesar 38,11, dan simpangan bakunya sebesar 8.53. harga-harga lainnya adalah: rentang (R)= 40. Banyak kelas interval 7.708 dan panjang kelas interval = 6 , X2 hitung sebesar 8,38 dan X2 tabel 95% sebesar 11,1, hal ini menunjukkan distribusi normal.
  - Distribusi Data Kualitas Budaya Organisasi (Y). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh skor rata-rata untuk variabel Y sebesar 92,76, dan simpangan bakunya sebesar 16.82. harga-harga lainnya adalah: rentang (R)= 80. banyak kelas interval 7.708 dan panjang kelas interval = 11. X; hitung sebesar 72,06 dan X: tabel 95% sebesar 11.1, hal ini menunjukkan distribusi tidak normal.
- b. Lingkungan organisasi (X) terhadap Nilai-nilai Budaya (Y)
- Distribusi Data Lingkungan Organisasi (X). Berdasarkan perhitungan uji normalitas dengan menggunakan X<sup>2</sup> hitung = 13.53016 dan X<sup>2</sup> tabel 95% = 15.1 artinya data variabel X berdistribusi normal.
- c. Peran Guru dalam Jaringan Komunikasi diantaranya : Peran Opini Leader (X1). (Gatte keepers (X2). Cosmopolite (X5). Bridge (X4). Liaison (X5). dan isolate (X6) terhadap Nilai-nilai Budaya Organisasi (Y)
- Distribusi Data Variabel X Berdasarkan proses perhitungan normalitas dengan menggunakan nnus X<sup>2</sup> diperoleh rata-rata sebesar 47.56 dan simpangan baku sebesar 9.93. Untuk sub-sub variabel lain seperti X2. X3. X4. X5. dan X6. adalah sebagai berikut:
  - Distribusi Data Variabel Y. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi data untuk data variabel Y diperoleh sebesar 50,13 dan simpangan bakunya sebesar 10,05 dan X2 hitung sebesar 10,562 dan X2 tabel 95% sebesar 12, 592. maka skor rata-rata nilai budaya ini berdistribusi normal
- d. Etos Kerja (X) dan Nilai-nilai Budaya Organisasi (Y)
- Distribusi Data Etos Kerja (X). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai rata-rata skor baku sebesar 49,92 dan simpangan baku sebesar 9,19 dan

X<sup>2</sup> hitung sebesar 75,07 dan X<sup>2</sup> tabel 99% sebesar 15,1, hal ini menunjukkan distribusi data variabel X tidak normal.

- Distribusi Data Nilai-nilai Budaya Organisasi (Y) Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai rata-rata skor baku sebesar 49,88 dan simpangan baku sebesar 16,42 dan X<sup>2</sup> hitung sebesar 20769,72 dan X<sup>2</sup> tabel 99% sebesar 15,1, hal ini menunjukkan distribusi data variabel X tidak normal.
- e. Pengembangan Budaya Organisasi (X) terhadap Nilai-nilai Budaya Organisasi (Y)
- Pengembangan Budaya Organisasi (X). Berdasarkan perhitungan di-peroleh X<sup>2</sup> hitung = 13.9570, dan X<sup>2</sup> tabel 95% = 15,1, artinya data variabel X berdistribusi normal.
  - Distribusi Data Nilai-nilai Budaya Organisasi (Y). Berdasarkan perhitungan diperoleh X<sup>2</sup> hitung = 8.1308, dan X<sup>2</sup> tabel 95% = 15,1, artinya data variabel X berdistribusi normal.

2. Pengujian Hipotesis

- a. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara orientasi tugas dan hubungan manusiawi kepala sekolah terhadap kualitas budaya organisasi pada SLTPN di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung

1. Korelasi antara sub variabel X, ke Y. Perhitungan korelasi rank spearman diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.7137 uji li, llinp sebesar 0.4971 dan t lahle sebesar

2.159 yang berarti koefisien korelasi adalah signifikan

2. Korelasi antara sub variabel X: ke Y Perhitungan korelasi rank spearman di- peroleh koefisien korelasi sebesar 0.6435 uji t hitung sebesar 8.7171 dan t tabie sebesar 2.159 yang berarti koefisien korelasi adalah signifikan.
- b. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara lingkungan organisasi terhadap nilai-nilai budaya organisasi pada SLTPN di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Berdasarkan perhitungan diperoleh koefisien korelasi positif sebesar 0.25 termasuk kc dalam kategori rendah, uji himing 2.66 dan uji determinasi sebesar 6.25%.
- c. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara peran guru dalam jaringan komunikasi terhadap nilai-nilai budaya organisasi pada SLTPN di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung.
1. Koefisien korelasi dengan analisis jalur Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS release 10.2000

Tabel

Hasil Pengujian Hipotesis Koefisien Jalur P(X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub>, X<sub>6</sub>)Y

Sub Variabel dengan Sub Variabel	Koefisien Jalur
PX <sub>1</sub> Y	0,309
PX <sub>2</sub> Y	0,019
PX <sub>3</sub> Y	0,327
PX <sub>4</sub> Y	-0,458
PX <sub>5</sub> Y	0,086
PX <sub>6</sub> Y	-0,327

Jika digabungkan menghasilkan korelasi ganda sebesar 0.501.

## 2. Uji Signifikansi

Sub Variabel dengan variabel	Koefisien Jalur	T hitung	T tabel	Kesimpulan
PX <sub>1</sub> Y	0.309	3.344	2.017	H. ditolak
PX <sub>2</sub> Y	o.	o. 190	2.017	H. diterima
PX <sub>3</sub> Y	u. 527	3.503	2.017	H. ditolak
PX <sub>4</sub> Y	-<	-5.9NS	2.017	H. diterima
PX <sub>5</sub> Y	0.<	< .920	2.017	H. diterima
PX <sub>6</sub> Y	-0.327	-5.77<	2.017	H. diterima

3. Koefisien Determinasi Diperoleh koefisien determinasi sebesar 25,10% berarti sisanya sebesar 74,90% dipengaruhi oleh faktor lain.
- d. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara persepsi guru guru terhadap nilai- nilai budaya organisasi terhadap etos kerja pada SLTPN di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,61 menunjukkan korelasi positif, Uji Thitung -

2,42 dan ttabel= 2.01 hal ini berarti korelasi sigifikan, dan koefisien determinasi -37.21%.

- e. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara peran guru dalam jaringan komunikasi terhadap nilai- nilai budaya organisasi pada SLTPN di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung Diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,75 menunjukkan korelasi positif, Uji T hitung = 11,67 dan Ttabel = 2.367 hal ini berarti korelasi sigifikan, dan koefisien determinasi- 56,25%.
- f. Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara peran guru dalam jaringan komunikasi terhadap nilai- nilai budaya organisasi pada SLTPN di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung Diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.675 menunjukkan korelasi positif, Uji T hitung - 12.82 dan Ttabel = 2.367 hal ini berarti korelasi sigifikan. dan koefisien de-terminasi = 45.56%.

## Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa ternyata faktor-faktor yang mempengaruhi nilai-nilai budaya organisasi mempunyai nilai korelasi sebesar 0.675. Jika harga ini dikonsultasikan berdasarkan tolak ukur Sugiyono maka koefisien korelasi ini berada pada tingkat hubungan yang kuat (0,60 - 0.799). Hal ini diartikan bahwa faktor-faktor pembentukan budaya organisasi sekolah mempengaruhi terhadap nilai-nilai budaya organisasi dengan kuat.

Koefisien determinasi diperoleh sebesar 45.56% hal ini menunjukkan bahwa variabel Y dipengaruhi variabel X sebesar 45.56% sedangkan sisanya sebesar 54.44% dipengaruhi faktor lain.

Faktor-faktor pembentukan nilai-nilai budaya ini dilihat dari hasil penelitian ternyata mempengaruhi secara signifikan/kuat terhadap nilai-nilai budaya organisasi. Ini menunjukkan bahwa kc-5 faktor-faktor tersebut telah teruji atas pengaruhnya terhadap nilai- nilai organisasi. Walaupun hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa 54.44% nilai-nilai budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor lain, ini bukan berarti bahwa kc-5 faktor tersebut bukan faktor dominan yang mempengaruhi nilai-nilai budaya organisasi. Mungkin saja 54.44% yang mempengaruhi nilai-nilai budaya terpenuhinya dari bermacam- macam faktor yang belum dapat kita rumuskan. Kita menyadari bahwa setiap unsur mendapatkan pengaruh yang sangat banyak dari lingkungan

sekitarnya, tidak ada satu unsurpun yang dapat melepaskan diri dari pengaruh lingkungan dirinya sendiri sadar atau tidak disadari. Oleh karena itu kami beranggapan bahwa ke-5 faktor yang mempengaruhi nilai-nilai budaya organisasi itu merupakan pengidentifikasian kita terhadap' gejala yang ada secara global. Adapun hal-hal lainnya belum dapat kita identifikasikan secara spesifik mengenai

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan-temuan di lapangan diketahui secara umum dari factor-faktor yang paling menentukan dalam membentuk nilai-nilai budaya organisasi sekolah adalah factor kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin, mempunyai peran penting dalam menanamkan nilai, kebiasaan, dan tradisi organisasi kepada stafnya, sehingga setiap orang bekerja, berperilaku, dan melakukan setiap tindakannya sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dianut bersama.

Di samping factor kepemimpinan tersebut, ada factor-faktor lain yang turut menentukan dalam

### **DAFTAR PUSTAKA**

Beach, Lee Roy. (1993). *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Depdikbud. (1994). *Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan Menjelang Era Tenggat Landas*. Jakarta: Pusat informatika Depdikbud.

Gibson, Ivancovich. Donnely. (1984). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.

Kotter, John. P. and Heskett. James, L. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: PT Prenhallindo.

Luthans. Freud. (1989). *Organizational Behavior (Fifth Edition)*. California: Mc-Grw Hill International.

Ndraha. Talidi/ului. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Rineka cipta.

Nimran. Umar. (1997). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media Surabaya.

pengaruhnya terhadap nilai-nilai budaya organisasi.

Terlepas dari itu, kita dapat memaksimalkan pembentukan nilai-nilai budaya yang ada di organisasi kita sendiri dengan mengoptimalkan kinerja seerta menyeting situasi yang dapat menumbuhkan nilai-nilai budaya organisasi tersebut dengan menumbuhkembangkan ke-5 faktor yang telah kita uji pengaruhnya.

membentuk nilai-nilai suatu budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain lingkungan organisasi, etos kerja, dan jaringan komunikasi. Walaupun kontribusi yang diberikan ketiga factor tersebut kecil namun keberadaannya tidak akan bisa terlepas dari budaya organisasi itu sendiri.

Nilai-nilai organisasi yang telah terbentuk tersebut pada akhirnya akan menciptakan suatu lingkungan yang kondusif bagi pengembangan budaya itu sendiri, yang nantinya akan bermuara pada terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif di sekolah

Rahman. Arif (1997). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Dosen*. Tesis PPS IKIP Bandung. Tidak Diterbitkan.

Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi (Edisi I)*. Jakarta: PT Prenhallindo.

Satori. Djam'an. (1990). "Kendali Mutu Pendidikan Persekolahan". Makalah pada Seminar Manajemen Nasional Pendidikan. IKIP Bandung.

Siagian. Sondang P. (1983). *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Stoncr. James A. F. (1992) *Manajemen Jilid J dan II*. Jakarta: Erlangga.

Susanlo. A. B. (1997). *Budaya Perusahaan*. Jakarta: El-e.\ Media Kompulindo.

Tjiptono. Fandy dan Anastasia Diana. (1996). *Total Quality \ fanagement Yogyakarta: andi OIT-sct*.

Penulis adalah Drs. D. Deni Kossvara, M.Pd. adalah dosen Jurusan Adpend FIP DPI. Saat ini

menjabat Ketua Jurusan Adpend FIP UPI  
(2003-2006).

Elin Rosalin, S.Pd. adalah Dosen Jurusan  
Administrasi Pendidikan FIP UPI.