

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SD ISLAM CAHAYA PERMATA MALANG

Qonitah Cahyaning Tyas¹

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang¹
220106220027@student.uin-malang.ac.id¹

Munirul Abidin²

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang²
munirul@bio.uin-malang.ac.id²

ABSTRAK

Budaya organisasi tercipta karena adanya nilai-nilai yang terjadi secara turun menurun, misalnya cara mengerjakan suatu hal dalam suatu organisasi, cara menyelesaikan masalah, cara untuk mengadakan rapat, cara untuk kegiatan evaluasi dan beberapa kegiatan lainnya. Dalam Lembaga Pendidikan juga ada sebuah budaya organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui budaya organisasi dalam sekolah dan menganalisis manajemen budaya organisasi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Penulis menggunakan metode kualitatif dengan studi lapangan untuk mendapatkan makna secara mendalam. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah baik dalam mengatur budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Meski ada beberapa hambatan yang terjadi, tetapi kepala sekolah dapat mengatasinya dengan baik.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Kinerja Guru; SD Islam*

ABSTRACT

Organizational culture is created because there are values that occur from generation to generation, for example, how to do something in an organization, how to solve problems, how to hold meetings, how to evaluate activities, and several other activities. In educational institutions, there is also an organizational culture. This study aimed to determine the corporate culture in schools and to analyze the corporate culture management of school principals to improve teacher performance. The author uses qualitative methods with field studies to get deeper meaning. The results of this study indicate that school principals are good at managing organizational culture so that they can improve teacher performance. Even though several obstacles occurred, the principal was able to overcome them well.

Keywords: *Organizational Culture; Teacher Performance; Islamic Elementary School*

A. PENDAHULUAN

Budaya merupakan nilai-nilai yang ada dalam suatu tempat. Dalam kehidupan kita ini, tentu tak lepas dari yang namanya budaya. Budaya yang sudah melekat di suatu tempat, akan menjadi kebiasaan dan dilakukan secara terus menerus. Tentunya, budaya seperti ini ada yang bernilai baik adapula yang buruk dan berdampak buruk. Budaya yang memberikan dampak baik bagi sekitar tentu akan diterima dengan baik. Beberapa tempat mungkin juga mempunyai budaya yang berdampak buruk bagi keberlangsungan hidupnya, akan tetapi orang-orang yang mempunyai budaya tersebut tetap melestarikannya. Disitulah peran pemimpin dibutuhkan, untuk mengatur budaya yang seharusnya diteruskan dan ditegur agar tidak dilestarikan atau dilakukan kembali. Utamanya budaya yang terjadi dalam organisasi, tentu peran pemimpin sangat dibutuhkan.

Adanya budaya organisasi ini dapat mempengaruhi kepribadian seseorang. Dalam organisasi tentu tidak hanya tercipta budaya organisasi yang baik, adapula budaya organisasi yang berdampak buruk bagi organisasi tersebut. Dan untuk menghilangkan budaya organisasi yang buruk itu, maka dibutuhkan peran pemimpin yang mampu menghapuskan budaya organisasi yang buruk. Begitupula yang terjadi dalam lembaga pendidikan, budaya organisasi juga ada dalam lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan tentunya mempunyai tujuan yang baik untuk meningkatkan mutu sekolahnya. Dengan begitu, maka guru juga berperan penting dalam meningkatkan mutu sekolah, karena

guru adalah elemen terpenting dalam sekolah. Guru dianggap sebagai kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah Lembaga Pendidikan. Tugas guru tidak terpaku hanya pada pengajaran saja, tetapi juga harus mampu membimbing, menjadi teladan, dan juga melatih peserta didiknya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tugas guru diantaranya adalah tugas pengajaran, bimbingan, pengembangan profesi guru dan pengabdian masyarakat. (Masrum, 2021)

Tanggung jawab guru untuk menjadi guru profesional juga besar, seorang guru harus mampu mengembangkan kepribadiannya, mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik, membimbing peserta didik, melaksanakan administrasi sekolah, melaksanakan penelitian untuk pengajaran, juga memahami dan menyusun program pengajaran (Gunawan dkk., 2018). Kinerja guru tentunya tak kalah penting, karena adanya kinerja guru yang baik maka akan ada dampak yang baik dan besar juga untuk sekolah bahkan lingkungan sekolah atau masyarakat di sekitarnya. Begitupun jika kinerja guru buruk, maka juga akan berdampak buruk bagi sekolah tersebut.

Budaya organisasi yang kuat dan baik itu tentu tak lepas dari peran pemimpin didalamnya. Budaya organisasi yang baik dapat terwujud dari komitmen tinggi para anggotanya. Dalam mengatur budaya organisasi pastinya membutuhkan peraturan khusus, maka seorang pemimpin juga harus merencanakan diawal sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang berkualitas. (Ahmad & Murtaufiq, 2020)

Tulisan ini akan membahas apa saja budaya organisasi yang ada dalam sekolah ini, apa budaya organisasi yang ada dalam

sekolah, bagaimana kepala sekolah bisa mengatur budaya organisasi tersebut hingga dapat meningkatkan kinerja guru, apa saja hambatan yang terjadi dalam meningkatkan kinerja guru dan bagaimana kepala sekolah mengatasi hambatan tersebut.

Beberapa penelitian yang penulis temui memang ada yang relevan, penelitian-penelitian itu di antaranya adalah penelitian yang berjudul “Implikasi Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Pendidikan: Studi Literatur”, pendekatan yang digunakan pada penelitian dengan judul ini adalah tinjauan Pustaka, yakni dengan mencari, menganalisis literatur yang ada (Saragih, 2022). Hal ini tentu berbeda dengan penelitian penulis, karena tulisan ini adalah penelitian lapangan, begitupula yang dibahas, jika pada penelitian sebelumnya adalah tentang budaya organisasi untuk mendukung pengetahuan yang ada atau yang dimiliki, maka penulis membahas tentang manajemen budaya organisasi pada sekolah. Penelitian lainnya adalah “Faktor Pengembangan Organisasi Leadership/Kepemimpinan, Budaya dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial) yang metodenya sama dengan penelitian sebelumnya, hasil dari penelitiannya adalah kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi itu berpengaruh terhadap organisasi profesional (Saputra dkk., 2021). Tentunya hal tersebut berbeda dengan penelitian penulis, selain metodenya yang berbeda penelitian penulis tidak membahas pengaruh tetapi membahas tentang manajemen budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian yang relevan selanjutnya dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Manajemen Mutu Guru Terhadap Hasil Belajar Siswa SMKN di D.I.Yogyakarta”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang hasilnya adalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, iklim organisasi, manajemen mutu guru di SMKN Provinsi D.I.Yogyakarta semuanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil belajar siswa (Wahyuni dkk., 2020). Perbedaan dengan penelitian penulis selain yang ada pada metodenya, tentu pada pembahasan yang mana penelitian sebelumnya membahas pengaruh dengan hasil belajar siswa sedangkan penelitian penulis tentang budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru. Selanjutnya, ada penelitian yang berjudul “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Sekolah, Budaya Organisasi dan Etos Kerja pada Sekolah Menengah” menggunakan metode penelitian kuantitatif, dan hasilnya adalah kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, etos kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia pada SMA Negeri di Kabupaten Gunung Kidul (Priharwantiningsih, 2019). Penelitian sebelumnya ini berbeda dengan penulis selain pada metode, juga pada hasilnya yang pengaruhnya terhadap pelajar bukan terhadap kinerja guru. Adapula penelitian dengan judul “Peningkatan Efektivitas Manajemen Pembelajaran Guru Melalui Pengembangan Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi” menggunakan metode penelitian kuantitatif dan hasilnya adalah untuk meningkatkan efektivitas manajemen pembelajaran guru

dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya kerja dan juga adanya perbaikan dalam komitmen (Kamaludin dkk., 2019). Jika penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif dan dengan hasil yang membahas efektivitas manajemen pembelajaran guru, maka hal tersebut berbeda dengan penelitian penulis yang menggunakan metode kualitatif dengan studi lapangan dan membahas tentang bagaimana manajemen seorang kepala sekolah pada budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya yang telah disebutkan, maka penelitian penulis tentu berbeda dengan penelitian-penelitian yang telah disebutkan. Mayoritas penelitian-penelitian sebelumnya yang penulis temui menggunakan metode kuantitatif. Dan hasil dari penelitian sebelumnya juga berbeda dengan yang ada pada tulisan ini, karena tulisan ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kepala sekolah dalam budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru, yang juga nanti akan penulis bahas tentang hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

B. METODOLOGI

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yakni penelitian yang menggambarkan keadaan atau mendeskripsikan suatu keadaan yang diteliti (Sugiyono, 2019). Dan pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mencari makna secara mendalam. Penelitian ini dilakukan di SD Islam Cahaya Permata, Malang. Pada penelitian ini, penulis menggunakan Teknik observasi dan wawancara, yakni melakukan tanya jawab

untuk bertukar informasi. Penulis melakukan observasi pada tanggal 13 April 2023 dan 4 Mei 2023, dan kemudian dilanjutkan wawancara kepada kepala sekolah dan guru kelas pada tanggal 5 Mei 2023.

Teknik penentuan informan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*, jadi penulis sudah menentukan siapa yang akan menjadi informan dalam penelitian ini, tentunya penulis memilih informan yang dianggap mengetahui semua hal yang akan diteliti. Data yang sudah terkumpul dianalisis dengan melalui tiga Langkah yakni, reduksi data yang dilakukan setelah penulis mengumpulkan data, maka penulis memilih beberapa data yang pokok dan penting. Kemudian Langkah selanjutnya adalah penyajian data, yakni dengan mendeskripsikan data yang telah direduksi, dan Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah diawal.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya yang disebut juga kultur diciptakan secara alami, karena kultur itu bisa saja berasal dari pengalaman, tradisi, status sosial, dan lingkungan politik. Kultur atau budaya adalah sebuah fakta dari orang-orang yang berada dalam suatu manajemen dan harus diatur oleh manajemen tersebut (Timpe, 2002).

Begitupun dalam organisasi, ada juga sebuah budaya organisasi yang tercipta dari aturan-aturan yang ada dan perilaku-perilaku sekitar. Seperti yang terjadi pada SD Islam Cahaya Permata ini, karena sekolah ini adalah sekolah Islam, maka ada aturan untuk memakai baju seragam yang telah disepakati

dan tentunya yang sesuai dengan syariat Islam. Budaya memakai baju seragam ini juga untuk mengantisipasi jika ada guru yang memakai baju tidak sopan, karena dengan begini maka ada kesopanan dan sudah jelas karena sudah ada standar yang mengatur. Selain itu, ada juga budaya sholat berjama'ah, hal ini dilakukan untuk memberi contoh kepada peserta didik, jadi bukan hanya memerintahkan peserta didik untuk sholat berjamaah tanpa adanya seseorang yang mencontohkan hal tersebut. Adapula panggilan untuk guru yang ada di sekolah ini, yakni peserta didik memanggil *Mr* dan juga *Ms.*, sedangkan untuk guru senior dipanggil dengan panggilan *Maam*. Kepala sekolah juga memberikan contoh yang baik kepada guru dan pegawai lainnya, yakni saat ada guru baru maka tugas dari organisasi yang ada di sekolah ini, menyambutnya dengan baik, mengajarkan apa yang tidak diketahuinya, menyebutkan beberapa aturan yang ada, dan itu merupakan sebuah budaya yang ada di sekolah ini. Senada dengan yang ada pada teori budaya organisasi menurut Edgar Shein, pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh orang-orang tertentu untuk mengatasi masalah eksternal dan internal, hal ini dilakukan oleh sekelompok orang yang memang dinilai cukup baik dalam bekerja sehingga diajarkanlah hal tersebut kepada anggota baru untuk memahami, memikirkan dan merasakan yang berhubungan dengan masalah tadi. (Tewal, Bernhard, 2017)

Saat penulis melakukan wawancara kepada guru pun, guru tersebut juga mengatakan hal yang sama, yakni dengan berperilaku baik kepada anggota baru, menyambutnya dengan baik sehingga

tercipta lingkungan yang baik. Seperti yang dikatakan oleh Gibson, bahwa budaya organisasi adalah apa yang telah dirasakan oleh pegawai dan persepsi itulah yang menciptakan suatu nilai atau suatu budaya (Tewal, Bernhard, 2017). Berarti, budaya organisasi itu berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang tumbuh di suatu organisasi, dan ketika nilai itu tumbuh dan berkembang maka hal itulah yang menuntun anggota dalam organisasi itu untuk berperilaku seperti nilai-nilai yang telah ada. Jadi, nilai-nilai yang ada ini juga tidak terlepas dari peran kepala sekolah tentunya. Dan selain budaya organisasi itu merupakan nilai-nilai yang ada, fungsi dari budaya organisasi juga tak kalah penting.

Budaya organisasi mempunyai fungsi yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pengikat organisasi, budaya organisasi bisa menjadi pengikat organisasi saat ada kendala dari luar atau dalam organisasi dan mengakibatkan adanya perubahan, maka karena ada budaya inilah organisasi dapat bertahan dan saling menguatkan anggota agar tetap bertahan.
2. Pemersatu organisasi, maksudnya budaya organisasi membuat berbagai macam karakter, bakat, kemampuan dan kompetensi menjadi satu.
3. Identitas, adanya budaya organisasi dapat menjadi identitas karena ciri khas organisasi, sehingga dengan inilah anggota dapat mempunyai etos kerja dengan karakteristik yang sama
4. Motivator, budaya organisasi juga berpengaruh pada semangat anggota dan pada kinerja anggota agar bekerja dengan profesional dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Dan kinerja yang baik juga

akan berpengaruh pada pertumbuhan organisasi.

5. Pedoman kepemimpinan. Budaya organisasi yang baik juga dapat menjadi pedoman bagi pemimpin dalam mengambil keputusan, jadi pengambilan keputusan didasarkan pada sistem yang sudah berjalan selama ini.
6. Nilai tambah organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memberi nilai tambah bagi *stakeholders*, sehingga tingkat kepercayaan terhadap organisasi tinggi.
7. Memantapkan keyakinan anggota. Dengan adanya budaya organisasi yang baik, maka rasa memiliki pada anggota juga akan ada karena anggota yakin dan percaya terhadap organisasinya. (Sari, Eliana, 2009)

Berdasarkan teori diatas, ada beberapa penjelasan dari Kepala SD Islam Cahaya Permata yang juga menyebutkan contoh-contoh dari fungsi budaya organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Pengikat organisasi. Adanya kebiasaan atau budaya di SD Islam Cahaya Permata ini untuk saling menguatkan, maka perubahan yang terjadi seperti adanya perubahan kurikulum yang saat ini sudah menggunakan kurikulum merdeka, maka guru-guru yang ada disini justru saling berbagi akan metode-metode yang nantinya sesuai untuk digunakan di mata pelajaran yang diampu.
2. Pemersatu organisasi. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, persaudaraan guru-guru dan pegawai yang ada di SD Islam Cahaya Permata ini memang sudah erat, karena disana kepala sekolah juga memberikan ruang agar guru dan pegawai

yang lainnya dapat mengembangkan kemampuannya. Karena setiap guru juga mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, maka ketika guru yang satu mempunyai kemampuan dan guru yang lain tidak bisa, maka antar guru ini akan saling berbagi terkait hal-hal yang perlu dibagikan kepada teman sejawatnya.

3. Identitas, seperti yang dijelaskan oleh Kepala Sekolah, bahwa sekolah ini sekolah baru, maka Kepala Sekolah juga memiliki ide untuk menjadikan sekolah ini berbeda, yakni dengan adanya panggilan *Ms.*, *Mr.*, dan *Maam*. Dan panggilan itu yang akan menjadi identitas atau ciri khas dari sekolah ini.
4. Motivator, budaya organisasi yang baik, dengan lingkungan yang baik tentu menjadikan kinerja guru meningkat. Begitupun yang terjadi di sekolah ini, karena dari pemimpinnya sudah mengayomi, maka para anggota yang dipimpinnya pun menjadi nyaman untuk bekerja.
5. Pedoman kepemimpinan. Kepala sekolah menjelaskan, jika budaya organisasi yang ada atau kebiasaan yang ada di sekolah ini sudah melanggar atau tidak sesuai dengan syariat Islam, maka kepala sekolah dengan tegas akan menegur beberapa orang yang memulai hal-hal yang tidak baik tersebut. Itulah bukti, bahwa dengan adanya budaya organisasi, seorang pemimpin organisasi bisa menjadikannya sebagai pedoman.
6. Nilai tambah organisasi, seperti adanya sholat wajib dan sunnah berjamaah dengan peserta didik, maka hal ini yang menjadi nilai tambah dari Lembaga atau sekolah ini, karena memang sekolah Islam dengan konsep *fullday school*, maka guru

juga harus memberi contoh untuk ikut sholat berjamaah di masjid.

7. Memantapkan keyakinan anggota, hal ini akan terjadi otomatis apabila organisasi tersebut baik dan tercipta dengan lingkungan yang baik pula, maka anggota akan yakin dengan organisasi tersebut. Dari hasil wawancara kemarin dengan guru yang ada di sekolah ini, penulis menilai jika guru ini juga sudah yakin dengan SD Islam Cahaya Permata, karena ia juga menjelaskan terkait lingkungan baik dan kepemimpinan yang baik.

Robbins memberikan pendapat tentang budaya organisasi, bahwa budaya yang kuat itu adalah yang mempunyai nilai dan karakter dalam organisasinya, dan juga mempunyai pemimpin yang hebat dalam memperlakukan semua pegawai atau anggotanya (Mamlu'ah, 2017). Budaya organisasi itu juga merupakan sebuah karakter dari organisasi tersebut yang menjadi pembeda dengan organisasi lainnya (Hidayah, 2016). Dalam sebuah Lembaga Pendidikan, budaya organisasi yang ada didalamnya juga merupakan suatu yang penting. Maka, jika sebuah lembaga bisa menjaga konsistensi budaya organisasinya, maka hal tersebut juga dapat meningkatkan mutu Pendidikan dalam sekolah tersebut. (Sumual dkk., 2023)

A. Manajemen Budaya Organisasi oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Guru adalah elemen terpenting dalam Lembaga Pendidikan, maka kinerja guru pun tak kalah penting. Untuk meningkatkan mutu Lembaga Pendidikan, maka meningkatkan kinerja guru juga harus dilakukan. Kinerja seseorang itu pastinya dipengaruhi oleh beberapa hal, dan beberapa hal ini

berhubungan, sehingga apabila salah satu dari hal ini tidak baik, maka bisa mempengaruhi hasil kinerja, beberapa hal tersebut adalah kejelasan tugas, sumber daya yang tidak terbatas hanya pada manusia, individu, akibat atau hasil, umpan balik dari seorang manajer atau pemimpin. (Dale, 2002)

Berdasarkan teori diatas, penulis melakukan analisis dengan apa yang terjadi di lapangan. Di SD Islam Cahaya Permata ini, penulis bisa melihat betapa pentingnya peran kepala sekolah dalam mengatur organisasinya, dan begitupun dengan kinerja guru yang ada. Dengan adanya susunan organisasi yang baik, hal ini juga berpengaruh pada kinerja guru. Di sekolah ini, tugas-tugas guru tentu dijelaskan dengan baik, kepala sekolah juga menjelaskan terkait pembuatan RPP di awal semester, selain RPP, guru juga membuat kerangka pembelajaran di setiap minggunya untuk digunakan pada minggu selanjutnya, menurut kepala sekolah pembuatan kerangka pembelajaran ini dilakukan agar nanti saat guru mengajarkan materi, ia sudah mengetahui tentang metode yang harus digunakan saat pembelajaran di kelas atau mengajar mata pelajaran dengan kondisi peserta didik yang pastinya juga sudah diketahui. Untuk mendukung pembelajaran ini, tentu ada fasilitas yang juga memadai, ada program *outing class* untuk mendalami mata pelajaran, agar peserta didik memahami materinya dengan baik. Dengan hal itu maka ada pembelajaran yang disebut *learning by doing*, tak hanya materi atau teori yang disampaikan tetapi juga praktik dan melihat bagaimana bentuknya, fungsinya dan sebagainya. Selain program yang juga

mendukung pembelajaran, sekolah ini juga menyediakan makan yang tidak terbatas untuk para peserta didik, tetapi juga untuk guru dan pegawai lainnya. Menurut kepala sekolah, jika perut sudah terisi maka otakpun akan berjalan dengan baik. Diharapkan dengan adanya makan siang tersebut, guru bisa mengajar dengan baik dan menggunakan metode atau media pembelajaran yang telah dikuasainya.

Beberapa hal atau kegiatan, program, dan pekerjaan yang telah dikerjakan oleh guru atas perintah dari kepala sekolah itu juga sesuai dengan yang dikatakan Rusman, bahwa kinerja guru adalah wujud dari kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yang dalam proses itu guru merencanakan pembelajaran, melaksanakannya dan sampai pada menilai hasil belajar peserta didik. (Hafidullah dkk., 2021)

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru menurut Surya, diantaranya adalah imbalan jasa, rasa aman, hubungan antar pribadi, kondisi lingkungan kerja, kesempatan untuk peningkatan diri (Hafidullah dkk., 2021). Dari hasil wawancara yang penulis dapatkan, kelima pengaruh tadi sudah terpenuhi pada SD Islam Cahaya Permata ini. Berikut ini penjelasannya:

1. Imbalan jasa, kepala sekolah sudah memberikan upah kepada para guru, meskipun upahnya memang belum sesuai dengan standar.
2. Rasa aman, berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, dapat disimpulkan jika dengan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang baik, maka dapat dipastikan para guru merasa aman.

3. Hubungan antar pribadi, hubungan antar guru disini juga baik meski mungkin terkadang juga terdapat beberapa masalah. Tetapi, kepala sekolah tidak membiarkan hal tersebut, jadi kepala sekolah membantu untuk menyelesaikan masalah yang ada.
4. Kondisi lingkungan kerja, penulis juga bisa memberikan pendapat bahwa kondisi lingkungan kerja yang ada di sekolah ini baik, karena kepala sekolah juga menjelaskan bahwa semua guru harus memperkuat tali silaturrahminya.
5. Kesempatan untuk peningkatan diri, untuk meningkatkan mutu Pendidikan maka kepala sekolah juga meningkatkan kemampuan guru dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan guru.

Tak jauh berbeda dengan yang dipaparkan diatas, Payaman J, Simanjuntak juga mengungkapkan beberapa hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya adalah:

1. Kompetensi individu. Maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi individu ini juga dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerja, juga motivasi dan etos kerja.
2. Dukungan organisasi. Adanya dukungan organisasi yang baik maka kinerja seseorang akan baik pula, karena kinerja juga tergantung pada dukungan organisasi, seperti penyediaan sarana dan prasarana untuk kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan yang ada di lingkungan kerja serta kondisi dan aturan kerja.

3. Dukungan manajemen. Kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur organisasinya, membangun sistem kerja dengan aman dan harmonis, menumbuhkan motivasi kepada pegawainya juga mempengaruhi kinerja. (Nurhayati, 2019)

Berdasarkan beberapa teori diatas tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja seorang guru, maka sebaiknya kepala sekolah juga mengetahui beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja guru. Dari teori yang dipaparkan oleh Payaman, beberapa faktor untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan, yakni lembaga memberikan Pendidikan untuk tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan kemampuannya, begitupun dengan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan tenaga pendidik juga kependidikan. Karena seseorang yang memiliki Pendidikan dengan tingkat tinggi memungkinkannya untuk bekerja lebih produktif.
2. Gizi dan Kesehatan berarti makanan yang disediakan di Lembaga tersebut, dan makanan yang disediakan juga mengandung gizi yang cukup untuk Kesehatan tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat berkonsentrasi dengan baik.
3. Motivasi internal yakni motivasi dari diri sendiri, jadi kinerja seseorang tergantung pada motivasinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya atau melakukan pekerjaannya.
4. Kesempatan kerja berarti adanya kesempatan untuk bekerja, dan

pekerjaannya sesuai dengan Pendidikan juga keterampilan pekerja, dan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan tersebut.

5. Kemampuan manajerial pemimpin, pemimpin tentu bertanggung jawab atas peningkatan kinerja anggotanya, maka manajemen sangat berperan dalam meningkatkan kinerja, baik secara perbaikan tata organisasi atau melalui pemberian kesempatan untuk berkembang.
6. Kebijakan pemerintah, peningkatan kinerja juga dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, seperti adanya perizinan, dan yang berkaitan dengan kode etik kepegawaian. (Nurhayati, 2019)

Pada sekolah yang penulis jadikan sebagai objek penelitian ini, kepala sekolahnya memang sudah mengatur anggotanya dengan baik. Dan manajemen kepala sekolah juga baik, sehingga untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah juga melakukan beberapa hal yang telah disebutkan pada teori diatas. Berikut ini adalah perinciannya:

Tabel 1.
Faktor-faktor untuk meningkatkan kinerja guru

No.	Faktor-faktor untuk meningkatkan kinerja	Penjelasan yang ada di SD Islam Cahaya Permata
1.	Pendidikan dan Pelatihan	Pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah, atau kepala sekolah mengundang narasumber

		yang berkompeten.
2.	Gizi dan Kesehatan	Sekolah menyediakan makan siang yang dimasak oleh <i>cheff</i> di sekolah.
3.	Motivasi internal	Karena motivasi dari kepala sekolah saja tidak cukup, maka motivasi dan kemauan juga harus ada pada diri sendiri, sesuai dengan arahan kepala sekolah
4.	Kesempatan bekerja	Kepala sekolah selalu memberikan kebebasan kepada guru, agar guru dapat mengembangkan kemampuannya.
5.	Kemampuan manajerial pemimpin	Mengarahkan, membimbing, memotivasi, mengatur guru dan pegawai lainnya.
6.	Kebijakan pemerintah	Sekolah ini mengikuti kebijakan pemerintah dengan baik.

Akan tetapi, hal tersebut juga tidak akan berhasil jika hal-hal yang mendukung kinerja belum juga terpenuhi. Ada faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal diantaranya faktor dari dalam diri sendiri seperti kecerdasan, keterampilan, bakat dan minat, kemampuan, motivasi, kesehatan, kepribadian, cita-cita dan tujuan dalam bekerja (Nurhayati, 2019). Karena, kepala sekolah juga menjelaskan bahwa kinerja guru di SD Islam Cahaya Permata ini sudah bisa dikatakan baik, karena memang rata-rata kinerjanya sudah baik. Tetapi, pekerjaan yang dilakukan memang bermacam-macam, ada guru yang mempunyai loyalitas tinggi sehingga ia mengerjakan tugas dengan senang hati dan semangat. Ada pula guru yang mengerjakan tugasnya tanpa ada rasa ingin tahu pada tugas-tugas lain atau membantu tugas-tugas lainnya, tetapi kepala sekolah mengatakan tidak ada guru yang sampai tidak mengerjakan tugasnya. Tugas dikerjakan sesuai dengan tupoksi masing-masing yang telah diberikan. Kepala sekolah juga menjelaskan, alasan adanya guru yang loyalitasnya tinggi dan ada guru yang hanya mengerjakan sesuai dengan apa yang ditugaskan, menurut kepala sekolah hal tersebut dikarenakan tujuannya dalam bekerja. Ada guru yang datang ke sekolah hanya untuk mencari rezeki, sehingga tugasnya dikerjakan apa adanya atau sesuai dengan yang ditugaskan, dan kepala sekolah tidak masalah dengan hal tersebut, karena memang motivasi seseorang untuk bekerja itu macam-macam, menurutnya hal tersebut Kembali kepada bagaimana kepala sekolah mampu mengelola atau mengatur organisasinya.

Adapula faktor eksternal, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan keluarga, adanya suasana dalam keluarga bisa mempengaruhi kinerja, jika ketegangan terjadi dalam kehidupannya hal tersebut dapat menurunkan semangat. Hal ini juga dibahas oleh kepala sekolah, bahwa memang ketika terjadi masalah dalam keluarga, itu juga bisa terbawa ke sekolah, sehingga komunikasi kepala sekolah dengan guru juga hal yang penting untuk mendukung guru.
2. Lingkungan kerja, situasi kerja yang baik dapat mendorong tenaga kerja bekerja dengan optimal. Adanya komunikasi yang baik dengan teman sejawat, hal itu juga dapat mendukung kinerja. Berdasarkan penjelasan dari kepala sekolah, komunikasi antar guru disini baik, meski terkadang ada beberapa masalah yang dapat menyebabkan suasana menjadi tidak baik.
3. Komunikasi dengan kepala sekolah, jika komunikasi yang terjalin efektif maka akan mendukung kinerja menjadi baik. Seperti yang telah dijelaskan penulis sebelumnya, komunikasi kepala sekolah harus baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan dapat meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah di SD Islam Cahaya Permata ini merupakan seseorang yang terbuka, sehingga ketika ada masalah pribadi, maka kepala sekolah juga menerima beberapa cerita dan memberikan solusi kepada guru yang memang membutuhkan itu.
4. Sarana dan prasarana, adanya sarana dan prasarana yang memadai dapat membantu guru untuk semangat dalam mengajar

(Nurhayati, 2019). Sarana dan prasarana di sekolah dari observasi yang penulis lakukan sudah bisa dinilai baik, dengan kelas-kelas yang berbeda dari sekolah pada umumnya, adanya kantor guru, kepala sekolah, dapur dan lainnya.

B. Hambatan atau Kendala Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Upaya untuk Mengatasinya

Mengatur sebuah organisasi bukanlah hal yang mudah, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengaturnya, dan setiap pemimpin juga mempunyai karakteristik masing-masing dalam mengatur anggota juga organisasinya. Begitu juga saat seorang pemimpin ingin meningkatkan kinerja guru, maka pemimpin juga mempunyai cara tersendiri dalam melakukannya. Seperti yang dibahas dalam subbab sebelumnya, kepala SD Islam Cahaya Permata telah melakukannya dengan baik dan mempunyai cara-cara untuk mendekatkan diri kepada anggotanya. Akan tetapi, di setiap rencana dan pelaksanaan dari manajemen tersebut pasti ada hambatan atau kendala yang terjadi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, kendala yang paling utama adalah dari segi finansial sekolah, jadi kepala sekolah belum bisa memberikan upah atau gaji sesuai dengan standar yang ada. Maka dari itu, yang bisa dilakukan saat ini adalah perjuangan guru-guru untuk mengabdikan pada sekolah, karena upah yang diberikan kepada guru itu sesuai dengan keuangan yang didapatkan oleh sekolah. Karena memang sekolah swasta harus mengatur keuangan yang didapatkan sendiri. Selain itu, kendala yang dianggap sekolah adalah kendala yang

biasa, yakni kendala yang ada pada masing-masing guru atau masalah pribadi guru.

Kepala sekolah sudah mengupayakan beberapa hal untuk mengatasi kendala tersebut. Jadi, menurut kepala sekolah untuk mengatasi masalah finansial, maka yang harus dilakukan adalah peningkatan mutu sekolah, sehingga banyak yang tertarik dengan sekolah ini dan membuat keuangan sekolah menjadi meningkat, sehingga bisa memberi upah sesuai dengan aturan tenaga kerja. Selain itu, kepala sekolah juga menggunakan beberapa persen dari total dana BOS yang diberikan. Sedangkan untuk mengatasi masalah yang ada antar guru, maka kepala sekolah melakukan evaluasi di tiap minggu agar guru yang melakukan kesalahan bisa memperbaikinya, namun jika kesalahan tersebut fatal atau terjadi permasalahan yang besar, maka kepala sekolah mengumpulkan para guru di hari itu juga untuk meminta penjelasan atau memperbaiki kesalahan tersebut. Jika pada masalah pribadi, maka kepala sekolah melakukan pendekatan kepada guru-guru yang dianggapnya kurang bersemangat atau sedan gada masalah, sehingga guru bisa terbuka kepada kepala sekolah.

D. KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi tercipta dari aturan-aturan yang ada dan perilaku-perilaku sekitar. Seperti yang terjadi pada SD Islam Cahaya Permata ini, karena sekolah ini adalah sekolah Islam, maka ada aturan untuk memakai baju seragam yang telah disepakati dan tentunya yang sesuai dengan syariat Islam. Adapula panggilan untuk guru yang ada di sekolah ini, yakni peserta didik memanggil *Mr* dan juga

Ms., dan *Maam*. Kepala sekolah juga memberikan contoh yang baik kepada guru dan pegawai lainnya, yakni saat ada guru baru maka tugas dari organisasi yang ada di sekolah ini, menyambutnya dengan baik, mengajarkan apa yang tidak diketahuinya.

Kepala sekolah dalam mengatur budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru di SD Islam Cahaya Permata ini dengan mengirim guru untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah, atau kepala sekolah mengundang narasumber yang berkompeten untuk mengisi hal-hal yang dibutuhkan sekolah. Selain pelatihan, sekolah menyediakan makan siang yang dimasak oleh *cheff* di sekolah, kepala sekolah juga selalu memberikan kebebasan kepada guru, agar guru dapat mengembangkan kemampuannya. Tak hanya itu, kepala sekolah selalu memberikan kebebasan kepada guru, agar guru dapat mengembangkan kemampuannya.

Kendala yang paling utama adalah dari segi finansial sekolah, jadi kepala sekolah belum bisa memberikan upah atau gaji sesuai dengan standar yang ada, selain itu kendala yang biasa adalah masalah pada guru-guru atau antar guru. Untuk mengatasi hal tersebut maka kepala sekolah harus meningkatkan mutu sekolah agar keuangan sekolah tersebut bisa meningkat. Dan untuk mengatasi masalah yang ada pada guru, kepala sekolah mengadakan evaluasi setiap minggunya, sehingga dapat cepat diperbaiki.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, V. I., & Murtaufiq, S. (2020). Manajemen Budaya Organisasi Madrasah Adiwiyata. *Tarbiya Islamia: Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, 9.
- Dale, T. (2002). *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja"*, PT. Gramedia.
- Gunawan, Ibrahim, & Almukarramah. (2018). *Kompetensi Kinerja Guru Menurut Kurikulum Karakter (K-13)*. Sefa Bumi Persada.
- Hafidullah, Nur, I., Sofiah, & Mochklas, M. (2021). *Manajemen Guru: Meningkatkan Disiplin dan Kinerja Guru*. Bintang Pustaka Madani.
- Hidayah, S. N. (2016). Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 23–34.
- Kamaludin, K., Setyaningsih, S., & Yusuf, A. E. (2019). Peningkatan efektivitas manajemen pembelajaran guru melalui pengembangan budaya kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 731–739.
- Mamlu'ah, A. (2017). Pengembangan Budaya Organisasi Pesantren dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 28–40.
- Masrum. (2021). *Kinerja Guru Profesional*. Eureka Media Aksara.
- Nurhayati, S. (2019). *Supervisi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru*. CV. IQRO.
- Priharwantiningsih, A. (2019). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Etos Kerja pada Sekolah Menengah. *Media Manajemen Pendidikan*, 1(3), 84–93.
- Saputra, R. F. A., Pranoto, C. S., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629–639.
- Saragih, R. R. (2022). Implikasi Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan di lingkungan Pendidikan: Studi Literatur. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 4(4), 6077–6082.
- Sari, Eliana. (2009). *Budaya Organisasi: Membangun Etos Kerja Profesional*. Jayabaya University Press.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D, dan Penelitian Pendidikan)* (3 ed.). Alfabeta.
- Sumual, S. D., Krowin, M., Pantow, L. Y., Kolanus, D. N., & Mantiri, A. P. (2023). Peran Budaya Organisasi Sekolah Dalam Manajemen Pendidikan Pada SMP Frater Don Bosco Tomohon. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 414–422.
- Tewal, Bernhard, A. (2017). *Perilaku Organisasi*. CV. Patra Media Grafindo.
- Timpe, A. D. (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memimpin Manusia*. Gramedia.
- Wahyuni, I., Darmono, D., & Usman, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Iklim Organisasi, dan Manajemen Mutu Guru Terhadap Hasil Belajar Siswa SMKN DI D.I.Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Teknik Sipil*, 2(1), 1–12.