

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan sarana bagi pembentukan intelektualitas, bakat, budi pekerti/ akhlak serta kecakapan peserta didik. Tanpa pendidikan, sebuah bangsa atau masyarakat tidak akan pernah mendapatkan kemajuannya sehingga menjadi bangsa atau masyarakat yang kurang atau bahkan tidak beradab. Pendidikan menjadi harapan dan tumpuan bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia bangsa Indonesia.(Hamri,2011). Soedjatmoko (1991) mengemukakan bahwa sekolah adalah lembaga pendidikan yang secara potensial paling strategis bagi terjadinya proses sosialisasi berbagai pengetahuan, nilai, sikap, kemampuan yang dicita-citakan yang relevan dengan tuntutan pembangunan nasional. Soedjatmoko (1991) juga mengemukakan bahwa pendidikan pada tingkatan institusi mengarah pada pembentukan budaya sekolah, yaitu nilai-nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh semua warga sekolah, dan masyarakat luas.

Setiap sekolah memiliki keunikan budayanya sendiri-sendiri yang melekat dalam ritual-ritual dan tradisi-tradisi sejarah dan pengalaman sekolah (Johnson,2002). Oleh karena itu, dengan adanya budaya sekolah, dapat diketahui atau dipahami pola perilaku dari sebuah sekolah yang membedakan dengan sekolah lain.

Schein (2009) mengungkapkan bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Keberhasilan pelaksanaan program budaya sekolah antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan. Sekolah seperti halnya organisasi lain mengembangkan suatu norma-norma perilaku sebagai respon dari lingkungan dimana anggota organisasi tersebut bekerja dan memberikan pelayanan.

Sekolah sebagai suatu organisasi harus memiliki: kemampuan untuk hidup, tumbuh berkembang dan melakukan adaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada, dan integrasi internal yang memungkinkan sekolah untuk hidup, tumbuh, berkembang, dan melakukan adaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada. Oleh karenanya suatu organisasi termasuk sekolah harus memiliki pola asumsi-asumsi dasar yang dipegang bersama seluruh warga sekolah. Dalam kaitan dengan kultur sebagaimana pengetahuan di atas maka kultur sekolah merupakan pola dasar, asumsi, sistem nilai-nilai keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan serta berbagai bentuk produk di sekolah yang akan mendorong semua warga sekolah untuk saling

bekerjasama yang didasarkan oleh sikap saling percaya mempercayai, mengundang partisipasi seluruh warga, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru, dan memberikan keempatan untuk terlaksananya pembaharuan di sekolah menuju kualitas yang terbaik (Zamroni,2007).

Budaya sekolah juga memiliki tingkatan level mulai dari yang abstrak sampai kongkrit. Tingkatan budaya ini menurut Schein (2009), tingkatan budaya dari yang paling abstrak sampai yang paling kongkrit adalah: asumsi dasar, nilai-nilai, dan artifak. Asumsi dasar merupakan merupakan keyakinan yang dipegang teguh yang sadar atau tidak terjabarkan dalam nilai-nilai. Nilai-nilai merupakan sikap dan keyakinan yang dimiliki warga sekolah berkaitan dengan kehidupan sekolah yang bersangkutan. Sedangkan artifak merupakan produk dari suatu kultur yang dapat dilihat dan diobservasi misalnya karya-karya siswa, gedung-gedung, kebersihan ruang, tata ruang dan sebagainya.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat dirumuskan bahwa budaya sekolah adalah norma, nilai, dan keyakinan yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam lingkup sekolah, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang membedakan sekolah satu dengan sekolah yang lain.

Budaya sekolah bukanlah sebuah entitas statis, budaya sekolah harus terus menerus dibangun dan dibentuk melalui interaksi dengan orang lain dan melalui refleksi terhadap kehidupan dan dunia umumnya. Para guru dan pendidik rata-rata mengatakan bahwa permasalahan yang terjadi di dalam kelas misalnya tingginya rata-rata anak-anak yang membolos, gagal memotivasi siswa dapat disebabkan

karena kurangnya pemahaman dan aplikasi tentang budaya sekolah oleh tenaga pengajar. Tanpa mengubah budaya sekolah, sekolah akan tetap mengalami permasalahan.

Budaya sekolah dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Wagner (2004) juga mengatakan bahwa budaya sekolah sangatlah berkaitan dengan bagaimana orang-orang memperlakukan orang lain, bagaimana mereka menilai orang lain dan bagaimana mereka bekerja dan bersama-sama baik dalam perasaaan profesional maupun personal.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Asman (2010) dalam jurnalnya yang berjudul *Relationship between Mentoring Program Characteristics and Mentees' Career* mengemukakan bahwa hubungan dan *leadership transfer* dari pimpinan ke bawahan dapat dilakukan melalui proses mentoring. Hal ini dikarenakan didalam proses mentoring terdapat aspek interaksi, komunikasi dan kepemimpinan.

Bozeman (2007) mentoring adalah proses untuk transmisi informal pengetahuan, dan dukungan psikososial yang dirasakan oleh penerima sebagai pengetahuan terhadap sesuatu yang relevan untuk bekerja, untuk karir, atau profesional. Mentoring memerlukan komunikasi informal, biasanya tatap muka dan selama periode waktu yang berkelanjutan waktu, antara orang yang dianggap memiliki pengetahuan yang relevan yang lebih besar, kebijaksanaan, atau pengalaman (mentor) dan orang yang dianggap memiliki kurang (mentee).

Orang yang menerima bimbingan dapat disebut sebagai *protégée* atau, dalam beberapa tahun terakhir disebut sebuah mentee. Sedangkan orang yang memberikan bimbingan disebut sebagai mentor (Linney,1999).

Mentoring sering melibatkan *coaching skill*. Idealnya, proses mentoring dan *coaching* bekerja sama untuk mendukung pembelajaran organisasi. Mentoring sepenuhnya diarahkan belajar hubungan, didorong oleh kebutuhan *learning* dari mentee tersebut. *Coaching* lebih berfokus pada meningkatkan peningkatan kinerja dan keterampilan; Mentoring, pada pencapaian pada tujuan pengembangan pribadi atau profesional. Hubungan mentoring bersifat sukarela (mereka dapat diberikan dan ditingkatkan dengan persiapan individu dan pelatihan), sebaliknya, *coaching* biasanya diberikan hanya sebatas pengetahuan saja, sehingga hubungan yang ada biasanya bersifat kontrak/dengan batasan waktu tertentu. Pada proses *Coaching* pelatih sering dipekerjakan di luar organisasi, sementara mentor biasanya datang dari dalam organisasi (Lois, 2005).

Mentoring bukanlah sebuah produk. Mentoring adalah sebuah proses dari rangkaian pembentukan karakter manusia. Mentoring bagi mereka yang memiliki *mindset mentoring as a product* hanya akan berpikiran bagaimana mentoring dapat terselenggara, ini yang menyebabkan penyelenggaraan mentoring di Indonesia masih banyak menghadapi kendala, karena start pembangunan pola pikir mentor dan lembaga pengelola mentoring yang kurang tepat.(Nugraha, 2010).

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Berdasarkan hasil interview dengan Head of Operasional, staff HRD dan juga beberapa guru,

didapati bahwa SD Mawar Sharon Christian School merupakan sebuah sekolah yang memiliki ciri khas dalam pengembangan nilai-nilai budaya sekolah. Sekolah ini memiliki nilai-nilai yang ditumbuhkan dalam sekolah yang menjadi budaya organisasi didalam SD Mawar Sharon Christian School yang meliputi: *faith* (menumbuhkan iman kepada Tuhan Yesus melalui setiap materi yang diberikan), *respect* (mampu menghargai Tuhan, diri sendiri, orang lain, dan lingkungan), *unity* (memiliki kesatuan hati, mampu bekerja dalam team), *teachable spirit* (memiliki kerendahan hati untuk mau belajar).

Seiring dengan berkembangnya sekolah ini, berkembang pula tingkat kebutuhan akan guru-guru. Adanya guru-guru baru diperlukan sebuah cara untuk menurunkan visi misi dan corporate value dari pemimpin keseluruh staff dan guru-guru supaya nilai-nilai tersebut terinternalisasikan ke seluruh guru dan staff. Berdasarkan hasil interview juga didapati bahwa sekolah ini memiliki tingkat kebutuhan guru yang cukup besar (8-10% tiap tahun ajaran), hal ini dikarenakan SD Mawar Sharon Christian School adalah sekolah yang banyak memfasilitasi pertumbuhan jemaat Gereja Mawar Sharon, sehingga seiring dengan pertumbuhan jemaat, maka semakin banyak pula jumlah anak-anak yang mendaftar. Sekolah ini sangat menekankan nilai-nilai Kristiani yang tertuang dalam lima budaya sekolah yang dimiliki. Kendala yang dihadapi oleh sekolah adalah pembinaan terhadap guru yang merupakan *freshgraduate*, sehingga diperlukan pembinaan secara intensif terutama terhadap hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai yang ada di sekolah itu. Selain itu, tingkat *turn over* guru sebanyak 4-5 % pertahun juga memicu adanya kebutuhan terhadap pembinaan guru. Pihak manajemen dan HRD

telah berupaya untuk memikirkan jalan keluar terhadap permasalahan ini, salah satu caranya adalah dengan membentuk kelompok-kelompok guru untuk membantu guru-guru yang baru, namun dirasa kurang efektif karena belum memiliki suatu standar yang baku sehingga pada pelaksanaannya kurang konsisten. Selain adanya kebutuhan untuk menginternalisasikan nilai-nilai budaya sekolah, adanya kebutuhan akan lahirnya pemimpin-pemimpin yang memiliki visi misi yang sama dengan sekolah ini juga menjadi landasan dalam penelitian ini.

Melihat dari data dilapangan yang telah dilakukan sebelumnya dan juga berdasarkan penelitian-penelitian yang mendukung, peneliti ingin mendesain sebuah Program Formal Mentoring dan juga melihat pengaruh Program Formal Mentoring dalam meningkatkan perilaku guru terhadap budaya organisasi di sekolah SD. Mawar Sharon Christian School.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas, dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Apa saja langkah-langkah untuk mendesain sebuah Program Formal Mentoring di SD Mawar Sharon Christian School?
- 1.2.2 Apakah Program Formal Mentoring dapat meningkatkan perilaku guru terhadap budaya organisasi di SD Mawar Sharon Christian School?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1.3.1 Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan desain Program Formal Mentoring yang diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan program mentoring di sebuah sekolah.
- 1.3.2 Mengetahui pengaruh Program Formal Mentoring dalam meningkatkan perilaku guru terhadap budaya organisasi?

1.4 Manfaat Penelitian

- 1.4.1 Pengembangan design dan analisis terutama dalam mendesign program mentoring.
- 1.4.2 Pengembangan ilmu yang berkaitan dengan budaya organisasi dan aspek-aspek yang berpengaruh.
- 1.4.3 Manfaat bagi sekolah untuk membantu para pemimpin di sekolah untuk dapat lebih meningkatkan pemahaman terhadap budaya sekolah.
- 1.4.4 Bagi para mentor dapat meningkatkan keterampilan dalam pelatihan, konseling, mendengarkan, mengembangkan dan praktek gaya yang lebih pribadi kepemimpinan.
- 1.4.5 Memberikan gambaran menyeluruh bagi mentee tentang tujuan yang dikehendaki dalam sebuah sekolah.
- 1.4.6 Memberikan dukungan moral dan support dalam proses pengembangan diri baik mentor maupun mentee.

1.5 Batasan Masalah

- 1.5.1 Penelitian ini diadakan di SD. Mawar Sharon Christian School, di Jl. Cempaka 10-12.
- 1.5.2 Aspek mentoring yang diambil adalah Program Formal Mentoring.
- 1.5.3 Materi yang akan diobservasi dan diberikan pada saat pemberian mentoring berjalan adalah salah satu budaya organisasi dari SD Mawar Sharon Christian School yaitu tentang respek.
- 1.5.4 Program mentoring yang diobservasi adalah program mentoring yang berjalan selama 6 kali meeting untuk dilihat keefektifannya.
- 1.5.5 Pendekatan penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, pengolahan data penelitian ini menggunakan program SPSS 13, sedangkan instrument dalam penelitian ini menggunakan angket dan wawancara.