

BAB I

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan bagian sentral dalam sebuah organisasi atau institusi pendidikan. Kualitas sekolah sedikit banyak ditentukan dari budaya organisasi yang terjadi dan dihidupi dalam sebuah organisasi sekolah, pengaruh dari budaya organisasi menjadi sangat luas mulai dari kinerja guru, gaya bekerja hingga kepada kualitas pendidikan organisasi sekolah. Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya, butuh proses dan waktu untuk menghasilkan budaya organisasi yang positif.

Ada banyak sumber yang menciptakan sebuah budaya organisasi dalam sebuah sekolah, antara lain nilai-nilai kultur yang dipegang pimpinan, nilai-nilai kultur yang dipegang karyawan, dan pengaruh kultur sosial yang hadir disekitar organisasi. Pengaruh nilai kultur merupakan hal penting dalam memberikan pengaruh secara global dan lintas organisasi. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Sanyal yang menyatakan bahwa pertumbuhan globalisasi di berbagai negara dan di setiap organisasi tidak bisa dilepaskan dari sensitivitas pengaruh budaya yang ada disekitarnya, baik dalam organisasi bisnis, ekonomi, maupun dalam organisasi pendidikan. (Sanyal, 2001, 11)

Dalam penulisan tesis ini, penulis hanya akan berfokus pada pengaruh nilai-nilai Kultur yang dipegang oleh pemilik/pemimpin sekolah terhadap budaya organisasi, sekolah alasannya adalah karena nilai-nilai kultur memiliki aspek yang dominan dalam mempengaruhi budaya organisasi di sekolah penulis melakukan penelitian, yang selanjutnya akan disebut sebagai Sekolah ABC. Lebih lanjut,

penulis akan memaparkan kondisi latar belakang Sekolah ABC, juga pemaparan latar belakang masalah yang menjadi fokus penelitian dalam tesis ini.

1.1. Latar Belakang

Untuk memahami lebih lanjut tentang nilai-nilai Kultur dalam organisasi sekolah ABC yang mempengaruhi budaya organisasi sekolah, penulis akan memaparkan tentang kondisi latar belakang sekolah secara umum, dan latar belakang masalah yang terjadi di sekolah ABC berkaitan dengan nilai-nilai kultur sebagai pengaruh terhadap budaya organisasi Sekolah ABC.

1.1.1. Latar Belakang Sekolah

Sekolah ABC (bukan nama sebenarnya) didirikan pada tahun 1995. Sekolah ABC telah membuat komitmen yang serius dalam mendidik anak-anak dengan menempatkan fokus yang kuat pada pengetahuan, iman, dan karakter sebagai cita-cita pendidikan. Lebih dari 1.750 siswa dari berbagai latar belakang belajar di Sekolah ABC. Sekolah ini beroperasi di 2 lokasi yang berbeda, Tangerang dan Tangerang selatan yang terdiri dari Junior, Senior, dan Cambridge High School, Sekolah ABC sangat menjunjung tinggi nilai-nilai Kultur Tionghoa yang sangat menekankan kepada bakti dan hormat kepada orang tua. Hal ini tidak hanya berpengaruh pada kehidupan siswa di sekolah, tetapi juga pada kehidupan kerja para karyawan dan guru.

Nilai-nilai Kultur Tionghoa sangat kental di sekolah ini terlihat jelas pada dua hal, yaitu:

a. Artifak

Mulai dari logo sekolah sudah memakai bahasa Mandarin, bahkan beberapa bagian mulai dari lobby dan ruang guru dihiasi lukisan Mandarin. Hal yang sama juga terlihat dari simbol-simbol di setiap pintu ruangan memakai dua bahasa yaitu bahasa Inggris dan bahasa Mandarin.

b. Nilai

Nilai kultur Tionghoa terlihat sangat jelas di sekolah ini dalam bentuk nilai-nilai budaya. Hal ini dikarenakan setiap hari para siswa harus mengucapkan sumpah dan janji siswa dengan memakai tiga bahasa, yaitu Indonesia, Inggris dan Mandarin. Begitu juga dalam setiap acara kegiatan sekolah, pembawa acara harus terdiri dari 2-3 penerjemah bahasa, yaitu Indonesia, Inggris dan Mandarin. Penanaman kultur Tionghoa tidak hanya dilakukan melalui janji siswa, tetapi pengajaran bahasa. Hal ini dikarenakan Sekolah ABC percaya bahwa budaya bisa diajarkan melalui bahasa. Sekolah ABC mengharuskan setiap siswa SMP dan SMA wajib belajar bahasa Mandarin 6-7 jam setiap minggu. Dalam aspek yang lain, untuk membudayakan kultur Tionghoa Sekolah ABC rutin melaksanakan *Mandarin Week* setiap 2 bulan sekali.

1.1.2. Latar Belakang Masalah

Kultur Tionghoa yang kental di Sekolah ABC membawa sekolah ini pada ciri karakteristik manajemen dan budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah-sekolah pada umumnya. Penekanan pada “senioritas” dan pemilik sekolah merupakan hal umum di sekolah ABC, hal ini sejalan dengan pendapat Dr. Sheh Sheow Wah yang mengatakan bahwa, “posisi manajemen organisasi China / Tionghoa dibuat berdasarkan prinsip “senioritas” dalam hierarki, mirip dengan hierarki dalam keluarga (familisme). Hal ini berdampak pada organisasi Tionghoa memiliki tingkat formalisasi rendah dan hubungan pelaporan yang berganti-ganti serta struktur yang longgar.” (Sheh Sheow Wah, 2003, 7). Untuk menjelaskan kondisi dan gambaran budaya “senioritas” di sekolah ABC penulis akan memaparkan beberapa studi kasus.

1. Studi Kasus: Sekolah ABC

Untuk memahami secara mendalam kondisi dan problematika yang ada di Sekolah ABC, perlu untuk melihat dimensi-dimensi yang mengalami persoalan dan permasalahan dengan nilai “senioritas”. Dalam konteks proses pengenalan terhadap persoalan “senioritas” di Sekolah ABC, maka penulis akan mengulas beberapa aspek yang menjadi area problematika di Sekolah ABC. Aspek-aspek tersebut antara lain, nilai “senioritas” dan struktur organisasi, nilai “senioritas” dan konteks usia masa kerja, serta nilai “senioritas” dalam konteks pengambilan kebijakan. Kajian dan ulasan atas

aspek-aspek diatas akan disusun dalam bentuk studi kasus terhadap sekolah ABC.

a. Nilai “Senioritas” dan Struktur Organisasi

Melalui observasi yang dilakukan oleh penulis, ada sebuah masalah dalam budaya organisasi di Sekolah ABC. Masalah yang diamati oleh penulis adalah masalah budaya organisasi yang berkaitan dengan “senioritas”. Masalah yang pertama adalah “senioritas” dalam sistem struktur organisasi. Sekolah ABC menjalankan sistem organisasi sentralisasi, di mana semua keputusan dan kebijakan harus berasal dari kantor pusat yang notabene adalah para senior di organisasi Sekolah ABC. Kantor pusat merupakan pemegang kebijakan tertinggi, yang terdiri dari Direktur Sekolah yang juga adalah pemilik tunggal, Wakil Direktur yang adalah istri dari pemilik sekolah dan Asisten Wakil Direktur adalah adik ipar dari pemilik sekolah.

Nilai “senioritas” dalam wewenang mengambil kebijakan dan keputusan sering kali terjadi dalam beberapa kegiatan sekolah cabang, di mana sekolah cabang harus menunggu approval atau persetujuan dari kantor pusat perihal acara/event yang dilaksanakan di sekolah cabang. Hal ini memerlukan waktu dan revisi demi revisi, yang tidak jarang membuat lelah PIC event dalam merancang sebuah kegiatan. Permasalahan ini menunjukkan bahwa budaya sentralisasi atau berpusat pada keputusan pada kantor pusat masih besar dalam organisasi Sekolah ABC. Dampak yang lebih besar dari problem ini berujung pada kepuasan kerja, dari

perbincangan dengan beberapa guru. Rekan-rekan guru sering mengutarakan tentang ketidakpuasan mereka bekerja di Sekolah ABC. Beberapa contoh ketidakpuasan para guru adalah mereka tidak pernah diberi kebebasan dalam berkreativitas, berinovasi sesuai dengan keinginan dan keyakinan mereka. Selalu ada prosedur dan peraturan yang harus mereka ikuti yang seringkali berlawanan dengan visi dan idealisme mereka. Persoalan ini menunjukkan bahwa ketergantungan sekolah cabang pada keputusan senior di kantor pusat sangat tinggi.

b. Nilai “Senioritas” dalam Konteks Usia/Masa Kerja

Dalam aspek lain, nilai “senioritas” juga terjadi dalam konteks “senioritas” yang berkaitan dengan usia kerja di organisasi. Hal ini jelas terlihat dalam pemberian apresiasi kinerja kepada para guru dalam bentuk *Teacher’s Award*. Adalah sebuah budaya di Sekolah ABC bahwa seorang guru akan mendapat “*The Best Teacher*” jikalau sudah mengabdikan kepada sekolah ABC kurang lebih 3 tahun ke atas. Hal ini menutup kemungkinan bagi guru-guru baru yang memiliki kinerja baik untuk mendapat penghargaan dalam *Teacher’s Award*. Hal yang paling ironis adalah mekanisme pemilihan “*The Best Teacher*”.

Biasanya kandidat “*The Best Teacher*” diusulkan oleh Kepala Sekolah, dan dari beberapa kesaksian guru-guru, bahwa guru yang mendapat kesempatan untuk menjadi kandidat juara adalah orang yang sama; yang notabene adalah orang-orang dekat Kepala Sekolah. Sehingga usulan untuk menjadi juara “*The Best Teacher*” menjadi sangat subyektif. Hal ini

dikarenakan tergantung penilaian Kepala Sekolah dan bukan karena kinerja karyawan.

c. Nilai “Senioritas” dalam Konteks Pengambilan Kebijakan

Masalah yang ketiga, nilai “senioritas” juga berdampak besar pada pertimbangan-pertimbangan untuk mengambil keputusan. Dalam beberapa kesempatan rapat guru, Kepala Sekolah selalu meminta saran, usul dan pertimbangan pemikiran dari guru-guru senior yang sudah memiliki masa kerja di Sekolah ABC 6-9 tahun. Hal ini bukan berarti guru-guru baru tidak berperan dalam memberikan pertimbangan, tetapi dari pengalaman dan kreativitas diyakini bahwa guru-guru senior lebih mampu dan kompeten dalam memberikan usulan, saran dan pertimbangan mengenai kebijakan.

d. Nilai “Senioritas” dalam Konteks Kinerja Karyawan

Masalah yang keempat, nilai “senioritas” juga berkaitan erat dengan kinerja karyawan sekolah ABC. Penghargaan yang sangat besar yang diberikan kepada karyawan-karyawan senior, membuat ide dan argumentasi karyawan senior lebih dihargai dan dipakai dalam setiap program kegiatan sekolah ABC. Hal ini membuat ide dan program kerja yang diusulkan oleh karyawan junior seolah-olah tidak memiliki arti apa-apa. Akibatnya, sebagian besar karyawan junior merasa dinomor-duakan dalam setiap pembuatan program kerja disekolah ABC. Hal ini jelas berdampak langsung pada kinerja karyawan junior yang terkesan kecewa

dengan keputusan pimpinan yang lebih menghargai ide-ide dan program kerja dari karyawan senior dibanding karyawan junior.

1.2. Tinjauan Pustaka

Nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa merupakan bagian konsep pemikiran budaya dan organisasi. Oleh karena itu dalam penulisan tesis ini, penulis akan memakai beberapa sumber literatur yang menjelaskan korelasi antara dimensi-dimensi kultur dan konsep organisasi. Sumber literatur yang akan dipakai antara lain dari Geert Hofstede tentang “*Culture and Organizations*”.

1.3. Batasan Penelitian

Dalam rangka mencapai tujuan penelitian, perlu untuk membuat fokus penelitian. Fokus penelitian dalam hal ini akan dilakukan dengan membatasi partisipan penelitian, ruang lingkup penelitian, rentang waktu penelitian. Tujuan dari batasan penelitian ini agar supaya penelitian ini menjadi lebih terarah dan mencapai sasaran penelitian.

1.3.1. Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian ini adalah pimpinan Sekolah ABC yang sudah memimpin masing-masing sekolah kurang lebih satu periode. Juga para guru dan kalangan pimpinan yang berada di Sekolah ABC.

1.3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membahas secara khusus tentang nilai “senioritas” dalam organisasi Sekolah ABC. Fokus penelitian akan ditekankan pada aspek-aspek berikut:

1. Penelitian ini akan membahas komponen-komponen nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa yang mempengaruhi budaya organisasi Sekolah ABC.
2. Penelitian ini juga akan membahas pengaruh positif dan negatif nilai “senioritas” dalam mempengaruhi budaya organisasi Sekolah ABC.
3. Penelitian ini hanya akan dibatasi pada satu institusi sekolah yaitu Sekolah ABC.
4. Penelitian bertujuan mencari sejauh mana pengaruh nilai “senioritas” pada budaya organisasi Sekolah ABC. Oleh karena itu fokus dari penelitian ini akan ditujukan kepada pemimpin sekolah dan wakil pemimpin sekolah yang dinilai sudah mengenal, memahami dan menghayati budaya organisasi Sekolah ABC, para guru yang menjalani budaya organisasi dan juga para karyawan Sekolah ABC.

1.4. Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian ini akan menjawab lima permasalahan esensial nilai “senioritas” dan budaya organisasi di sekolah ABC:

1. Apa dampak yang dihasilkan dari implementasi nilai “senioritas” yang berasal dari nilai Kultur Tionghoa yang mempengaruhi budaya organisasi sekolah ABC berdasarkan teori dimensi Kultur dari Geert Hofstede?
2. Seberapa besar dampak dari nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa, kepada sistem sekolah, siswa, staf/karyawan dan orang tua murid? Apakah dampaknya besar, sedang atau kecil?
3. Nilai-nilai (karakter) apa saja dari nilai “senioritas” di organisasi Sekolah ABC yang dipakai oleh pemimpin sekolah dalam menciptakan budaya organisasi di Sekolah ABC berdasarkan teori dimensi Kultur Geert Hofstede yaitu, jarak kuasa, gaya bekerja, proses organisasi dan orientasi organisasi?
4. Bagaimana proses terjadinya nilai “senioritas” di Sekolah ABC, yang berasal dari nilai Kultur Tionghoa dalam aspek otoritas, gaya bekerja, proses pengambilan keputusan dan orientasi organisasi?
5. Mengapa pengaruh nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa bisa berdampak besar kepada para guru dan karyawan di organisasi Sekolah ABC?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan komponen nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa, yang dikaji melalui teori dimensi Kultur dari Geert Hofstede dalam menciptakan budaya organisasi sekolah ABC.
2. Mendeskripsikan komponen nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa, yang dikaji melalui teori dimensi Kultur dari Geert Hofstede, dalam memberikan pengaruh pada sistem sekolah, siswa, staf/karyawan dan orang tua sebagai konsumen Sekolah ABC.
3. Menjelaskan bagaimana proses terjadinya nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa, sehingga bisa mempengaruhi budaya organisasi Sekolah ABC?
4. Menjelaskan penyebab nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa dalam membentuk budaya organisasi Sekolah ABC, melalui kajian teoritis dimensi Kultur dari Geert Hofstede?

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Manfaat dari penelitian ini akan memberikan sumbangan akademis terhadap kekayaan riset dan penelitian dalam dunia pendidikan di Indonesia, terutama dalam dunia manajemen pendidikan. Terlebih

khususnya memberikan referensi dan edukasi terhadap organisasi-organisasi sekolah untuk membangun budaya organisasi yang baik.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan pengaruh nilai “senioritas” sebagai nilai Kultur Tionghoa terhadap budaya organisasi.
- b. Memberikan referensi dan petunjuk kepada setiap pemimpin sekolah dan yayasan yang memiliki corak budaya Tionghoa, untuk dapat mengelola dan menjalankan budaya organisasi sekolah sesuai dengan budaya organisasi yang positif.
- c. Memberikan kontribusi dan sumbangan kepada manajemen pendidikan dan dunia kepemimpinan sekolah di Indonesia secara global, sehingga dapat mengubah budaya organisasi sekolah menjadi lebih baik dan bertanggung-jawab.
- d. Bagi Sekolah ABC, penelitian ini dapat menjadi oto-kritik bagi pemimpin sekolah dan yayasan, dimana bisa menjadi acuan untuk menjadi lebih baik dan komponen-komponen yang masih kurang dan belum dipraktekkan bisa menjadi evaluasi untuk diimplementasikan di masa mendatang.

1.7. Sistematika Penyajian

Penelitian ini akan dijelaskan dalam bagian-bagian berikut:

1. Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang penelitian, tinjauan pustaka, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penyajian.

2. Landasan Teori

Dalam bab ini akan diuraikan tentang konsep dan teori nilai “senioritas” dalam konsep budaya organisasi

3. Desain Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan desain, metode dan langkah-langkah yang akan diambil dalam penelitian budaya “senioritas” dalam budaya organisasi, dalam rangka untuk mengumpulkan dan menginterpretasikan data.

4. Sajian dan Interpretasi Data

Dalam bab ini peneliti akan memaparkan hasil penelitian dari wawancara dengan pemimpin sekolah ABC, Wawancara dengan staf/karyawan/guru sekolah ABC serta memaparkan konsep dan sistem regulasi Sekolah ABC.

5. Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini akan diuraikan tentang kesimpulan akhir dari penelitian, juga keterbatasan aspek aspek yang belum dibahas, dan

rekomendasi penelitian yang bisa menjadi proyek penelitian berikut,
juga saran.

