

**Budaya Organisasi Sekolah Yayasan Islam Dan Yayasan
Kristiani Di Sumatera Barat, Indonesia**
*Organizational Culture in Islamic and Missionary schools
in West Sumatera, Indonesia*

Jainabee Md Kassim
Darmawati

Abstract

Culture of an organization is often based on various elements. A study about organizational culture in Islamic and Missionary schools in West Sumatera was conducted in 2007. The aim was to get a feedback about organizational culture from 508 teachers, that is 247 from Islamic schools and 261 from Missionary schools in West Sumatera. The conceptual framework is based on framework used and adapted by Jainabee, from Organizational Psychology: Framework for Understanding Organizational Culture by Lawson and Zheng Shen (1998) and Survey of Organizations by Taylor and Bowers. This article discusses the findings of three organizational cultural elements studied, that are vision and mission, climate and leadership, based on the perceptions of 600 teachers. The findings show that respondents from Islamic and Missionary schools strongly agree with the cultural elements of vision and mission, climate and leadership. In the context of comparison, min value of organizational culture as a whole was found to be higher in Missionary schools. As such, there is an urgent need to examine the strength and weaknesses of organizational cultural practices in both types of schools, so as to inculcate an effective school culture.

Keyword : organizational culture, effective school culture

PENGENALAN

Pengelolaan pendidikan di Indonesia telah diatur melalui undang-undang (UU) No. 23 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional. Dalam UU No. 23 tahun 2003, yang menyatakan bahwa perkhidmatan pendidikan kepada masyarakat dilaksanakan oleh kerajaan dan masyarakat (swasta). Pada peringkat pendidikan dasar, peranan pemerintah sangat besar dalam menyediakan perkhidmatan pendidikan kepada masyarakat, iaitu hampir 90 peratus (Supriadi 2004). Namun begitu, semakin tinggi peringkat pendidikan, semakin berkurangan peranan pemerintah. Walau bagaimanapun, dalam konteks ini, swasta diberi peluang yang cukup besar dalam perkhidmatan pendidikan.

Apabila merujuk kepada Indonesia, didapati bahawa pengelolaan yayasannya membuka peluang kepada semua anggota masyarakat untuk menyediakan

perkhidmatan pendidikan sesuai dengan peraturan dan undang-undang. Oleh itu, beberapa yayasan pendidikan ditubuhkan, dikelola oleh organisasi kemasyarakatan seperti organisasi keagamaan. Antara sekolah yang berada di bawah organisasi keagamaan ialah Muhammadiyah, Nahdatul Ulama, Persatuan Gereja Katolik Indonesia, Yayasan Protestan dan lain-lainnya. Selain itu, terdapat juga sekolah-sekolah yang bukan di bawah kelolaan organisasi keagamaan, tetapi mempunyai ciri-ciri keagamaan. Walau bagaimanapun, belum pernah terjadi perselisihan dan persaingan dalam bidang pendidikan dalam kalangan sekolah-sekolah ini, kerana masing-masing memegang pada semangat perpaduan dan nasionalisme.

Walaupun bagaimanapun, sesebuah organisasi pendidikan khususnya sekolah, mempunyai budayanya yang tersendiri. Budaya kerja dalam organisasi merupakan hasil daripada proses penerapan prinsip-prinsip budaya organisasi dan perilaku organisasi. Visi dan misi organisasi yang dirancang dengan baik sesuai dengan orientasi perkembangan akan datang dapat mencipta budaya kerja yang baik seluruh kakitangan. Begitu juga unsur lain daripada budaya organisasi seperti kepemimpinan, iklim, komitmen kerja serta layanan pada pelanggan akan dapat mencipta peningkatan budaya kerja kakitangan.

Perkembangan pendidikan menunjukkan bahawa pengurusan pendidikan bukan setakat tertumpu pada proses pengajaran dan pembelajaran semata-mata, tetapi melibatkan pelbagai aspek lain yang memberikan sumbangan besar terhadap pertumbuhan ekonomi sesebuah negara (Supriadi 2004; Elfindr, 2000; Ghazali 2001; Noor Aini Idris 2006). Justeru itu, budaya dalam sesebuah organisasi pendidikan sangat penting untuk perkembangan pembangunannya.

Budaya Sekolah Yayasan Islam Dan Kristiani Di Sumatera Barat

Sesebuah organisasi pendidikan itu mempunyai ciri-ciri budaya unik dan tersendiri yang membezakannya daripada organisasi-organisasi lain. Pada tahun 1980-1990 pencapaian kualiti pendidikan Yayasan Islam adalah lebih baik daripada Yayasan Kristiani. Jumlah pelajar yang berjaya adalah memberangsangkan, malahan perubahan dalam kualiti pendidikan yang dihasilkan oleh Yayasan Kristiani adalah jelas. Namun begitu, pada 1990 hingga ke hari ini berlaku perkara sebaliknya. Beberapa sekolah menengah di bawah Yayasan Kristiani menjadi sekolah pilihan di Sumatera Barat dengan pencapaian dan kualiti terbaik di peringkat nasional. Pada masa yang sama, beberapa sekolah di bawah Yayasan Islam seolah-olah tidak mampu bersaing lagi. Terdapat beberapa indikasi bahawa budaya di sekolah-sekolah Yayasan Islam tidak cukup kuat untuk bersaing dan menyesuaikan diri dengan perubahan pendidikan peringkat nasional, sedangkan organisasi sekolah yayasan Kristiani mampu menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran pendidikan yang berlaku.

Realiti ini menimbulkan pertanyaan apakah yang berlaku dalam budaya sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani sehingga mengalami keadaan yang berbeza? Apakah dan bagaimanakah corak budaya organisasi yang dikembangkan oleh kedua-dua yayasan iaitu Yayasan Islam dan Kristiani? Turut menjadi persoalan ialah apakah ciri-ciri kecemerlangan yang terdapat di antara kedua-dua jenis organisasi?

Bagi menjawab persoalan-persoalan yang dinyatakan itu, kajian ini dijalankan untuk membuat satu perbandingan mengenai tiga elemen budaya organisasi di sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani dalam daerah Sumatera Barat, iaitu visi dan misi, iklim dan kepimpinan. Dapatan kajian akan memberi satu gambaran tentang budaya organisasi di sekolah-sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat. Kajian seperti ini penting kerana penerapan budaya organisasi akan mempengaruhi kerjaya guru dalam sesebuah organisasi (Wibisono 2006; Komariah & Triatna 2005; Sidin 2003; Mulyasa 2003), sekali gus mampu menghadapi perubahan lingkungan pendidikan (Norlia Goolamally & Jamil Ahmad 2006; Ishak Siddin 2006; Jainabee 2005; Komariah & Triatna 2005; Mulyasa 2003).

Kajian Budaya Sekolah

Satu penyelidikan yang komprehensif mengenai budaya sekolah Yayasan Islam dan Kristiani di Sumatera Barat telah dijalankan mulai tahun 2007. Kerangka kajian dibina berasaskan kerangka *Organizational Psychology: Framework for Understanding Organizational Culture* oleh Lawson dan Zheng Shen (1998) dan *Survey of Organizations* oleh Taylor dan Bowers (1972) yang pernah digunakan oleh Jainabee (2005). Artikel ini tertumpu kepada tiga elemen utama yang lazimnya menjadi asas kepada budaya kerja sesebuah organisasi iaitu visi dan misi, iklim dan kepimpinan. Visi dan misi yang jelas perlu sebagai pendorong utama kepada pembentukan tingkah laku warga sekolah. Iklim pula diperlukan untuk membina suasana persekitaran dalaman yang merangsang warga memberi komitmen yang tinggi, manakala kepimpinan yang cekap menunjukkan keupayaan untuk mengurus sesebuah organisasi. Elemen-elemen budaya organisasi ini penting untuk membentuk budaya sekolah yang berkesan.

Kaedah utama kajian ialah kuantitatif, menggunakan soal selidik. Pembinaan item atau pernyataan dalam setiap elemen budaya organisasi yang dikaji diubah suai berpandukan kajian Jainabee (2005). Responden kajian seramai 508 guru iaitu 247 orang dari Sekolah Yayasan Islam dan 261 dari Yayasan Kristiani memberi jawapan kepada pernyataan-pernyataan mengenai budaya, berpandukan skala 1 hingga 5. Skala 1 adalah untuk sangat tidak bersetuju dan 5 untuk sangat bersetuju. Terdapat 16 pernyataan yang menyentuh tentang visi dan misi, 19 pernyataan mengenai iklim dan 20 pernyataan mengenai kepimpinan. Skor jawapan guru yang diperolehi diinterpretasikan berdasarkan Jamil (2003) iaitu skor min 1.00 –

2.33, untuk persetujuan pada tahap rendah, skor min 2.34 – 3.66 untuk tahap sederhana dan skor min 3.67 – 5.00 untuk tahap tinggi.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan deskriptif tentang pandangan guru terhadap budaya sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani dilaporkan berdasarkan setiap elemen yang dikaji iaitu visi dan misi, iklim dan kepimpinan.

a. Visi dan Misi Sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani

Pada amnya, maklum balas yang diperoleh daripada soal selidik menunjukkan bahawa secara keseluruhan, visi dan misi sekolah Yayasan Islam (min 3.78) dan Yayasan Kristiani (min 3.86) berada pada tahap tinggi (Lihat Jadual 1.1). Secara terperinci guru Sekolah Yayasan Islam dan Kristiani sangat bersetuju bahawa sekolah masing-masing (i) berusaha memberikan bimbingan untuk mencapai visi dan misi sekolah; (ii) mempunyai perancangan jangka pendek dan jangka panjang untuk melaksanakan visi dan misi sekolah; (iii) selalu melakukan evaluasi terhadap pencapaian visi dan misi sekolah; (iv) guru dan karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi sekolah; (v) pengetua sekolah menjelaskan visi dan misi sekolah kepada guru-guru; (vi) visi dan misi sekolah dibentuk bersama dengan guru-guru; (vii) pengetua sekolah sentiasa menghargai sumbangan idea guru untuk mencapai visi dan misi sekolah; (viii) pengetua menerangkan proses pencapaian visi dan misi kepada guru; (ix) program pendidikan dirancang sesuai dengan visi dan misi sekolah; (x) halangan dalam pencapaian visi dan misi sekolah dapat diatasi melalui tindakan bersama; (xi) sumber pengajaran pembelajaran disediakan untuk memudahkan pencapaian visi dan misi sekolah; (xii) pelaksanaan visi dan misi sentiasa dipantau dan dinilai dan (xiii) pengetua menjelaskan mengenai visi dan misi sekolah secara rasmi sekurang-kurangnya sekali setahun.

Guru dari kedua-dua jenis sekolah memberi pandangan yang sama iaitu bersetuju pada tahap sederhana bahawa guru dan karyawan (i) terlibat dalam penggubalan visi dan misi sekolah; (ii) memahami visi dan misi sekolah dan (iii) yayasan memberikan penghargaan setiap tahun atas kejayaan mencapai visi dan misi sekolah. Satu dapatan yang menarik adalah apabila mana terdapat perbezaan pandangan antara guru sekolah Yayasan Islam dan Kristiani. Guru sekolah Kristiani sangat bersetuju bahawa warga sekolahnya jelas dengan visi dan misi dan sumber-sumber luar membantu pencapaian visi dan misi sekolah. Namun begitu, guru dari Yayasan Islam hanya bersetuju pada tahap sederhana dengan kedua-dua pernyataan tersebut.

Budaya Organisasi Sekolah Yayasan Islam Dan Yayasan Kristiani

Jadual 1.1 Visi dan misi sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani

Visi dan Misi	Yayasan Islam		Yayasan Kristian	
	Min	SP	Min	SP
1. Yayasan berusaha memberikan bimbingan bagi guru dan karyawan terhadap pencapaian visi dan misi sekolah	3.86	.760	4.07	.794
2. Yayasan memberikan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dalam melaksanakan visi dan misi sekolah	3.80	.806	3.94	.767
3. Guru dan Karyawan ikut dilibatkan dalam penyusunan visi dan misi sekolah	3.61	.870	3.61	.931
4. Yayasan selalu melakukan evaluasi terhadap pencapaian visi dan misi sekolah	3.83	.771	3.83	.809
5. Kebanyakan guru dan karyawan memahami dengan baik visi dan misi sekolah	3.55	.735	3.65	.786
6. Guru dan Karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi yang dibuat oleh sekolah	3.87	.713	3.99	.784
7. Yayasan memberi penghargaan setiap tahun atas kejayaan mencapai visi dan misi sekolah	3.50	1.052	3.53	1.005
8. Pengetua sekolah menjelaskan visi dan misi sekolah kepada guru-guru.	4.05	.647	4.00	.649
9. Pengetua sekolah sentiasa menghargai sumbangan guru dalam pencapaian visi dan misi sekolah	4.02	.777	4.03	.662
10. Pengetua sekolah menerangkan proses pencapaian visi dan misi sekolah kepada guru	3.91	.719	3.99	.722
11. Halangan dalam pencapaian visi dan misi sekolah dapat diatasi melalui tindakan bersama	3.74	.666	3.77	.715
12. Sumber pengajaran pembelajaran disediakan untuk memudahkan pencapaian visi dan misi sekolah	3.75	.817	4.07	.755
13. Pelaksanaan visi dan misi senantiasa dipantau, dan dinilai	3.71	.806	3.94	.771
14. Warga sekolah jelas dengan visi dan misi sekolah	3.62	.858	3.77	.664
15. Pengetua sekolah menjelaskan mengenai visi dan misi sekolah secara rasmi sekurang-kurangnya sekali setahun	3.85	.859	3.82	.770
16. Sumber-sumber luar membantu mencapai visi dan misi sekolah	3.59	.925	3.68	.713
Keseluruhan	3.78.	528	3.86.	488

b. Iklim Sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani

Budaya organisasi dari segi Iklim secara keseluruhan seperti yang dilaporkan dalam Jadual 1.1 menunjukkan sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani berada pada tahap tinggi. Secara terperinci pula guru sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani mempunyai pandangan yang berbeza terhadap empat pernyataan mengenai iklim. Kajian mendapati guru Yayasan Islam sangat bersetuju bahawa (i) warga sekolah menghargai rakan sekerja yang berprestasi di sekolah dan (ii) terdapat kerjasama dari semua guru di sekolah. Namun begitu, guru Yayasan Kristiani memberi pandangan yang berbeza iaitu bersetuju pada tahap sederhana sahaja dengan dua pernyataan di atas. Walau bagaimanapun, bagi dua pernyataan lagi iaitu (i) sedia menolong teman yang sakit menyelesaikan tugasnya dan (ii) mendapat

kerjasama daripada semua guru dalam menjalankan tugas, didapati guru Yayasan Islam bersetuju pada tahap sederhana sahaja, tetapi sangat dipersetujui oleh guru Yayasan Kristiani. Kajian turut mendapati bahawa guru Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani mempunyai pandangan yang sama iaitu sangat bersetuju dengan 16 pernyataan mengenai iklim organisasi. Ini meliputi (i) rakan sekerja berkongsi idea untuk mengatasi masalah pekerjaan; (ii) warga sekolah mempunyai kemahiran komunikasi yang baik (iii) apabila terjadi salah faham antara guru, pengetua berupaya menyelesaikannya; (iv) warga sekolah berusaha menjalin hubungan yang harmonis dengan pengetua sekolah; (v) warga sekolah menjenguk teman sekerja dan keluarganya yang sakit atau kemalangan; (vi) warga sekolah mendengar keluhan-keluhan teman sekerja; (vii) warga sekolah saling bertukar fikiran dengan teman sekerja apabila ada masalah; (viii) warga sekolah mengambil berat keadaan kerja di sekolah; (ix) warga sekolah mengajak teman bekerjasama memberikan yang terbaik untuk sekolah; (x) warga sekolah dilibatkan bersama dalam usaha memperbaiki mutu sekolah; (xi) pengetua mempunyai hubungan yang baik dengan guru; (xii) pengetua sentiasa menilai iklim sekolah bagi tujuan penambahbaikan mutu pendidikan dan (xiii) pengetua sering berinteraksi dengan warga sekolah. Kajian juga menjelaskan bahawa guru Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani mempunyai pandangan yang sama iaitu bersetuju pada tahap sederhana dengan dua pernyataan mengenai iklim. Pernyataan tersebut ialah (i) masalah yang dihadapi teman sejawat merupakan masalah bersama dan (ii) warga sekolah berziarah ke rumah teman sekerja di luar waktu kerja.

Jadual 1.2 Iklim Organisasi Sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani

Iklim Organisasi	Yayasan Islam		Yayasan Kristian	
	Min	SP	Min	SP
1. Saya dan rakan sekerja berkongsi idea untuk mengatasi masalah pekerjaan.	4.00	.591	4.03	.549
2. Saya mempunyai kemahiran komunikasi yang baik	3.71	.635	3.79	.583
3. Masalah yang dihadapi teman sekerja juga merupakan masalah bersama	3.62	.702	3.58	.743
4. Apabila terjadi salah faham antara sesama guru, pengetua berupaya untuk menyelesaikannya	3.79	.583	3.89	.660
5. Saya berusaha menjalin hubungan yang harmonis dengan pengetua sekolah	4.17	.591	4.25	.518
6. Saya berziarah ke rumah teman sekerja di luar waktu kerja	3.52	.576	3.57	.716
7. Saya menjenguk teman sejawat dan keluarganya yang sakit atau kemalangan	4.10	.496	4.10	.623
8. Saya mendengar keluhan-keluhan yang disampaikan teman sejawat	3.89	.484	3.92	.545
9. Saya saling bertukar fikiran dengan teman sekerja apabila ada masalah yang dihadapi	4.07	.561	4.11	.581
10. Saya mengambil berat keadaan kerja di sekolah	4.00	.478	4.04	.549
11. Saya mengajak teman bekerjasama memberikan yang terbaik untuk sekolah	4.12	.551	4.19	.552

Budaya Organisasi Sekolah Yayasan Islam Dan Yayasan Kristiani

12. Saya menghargai teman yang berprestasi di sekolah	4.23	.521	4.22	.420
13. Jika ada teman sakit, saya bersedia menyelesaikan tugasnya	3.53	.658	3.86	.632
14. Saya mendapat kerjasama dari semua guru dalam menjalankan tugas	3.76	.642	3.55	.591
15. Saya mendapat bantuan dari semua guru dalam menjalankan tugas	3.37	.759	4.08	.746
16. Warga sekolah dilibatkan bersama dalam usaha memperbaiki mutu sekolah	3.98	.697	4.19	.550
17. Pengetua mempunyai hubungan yang baik dengan guru	4.20	.509	3.91	.472
18. Pengetua sentiasa menilai iklim sekolah bagi tujuan penambahbaikan mutu pendidikan	3.76	.678	4.02	.705
19. Saya sering berinteraksi dengan warga sekolah	4.00	.604	4.12	.568
Keseluruhan	3.89	478	3.93	.352

c. Kepimpinan Sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani

Budaya organisasi dari segi Kepimpinan secara keseluruhan menurut pandangan guru sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani berada pada tahap tinggi (min = 3.99). Maklumat terperinci dalam Jadual 1.2 menunjukkan guru sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani sangat bersetuju dengan kesemua pernyataan mengenai kepimpinan. Pernyataan-pernyataan tersebut ialah (i) pengetua sekolah bekerja sama dalam menyusun program sekolah; (ii) pengetua sekolah bermusyawarah dengan majlis guru dalam mengambil keputusan; (iii) pengetua sekolah mempertimbangkan pendapat guru dalam menetapkan keputusan; (iv) pengetua bekerjasama dengan majlis guru untuk merancang mesyuarat; (v) pengetua mencerminkan sifat bijaksana dalam menyusun aktiviti sekolah; (vi) pengetua sekolah memilih guru yang layak untuk mengikuti kursus; (vii) pengetua sekolah mengingatkan guru agar rancangan pelajaran diserahkan tepat waktu; (viii) pengetua sekolah mengagihkan tugas guru dalam upacara perhimpunan secara bergilir; (ix) pengetua sekolah berbincang dengan guru untuk menetapkan jadual mengajar; (x) pengetua sekolah bekerja sama dengan AJK bagi menetapkan kegiatan; (xi) pengetua sekolah mendelegasikan tugas kepada timbalan semasa ketiadaannya; (xii) pengetua sekolah membenarkan timbalan mengambil keputusan semasa ketiadaannya; (xiii) pengetua sekolah menunjukkan rasa senang kepada guru yang berprestasi; (xiv) pengetua sekolah memberi teguran kepada guru yang lalai menjalankan tugas; (xv) pengetua sekolah memberikan pujian kepada guru bila menyerahkan tugas tepat waktu; (xvi) pengetua sekolah gembira apabila guru mempunyai kreativiti dalam pengajaran; (xvii) pengetua sekolah mendorong guru supaya bersifat positif; (xviii) pengetua sekolah menghargai pendapat guru yang tidak berkenan di hatinya; (xix) pengetua sekolah tegas dalam memberi arahan semasa mesyuarat guru dan (xx) pengetua sekolah memberitahu pihak sekolah sekiranya tidak dapat hadir.

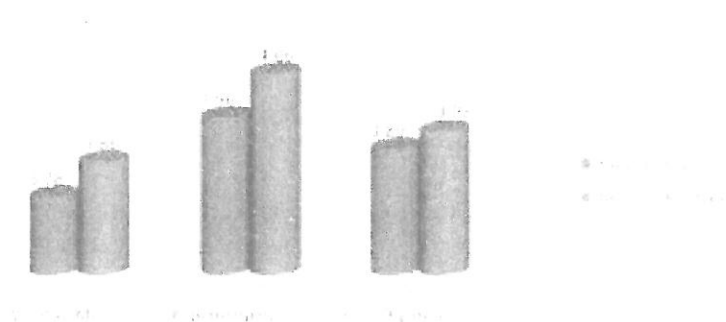
Jadual 1.3 Kepimpinan Sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani

Kempimpinan	Yayasan Islam		Yayasan Kristian	
	Min	SP	Min	SP
1. Pengetua sekolah bekerja sama dalam menyusun program sekolah	4.05	.662	4.08	.675
2. Pengetua sekolah bermusyawarah dengan majlis guru dalam mengambil keputusan	4.06	.781	4.14	.716
3. Pengetua sekolah mempertimbangkan ide / pendapat guru dalam menetapkan keputusan	4.04	.724	4.18	.735
4. Agenda rapat disusun oleh Pengetua sekolah bekerjasama dengan majlis guru	3.77	.834	3.89	.840
5. Pengetua mencerminkan sifat bijaksana dalam menyusun aktiviti sekolah	4.00	.627	4.04	.678
6. Pengetua sekolah memilih guru yang layak untuk mengikuti kursus	4.03	.774	4.16	.709
7. Pengetua sekolah mengingatkan guru agar rancangan pelajaran diserahkan tepat waktu	4.15	.709	4.31	.614
8. Pengetua sekolah mengagihkan tugas guru dalam upacara perhimpunan secara bergilir	3.67	.995	4.01	.805
9. Pengetua sekolah berbincang dengan guru untuk menetapkan jadual mengajar	3.82	.872	4.06	.842
10. Pengetua sekolah bekerja sama panitia dalam menetapkan kegiatan	3.95	.705	4.08	.830
11. Pengetua sekolah mendelegasikan tugas kepada timbalan semasa ketiadaannya	4.04	.621	4.09	.671
12. Pengetua sekolah membenarkan timbalan mengambil keputusan semasa ketiadaannya	3.70	.737	4.18	.883
13. Pengetua sekolah menunjukkan rasa senang kepada guru yang berprestasi	4.07	.662	3.69	.709
14. Pengetua sekolah memberi teguran kepadaguru yang lalai menjalankan tugas	4.25	.629	4.19	.607
15. Pengetua sekolah memberikan pujian kepada guru bila menyerahkan tugas tepat waktu	3.96	.712	4.14	.695
16. Pengetua sekolah gembira apabila guru mempunyai kreativiti dalam pengajaran	4.06	.617	4.03	.615
17. Pengetua sekolah mendorong guru supaya bersifat positif	4.15	.657	4.18	.600
18. Pengetua sekolah menghargai pendapat guru yang tidak berkenan di hatinya,	3.71	.846	3.91	.769
19. Pengetua sekolah tegas dalam memberi arahan semasa mesyuarat guru	3.97	.587	3.78	.695
20. Pengetua sekolah memberitahu pihak sekolah sekiranya tidak dapat hadir	3.80	.778	4.01	.652

Perbandingan Budaya Sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani: Visi dan Misi, Iklim dan Kepimpinan

Secara keseluruhannya, keputusan kajian menunjukkan budaya kerja adalah lebih mantap di sekolah Yayasan Kristiani berbanding dengan sekolah Yayasan Islam. Skor min bagi elemen visi dan misi di sekolah Yayasan Kristiani ialah 3.86 berbanding dengan 3.78 bagi sekolah Yayasan Islam. Manakala, skor min elemen iklim di sekolah Yayasan Kristiani ialah 3.93 dan sekolah Yayasan Islam 3.89. Perbezaan juga dikesan pada elemen kepimpinan di mana skor min bagi sekolah Yayasan Kristiani ialah 4.06 dan sekolah Yayasan Islam 3.96 (Lihat Rajah 4.1).

Budaya Organisasi Sekolah Yayasan Islam Dan Yayasan Kristiani



Rajah 4.1 Budaya Organisasi Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani: Visi dan Misi, Iklim dan Kepimpinan

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian yang dijalankan membuahkan beberapa dapatan yang menarik tentang budaya kerja sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat. Maklum balas yang diperolehi menggambarkan status budaya organisasi Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani, justeru membolehkan gambaran perbandingan dibuat.

Secara umumnya, kajian ini menunjukkan bahawa sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat mempunyai visi dan misi, iklim serta kepimpinan yang tersendiri, diterima sebagai tenaga untuk menggerakkan ahli-ahlinya melaksanakan tugas seharian mereka. Rata-rata warga kedua-dua yayasan menerima secara positif beberapa aspek budaya yang berkaitan dengan pernyataan dan pelaksanaan visi dan misi. Sebagai contoh, mereka sependapat menyatakan bahawa sekolah masing-masing telah berusaha memberikan bimbingan untuk mencapai visi dan misi; mempunyai perancangan jangka pendek dan jangka panjang untuk melaksanakan visi dan misi; selalu menilai pencapaian visi dan misi yayasan; melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi; menjelaskan visi dan misi sekolah kepada guru-guru; sentiasa menghargai sumbangan idea guru dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Mereka turut menyatakan bahawa pihak sekolah menerangkan proses pencapaian visi dan misi kepada guru; merancang program pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi; mengatasi secara bersama halangan dalam pencapaian visi dan misi; menyediakan sumber pengajaran pembelajaran untuk memudahkan pencapaian visi dan misi sekolah; sentiasa memantau dan menilai pelaksanaan visi dan misi serta menjelaskan visi dan misi sekolah secara rasmi sekurang-kurangnya sekali setahun. Walau pun berbangga dengan perancangan dan pengurusan visi dan misi sekolah masing-masing, namun warga kedua-dua yayasan tidak pula menafikan bahawa mereka kurang dilibatkan dalam penggubalan visi dan misi, kurang memahami visi dan misi serta kurang mendapat penghargaan sekiranya berjaya mencapai visi dan misi sekolah. Walau bagaimanapun, warga kedua-dua yayasan menyuarakan

pandangan yang berbeza dalam dua perkara iaitu guru Yayasan Kristiani lebih jelas dengan visi dan misi sekolah mereka berbanding dengan guru Yayasan Islam. Warga yayasan Kristiani juga lebih berbangga dengan sumbangan sumber-sumber luar dalam membantu pencapaian visi dan misi sekolah.

Dalam hal berhubung iklim pula, maklum balas yang diperoleh menggambarkan perbezaan pandangan antara guru Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani. Guru Yayasan Islam lebih berbangga dengan penghargaan yang diterima atas kerja yang berprestasi berbanding dengan guru Yayasan Kristiani. Guru Yayasan Islam turut gembira kerana semua guru sekolah saling bekerjasama. Walau pun begitu, maklum balas yang diberikan menunjukkan semangat kerjasama, tolong menolong dan saling bantu membantu dalam menjalankan tugas adalah lebih ketara dalam kalangan warga Yayasan Kristiani berbanding warga Yayasan Islam. Warga dari kedua-dua yayasan turut mempunyai pandangan yang sama bahawa iklim sedia ada menjurus kepada hubungan kerja semata-mata. Ini dibuktikan dengan pengakuan bahawa mereka kurang berkongsi masalah dan kurang menziarahi teman di luar waktu pejabat. Sebaliknya suasana kerja di kedua-dua yayasan lebih cenderung kepada perkongsian idea antara rakan sekerja untuk mengatasi masalah pekerjaan dan menjalin hubungan baik sesama warga sekolah dan dengan pihak pengurusan. Sebagai contoh, pengetua berupaya menyelesaikan salah faham antara guru, manakala warga sekolah berusaha menjalin hubungan yang harmonis dengan pengetua sekolah. Warga saling bertukar fikiran dengan teman sekerja apabila ada masalah serta mengambil berat keadaan kerja di sekolah, berusaha untuk memberikan yang terbaik demi untuk memperbaiki mutu sekolah, serta sentiasa menilai iklim sekolah bagi tujuan penambahbaikan mutu.

Sesuatu yang amat menarik dapat dilihat dari segi kepimpinan di sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani. Guru berbangga dengan kepimpinan pengetua sekolah kedua-dua yayasan. Sebagai contoh, sebelum membuat keputusan, pengetua mempertimbangkan pendapat guru dan bermusyawarah dengan majlis guru. Pengetua juga mendelegasikan tugas kepada timbalan dan membenarkan timbalan mengambil keputusan semasa ketiadaannya. Pengetua turut menunjukkan sifat adil apabila mengagihkan tugas guru dalam upacara perhimpunan secara bergilir dan sifat bijaksana dalam menyusun aktiviti sekolah. Namun, pengetua juga tegas dalam memberi arahan semasa mesyuarat guru. Di samping itu, pengetua juga mempamerkan gaya kepimpinan partisipatif apabila didapati bekerjasama dengan majlis guru untuk merancang mesyuarat serta menyusun program dan kegiatan sekolah, berbincang untuk menetapkan jadual mengajar. Kepimpinan instruksional juga terserlah pada pengetua kerana kesediaannya mengingatkan guru menyerahkan rancangan pelajaran tepat waktu, memilih guru yang layak untuk mengikuti kursus, menggalakkan guru menunjukkan prestasi kerja terbaik serta mendorong guru bersifat positif dan kreatif dalam pengajaran. Pengetua juga menunjukkan ciri kepimpinan fleksibel apabila sedia menghargai pendapat guru yang tidak berkenan di hatinya,

sedia memberi teguran kepada guru yang lalai menjalankan tugas, di samping memberi pujian kepada guru yang menyerahkan tugas tepat waktu.

Apakah implikasi daripada dapatan kajian ini? Implikasi yang paling utama mungkin boleh dikaitkan dengan budaya kerja Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat. Sesuatu yang menarik dapat diperhatikan daripada perbezaan pandangan guru Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat. Dapatan keseluruhan menunjukkan ketiga-tiga elemen budaya organisasi iaitu visi dan misi, iklim dan kepimpinan adalah lebih mantap dalam pengurusan sekolah Yayasan Kristiani berbanding dengan pengurusan sekolah Yayasan Islam. Walaupun perbezaannya agak kecil, iaitu skor min sebanyak 0.08 untuk visi dan misi, 0.1 untuk iklim dan 0.04 untuk kepimpinan, namun perkara-perkara yang dibangkitkan dalam pengurusan ketiga-tiga elemen tersebut perlu dianalisis dengan lebih terperinci, demi untuk mempertingkatkan budaya kerja dalam pengurusan sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat.

Walau pun maklum balas guru menunjukkan perkembangan positif, kerana dari banyak segi, guru Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat menerima baik perancangan dan pengurusan visi dan misi dalam yayasan masing-masing, namun begitu, terdapat budaya tertentu yang menunjukkan tanda-tanda kelemahan. Sebagai contoh penglibatan guru dalam penggubalan, kefahaman tentang visi dan misi serta penghargaan tahunan atas kejayaan mencapai visi dan misi sekolah. Sementara itu, berbeza dengan budaya di Yayasan Kristiani, guru Yayasan Islam menyuarakan pandangan kurang jelas dengan visi dan misi sekolah mereka, manakala sumber-sumber luar kurang membantu dalam pencapaian visi dan misi ini. Justeru kekurangan seperti ini perlu diperbaiki untuk memantapkan visi dan misi sekolah kedua-dua yayasan.

Maklum balas mengenai iklim di Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat juga adalah positif secara umumnya. Namun begitu, guru kedua-dua yayasan memberi pandangan yang berbeza dalam beberapa aspek. Budaya memberi penghargaan kepada rakan sekerja yang menunjukkan prestasi kerja tinggi menjadi amalan yang lebih ketara di sekolah Yayasan Islam berbanding Yayasan Kristiani. Sebaliknya, semangat kerjasama, tolong menolong dan saling bantu membantu dalam menjalankan tugas adalah lebih ketara dalam kalangan guru sekolah Yayasan Kristiani. Malahan, budaya mendapat bantuan semua guru dan kesediaan membantu menyelesaikan tugas teman kerja yang sakit adalah amalan yang ketara di sekolah Yayasan Kristiani. Walau bagaimanapun, menziarahi teman sekerja di luar waktu kerja dan kesediaan berkongsi masalah rakan sekerja rata-ratanya bukan menjadi amalan guru di kedua-dua yayasan.

Dalam hal berhubung kepimpinan, rata-ratanya guru Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani di Sumatera Barat mempunyai pandangan yang tinggi terhadap kepimpinan

di sekolah masing-masing. Justeru, budaya sedia ada di sekolah Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani mencerminkan kepimpinan cemerlang, sekali gus akan dapat menghasilkan sekolah yang cemerlang.

PENUTUP

Perbincangan berkaitan budaya organisasi dari segi visi dan misi, iklim dan kepimpinan memberikan gambaran mengenai budaya kerja Yayasan Islam dan Yayasan Kristiani. Maklum balas yang positif daripada kajian ini penting dijadikan garis panduan untuk pengurusan sekolah menggerak, memantau dan menilai budaya sedia ada, agar budaya kerja yang cemerlang dapat dibentuk. Sebaliknya, pola tertentu yang menunjukkan tanda-tanda kelemahan boleh diperbaiki, sekali gus memantapkan budaya pentadbiran dan pengurusan sesebuah sekolah. Usaha mengembalikan imej Yayasan Islam yang membanggakan seperti pada tahun-tahun 1980 hingga 1990 perlu digiatkan agar ia mampu bersaing dan menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan pendidikan terkini.

RUJUKAN

- Ali Imron. (1995). *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Anoraga, Panji. (1992)., *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta
- Anwar, A.A., Prabu Mankunegara. 2000. *Manejemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Astrid S. Susanto-Sunario.(1993). *Globalisasi dan Komunikasi*. Jakarta: Pustaka Sinar.
- Bafadal, I., (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Departemen Pendidikan Nasional, (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Darmawati. (2010). Budaya organisasi dan proses pengajaran pembelajaran sekolah menengah atas Yayasan Islam dan Yayasan Kristian di Sumatera Barat, Indonesia. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Elfindri. (2002). *Ekonomi "patron client": fenomena mikro rumah tangga nelayan dan kebajikan mikro*. Andalas University Press. Padang
- Ghazali Adeng Muchtar. (2005). *Perkembangan ilmu kalam dari klasik hingga modern*. CV Pustaka Setia. Bandung.
- Ishak Sin. (2006). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12 2004.
- Jainabee Md. Kassim. (2005). Budaya organisasi dan kepuasan kerja di Maktab Perguruan Malaysia. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamil Ahmad. (2002). Pemupukan budaya penyelidikan di kalangan guru di sekolah: satu penilaian. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia

- Kamars, Dachnel. (2004). *Administrasi Pendidikan: Teori dan Praktek*. Padang: UPI Press
- Lawson, R.B. & Zheng Shen (1998). *Organizational psychology: Foundations and applications*. New York: Oxford University Press.
- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. (2007). Kepimpinan cemerlang: Tret, satil atau tingkah laku? Kertas kerja dibentangkan di Seminar Serantau Malaysia-Indonesia, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, pada 12 hingga 14 Februari.
- Robiah Sidin. (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan – Satu Pengenalan*. Percetakan ASNI, Ampang, Selangor
- Taylor, J. C., dan Bowers. D. G. (1972). *Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument*. An Arbor: University of Michigan.
- Wibisono, Makarim. (2006). *Tantangan diplomasi multilateral*. Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.