

Received: 09 Januari 2026 | Accepted: 05 Februri 2026 Published: 05 Maret 2026

**BUDAYA MENYALAHKAN (BLAMING CULTURE) DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA
PENDIDIKAN****Vemby Lamara Verti Madani¹, Jamilatus Syarifah,² Abd Halim³, Waqiatul
Masrurah⁴**^{1,2,3,4}Universitas Islam Negeri MaduraEmail: ymbylmrvrtmdn@gmail.com, jamilatussyarifah10@gmail.com,
mazzadhel@gmail.com, waqiatulmasrurah@iainmadura.ac.id**ABSTRAK**

Budaya menyalahkan (blaming culture) merupakan salah satu permasalahan organisasi yang dapat menghambat pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan. Budaya ini ditandai dengan kecenderungan mencari pihak yang bersalah ketika terjadi kesalahan atau kegagalan tanpa melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap akar permasalahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep blaming culture, faktor penyebab kemunculannya, serta dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Data diperoleh dari berbagai sumber literatur berupa buku, jurnal ilmiah, artikel, dan hasil penelitian yang relevan dengan topik penelitian. Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa blaming culture dapat menurunkan motivasi kerja, meningkatkan stres kerja, menghambat kreativitas dan inovasi, serta melemahkan kerja sama antar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dampak tersebut berpengaruh terhadap penurunan kinerja SDM dan mutu pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu membangun budaya organisasi yang positif melalui kepemimpinan yang partisipatif, komunikasi yang terbuka, dan budaya belajar yang menjadikan kesalahan sebagai sarana evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Kata kunci: *blaming culture*, *budaya organisasi*, *sumber daya manusia*, *kinerja SDM*, *lembaga pendidikan*.

ABSTRACT

Blaming culture is one of the organizational problems that can hinder the development of human resources in educational institutions. This culture is characterized by the tendency to seek individuals to blame when errors or failures occur without conducting a comprehensive evaluation of the root causes of the problem. This study aims to analyze the concept of blaming culture, the factors contributing to its emergence, and its impact on human resource performance in educational institutions. The study employs a qualitative approach using a library research method. Data were collected from various literature sources, including books, scientific journals, articles, and previous studies relevant to the research topic. The data were analyzed using content analysis techniques. The findings reveal that blaming culture can reduce work motivation, increase work-related stress, hinder creativity and innovation, and weaken collaboration among educators and educational staff. These impacts contribute to a decline in human resource performance and educational quality. Therefore, educational institutions need

to develop a positive organizational culture through participatory leadership, open communication, and a learning culture that treats mistakes as opportunities for evaluation and continuous improvement.

Keywords: *blaming culture, organizational culture, human resources, human resource performance, educational institutions.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan organisasi. Kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kualitas kinerja guru, tenaga kependidikan, serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah atau madrasah. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen anggota organisasi, serta mendukung pencapaian mutu pendidikan yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menghambat pengembangan SDM dan menurunkan efektivitas kinerja lembaga pendidikan.¹ Salah satu bentuk budaya organisasi negatif yang sering ditemukan dalam berbagai organisasi, termasuk lembaga pendidikan, adalah *blaming culture* atau budaya menyalahkan. Budaya ini ditandai dengan kecenderungan individu maupun kelompok untuk mencari pihak yang harus dipersalahkan ketika terjadi kesalahan, kegagalan, atau permasalahan, tanpa berupaya mengidentifikasi akar masalah secara menyeluruh. Dalam lingkungan yang didominasi budaya menyalahkan, anggota organisasi cenderung merasa takut untuk mengemukakan pendapat, melaporkan kesalahan, atau mengambil inisiatif karena khawatir akan mendapatkan kritik maupun hukuman. Akibatnya, proses pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan menjadi terhambat.² Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya menyalahkan dapat muncul melalui berbagai bentuk, seperti saling menyalahkan antar guru ketika target pembelajaran tidak tercapai, menyalahkan peserta didik atas rendahnya prestasi akademik tanpa evaluasi metode pembelajaran, maupun kecenderungan pimpinan untuk menempatkan kesalahan pada individu tertentu ketika terjadi kegagalan program sekolah. Situasi semacam ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat dan mengurangi rasa aman psikologis (*psychological safety*) di antara anggota organisasi. Padahal, rasa aman psikologis sangat penting untuk mendorong kolaborasi, inovasi, komunikasi terbuka, dan peningkatan kinerja organisasi pendidikan.³ Lebih lanjut, budaya menyalahkan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM. Individu yang bekerja dalam lingkungan

¹ Ria Rachmawati, *BUDAYA ORGANISASI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN*, 3, no. 5 (2025).

² Ben Lupton and Richard Warren, "Managing Without Blame? Insights from the Philosophy of Blame," *Journal of Business Ethics* 152, no. 1 (2018): 41–52, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3276-6>.

³ Nuzulurrizqi Arief Wicaksono et al., "Organizational Culture and Job Stress Through Contra Productive Behavior of Basic School Teachers," *EDUTECH: Journal of Education And Technology* 4, no. 1 (2020): 41–54, <https://doi.org/10.29062/edu.v4i1.77>.

penuh tekanan dan saling menyalahkan cenderung mengalami stres kerja, menurunnya motivasi, berkurangnya kreativitas, serta rendahnya keterlibatan dalam pekerjaan.

Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan perilaku kontraproduktif yang pada akhirnya menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, organisasi yang mengembangkan budaya pembelajaran dari kesalahan (learning culture) dan manajemen kesalahan yang konstruktif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mampu menciptakan komunikasi yang terbuka dan pembelajaran berkelanjutan.⁴ Di era pendidikan yang semakin kompleks dan kompetitif, lembaga pendidikan dituntut untuk membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan SDM secara optimal. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana budaya menyalahkan memengaruhi kinerja sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dampak negatif blaming culture serta menjadi dasar bagi pengembangan budaya organisasi yang lebih sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran demi peningkatan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Data diperoleh dari berbagai sumber literatur, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan hasil penelitian yang relevan dengan blaming culture dan kinerja sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan penelusuran literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan menarik kesimpulan mengenai dampak budaya menyalahkan terhadap kinerja SDM di lingkungan pendidikan. Hasil analisis disajikan secara deskriptif untuk memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

PEMBAHASAN

Budaya Menyalahkan: Fenomena yang Sering Tidak Disadari di Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan idealnya menjadi tempat tumbuhnya budaya belajar, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan budaya menyalahkan (blaming culture), yaitu kecenderungan mencari pihak yang bersalah ketika terjadi masalah tanpa berupaya memahami akar persoalan secara menyeluruh. Budaya ini biasanya muncul ketika kegagalan program, rendahnya prestasi

⁴ Monica C. Higgins et al., "When Is Psychological Safety Helpful in Organizations? A Longitudinal Study," *Academy of Management Discoveries* 8, no. 1 (2022): 77–102, <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0242>.

peserta didik, atau ketidaktercapaian target sekolah langsung dibebankan kepada individu tertentu, baik guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik. Akibatnya, fokus organisasi bergeser dari penyelesaian masalah menuju pencarian kambing hitam. Fenomena ini sering kali tidak disadari karena dianggap sebagai bentuk evaluasi atau penegakan disiplin. Padahal, pendekatan yang hanya berorientasi pada kesalahan individu cenderung mengabaikan faktor sistemik seperti perencanaan yang kurang matang, keterbatasan sarana dan prasarana, beban kerja yang tidak proporsional, serta lemahnya koordinasi dan komunikasi internal. Dalam konteks manajemen pendidikan, kegagalan sering kali merupakan hasil dari interaksi berbagai komponen sistem, bukan semata-mata kesalahan individu. Oleh karena itu, pendekatan yang menyederhanakan masalah menjadi kesalahan personal justru berpotensi menimbulkan bias dalam pengambilan keputusan.⁵ Lebih jauh, budaya menyalahkan dapat menciptakan iklim kerja yang tidak sehat. Individu dalam organisasi akan cenderung bersikap defensif, menutup diri, bahkan saling curiga. Kondisi ini menyebabkan rendahnya psychological safety, yaitu rasa aman untuk menyampaikan pendapat, kritik, atau ide baru tanpa takut disalahkan. Ketika rasa aman ini hilang, inovasi menjadi terhambat dan proses pembelajaran organisasi tidak berkembang. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan kinerja lembaga pendidikan secara keseluruhan.⁶

Selain berdampak pada tenaga pendidik, budaya menyalahkan juga berimplikasi pada peserta didik. Lingkungan sekolah yang cenderung menyalahkan akan membentuk pola pikir peserta didik yang takut gagal dan enggan mencoba hal baru. Mereka lebih fokus menghindari kesalahan daripada mengembangkan potensi diri. Padahal, dalam paradigma pendidikan modern, kesalahan merupakan bagian penting dari proses belajar yang harus dikelola secara konstruktif, bukan dijadikan dasar untuk memberikan stigma negatif. Dalam perspektif budaya organisasi, sekolah yang sehat seharusnya membangun nilai kebersamaan, kepercayaan, dan tanggung jawab kolektif. Ketika budaya menyalahkan berkembang, hubungan antaranggota organisasi menjadi kurang harmonis karena setiap individu lebih berusaha melindungi dirinya daripada bekerja sama mencari solusi. Kondisi ini bertentangan dengan tujuan budaya organisasi sekolah yang seharusnya menjadi sarana pembentukan SDM unggul dan profesional. Lebih lanjut, konsep learning organization menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman, termasuk dari kegagalan. Dalam organisasi pembelajar, kesalahan tidak dipandang sebagai sesuatu yang harus dihukum, melainkan sebagai sumber informasi untuk perbaikan sistem. Hal ini menuntut adanya kepemimpinan yang transformasional, yang mampu menciptakan budaya terbuka, reflektif, dan kolaboratif.

⁵ Slamet Panuntun, *BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN DI INDONESIA ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN*, 08, no. 02 (2020).

⁶ Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–83, <https://doi.org/10.2307/2666999>.

Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi.⁷

Upaya mengurangi budaya menyalahkan dapat dilakukan melalui beberapa strategi, antara lain: membangun sistem evaluasi berbasis data, mengembangkan forum refleksi bersama seperti *lesson learned*, serta memperkuat supervisi akademik yang bersifat pembinaan, bukan penghakiman. Selain itu, penting pula untuk menanamkan nilai-nilai komunikasi asertif dan empatik dalam lingkungan sekolah, sehingga setiap permasalahan dapat dibahas secara objektif dan konstruktif. Dengan demikian, transformasi dari budaya menyalahkan menuju budaya belajar menjadi langkah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perubahan ini tidak hanya memerlukan kebijakan formal, tetapi juga komitmen seluruh warga sekolah untuk membangun lingkungan yang saling mendukung, terbuka terhadap perbaikan, dan berorientasi pada solusi. Jika hal ini dapat diwujudkan, maka lembaga pendidikan akan lebih adaptif dalam menghadapi tantangan serta mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga matang secara karakter.⁸

Faktor Penyebab Munculnya Budaya Menyalahkan

Budaya menyalahkan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui proses organisasi yang berlangsung dalam jangka panjang. Salah satu penyebab utamanya adalah gaya kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada kesalahan. Pemimpin yang lebih sering memberikan kritik dibandingkan pembinaan akan menciptakan suasana kerja yang penuh ketakutan. Guru dan tenaga kependidikan menjadi enggan menyampaikan kendala yang dihadapi karena khawatir dianggap tidak kompeten. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk iklim organisasi. Gaya kepemimpinan yang otoriter dan berorientasi pada kontrol cenderung memperkuat budaya menyalahkan, karena setiap kesalahan dipandang sebagai kegagalan individu yang harus segera dikoreksi, bukan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Sebaliknya, kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional lebih mampu menciptakan suasana kerja yang terbuka, di mana setiap anggota organisasi merasa dihargai dan didukung untuk berkembang.⁹

Selain itu, kurangnya kemampuan pemimpin dalam memberikan umpan balik yang konstruktif juga memperparah kondisi ini. Kritik yang disampaikan tanpa solusi

⁷ Shih-Wei Hsu and Peter Lamb, "Still in Search of Learning Organization?: Towards a Radical Account of *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*," *The Learning Organization* 27, no. 1 (2020): 31–41, <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>.

⁸ Khairunnisa Khairunnisa et al., "Budaya Organisasi dan Faktor-Faktor yang Membentuknya di Sekolah," *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan bahasa dan Sastra* 2, no. 3 (2024): 267–74, <https://doi.org/10.61132/bima.v2i3.1071>.

⁹ Yanti Afrida and Hayati Fitri, "Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru," *Journal of Educational Management Research* 1, no. 2 (2022): 105–12, <https://doi.org/10.61987/jemr.v1i2.43>.

atau tanpa mempertimbangkan konteks akan menimbulkan persepsi negatif dan resistensi dari bawahan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan kepercayaan terhadap pimpinan serta melemahkan komitmen organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan pendekatan pembinaan (coaching) dan pendampingan (mentoring) sebagai bagian dari praktik kepemimpinan yang efektif.¹⁰ Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi yang tertutup juga menjadi pemicu munculnya blaming culture. Ketika komunikasi hanya berlangsung satu arah dan tidak memberikan ruang dialog, masalah yang sebenarnya bersifat sistemik sering kali dianggap sebagai kesalahan individu. Dalam jangka panjang, kondisi ini menciptakan ketidakpercayaan di lingkungan kerja dan melemahkan solidaritas organisasi. Lebih lanjut, komunikasi yang tidak transparan menyebabkan informasi penting tidak tersampaikan secara utuh kepada seluruh anggota organisasi. Akibatnya, terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas yang kemudian berujung pada saling menyalahkan. Dalam organisasi pendidikan, komunikasi yang efektif seharusnya bersifat dua arah, terbuka, dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan program dapat dipahami serta dijalankan secara optimal.

Di samping itu, sistem evaluasi kinerja yang tidak adil juga dapat memperkuat budaya menyalahkan. Jika penilaian hanya berfokus pada hasil akhir tanpa mempertimbangkan proses dan kondisi yang memengaruhi, maka individu akan merasa diperlakukan tidak adil. Hal ini mendorong munculnya perilaku defensif dan kecenderungan untuk mengalihkan kesalahan kepada pihak lain. Oleh karena itu, sistem evaluasi yang komprehensif dan objektif sangat diperlukan untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat.¹¹ Faktor lain yang turut berkontribusi adalah kurangnya budaya refleksi dalam organisasi. Sekolah yang tidak membiasakan evaluasi bersama secara terbuka cenderung lebih mudah terjebak dalam pola menyalahkan. Padahal, refleksi kolektif dapat membantu mengidentifikasi akar masalah secara lebih mendalam serta menghasilkan solusi yang lebih efektif. Dengan adanya refleksi, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan.¹² Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya menyalahkan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan, terutama kepemimpinan, komunikasi, sistem evaluasi, dan budaya refleksi. Oleh karena itu, upaya untuk mengatasinya tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan sistemik yang melibatkan seluruh aspek organisasi pendidikan.

¹⁰ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Transformational Leadership And Organizational Culture," *International Journal of Public Administration* 17, nos. 3–4 (1994): 541–54, <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>.

¹¹ Stephen P. Robbins, *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, n.d.

¹² Donald A. Schön, *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, The Jossey-Bass Higher Education Series (Jossey-Bass, 1990).

Dampak Budaya Menyalahkan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Dampak paling nyata dari budaya menyalahkan adalah menurunnya motivasi kerja. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang penuh tudingan cenderung kehilangan semangat untuk berinovasi karena setiap kesalahan akan menjadi bahan kritik. Akibatnya, mereka lebih memilih bekerja secara aman daripada mencoba pendekatan pembelajaran baru yang sebenarnya berpotensi meningkatkan kualitas pendidikan. Penurunan motivasi ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kualitas pembelajaran secara keseluruhan. Guru yang kurang termotivasi cenderung menjalankan tugas secara rutin tanpa adanya upaya pengembangan metode atau strategi pembelajaran. Hal ini menyebabkan proses pembelajaran menjadi monoton dan kurang menarik bagi peserta didik. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan yang menekankan kreativitas, inovasi, dan pengembangan potensi peserta didik secara optimal.¹³ Selain itu, rendahnya motivasi kerja juga berkaitan erat dengan menurunnya komitmen organisasi. Guru yang merasa tidak dihargai atau selalu disalahkan akan kehilangan rasa memiliki terhadap institusi tempat mereka bekerja. Akibatnya, keterlibatan mereka dalam kegiatan sekolah, baik akademik maupun non-akademik, menjadi berkurang. Kondisi ini tentu berdampak pada efektivitas pelaksanaan program-program sekolah.¹⁴

Budaya menyalahkan juga dapat menimbulkan stres kerja. Ketika individu merasa bahwa setiap kegagalan akan berujung pada hukuman atau penilaian negatif, tekanan psikologis akan meningkat. Stres yang berkepanjangan berdampak pada menurunnya produktivitas, kreativitas, dan kualitas pelayanan pendidikan. Dalam kondisi tertentu, guru bahkan dapat mengalami burnout yang menyebabkan penurunan kinerja secara signifikan. Stres kerja yang tidak terkelola dengan baik juga dapat memengaruhi kesehatan mental dan emosional tenaga pendidik. Guru yang mengalami tekanan terus-menerus cenderung mengalami kelelahan emosional (emotional exhaustion), depersonalisasi, serta penurunan rasa pencapaian diri. Kondisi ini tidak hanya merugikan individu, tetapi juga berdampak pada hubungan interpersonal di lingkungan sekolah, termasuk interaksi antara guru dan peserta didik.¹⁵ Lebih lanjut, stres akibat budaya menyalahkan dapat meningkatkan tingkat absensi dan keinginan untuk berpindah tempat kerja (turnover intention). Jika hal ini terjadi secara luas, maka stabilitas tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan akan terganggu, sehingga berdampak pada kesinambungan proses pembelajaran. Oleh karena itu, penting bagi

¹³ "SUMIKOLAH: JURNAL ILMU PENDIDIKAN," *Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2023).

¹⁴ Kibeom Lee et al., "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea," *Applied Psychology* 50, no. 4 (2001): 596–614, <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>.

¹⁵ Christina Maslach and Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Organizational Behavior* 2, no. 2 (1981): 99–113, <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.

organisasi pendidikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis tenaga pendidik.

Selain itu, budaya menyalahkan melemahkan kerja sama tim. Guru menjadi enggan berbagi ide, pengalaman, maupun kesulitan yang dihadapi karena khawatir akan mendapatkan penilaian negatif dari rekan kerja atau pimpinan. Padahal, kolaborasi merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional tenaga pendidik. Ketika kerja sama tim melemah, maka potensi sinergi antar guru tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Misalnya, kegiatan seperti team teaching, diskusi profesional, atau berbagi praktik baik (best practices) menjadi jarang dilakukan. Akibatnya, inovasi dalam pembelajaran sulit berkembang karena setiap individu bekerja secara terpisah tanpa adanya pertukaran ide yang konstruktif.¹⁶ Lebih jauh lagi, lemahnya kolaborasi juga berdampak pada pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Keputusan yang diambil cenderung bersifat top-down tanpa melibatkan partisipasi aktif dari guru. Hal ini tidak hanya mengurangi kualitas keputusan, tetapi juga menurunkan tingkat penerimaan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, budaya menyalahkan secara tidak langsung menghambat terciptanya organisasi yang partisipatif dan demokratis.¹⁷

Membangun Budaya Belajar sebagai Alternatif Budaya Menyalahkan

Untuk mengatasi budaya menyalahkan, lembaga pendidikan perlu mengembangkan budaya belajar (learning culture) yang menempatkan kesalahan sebagai sarana evaluasi dan perbaikan. Dalam budaya belajar, setiap masalah dipandang sebagai kesempatan untuk meningkatkan kualitas organisasi, bukan sebagai alasan untuk mencari pihak yang harus disalahkan. Pengembangan budaya belajar ini menuntut adanya perubahan paradigma dari error avoidance menjadi error management, yaitu kemampuan organisasi dalam mengelola kesalahan secara konstruktif. Kesalahan tidak lagi dianggap sebagai kegagalan individu, melainkan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Dengan pendekatan ini, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi akar masalah secara lebih objektif serta merancang strategi perbaikan yang berkelanjutan. Selain itu, pendekatan ini juga membantu menciptakan siklus perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang menjadi ciri utama organisasi pendidikan yang adaptif.¹⁸

Selain itu, budaya belajar juga mendorong terbentuknya kebiasaan refleksi kolektif, seperti diskusi evaluasi, lesson learned, dan berbagi praktik baik (best practices).

¹⁶ Khairunnisa Khairunnisa et al., "Budaya Organisasi dan Faktor-Faktor yang Membentuknya di Sekolah."

¹⁷ Robbins, *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*.

¹⁸ Sheptea Mardhiyah Putri et al., "Membangun Budaya Organisasi Positif: Manajemen Lingkungan Internal Sekolah," *Harmoni Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 1 (2024): 49–62, <https://doi.org/10.62383/hardik.v2i1.948>.

Melalui kegiatan tersebut, guru dan tenaga kependidikan dapat saling belajar dari pengalaman satu sama lain, sehingga tercipta peningkatan kompetensi secara bersama-sama. Praktik refleksi ini juga dapat memperkuat budaya saling percaya, karena setiap individu diberi ruang untuk menyampaikan pengalaman tanpa rasa takut disalahkan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses pembelajaran yang terjadi di dalamnya.¹⁹ Kepala sekolah atau kepala madrasah memiliki peran penting dalam proses perubahan budaya tersebut. Pemimpin perlu membangun komunikasi yang terbuka, memberikan apresiasi terhadap upaya perbaikan, serta menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) bagi guru dan tenaga kependidikan. Lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan anggota organisasi menyampaikan ide, kritik, maupun kesalahan tanpa rasa takut. Penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan efektivitas tim.

Peran pemimpin dalam menciptakan *psychological safety* dapat diwujudkan melalui berbagai tindakan nyata, seperti memberikan respon yang konstruktif terhadap kesalahan, menghindari pemberian label negatif, serta mendorong dialog terbuka dalam setiap forum organisasi. Pemimpin juga perlu menunjukkan empati dan kepekaan terhadap kondisi anggota organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih humanis. Sikap ini akan membangun kepercayaan yang kuat, yang pada akhirnya menjadi fondasi bagi terciptanya budaya kolaboratif di sekolah. Lebih lanjut, kejelasan norma (*norm clarity*) dalam organisasi juga penting untuk mendukung terciptanya *psychological safety*. Ketika setiap anggota memahami peran, tanggung jawab, serta standar kerja yang jelas, maka potensi konflik dan kesalahpahaman dapat diminimalkan. Kejelasan ini juga membantu organisasi dalam membangun sistem kerja yang transparan dan akuntabel, sehingga tidak mudah terjadi saling menyalahkan ketika muncul permasalahan. Dengan demikian, norma yang jelas akan memperkuat koordinasi dan meningkatkan efektivitas kerja tim.²⁰

Selain itu, keberagaman dalam tim (*team diversity*) juga perlu dikelola secara bijak agar tidak memicu konflik yang berujung pada budaya menyalahkan. Dalam lingkungan yang memiliki *psychological safety*, perbedaan latar belakang, pengalaman, dan cara pandang justru dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas. Sebaliknya, tanpa adanya rasa aman, keberagaman dapat memperbesar potensi konflik interpersonal dan memperkuat kecenderungan untuk saling menyalahkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi pendidikan untuk mengelola keberagaman sebagai kekuatan, bukan sebagai

¹⁹ Hsu and Lamb, "Still in Search of Learning Organization?"

²⁰ Per Lenberg and Robert Feldt, "Psychological Safety and Norm Clarity in Software Engineering Teams," *Proceedings of the 11th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*, May 27, 2018, 79–86, <https://doi.org/10.1145/3195836.3195847>.

hambatan.²¹ Upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan memperkuat sistem supervisi akademik yang bersifat pembinaan, bukan penghakiman. Supervisi yang efektif tidak hanya menilai kinerja guru, tetapi juga memberikan umpan balik yang membangun serta solusi yang aplikatif. Dengan pendekatan ini, guru akan merasa didukung untuk berkembang, bukan diawasi untuk dicari kesalahannya. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan diri guru dalam mencoba inovasi pembelajaran yang baru.

Dengan demikian, lembaga pendidikan perlu meninggalkan budaya menyalahkan dan beralih menuju budaya kolaboratif yang berorientasi pada solusi. Budaya yang sehat tidak hanya meningkatkan kinerja SDM, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Transformasi ini memerlukan komitmen bersama, baik dari pimpinan maupun seluruh warga sekolah, untuk menciptakan lingkungan yang terbuka, suportif, dan berorientasi pada pembelajaran. Dalam jangka panjang, budaya tersebut akan membentuk organisasi pendidikan yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan perubahan serta dinamika perkembangan zaman.²²

Kesimpulan

Budaya menyalahkan (blaming culture) di lembaga pendidikan merupakan fenomena yang sering terjadi tanpa disadari dan berdampak negatif terhadap efektivitas organisasi. Budaya ini tidak muncul secara instan, melainkan terbentuk melalui proses organisasi yang panjang, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kesalahan, komunikasi yang tidak terbuka, sistem evaluasi yang kurang objektif, serta minimnya praktik refleksi bersama. Dalam kondisi tersebut, organisasi cenderung lebih fokus pada pencarian pihak yang bersalah daripada mengidentifikasi akar masalah secara komprehensif. Dampak yang ditimbulkan dari budaya menyalahkan sangat luas dan kompleks, meliputi penurunan motivasi kerja, meningkatnya stres kerja hingga burnout, serta melemahnya kerja sama tim. Guru dan tenaga kependidikan menjadi kurang berani berinovasi, cenderung bersikap defensif, dan lebih memilih bekerja dalam zona aman. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung secara psikologis turut menghambat komunikasi yang sehat dan partisipasi aktif dalam pengembangan organisasi. Pada akhirnya, kondisi ini berdampak langsung

²¹ Christiaan Verwijs and Daniel Russo, "The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams," *IEEE Transactions on Software Engineering* 50, no. 1 (2024): 141–57, <https://doi.org/10.1109/TSE.2023.3339881>.

²² Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams."

terhadap kualitas proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, lembaga pendidikan perlu melakukan transformasi budaya organisasi dengan mengembangkan budaya belajar (learning culture) yang menempatkan kesalahan sebagai bagian dari proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Peran kepemimpinan menjadi sangat krusial dalam mendorong perubahan ini, terutama melalui penciptaan komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pembangunan psychological safety bagi seluruh anggota organisasi. Selain itu, penerapan sistem evaluasi yang adil, penguatan budaya refleksi, serta peningkatan kolaborasi antar tenaga pendidik menjadi langkah strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Dengan demikian, pergeseran dari budaya menyalahkan menuju budaya kolaboratif yang berorientasi pada solusi merupakan suatu keniscayaan bagi lembaga pendidikan yang ingin berkembang. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan kinerja sumber daya manusia, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan pendidikan di masa depan. Pada akhirnya, budaya organisasi yang positif akan menjadi fondasi utama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan, adaptif, serta mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Yanti, and Hayati Fitri. "Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru." *Journal of Educational Management Research* 1, no. 2 (2022): 105–12. <https://doi.org/10.61987/jemr.v1i2.43>.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership And Organizational Culture." *International Journal of Public Administration* 17, nos. 3–4 (1994): 541–54. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>.
- Edmondson, Amy. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (1999): 350–83. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Higgins, Monica C., Shoshana R. Dobrow, Jennie Miles Weiner, and Haiyang Liu. "When Is Psychological Safety Helpful in Organizations? A Longitudinal Study." *Academy of Management Discoveries* 8, no. 1 (2022): 77–102. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0242>.

- Hsu, Shih-Wei, and Peter Lamb. "Still in Search of Learning Organization?: Towards a Radical Account of *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*." *The Learning Organization* 27, no. 1 (2020): 31–41. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>.
- Khairunnisa Khairunnisa, Putri Fadila Batubara, Aisyah Hafizha, and Akhmad Mukhlisin. "Budaya Organisasi dan Faktor-Faktor yang Membentuknya di Sekolah." *Jurnal Bima : Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan bahasa dan Sastra* 2, no. 3 (2024): 267–74. <https://doi.org/10.61132/bima.v2i3.1071>.
- Lee, Kibeom, Natalie J. Allen, John P. Meyer, and Kyung-Yong Rhee. "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea." *Applied Psychology* 50, no. 4 (2001): 596–614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>.
- Lenberg, Per, and Robert Feldt. "Psychological Safety and Norm Clarity in Software Engineering Teams." *Proceedings of the 11th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*, May 27, 2018, 79–86. <https://doi.org/10.1145/3195836.3195847>.
- Lupton, Ben, and Richard Warren. "Managing Without Blame? Insights from the Philosophy of Blame." *Journal of Business Ethics* 152, no. 1 (2018): 41–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3276-6>.
- Maslach, Christina, and Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Organizational Behavior* 2, no. 2 (1981): 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
- Panuntun, Slamet. *BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN DI INDONESIA ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN*. 08, no. 02 (2020).
- Rachmawati, Ria. *BUDAYA ORGANISASI PADA LEMBAGA PEDIDIKAN*. 3, no. 5 (2025).
- Robbins, Stephen P. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. n.d.
- Schön, Donald A. *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. The Jossey-Bass Higher Education Series. Jossey-Bass, 1990.
- Sheptea Mardhiyah Putri, Neyna Fakhira Salsabila, Muhammad Akmal Firdaus, and Hesti Kusumaningrum. "Membangun Budaya Organisasi Positif: Manajemen Lingkungan Internal Sekolah." *Harmoni Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 1 (2024): 49–62. <https://doi.org/10.62383/hardik.v2i1.948>.
- "SUMIKOLAH: jURNAL ILMU PENDIDIKAN." *Jurnal Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2023).

- Verwij, Christiaan, and Daniel Russo. "The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams." *IEEE Transactions on Software Engineering* 50, no. 1 (2024): 141–57. <https://doi.org/10.1109/TSE.2023.3339881>.
- Wicaksono, Nuzulurrizqi Arief, Bedjo Sujanto, and Matin Matin. "Organizational Culture and Job Stress Through Contra Productive Behavior of Basic School Teachers." *EDUTEC: Journal of Education And Technology* 4, no. 1 (2020): 41–54. <https://doi.org/10.29062/edu.v4i1.77>.