

PAPER NAME

Buku Relasi-Kepemimpinan-dan-Budaya-Organisasi.pdf

WORD COUNT

45068 Words

CHARACTER COUNT

302480 Characters

PAGE COUNT

242 Pages

FILE SIZE

2.4MB

SUBMISSION DATE

Jan 19, 2023 4:33 AM GMT+7

REPORT DATE

Jan 19, 2023 4:36 AM GMT+7

● 16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 16% Publications database
- Crossref Posted Content database

● Excluded from Similarity Report

- Internet database
- Submitted Works database
- Crossref database
- Small Matches (Less than 8 words)

Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Peran Kepala Madrasah dalam
Mengembangkan Budaya Organisasi di Madrasah



Dr. Khotibul Umam, M.A.

Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Peran Kepala Madrasah dalam
Mengembangkan Budaya Organisasi di Madrasah

Dr. Khotibul Umam, M.A.



Relasi
Kepemimpinan
dan Budaya
Organisasi

Penulis:

Dr. Khotibul Umam, M.A.

Copyright © Pustaka Ilmu, 2022

viii+234 halaman; 14,5x21 cm

Hak cipta ada Pada Penulis

ISBN: 978-623-6225-80-6

Penulis : Dr. Khotibul Umam, M.A.
Editor : Muta Ali Arauf, M.A.
Desain Cover : Nur Afandi
Layout : Pustaka Ilmu Group

Penerbit Pustaka Ilmu

Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538
E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com
Website: [https:// www.pustakailmu.co.id](https://www.pustakailmu.co.id)
Layanan WhatsApp: 081578797497

Anggota IKAPI

Cetakan I, Agustus 2022

Marketing:

Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538
E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com
Website: [https:// www.pustakailmu.co.id](https://www.pustakailmu.co.id)
Layanan WhatsApp: 0815728053639

© Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit
Pustaka Ilmu Yogyakarta

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	v
BAB I	
WAWASAN TENTANG KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA	
ORGANISASI	1
A. Arti Penting Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah	1
B. Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah	7
BAB II	
TEORI KEPEMIMPINAN	13
A. Pengertian Kepemimpinan	13
B. Model-model Kepemimpinan	16
C. Unsur-unsur Kepemimpinan	36
D. Fungsi dan Tugas Pemimpin	37
E. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah	38
BAB III	
TEORI BUDAYA ORGANISASI.....	56
A. Pengertian Budaya Organisasi	56
B. Karakteristik Budaya Organisasi.....	59
C. Klasifikasi Budaya Organisasi.....	62
D. Nilai Budaya Organisasi	64
E. Fungsi Budaya Organisasi	82
F. Komponen-komponen Budaya Organisasi	84
G. Faktor Penguat Budaya Organisasi	88
H. Dampak Pengembangan Budaya Organisasi.....	89

BAB IV

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM

MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI	97
A. Nilai-nilai Budaya Organisasi yang Dikembangkan	98
B. Upaya Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi.	103
C. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi.	108

BAB V

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM

MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU	127
A. Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu	128
B. Tujuan Manajemen peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah	140
C. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah.	143
D. Aspek-aspek Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/madrasah	148

BAB VI

NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI YANG DIKEMBANGKAN

DI SEKOLAH	158
A. Nilai-nilai Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah	158
B. Pengembangan Nilai-nilai Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah Berciri Khas Islam.	164

BAB VII

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM

PERSPEKTIF ISLAM 170

A. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam..... 170

B. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam 181

BAB VIII

PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH/

MADRASAH 187

A. Arti Penting Pengembangan Budaya Organisasi
di Sekolah 187

B. Alternatif Pengembangan Pendidikan Agama Islam
sebagai Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah 192

C. Strategi Pengembangan Pendidikan Agama Islam
sebagai Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah 199

BAB IX

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI YANG DIKEMBANGKAN

DI SEKOLAH/MADRASAH 208

A. Analisis Nilai-nilai Budaya Organisasi
di Sekolah/Madrasah 208

B. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengem-
bangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah 216

C. Analisis Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah
dalam Mengembangkan Budaya Organisasi
di Sekolah/Madrasah 222

DAFTAR PUSTAKA 228

RIWAYAT HIDUP PENULIS 232

WAWASAN TENTANG KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Arti Penting Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah

²² Dalam bab II Pasal 3 Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Kesadaran akan pentingnya pendidikan sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang di atas, yang dapat memberikan

¹ ²³ Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2006, hlm: 8-9

harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa mendatang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memmanusiakan manusia, mendewasakan, serta mengubah perilaku, serta meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa. Sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia serta peningkatan derajat sosial masyarakat bangsa, sekolah sebagai suatu institusi pendidikan perlu dikelola, diatur, ditata, dan diberdayakan agar sekolah dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal².

Dalam organisasi sekolah, pada hakikatnya terjadi interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tatanan nilai yang telah dirumuskan dengan baik berusaha diwujudkan dalam berbagai perilaku keseharian melalui proses interaksi yang efektif. Dalam rentang waktu yang panjang, perilaku tersebut akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang unik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi karakter khusus suatu lembaga pendidikan yang sekaligus menjadi pembeda dengan lembaga pendidikan lainnya³.

Sekolah sebagai suatu organisasi, di dalamnya terdiri dari berbagai macam individu yang unik, dimana individu tersebut

³⁴ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hlm: 35-36

³ Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, hlm: 216.

berinteraksi untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan pribadi masing-masing. Individu unik tersebut antara lain kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator guru, guru, staf dan pegawai lainnya yang ada di lingkungan sekolah, dimana masing-masing individu tersebut memiliki tugas dan fungsinya masing-masing⁴.

Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat mata yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan sekolah/madrasah sehari-hari⁵.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana

⁴ Euis Karwati & Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm: 98

⁵ Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Prenada Media Group, 2009, hlm: 48

terjadinya proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia, karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.⁶

Dalam organisasi sekolah, pada hakikatnya terjadi interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tatanan nilai yang telah dirumuskan dengan baik berusaha diwujudkan dalam berbagai perilaku keseharian melalui proses interaksi yang efektif. Dalam rentang waktu yang panjang, perilaku tersebut akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang unik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi karakter khusus suatu lembaga pendidikan yang sekaligus menjadi pembeda dengan lembaga pendidikan lainnya.

Budaya dan iklim organisasi adalah dua perspektif kontemporer berguna untuk memeriksa karakter khas sekolah/madrasah, karena mereka sebagian bersaing, sebagian saling melengkapi. Budaya organisasi ini terwujud dalam norma-norma, nilai-nilai bersama, dan asumsi dasar, masing-masing terjadi pada tingkat yang berbeda abstraksi.

Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan atau menghambat efektivitas organisasi, sedang budaya yang berbeda dapat saling mendukung bila mampu mengatasi kendala lingkungan budaya sekolah/madrasah dapat dipahami dengan menganalisis simbol-simbol, artefak, ritus-ritus, upacara, ikon, pahlawan, mitos, ritual, dan legenda. Seringkali yang paling penting tentang organisasi bukanlah peristiwa yang terjadi tapi apa makna dibalik peristiwa itu.

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008, hlm: 81

Sekolah memiliki budaya khas yang holistik, penuh kepercayaan, dan kontrol. Budaya dan kepercayaan dapat mempromosikan prestasi siswa, dan juga budaya kontrol humanistik ikut mendukung pengembangan sosio-emosional siswa.

Iklim organisasi merupakan kualitas sekolah yang terwujud dalam persepsi kolektif guru menuju perilaku organisasi. Iklim sekolah dapat ditinjau dari dua titik pandang; yaitu keterbukaan perilaku dan sehatnya hubungan interpersonal. Setiap perspektif ini dapat diukur secara andal dengan menggunakan instrumen survei yang tepat keterbukaan sekolah/madrasah berkaitan dengan persepsi organisasi terhadap efektivitas sekolah/madrasah dan prestasi siswa tidak ada cara yang cepat dan sederhana untuk mengubah budaya atau iklim organisasi sekolah tetapi perencanaan jangka panjang dianggap lebih cocok untuk menghasilkan pendekatan perubahan itu, dan perubahan norma daripada rencana jangka pendek. Tiga strategi pelengkap untuk perubahan organisasional ialah pendekatan berfokus pada pertumbuhan dan rencana perubahan norma⁷.

Meskipun mungkin tidak ada budaya yang terbaik, budaya yang kuat dapat mempromosikan kekompakan, loyalitas dan komitmen yang pada gilirannya mengurangi kecenderungan bagi anggotanya. Sejumlah fungsi penting yang dilakukan oleh budaya organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) Budaya berfungsi mendefinisikan batas, itu menciptakan perbedaan diantara organisasi.
- 2) Budaya organisasi menyediakan dengan identitas.
- 3) Budaya memfasilitasi pengembangan komitmen untuk kelompok.

⁷ Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media, 2013, hlm: 216

- 4) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- 5) Budaya ialah perekat sosial yang mengikat organisasi; ia menyediakan standar yang sesuai untuk perilaku.
- 6) Budaya berfungsi untuk membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa budaya yang kuat yang dapat berupa emosional atau disfungsional yang mempromosikan atau menghambat efektivitas.

Pada setiap budaya organisasi tersebut ialah adanya seperangkat nilai-nilai bersama. Sejumlah studi dan perusahaan bisnis menunjukkan bahwa ada elemen utama yang membentuk budaya organisasi yang paling penting, diantaranya yaitu:

- 1) Inovasi: sejauh mana karyawan diharapkan untuk menjadi kreatif dan mengambil risiko.
- 2) Stabilitas: sejauh mana kegiatan berfokus pada status quo ketimbang perubahan.
- 3) Perhatian terhadap detail: gelar yang ada perhatian untuk presisi dan detail.
- 4) Hasil orientasi. Sejauh mana manajemen menekankan hasil.
- 5) Orientasi orang: sejauh mana keputusan manajemen sensitif terhadap individu.
- 6) Orientasi tim: tingkat penekanan pada kolaborasi dan kerja sama tim. Agresivitas: sejauh mana karyawan diharapkan untuk menjadi kompetitif ketimbang pindah kerja⁸.

⁸ Ibid, hlm: 220

B. Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah

Secara operasional, kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna menyukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam konteks ini, berhasil tidaknya dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah/madrasah salah satunya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan, baik sebagai *leader* maupun *manager*. Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) untuk memengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaruan. Sebagai *manajer* berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah”. Beberapa diantara kepala sekolah dikukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka⁹.

⁹ Ibid, hlm: 82

Berdasarkan paparan tersebut di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu; (1) kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan (2). Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa¹⁰.

Pengembangan sekolah yang efektif, efisien, produktif, dan akuntabel perlu ditunjang oleh perubahan berbagai aspek pendidikan lainnya, termasuk iklim sekolah (*school climate*). Perubahan iklim sekolah perlu dilakukan untuk merespons kondisi pendidikan dewasa ini yang semakin terpuruk. Hal ini lebih diperkuat lagi dengan perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai aspek kehidupan, yang menuntut penyesuaian pendidikan, dan iklim sekolah yang kondusif yang menunjang terhadap pembelajaran yang bermakna. Dalam kerangka inilah perlunya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif, untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.¹¹

Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya yang kondusif untuk belajar. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar peserta didik merasa senang dan bersikap positif terhadap

¹⁰ Ibid, hlm: 82

¹¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hlm: 89

sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta agar orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan. Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerja sama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghormati. Selain itu, iklim dan budaya sekolah yang kondusif mendorong setiap warga sekolah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi peserta didik yang tinggi. Iklim dan budaya sekolah juga berkaitan dengan pemupukan harapan untuk berprestasi pada semua warga sekolah.

Manajemen iklim dan budaya sekolah merupakan salah satu kebijakan yang diperhatikan Depdiknas dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif diharapkan dapat menunjang proses pembelajaran yang efektif, sehingga semua pihak yang terlibat di dalamnya, khususnya peserta didik merasa nyaman belajar. Dengan demikian, akan tercipta pembelajaran yang efektif dan menyenangkan (*joyfull and effective learning*). Iklim dan budaya sekolah yang kondusif juga akan membangkitkan semangat dan akan membangkitkan potensi-potensi peserta didik sehingga dapat berkembang secara optimal.¹²

Dalam praktiknya, kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan sangat vital dan menentukan demi keberlangsungan dan jalannya proses pendidikan. Peran kepala sekolah tidak hanya menjalankan proses pendidikan saja, akan tetapi juga untuk membangun budaya organisasi bagi seluruh warga sekolah.

Fungsi utama kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi dan meningkatkan mutu pendidikan adalah; (1) memiliki visi mutu terpadu bagi institusi; (2) memiliki

¹² Ibid, hlm: 90-92

3
komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu; (3) mengkomunikasikan peran mutu; (4) memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktik institusi; (5) mengarahkan perkembangan karyawan; (6) berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf; (7) memimpin inovasi dalam institusi; (8) mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat; (9) memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural; (10) membangun tim yang efektif, dan (11) mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan¹³.

Aspek penting dari peran kepala sekolah dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para peserta didik. Stanley Spanbauer¹⁴, Ketua *Fox Valley Technical College*, yang telah memperkenalkan TQM ke dalam pendidikan kejuruan di Amerika Serikat, berpendapat bahwa, "Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar mengajar. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan,

¹³ Suharno, *Manajemen Pendidikan; Suatu Pengantar Bagi Para Calon Guru*, Surakarta: LPP UNS, 2008, hlm: 113-114.

¹⁴ Spanbauer, kembali menekankan pentingnya kepemimpinan dengan pendapat berikut "Komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah. Komitmen memerlukan antusiasme dari curahan perhatian yang tiada henti terhadap pemberdayaan mutu. Komitmen selalu menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang yang konstan terhadap masing-masing dan setiap tindakan."

sehingga mereka memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak.¹⁵

Menciptakan budaya organisasi sekolah/madrasah yang kondusif tidak terlepas dari upaya kepala sekolah dalam membentuk organisasi sekolah/madrasah yang sehat. Organisasi sekolah yang sehat adalah yang memiliki kerangka kerja yang menggambarkan secara umum tentang suasana sekolah/madrasah. Organisasi sekolah/madrasah yang kondusif memerlukan perhatian dan kerja keras seluruh pengelola sekolah dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangannya yang diarahkan pada terbentuknya sekolah/madrasah yang kompetitif dan bermutu. Organisasi sekolah/madrasah yang sehat akan terus melakukan upaya-upaya untuk bertindak secara efektif sehingga dapat berkembang menjadi organisasi sekolah/madrasah yang kuat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hoy dan Miskel dalam Muthohar, bahwa organisasi yang sehat sebagai sosok organisasi yang tidak saja mampu bertahan dalam lingkungannya, tetapi pada gilirannya mampu mengatasi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan selanjutnya bisa berkembang serta dapat meningkatkan segala kemampuan untuk bertahan dalam mengatasi segala permasalahan yang dihadapinya¹⁶.

Berdasarkan pemikiran di atas, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi sangat penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, penulisan buku ini bermaksud untuk memahami kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh semua warga sekolah, keyakinan dan tindakan-tindakan.

¹⁵ Ibid, hlm: 114

¹⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta” Ar-Ruzz Media, 2013, hlm: 250.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi merupakan upaya untuk mensinergikan semua komponen organisasi untuk berkomitmen pada budaya sekolah yang kuat (*good school culture*). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya organisasi meliputi dua unsur utama, yaitu: (1) bangunan budaya (*culture building*), meliputi visi, misi, tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional dan social dan desain organisasi. (2) bangunan pribadi (*personal building*) berupa pemodelan peran, meliputi perilaku pribadi, perilaku pemimpin dan tindakan administrasi¹⁷.

¹⁷ Caldwell, B.J. & Spink, JM, *Leading the Self Managing School*. Dalam buku Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu. (Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang 1 dan MA Hidayatul Muftadi' in Kota Malang)*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010, hlm: 7

TEORI KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata “*leader*” dan kepemimpinan berasal dari kata “*leadership*”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil, dimana hasil tersebut akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya. Kouzes dan Posner dalam Karwati dan Priansa menyatakan bahwa pemimpin adalah pionir, sebagai orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Kartono juga menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu¹.

Pada masa lalu dan bahkan sekarang ini, banyak yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan seni. Perwujudannya sebagai seni yang rumit dan berliku-liku cenderung tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Disamping itu ada pula pihak yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan ilmu. Oleh karena itu dapat

¹ Euis Karwati & Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm: 163.

diungkapkan, dianalisis, diuraikan dan dilaksanakan secara ilmiah. Dengan demikian berarti kepemimpinan dapat dipelajari oleh semua orang yang memerlukannya, sebagaimana mempelajari disiplin ilmu yang lain.

Kepemimpinan sebagai seni, sebagaimana dijelaskan di atas menempatkan bakat sebagai faktor yang penting dan berpengaruh besar terhadap kemampuan mewujudkannya. Bakat kepemimpinan sebagaimana bakat yang lain dimiliki oleh setiap orang, namun berbeda kualitas dan kuantitasnya, antara yang satu dengan yang lainnya. Berdasarkan pendapat tersebut berarti kepemimpinan akan berlangsung efektif dan efisien di tangan orang-orang yang kuantitas bakatnya besar dan kualitasnya tinggi. Sebaliknya kepemimpinan sebagai ilmu menitikberatkan pada proses belajar dan latihan (empiri). Kepemimpinan akan berlangsung efektif dan efisien menurut pendapat ini, apabila berada di tangan orang yang terampil/terlatih dan ahli dalam memimpin. Kemampuan itu dapat diperoleh melalui proses belajar dan melatih diri secara intensif.²

Para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikan pengertian kepemimpinan, yaitu:

- 1) Menurut Effendy (1986) kepemimpinan adalah “Kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya³.
- 2) Menurut Nawawi (1988) kepemimpinan adalah “proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah

² Hadari Nawawi & M. Martin Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Sadjah Mada University Press, 2006, hlm: 21.

³ Effendy, EK. Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1987, hlm: 207

laku orang lain”. Atau “kepemimpinan” adalah tindakan/ perbuatan diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan, baik orang seorang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu”⁴.

- 3) Menurut Koontz dkk (1989) kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok. Maka, pemimpin adalah membimbing, menuntun, mengarahkan dan mendahului”⁵.
- 4) Menurut Terry (dalam Kartono, 1990), dalam bukunya “*principle of management*”. Kepemimpinan adalah ‘kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka sukanya berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok”⁶.
- 5) Menurut Hemhill & Coons (dalam Yukl, 1994). Kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal). Sedangkan Menurut Rauch & Behlin (dalam Yukl) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang ada diorganisasi ke arah pencapaian tujuan”⁷.

Berdasarkan beberapa pendapat para pakar tentang kepemimpinan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam

⁴ Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: CV Haji Masagung, 1988, hlm: 207.

⁵ Koontz, Harold dkk. *Intisari Manajemen 2 (Essentials Of Management)*. Alih bahasa: A. Hasyim Ali. Jakarta: Bina Aksara, 1989, hlm: 603

⁶ Kartini, Kartono. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press, 1990, hlm: 39.

⁷ Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in organization*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1994, hlm: 2

7 kepemimpinan tersebut terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.⁸

Dilihat dari prinsipnya, maka kepemimpinan adalah suatu proses yang ujungnya adalah upaya untuk memupuk perubahan, atau sebagai pembawa perubahan (*change agent*)⁹, yaitu seseorang yang memupuk perubahan. Dengan demikian pemimpin bukanlah selalu mereka yang memegang kepemimpinan formal. Sebaliknya, semua orang secara potensial adalah pemimpin.¹⁰

B. Model-model Kepemimpinan

13 Dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada

⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009, hlm: 2

⁹ Secara singkat, konsep kepemimpinan tersebut di atas terdiri atas empat asumsi dasar, diantaranya yaitu; 1) kepemimpinan berkaitan dengan pempupukan perubahan, 2) kepemimpinan pada intinya berbasiskan nilai-nilai, 3) semua orang secara potensial adalah pemimpin, dan 4) kepemimpinan adalah suatu proses kolektif/kolektif. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah nilai-nilai mana yang mendasari kepemimpinan yang didambakan? Secara garis besar nilai-nilai itu adalah; 1) menciptakan lingkungan yang mendukung/suportif dimana orang dapat tumbuh, berkembang dan hidup dengan aman dengan sesama, 2) meningkatkan keselarasan dengan alam sehingga dengan demikian menyediakan kesinambungan bagi generasi-generasi yang akan datang, dan 3) menciptakan komunitas-komunitas yang saling peduli dan berbagi tanggung jawab, di mana setiap orang mempunyai arti dan kes-ejahteraan serta martabat masing-masing orang dihargai dan didukung.

¹⁰ Bernardine R. Wirjana & Susilo Supardo, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, Yogyakarta: Andi, 2005, hlm: 18. Baca juga buku karya Neil R. Sweeney, *The Art Of Managing Managers*, Judul terjemah *Seni Kerjasama Antar Manajer*, Jakarta: Andamera Pustaka, 1987, hlm: 22-23

pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang model kepemimpinan yang dijalankannya.

Dalam paparan mengenai model-model kepemimpinan ini akan dikemukakan beberapa model, walaupun dalam kenyataan sebenarnya tidak ada model yang berdiri sendiri (*clear-cut*), karena nyatanya pemimpin sering menerapkan beberapa model secara simultan, baik itu disadarinya atau tidak.

Model-model kepemimpinan membantu untuk memahami mengapa pemimpin-pemimpin berperilaku seperti itu dalam situasi-situasi tertentu. Empat kerangka kerja untuk kepemimpinan berikut ini (*four frameworks for leadership*) sering disebut “model Bolman/Deal”¹¹, yaitu:

a) **Kerangka Kerja Struktural**

Pemimpin Struktural mencoba mendesain dan melaksanakan suatu proses atau struktur yang tepat bagi suatu masalah atau keadaan. Hal ini terdiri atas:

- 1) Menjelaskan tujuan organisasi,
- 2) Memanajemeni lingkungan eksternal,
- 3) Membangun struktur yang tepat untuk suatu lingkungan,
- 4) Menjelaskan garis wewenang,
- 5) Fokus pada tugas, fakta, logika, dan tidak pada kepribadian dan emosi.

Pendekatan ini berguna bila tujuan dan informasi sudah jelas, bila hubungan sebab dan akibat dimengerti, bila telah memiliki teknologi yang kuat dan tidak ada konflik, kerancuan rendah, ketidakpastian rendah, dan adanya wewenang yang stabil dan sah.

¹¹ Ibid, hlm: 40-42

b) **Kerangka Kerja Sumber Daya Manusia**

Kerangka kerja ini memandang manusia sebagai jantung setiap organisasi, dan berusaha tanggap terhadap kebutuhan dan tujuan untuk memperkokoh komitmen dan loyalitas. Ciri-ciri pendekatan ini:

- 1) Pemimpin “Sumber Daya Manusia” mendengarkan dengan baik dan memancarkan kehangatan dan keterbukaan.
- 2) Dia memberdayakan manusia melalui partisipasi dan mengupayakan sumber-sumber yang diperlukan anggota/karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Pemimpin ini juga mau berkonfrontasi bila perlu, tetapi melakukannya dengan cara yang suportif.

Pendekatan ini cocok bila jumlah anggota/karyawan banyak atau makin bertambah, atau bila semangat/moral rendah atau berkurang. Dalam pendekatan ini sumber-sumber harus melimpah, di mana konflik rendah, perbedaan dan keanekaragaman juga rendah.

c) **Kerangka Kerja Politik.**

Pemimpin “politik” mengerti realitas politik organisasi dan dapat menanganinya.

- 1) Dia mengerti pentingnya kelompok-kelompok “kepentingan” (*interest groups*), yang masing-masing memiliki agenda yang berbeda.
- 2) Dia mengerti konflik dan sumber-sumber yang terbatas.
- 3) Pemimpin mengenali pengikut-pengikut yang besar jumlahnya dari kelompok-kelompok yang berbeda, dan membentuk hubungan dengan pemimpin-pemimpin itu.

- 4) Konflik dimanajementi selagi dia membangun dasar kekuatan (*power base*) dan menggunakan kekuatan itu dengan hati-hati.
- 5) Dia menciptakan arena untuk menegosiasikan perbedaan dan memunculkan kompromi yang masuk akal.
- 6) Dia juga bekerja keras untuk mengartikulasikan persamaan yang dimiliki oleh berbagai kelompok (taktik menggalang persatuan) dan mengidentifikasi “musuh-musuh” eksternal sehingga kelompok-kelompok mau untuk ikut berjuang bersama menentang musuh dari luar tersebut.

Pendekatan ini tepat untuk digunakan bilamana sumber-sumber terbatas atau berkurang, bila ada konflik atas tujuan dan nilai-nilai, dan bila ada banyak perbedaan.

d) **Kerangka Kerja Simbolis.**

Pemimpin dengan model ini memandang visi dan inspirasi sebagai hal yang amat penting. Manusia membutuhkan sesuatu yang mereka percayai. Orang-orang akan loyal pada organisasi yang mempunyai identitas yang unik dan membuat mereka merasa bahwa apa yang mereka perbuat itu sangat penting. Simbolisme seperti seremoni amat penting, demikian juga ritual untuk mendapatkan arti misi organisasi.

- 1) Pemimpin ini sering amat menonjol, energik, dan memimpin dengan banyak berkeliling.
- 2) Dia menggunakan tradisi dan nilai-nilai organisasi sebagai dasar untuk membangun visi dan budaya bersama yang memberikan kesatuan arti.¹²

¹² *ibid*, hlm: 42

Cara ini tepat bila tujuan dan informasi tidak jelas dan rancu, di mana hubungan sebab dan akibat tidak dimengerti dengan baik, dan bila ada perbedaan budaya yang kuat.

Berdasarkan perbedaan model-model tersebut di atas, akan menjadi lebih jelas apabila mempelajari bagaimana pemimpin-pemimpin tersebut bertindak dalam menangani berbagai tugas manajerial, yang dijelaskan pada tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.1
Tindakan Pemimpin dalam Model Kepemimpinan¹³

NO	ASPEK	TINDAKAN PEMIMPIN DALAM BIDANG			
		STRUKTURAL	SUMBER DAYA MANUSIA	POLITIK	SIMBOLIK
1	2	3	4	5	6
1.	Perencanaan	Menentukan sasaran dan mengkoordinasi sumber-sumber.	Mementingkan partisipasi.	Untuk mengemukakan konflik dan menggalang kekuatan.	Ritual untuk menandai tanggung jawab.
2.	Penentuan Tujuan	Mengarahkan organisai menuju arah yang benar.	Menjaga semua orang terlibat dan komunikasi tetap terbuka.	Menyediakan kesempatan bagi orang-orang dan kelompok-kelompok untuk menyatakan kepentingan mereka.	Membangun simbol-simbol dan berbagi nilai-nilai.
3.	Pengambilan Keputusan	Rasional.	Proses terbuka untuk menghasilkan komitmen	Kesempatan untuk memperoleh dan menggunakan kekuatan.	Ritual untuk menghibur dan mendukung sampai keputusan diambil.

¹³ Bernardine R. Wirjana & Susilo Supardo, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, dalam bab: *kerangka kerja Simbolis*. Yogyakarta: Andi, 2005, hlm: 43

4.	Reorganisasi	Menjajarkan peran-peran dan tanggung jawab agar cocok dengan tugas-tugas.	Mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan manusia dan peran formal.	Membagi kembali kekuatan untuk membentuk koalisi-koalisi baru.	Mempertahankan citra akuntabilitas dan tanggap.
5.	Evaluasi	Sistem pengendalian formal untuk membagi penghargaan.	Suatu proses untuk membantu orang agar berkembang dan menjadi baik.	Kesempatan untuk menjalankan kekuasaan/kekuatan	Kesempatan untuk memainkan peran-peran dalam nilai-nilai bersama.
6.	Penyelesaian Konflik	Para pemegang kekuasaan menyelesaikan konflik.	Membangun hubungan-hubungan.	Membangun kekuatan dengan tawar-menawar, memaksa atau memanipulasi orang lain.	Membangun nilai-nilai bersama.
7.	Komunikasi	Meneruskan fakta-fakta dan informasi	Tukar-menukar informasi, kebutuhan-kebutuhan dan perasaan-perasaan.	Suatu cara untuk mempengaruhi atau memanipulasi orang lain.	Menyampaikan ceritera-ceritera.
8.	Rapat	Kegiatan formal untuk mengambil keputusan	Kesempatan informal untuk keterlibatan, berbagai perasaan.	Kegiatan kompetitif untuk mendapatkan poin.	Kegiatan suci untuk merayakan, mentransformasi budaya.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka pertanyaan yang muncul adalah model mana yang akan dipilih? Hal tersebut dijawab dengan melihat berbagai aspek dari model-model tersebut, yaitu:

- 1) Bila komitmen dan motivasi itu penting: Sumberdaya Manusia dan Simbolik.
- 2) Jika ada kerancuan dan ketidakpastian: Struktural
- 3) Bila sumber-sumber langka: Struktural, Politik, Simbolik.
- 4) Bila ada konflik dan perbedaan: Politik, Simbolik

- 5) Bila ada pendekatan atas ke bawah (*top down*):
Struktural dan Sumberdaya Manusia.

Model kepemimpinan berdasarkan kerangka kerja menyatakan bahwa pemimpin bisa dimasukkan ke dalam salah satu kategori tersebut dan ada masa di mana pendekatan yang satu lebih tepat daripada pendekatan yang lain.

Terdapat beberapa model-model kepemimpinan yang mencoba memahami hubungan antara gaya dan situasi, antara lain model kontingensi dari Fiedler, teori situasional dari Hersey-Blanchard, model jalan-tujuan (*parth-goal*) dari Evans dan House, dan model kepemimpinan dari Vroom dan Yetton.

1) **Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler**

Model kepemimpinan kontingensi dipopulerkan oleh Fiedler, yang kemudian dikenal dengan model kepemimpinan kontingensi Fiedler. Model Fiedler berpendapat bahwa kinerja kelompok tergantung pada:

- a. Gaya kepemimpinan, diterangkan dalam arti motivasi tugas dan motivasi hubungan.
- b. Situasi yang menguntungkan, ditentukan oleh tiga faktor:
 - 1) Hubungan pemimpin-anggota, di mana seorang pemimpin diterima dan didukung oleh anggota-anggota kelompok.
 - 2) Struktur tugas, sejauh mana tugas itu terstruktur dan ditentukan, dengan tujuan dan prosedur yang jelas.
 - 3) Kekuatan posisi, kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan anggota melalui penghargaan dan hukuman.

Kadar yang tinggi dari tiga faktor itu memberikan situasi yang paling baik, sementara kadar rendah adalah yang paling tidak menguntungkan. Pemimpin-pemimpin yang termotivasi akan amat efektif dalam situasi hubungan yang berkadar sedang. Para pemimpin yang berorientasi tugas akan amat efektif pada kadar tinggi atau rendah. Fiedler mengemukakan akan lebih mudah bagi pemimpin untuk mengubah situasi mereka untuk mencapai efektivitas, daripada mengubah gaya kepemimpinannya.

Sedangkan menurut Yukl (1994) teori-teori kontingensi adalah teori yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam hubungannya dengan variabel-variabel moderator situasional. Suatu pendekatan lebih langsung untuk menentukan bagaimana dampak kepemimpinan bervariasi dari situasi ke situasi. Aspek-aspek situasi yang meningkatkan atau menghilangkan efek ciri atau dari perilaku pemimpin tersebut disebut variabel-variabel moderator situasional. Sebuah teori kontingensi lebih lengkap bila memasukkan juga variabel-variabel intervensi untuk menjelaskan mengapa efek perilaku terhadap hasil bervariasi pada situasi-situasi tertentu.

Model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan *Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
- 2) Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari faktor utama, yaitu:

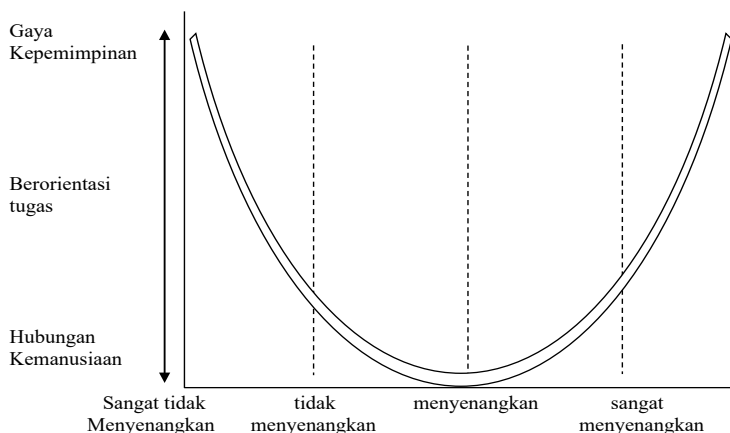
- 1) Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- 2) Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variable-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

12 Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila:

- 1) Pemimpin diterima oleh para pengikutnya.
- 2) 12 Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
- 3) 12 Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Jika situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.



Gambar 1.1

Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler

Pada tahun 1987 Fiedler dan salah seorang pembantunya Joe Garcia, mengkonsep ulang teori orisinal dari Fiedler sebagai teori sumber daya kognitif. Dalam teori ini menambahkan dua situasi yang memungkinkan akan mempengaruhi model kepemimpinan yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi dan keputusannya pada anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada dalam teori sumber daya kognitif adalah suatu kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif.

2) Teori Situasional Hersey-Blanchard.

Model Kepemimpinan Situasional dikembangkan oleh Hersey-Blanchard. Teori ini mengemukakan bahwa gaya

kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian:

- a) Kematangan psikologis: kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
- b) Kematangan pekerjaan (*job maturity*): ketrampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.

Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk empat derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tidak matang, kepemimpinan dapat terdiri dari:

- a) Mendelegasikan kepada anggota.
- b) Berpartisipasi dengan anggota.
- c) Menjual/memberikan ide-ide kepada anggota.
- d) Memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Penekanan dari teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut:

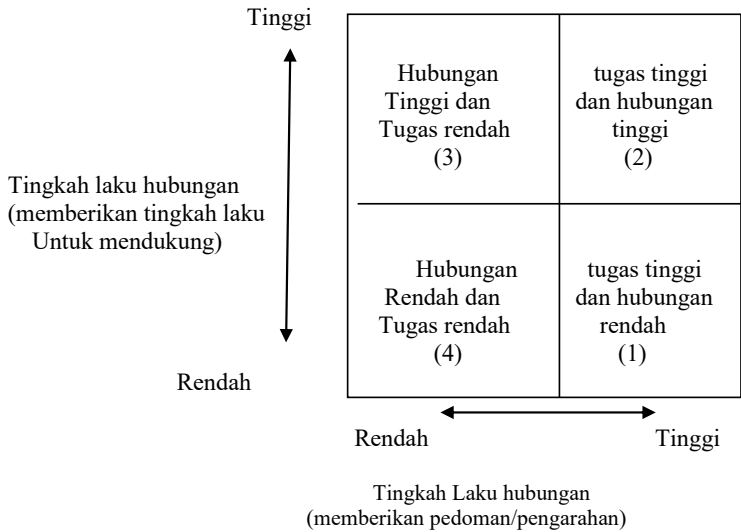
- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan

- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan tujuan tertentu.

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya, yaitu:

- 1) Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- 2) Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- 3) Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan meraka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- 4) Tahap terakhir adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan pada gambar berikut:



Gambar 1.2

Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

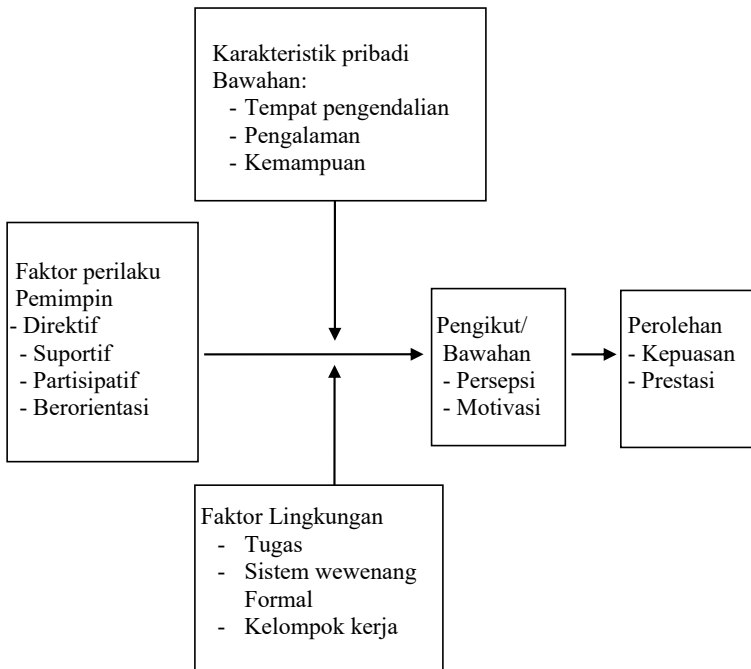
Keterangan:

1. *Tahap pertama:* tugas tinggi artinya banyak instruksi-instruksi yang perlu disampaikan mengingat bawahan baru menghadapi pekerjaan dan situasi yang baru. Hubungan rendah artinya pada tahap ini pemimpin belum banyak memberikan motivasi yang bersifat sebagai dukungan, karena bawahan belum siap karena memerlukan struktur sementara manajer masih mengamati.
2. *Tahap kedua:* tugas tinggi bawahan mulai belajar mengenai tugasnya, perhatian dan tugas tetap penting karena mereka belum dapat bekerja tanpa struktur, manajer telah terbiasa dan mulai banyak memberikan dorongan lebih jauh untuk keberhasilannya.

3. *Tahap ketiga:* karyawan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi untuk berprestasi mulai tampak dan secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin tidak perlu lagi memberikan pengarahan dan motivasi.
4. *Tahap keempat:* karyawan sudah lebih percaya diri, bias mengarahkan sendiri dan berpengalaman, tidak lagi mengharapkan pengarahan dari pimpinan mereka sudah mandiri.

3) **Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)**

Model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha untuk meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya. Teori ini disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.



Gambar 1.3
Model Jalur-Tujuan (*path Goal Model*)

Evans dan House menyatakan bahwa kinerja, kepuasan, dan motivasi kelompok dapat dipengaruhi oleh pemimpin dengan berbagai jalan, diantaranya yaitu:

- a) Memberikan penghargaan bagi tercapainya tujuan kinerja.
- b) Menerangkan jalan menuju tujuan.
- c) Menyingkirkan hambatan-hambatan kinerja.

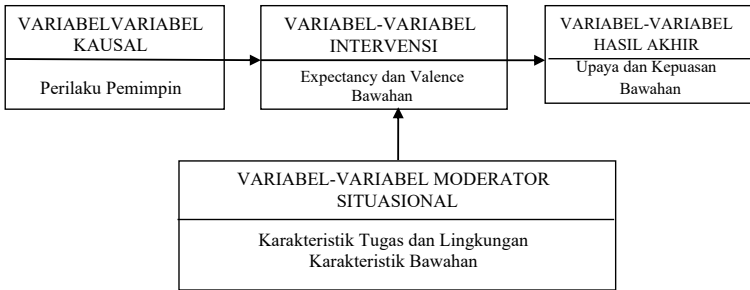
Teori parth-goal tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja

para bawahan. Fungsi memotivasi dari pemimpin tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan (*Pay off*) pribadi para bawahan bagi pencapaian kerja-tujuan dan membuka jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkat-perangkat di jalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut.

Perilaku pemimpin akan dilihat sebagai yang dapat diterima dalam arti kata bahwa para bawahan melihat perilaku yang demikian sebagai atau sebuah sumber kepuasan yang segera atau sebagai sesuatu bagi kepuasan di masa mendatang." Dampak kegiatan kepemimpinan terhadap kepuasan para bawahan tidak harus sama dengan dampak usaha bawahan.

Variabel-variabel intervensi dari teori *Part-goal* menjelaskan bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan usaha dari bawahan. Menurut teori *part-goal*, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi.

Hubungan sebab-akibat (*causal*) yang umum dalam teori tersebut digambarkan pada gambar 5 berikut:



Gambar 1.4

Hubungan Kausal dalam Teori Kepemimpinan Parth-Goal

Versi semula dari teori *parth-goal* hanya mendefinisikan dua buah perilaku pemimpin secara luas, yaitu kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*); kurang lebih sama dengan *consideration*; dan kepemimpinan yang instruktif (kurang lebih sama dengan *initiatingstructure* dan *instrumental leadership*). Dua perilaku pemimpin yang lainnya telah ditambahkan sehingga menjadikan empat perilaku kepemimpinan situasional (kontigensi) yang didefinisikan sebagai berikut:

- 1) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung) yaitu memberi perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan mencitakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka
- 2) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif) yaitu : memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

- 3) *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif) yaitu berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- 4) *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan) yaitu : Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

6) **Model Kepemimpinan Vroom-Yetton.**

Model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton berangkat dari asumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi. Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi, yaitu:

- 1) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- 2) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi.
- 3) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi di mana terjadi permasalahan.
- 4) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain.
- 5) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

Model ini mengemukakan suatu gaya kepemimpinan untuk mengambil keputusan:

a). Gaya Autokratik

Autokratik 1: masalah dipecahkan dengan menggunakan informasi yang telah ada.

Autokratik 2: tambahan informasi didapat dari kelompok sebelum pemimpin mengambil keputusan.

b). Gaya Konsultatif

Konsultatif 1: pemimpin mendiskusikan masalah dengan anggota secara individual sebelum mengambil keputusan.

Konsultatif 2: masalah didiskusikan dengan kelompok sebelum diputuskan.

c). Gaya Kelompok

Kelompok 1: masalah dipecahkan oleh pemimpin dan anggota.

Kelompok 2: kelompok memutuskan tentang masalah sementara pemimpin hanya berperan sebagai penasihat.

Semua model kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas tentu saja tidak ada yang mutlak, sebagai bahan untuk lebih memahami kepemimpinan itu sendiri, khususnya ditinjau dari segi model dan gaya kepemimpinan. Dalam keadaan nyata, sering terdapat kombinasi atau penggabungan dari model-model tersebut, dan di dalam penggabungan itu pun ada ciri-ciri tertentu yang tampak lebih menonjol dibandingkan dengan ciri-ciri yang lain.

Berdasarkan model-model kepemimpinan tersebut di atas, menurut *sifatnya* kepemimpinan dapat dibedakan beberapa jenis kepemimpinan, diantaranya yaitu:

1). Pemimpin kharismatis.

Pemimpin diterima karena kepribadiannya yang berpengaruh dan dipercayai sehingga diikuti pendapat dan keputusannya. Misalnya beberapa alim ulama, pemuka adat, guru, dan lain-lain.

2). Pemimpin Simbol.

Pemimpin yang secara tradisional ini diakui sebagai simbol kebesaran kelompok/organisasi, walaupun tidak berfungsi dan kepemimpinannya diselenggarakan oleh orang lain yang menjadi pembantunya. Misalnya: raja yang diangkat secara turun-temurun.

3). Pemimpin *Headmanship*.

Pemimpin yang ditempatkan sebagai kehormatan karena pengalaman dan posisinya di dalam masyarakat. Misalnya: Gubernur ditempatkan sebagai Ketua Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI).

4). Pemimpin Ahli (*Expert*).

Pemimpin yang ditunjuk karena memiliki keahlian di dalam bidang tertentu yang menjadi beban tugas suatu organisasi, sehingga harus ditunjuk seorang profesional karena tugas-tugas tersebut tidak mungkin dilaksanakan orang lain. Misalnya: seorang dokter diangkat sebagai Kepala sebuah rumah sakit, atau seorang guru diangkat menjadi kepala sekolah.

5). Pemimpin Organisatoris dan Administrator.

Pemimpin yang karena kecakapannya dalam mengorganisasi sejumlah orang untuk bekerjasama dalam mewujudkan tugas-tugas kelompoknya, baik dalam bentuk kegiatan manajemen administratif maupun dalam kegiatan manajemen operatif. Misalnya: Pemimpin dalam

organisasi profesi dan organisasi fungsional, seperti PGRI, KNPI, Pramuka, dan lain-lain.

6). Pemimpin Agitator.

Pemimpin yang memiliki kemampuan melakukan tekanan-tekanan, mengadu domba, menimbulkan perpecahan dan mempertajam perselisihan dengan menarik keuntungan untuk dirinya atau kelompoknya disebut pemimpin agitator. Pemimpin seperti itu kerap kali mampu memanfaatkan pertentangan yang ditimbulkannya untuk memperoleh dukungan dari kedua belah pihak yang bertentangan, walaupun masing-masing memiliki alasan yang berbeda. Misalnya: pemimpin dalam lingkungan partai politik.

C. Unsur-unsur Kepemimpinan

Setiap kelompok orang yang berprestasi mendekati total kapasitasnya, mempunyai seseorang sebagai kepalanya (pemimpin) yang terampil (skilled) dalam seni kepemimpinannya, Koont dkk (1989) berpendapat, skill tersebut tampaknya merupakan gabungan dari paling sedikit 4 unsur pokok, yaitu : (1) kemampuan memakai kekuasaan dengan efektif dan dengan cara yang bertanggung jawab, (2) kesanggupan untuk memahami bahwa manusia itu mempunyai motivasi yang berbeda-beda pada waktu yang dan situasi yang berbeda-beda pula, (3) kemampuan untuk mengilhami, dan (4) kemampuan untuk bertindak dengan cara yang dapat mengembangkan iklim yang menguntungkan untuk menghadapi dan membangkit motivasi.

Sedangkan menurut Kartono (1990) unsur-unsur kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu : (1) kekuasaan,

(2) kewibawaan, dan (3) kemampuan. Ketiga unsur-unsur kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kekuasaan ialah “kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu”
- 2) Kewibawaan ialah : “kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu”.
- 3) Kemampuan ialah: “segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa”.

D. Fungsi dan Tugas Pemimpin

Fungsi kepemimpinan ialah; memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian intensif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Intensif materiil dapat berupa: uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, jaminan kesehatan, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, pensiun dan fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan. Juga bisa diwujudkan dalam intensif sosial berupa: pengakuan terhadap status sosial tinggi, martabat diri, prestise sosial dan promosi. Intensif sosial dapat pula disebut sebagai intensif imateriil.

Di lain pihak, menurut Effendy apabila dilihat dari ajaran Islam yang terkandung di dalam Al-Qur'an dan Hadits, akan ditemui beberapa ajaran tentang fungsi dan tugas seorang pemimpin, diantaranya; (1) sebagai teladan yang baik (uswatun khasanah), (2) sebagai pemersatu, (3) sebagai pemuka, (4) sebagai pelindung, (5) sebagai pemberi nasehat, (6) sebagai pemberi arah (directing), dan (7) penanggung jawab.

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

Sekolah/madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan lainnya saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah/madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah/madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah/madrasah. Hal tersebut menunjukkan begitu pentingnya peranan kepala sekolah/madrasah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan tersebut, diantaranya yaitu:

- 1) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Fungsi pokok seorang pemimpin yang dapat menciptakan sekolah yang efektif adalah:

1. *Task Related/ Problem Solving Function.*

Yakni kepala sekolah harus memberikan saran dan mampu memecahkan berbagai masalah yang muncul, serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat bagi segala permasalahan yang muncul di lingkungan sekolah.

2. *Group Maintenance Function/Social Function.*

Yakni kepala sekolah membantu sumber daya yang ada di sekolah agar mampu beroperasi dengan lebih optimal. Kepala sekolah memberikan persetujuan atau menjadi pelengkap bagi kepentingan guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah. Misalnya menjembatani kelompok guru atau staf administrasi sekolah yang sedang berselisih pendapat.

Kepala sekolah yang efektif merupakan pemimpin yang mampu mengkombinasikan kedua fungsi tersebut dengan optimal. Beberapa fungsi lain yang terkait dengan fungsi kepala sekolah adalah:

1. Fungsi Tugas

Fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan secara rasional. Fungsi tugas kepala sekolah adalah:

a) Menetapkan Deskripsi Pekerjaan

Tugas kepala sekolah adalah menetapkan deskripsi pekerjaan yang jelas untuk guru, staf, dan pegawai lain yang ada di lingkungan sekolah.

- b) Mencari Informasi
Tugas kepala sekolah adalah mencari informasi secara cepat, tepat, dan akurat, yang digunakan untuk kepentingan sekolah.
- c) Memberi Informasi
Informasi yang diperoleh kepala sekolah kemudian didistri-busikan kepada guru, staf, dan pegawai lainnya sehingga semua guru, staf, dan pegawai lainnya mendapatkan informasi yang diperlukan dengan memadai.
- d) Memberi Pendapat
Tugas kepala sekolah adalah memberikan pendapat dan nasihat kepada guru, staf, dan pegawai lainnya, baik diminta maupun tidak diminta.
- e) Menjelaskan
Tugas kepala sekolah adalah menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh guru, staf, dan pegawai lainnya. Misalnya terkait tugas, kewajiban, dan hak guru, staf, dan pegawai lainnya.
- f) Mengkoordinasikan
Tugas kepala sekolah adalah mengkoordinasikan semua fungsi sumber daya sekolah, sehingga sekolah dapat beroperasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.
- g) Memberikan Pemahaman
Semua kebijakan sekolah perlu dipahami oleh guru, staf, dan pegawai lainnya, maka kepala sekolah perlu memberikan pemahaman bagi guru, staf, dan pegawai lainnya untuk seiring dengan kebijakan sekolah.

- h) **Menguji Kelayakan**
Jika sekolah berencana untuk melaksanakan berbagai program, terlebih dahulu kepala sekolah harus menguji layak atau tidaknya program tersebut bagi kepentingan sekolah.
- i) **Mengevaluasi**
Tugas kepala sekolah adalah mengevaluasi atau mengendalikan guru, staf, dan pegawai lainnya dengan harapan semua sumber daya tersebut mampu bergerak ke arah tujuan yang telah ditetapkan sekolah dan segera menanggulangi jika terjadi penyimpangan yang berpotensi untuk merugikan sekolah.
- j) **Mendiagnosis**
Sebelum persoalan muncul, kepala sekolah terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalanya, sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif jauh lebih efisien daripada tindakan kuratif.

2. Fungsi Pemeliharaan

Berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara eksistensi sekolah. Fungsi pemeliharaan kepala sekolah adalah:

- a) **Memberikan Motivasi**
Memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya, agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Dengan demikian guru, staf, dan pegawai lainnya akan menghasilkan kinerja terbaik.
- b) **Menetapkan Standar**
Standar kinerja harus ditetapkan dari awal dan ini merupakan tugas kepala sekolah Tanpa standar

kinerja yang jelas, guru, staf, dan pegawai lainnya tidak akan tahu apakah mereka sudah bekerja dengan baik atau belum.

- c) Mengikuti dan Memantau
Kepala sekolah tidak boleh lepas tangan begitu saja setelah tugas didistribusikan. Kepala sekolah tetap harus memantau dan mengikuti perkembangan guru, staf, dan pegawai lainnya
- d) Mengekspresikan Perasaan
Perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan guru, staf, dan pegawai lainnya perlu diekspresikan kepala sekolah dengan baik, sehingga guru, staf, dan pegawai lainnya bisa menangkap maksud dan keinginan kepala sekolah dengan baik.
- e) Mengambil Konsensus
Tugas kepala sekolah adalah menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang.
- f) Menciptakan keharmonisan
Kepala sekolah berfungsi untuk menciptakan dan membangun suasana yang harmonis dalam lingkungan sekolah.
- g) Mengurangi Ketegangan
Ketegangan yang berlebih akan berdampak negatif terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok, maupun kinerja sekolah. Kepala sekolah wajib memiliki keterampilan dalam mengurangi ketegangan yang timbul di sekolah.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang diadaptasi dari Adair dalam Karwati dan Priansa adalah sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Perencana
 - a) Mencari semua informasi yang tersedia untuk kepentingan sekolah;
 - b) Mendefinisikan tugas yang harus diemban oleh guru, staf, dan pegawai lainnya;
 - c) Perencana maksud atau ⁵⁶ tujuan yang ingin dicapai oleh guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah;
 - d) Perencana yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh sekolah (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
2. Pemrakarsa
 - a) Memberikan pengarahan pada guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah mengenai sasaran dan rencana sekolah;
 - b) Menjelaskan mengapa sekolah menetapkan sasaran atau tujuan yang penting untuk dicapai;
 - c) Membagi tugas pada guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah;
 - d) Menetapkan standar kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya, yang ada di sekolah.
3. Pengendali
 - a) Memelihara hubungan antar guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah;
 - b) Mempengaruhi tempo berbagai program dan kegiatan yang berlangsung di sekolah;

- c) Memastikan semua tindakan yang diambil dalam upaya meraih tujuan sekolah;
 - d) Menjaga relevansi diskusi bagi pengembangan sekolah;
 - e) Mendorong guru, staf, dan pegawai lainnya untuk memberikan saran terkait pengembangan sekolah.
4. Pendukung
- a) Mengungkapkan dukungan terhadap guru, staf, dan pegawai lainnya untuk mengembangkan sekolah;
 - b) Memberi semangat pada guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah;
 - c) Menciptakan tim unggulan yang berasal dari guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah, yang mampu bekerja dengan cepat dan tepat;
 - d) Meredakan ketegangan yang ada di lingkungan sekolah dengan humor;
 - e) Menyelesaikan perselisihan atau meminta pihak lain untuk dapat menyelesaikan segala permasalahan yang ada dan timbul di lingkungan sekolah.
5. Penginformasi
- a) Memperjelas tugas dan rencana sekolah kepada guru, staf, dan pegawai lainnya, serta stakeholders sekolah;
 - b) Memberi informasi yang tepat bagi guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di lingkungan sekolah;
 - c) Menerima informasi dari guru, staf, dan pegawai lainnya;
 - d) Membuat ringkasan atas usulan dan gagasan berupa informasi yang rasional.

6. Pengevaluasi

- a) Mengevaluasi kelayakan gagasan yang dihasilkan guru, staf, dan pegawai lainnya;
- b) Menguji konsekuensi dari solusi yang diusulkan;
- c) Mengevaluasi kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya;
- d) Membantu kelompok mengevaluasi sendiri kinerja mereka berdasarkan standar yang berlaku.

Sebagaimana dijelaskan di atas, keberhasilan proses pendidikan salah satunya ditentukan oleh peran kepala madrasah. Hal tersebut dikarenakan peran kepala madrasah tidak hanya sebagai pemimpin lembaga pendidikan saja, akan tetapi juga berperan sebagai manajer dan pengelola pendidikan. Salah satu keberhasilan kepala madrasah tersebut, karena dia mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, juga dia mampu mengajak dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk menjalankan program-program sekolah berdasarkan *planning* untuk mencapai tujuan.

Menurut Mulyasa, kriteria kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah/madrasah.

- 5) Mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Disamping paparan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah tersebut di atas, seorang kepala madrasah harus mampu memimpin, merencanakan masa depan, mengembangkan ide-ide baru dan bekerja secara familiar dengan para pelanggan. Unsur-unsur yang dibutuhkan tersebut, yaitu:

- 1) Mengkomunikasikan Visi

Manajer senior harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Dalam organisasi-organisasi TQM (*Total Quality Management*), seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka harus mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam institusi. Beberapa manajer, terutama para manajer menengah, mungkin akan beranggapan bahwa mutu terpadu sulit diterima dan diimplementasikan. TQM mencakup perubahan dalam pola pikir manajemen serta perubahan peran. Peran tersebut berubah dari mentalitas “*Saya adalah bos*” menuju mental bahwa manajer adalah “*pendukung dan pemimpin para staf*”. Fungsi pemimpin adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. Gagasan-gagasan tradisional tidak akan bisa berjalan berbarengan dengan pendekatan mutu terpadu. Karena TQM akan merubah institusi tradisional mulai dari pimpinan hingga para staf serta memutar-balikkan hirarki fungsi institusi tersebut. TQM memberdayakan para guru dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif.

2). Peran pemimpin dalam mengembangkan sebuah budaya mutu.

Apakah peran pemimpin dalam sebuah institusi yang mengusahakan inisiatif mutu terpadu? Tidak ada satu pun yang menyatakan hal itu secara keseluruhan, namun fungsi utama pemimpin adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi.
- b) Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu.
- c) Mengkomunikasikan peran mutu.
- d) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi.
- e) Mengarahkan perkembangan karyawan.
- f) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf.
- g) Memimpin inovasi dalam institusi.
- h) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.
- i) Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural.
- j) Membangun tim yang efektif.
- k) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

3). Memberdayakan para guru.

Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para peserta didik. Stanley Spanbauer, *Ketua Fox Valley Technical College*, yang telah memperkenalkan TQM ke dalam pendidikan kejuruan di Amerika Serikat, berpendapat bahwa, “Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar mengajar. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan, sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak. Spanbauer kembali menekankan pentingnya kepemimpinan dengan pendapat berikut: “Komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah. Komitmen memerlukan antusiasme dan curahan perhatian yang tiada henti terhadap pemberdayaan mutu. Komitmen selalu menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang yang konstan terhadap masing-masing dan setiap tindakan.”

Spanbauer telah menyampaikan pengarahan bagi para pemimpin dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang baru. Dia berpendapat bahwa pemimpin institusi pendidikan harus memadu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Sikap tersebut mendorong

terciptanya tanggungjawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Dia menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan di mana pemimpin “harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta.” Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerjasama dalam satu kelompok tim.

Pada dasarnya, arahan Spanbauer tersebut sangat berkaitan dengan pentingnya kepemimpinan bagi pemberdayaan. Dalam kesimpulan arahan tersebut para pemimpin harus:

- 1) Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- 2) Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- 3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- 4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan peserta didik, orangtua dan patner kerja.

- 5) Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (*top-down*).
- 6) Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- 7) Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu diantara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- 8) Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- 9) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
- 10) Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- 11) Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- 12) Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- 13) Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- 14) Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal

(peserta didik, orangtua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

Sedangkan menurut identifikasi Beck & Murphy kepala madrasah efektif di sekolah/madrasah cemerlang meliputi:

- 1) Semula kepala madrasah tidak bermaksud menjadi kepala.
- 2) Bersemangat dan menerima tanggungjawabnya sebagai misi sebuah kerja.
- 3) *Concern* terhadap pendidikan dan dapat membagi antara tujuan pendidikan jangka panjang dengan jangka pendek. Konsekuensi mereka mempunyai filosofis yang mapan tentang pendidikan dan hubungan mereka di dalamnya.
- 4) Mereka dapat beradaptasi jika menemukan hal yang bukan pekerjaannya, dapat membuat pergeseran yang dibutuhkan dan memulai dengan terobosan-terobosan baru.
- 5) Siswa tidak dicetak untuk gagal belajar atau mempunyai penyimpangan perilaku, menekankan tanggungjawab memecahkan masalah siswa yang gagal belajar dan menyimpang perilakunya.
- 6) Mempunyai kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan menjalin kerja sama dengan mereka/menggunakan proses kelompok secara efektif memperhatikan secara baik, orangtua, guru dan murid dengan menunjukkan ketrampilan intuisi dan empati bagi kelompoknya.

- 7) Agresif dalam menjamin pengakuan yang dibutuhkan madrasah, kritis pada kantor pusat karena sumber daya tidak memadai, memecahkan hambatan birokrasi, mencari bantuan atas masalah yang dihadapi dari sumber apapun yang secara potensial bermanfaat.
- 8) Berkemampuan menyusun strategi, mampu mengidentifikasi tujuan dan merencanakan alat untuk mencapainya.

Disamping itu, keberhasilan kepala madrasah tersebut sebagai manajer pendidikan memotivasi bawahannya bergantung kepada:

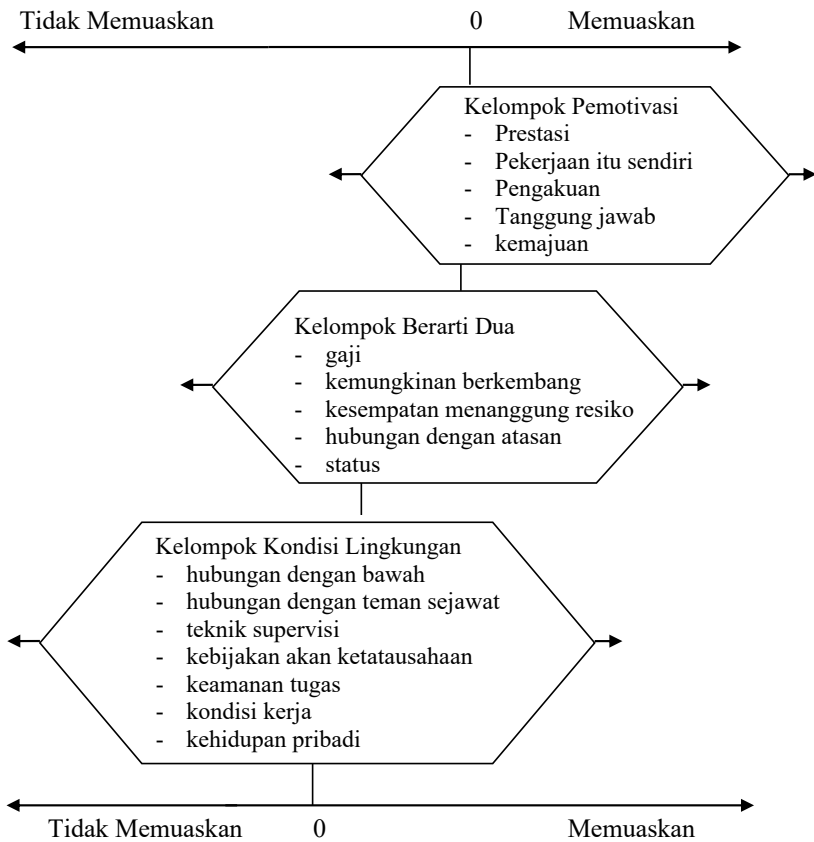
- 1) Motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan.
- 2) Ketepatan persepsi manajer terhadap kebutuhan para bawahan.
- 3) Hubungan manajer dengan para bawahan.
- 4) Efektivitas proses komunikasi.

Ada beberapa teori motivasi yang dapat dipakai alat untuk mengetahui motivasi personalia organisasi. Di antaranya ialah teori pradisposisi, hierarki kebutuhan, dua faktor, dan teori harapan.

1) Teori Pradisposisi; mengatakan bahwa motivasi seseorang sejalan dengan perkembangan umurnya. Apabila suatu pekerjaan cocok dengan tingkat perkembangan seseorang, maka hal itu akan dapat mengeluarkan energinya secara maksimum untuk bekerja. Tugas manajer adalah mencari tingkat perkembangan setiap bawahan kemudian menyediakan pekerjaan yang cocok dengan tingkat perkembangan itu.

- 2) **Teori Hierarki Kebutuhan;** mengatakan bahwa kebutuhan seseorang adalah bertingkat-tingkat, mulai dari kebutuhan biologis, rasa aman, kebutuhan dihargai, dihormati, sampai dengan kebutuhan mengaktualisasi diri. Kebutuhan yang paling mendesak adalah kebutuhan biologis seperti makan, minum, seks dan sejenisnya. Bila kebutuhan ini sudah terpenuhi barulah ia reda dan kini kebutuhan orang tersebut naik satu tingkat yaitu butuh rasa aman. Begitulah seterusnya sampai pada suatu ketika tiba pada kebutuhan mengaktualisasi diri yaitu ingin merealisasi segala macam potensi yang dimilikinya terutama bakatnya. Tugas manajer adalah mendeteksi tingkat kebutuhan yang dimiliki oleh setiap bawahan, kemudian memberikan pekerjaan yang kira-kira proses dan, atau hasil pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhannya.
- 3) **Teori Dua Faktor;** membagi faktor-faktor yang menyangkut pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor pemotivasi dan faktor kondisi lingkungan (*higiene*). Faktor pemotivasi cenderung memberi kepuasan kerja kepada para petugas, sebaliknya faktor kondisi lingkungan cenderung membuat mereka tidak puas.

Untuk lebih jelasnya dalam teori dua faktor, dipaparkan dalam bagan berikut:



Gambar 1.5
Teori Dua Faktor

4) **Teori Harapan;** dipandang sebagai teori motivasi masa kini sebab mengintegrasikan kebutuhan, tugas, kemampuan petugas dan situasional, menyatakan bahwa intensitas tindakan seseorang dalam mengerjakan sesuatu bergantung kepada besar harapannya akan hasil yang dicapai serta daya

tarik hasil itu terhadap orang bersangkutan, dalam hal ini tugas manajer adalah berusaha mengetahui jenis hasil pekerjaan yang diinginkan/menarik perhatian masing-masing bawahan (implisit sesuai dengan kemampuannya) kemudian memberikan pekerjaan yang dapat memberikan hasil seperti itu.

TEORI BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Organisasi

Para ahli berbeda pendapat dalam menjelaskan pengertian budaya organisasi. Sebelum dijelaskan tentang budaya organisasi, terlebih dahulu dipaparkan pandangan klasik tentang organisasi yang dinyatakan oleh Max Weber, diantaranya; (1) organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut, (2) organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu, dan (3) organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.

Setiap organisasi merupakan suatu sistem yang khas. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Karena itu setiap organisasi memiliki kultur/budaya yang khas pula.

Para ahli berbeda pendapat dalam mendefinisikan pengertian budaya organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *budaya* diartikan sebagai: pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi. Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut. Sedangkan *organisasi* adalah kesatuan susunan yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Menurut Robert G. Owen (1987): *Organizational culture can be defined as the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together.* Budaya organisasi didefinisikan sebagai filosofi bersama, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang merajut terhadap kelompok secara bersama-sama.
- 3) Menurut Daft & Steers (1986): *Organizational culture is the shared values, beliefs, language, and symbols of employees within an organization. Culture represents the organization's unwritten rules and values. Culture provides employees with a sense of what they ought to do and how they ought to behave.* Budaya Organisasi adalah nilai-nilai bersama, bahasa dan simbol karyawan dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi merupakan aturan tidak tertulis organisasi dan nilai-nilai dari sebuah organisasi. Budaya memberikan karyawan terhadap rasa tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana mereka harus berperilaku.

- 4) Menurut William Ouchi (1981), mendefinisikan organisasi sebagai budaya, simbol, upacara, mitos yang mengkomunikasikan nilai-nilai yang mendasari dan keyakinan organisasi itu untuk karyawannya.
- 5) Menurut Stephen Robbin (1998) dalam Daryanto mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi yang lain.
- 6) Menurut Sondang P. Siagian (2007) mendefinisikan budaya organisasi ialah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja organisasi.

Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. *Core values* adalah nilai-nilai

dominan yang diterima di seluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya.

Suatu organisasi dengan keyakinan atas potensinya dan *core values* atas penghargaan akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik. Budaya organisasilah yang menentukan; (a) apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, (b) batas-batas perilaku, (c) sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan, (d) gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, (e) cara formalisasi yang tepat, (f) teknik penyaluran emosi dalam interaksi antara seseorang dengan orang lain dan antara satu kelompok dengan kelompok lain, dan (g) wahana memelihara stabilitas sosial dalam organisasi.

Oleh karena itu semakin kuat budaya organisasi, makin mantap pula kesepakatan bersama tersebut. Oleh karena itu melalui proses sosialisasi, budaya organisasi harus melembaga sedemikian rupa sehingga usianya lebih lama dari keberadaan siapapun dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan.

B. Karakteristik Budaya Organisasi.

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. Karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- 2) *Risk Tolérance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.

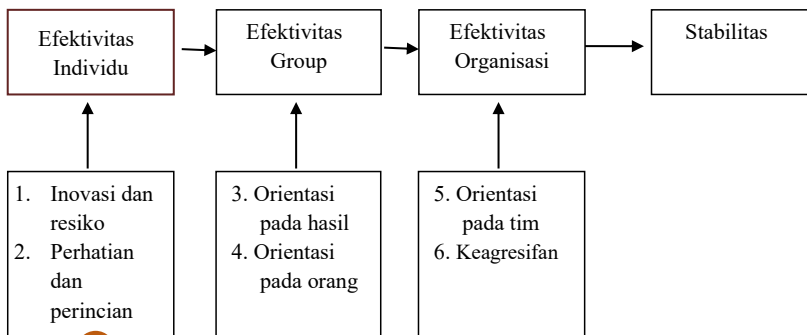
- 4) *Integration*, yaitu tingkatan di mana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- 5) *Management support*, yaitu tingkatan di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- 6) *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- 7) *Identity*, yaitu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- 8) *Reward Sistem*, yaitu suatu tingkatan di mana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja-pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- 9) *Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerjadidorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Sedangkan menurut O'Reilly dan Jehn dalam Soetopo mengemukakan tujuh karakteristik utama yang menjadi inti dari suatu budaya organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) *Inovation and risk taking*, yakni derajat sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko;
- 2) *Attention to detail*, yakni derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail;

- 3) *Outcome orientation*, yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dari proses yang dipakai untuk menjadi hasil;
- 4) *People orientation*, yakni sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang dalam model perilaku di atas menjadi inti dari suatu budaya organisasi terlihat pada gambar 1.6;
- 5) *Team orientation*, yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan atas dasar tim kerja daripada individu;
- 6) *Agresiveness*, yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif bukan santai-santai; dan
- 7) *Stability*, yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pemeliharaan *status quo*, sebagai kontras dari pertumbuhan.

Untuk lebih jelasnya karakteristik budaya organisasi dipaparkan pada gambar di bawah:



Sumber: Reilly, Charles and Chatman, J. (1986) *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71 dalam Soetopo *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm: 132

Gambar 1.6
Model Karakteristik Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, masing-masing karakteristik budaya organisasi bergerak pada suatu kontinuitas dari rendah ke tinggi dan diduga penilaian terhadap suatu organisasi atas dasar ketujuh karakteristik tadi kemudian, menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya gambaran itu akan menjadi basis "*Feeling of Shared Understanding*" (Perasaan berbagi saling pengertian) yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi.

C. Klasifikasi Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan. Menurut Robert dan Hunt dalam Soetopo menjelaskan empat klasifikasi budaya organisasi, yaitu:

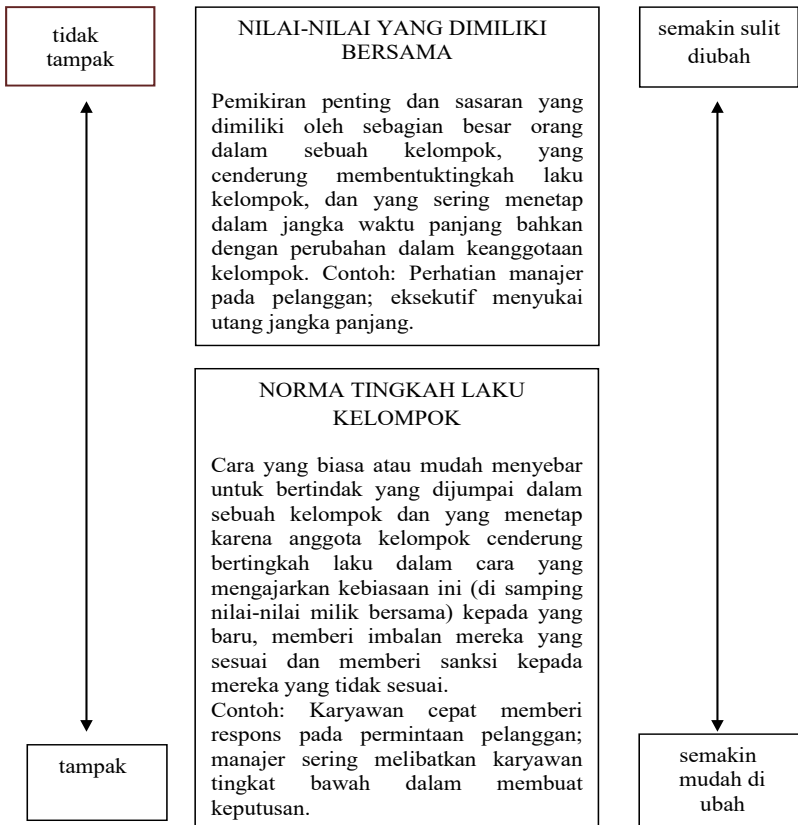
1. Budaya organisasi memandangnya sebagai asumsi bersama, keyakinan, dan nilai-nilai dalam organisasi dan kelompok kerja.
2. Budaya organisasi mengenai mitos, cerita, dan bahasa sebagai manifestasi budaya.
3. Perspektif ketiga memandang tata cara dan seremonial sebagai manifestasi budaya, dan
4. Mempelajari budaya organisasi sebagai interaksi antar-anggota dan simbol-simbol.

Sedangkan menurut Schein (1991) membaginya dalam tiga tingkat dimensi budaya, yaitu:

1. Artefak dan kreasi, berupa teknologi, seni, pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar. Terlihat oleh mata, tetapi sering tidak dapat diartikan dan diuraikan;
2. Nilai, dapat diuji dalam lingkungan fisik, dapat diuji hanya oleh konsensus sosial. Tingkat yang lebih tinggi mengenai kesadaran;

3. Asumsi dasar, yaitu mengenai hubungan manusia lingkungan; hakikat sifat dasar manusia; hakikat hubungan manusia.

Untuk lebih jelasnya tentang klasifikasi budaya organisasi akan dipaparkan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Kotter, John P., and Heskett, James L., (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York, h.5, dalam Soetopo *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm: 133

Gambar 1.7
Klasifikasi Budaya dalam Suatu Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, Kotter dan Heskett (1992) mengidentifikasi dua tingkat budaya, yang satu terlihat dan yang lain tidak terlihat. *Pertama*, pada tingkat yang terlihat, terdapat pola tingkah laku dan gaya karyawan. *Kedua*, pada tingkat yang tidak terlihat, ada nilai-nilai yang dimiliki bersama dan asumsi yang sudah dipegang lama. Tingkat yang kedua ini lebih sulit diubah. Tetapi, perubahan pada tingkat pertama, pola tingkah laku dan gaya, dalam jangka waktu lama dapat menyebabkan perubahan dalam keyakinan yang lebih dalam dipegang.

Kotter dan Heskett (1992) menemukan bahwa ada budaya organisasi yang baik untuk mengadaptasi perubahan dan melestarikan prestasi organisasi, dinamakan budaya adaptif. Nilai intinya adalah kebanyakan manajer sangat memperhatikan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka amat menghargai manusia dan proses yang menciptakan perubahan berharga (misalnya, kepemimpinan ke atas dan ke bawah dalam hierarki manajemen). Tingkah laku umum manajer memberikan perhatian besar kepada semua pihak yang mendukung mereka, terutama pelanggan, dan memprakarsai perubahan kalau diperlukan untuk melayani perhatian sah mereka, sekalipun itu berarti ada risiko.

D. Nilai Budaya Organisasi

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Disamping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antarberbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi.

Dengan budaya organisasi, kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

Budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah di bawah adalah operasional, yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, kontrol, produksi, dan keuntungan. Sementara itu, setengah di atas adalah faktor human atau manusia, mengenai bagaimana kita melakukan operasi dengan pengertian, komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keikutsertaan.¹

Sedangkan dalam mengembangkan budaya organisasi termasuk budaya sekolah diperlukan strategi pengembangan budaya agama dalam komunitas Sekolah, meminjam teori Koentjaraningrat yang dikutip oleh Muhaimin tentang wujud

¹ Ibi , hlm: 381

kebudayaan, meniscayakan¹ adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu (1) tataran nilai yang dianut, (2) tataran praktik keseharian, dan (3) tataran simbol-simbol budaya².

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovasi dan pengambilan risiko*: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. *Perhatian terhadap detail*: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi terhadap hasil*: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. *Orientasi terhadap individu*: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. *Orientasi terhadap tim*: Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

16

Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hlm: 325

6. *Agresivitas*: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. *Stabilitas*: Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.³

Masing-masing karakteristik tersebut berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi berhubungan dengan cara-cara bagaimana karyawan memahami tujuh karakter di atas, bukan perasaan suka atau tidak suka mereka terhadap tujuh karakter tersebut di atas. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan ketentuan yang deskriptif. Hal ini sangat penting karena budaya organisasi tersebut berfungsi untuk membedakan antara konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan kerja.

Budaya organisasi seringkali disamakan dengan *kultur organisasi*, dimana kultur organisasi merupakan sebuah perekat sosial yang mengikat para anggota sesuatu organisasi, melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat-alat simbolik dan ideal-ideal sosial. Kultur organisasi mungkin kuat mungkin pula lemah. Hal ini tergantung pada sejumlah variabel seperti misalnya; kohesivitas (keterikatan), konsensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan-tujuan kolektif.⁴

Konsep tentang kultur organisasi memainkan peranan

³ Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behavior*, judul terjemah *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, edisi Kelima, Jakarta: Erlangga, 2002, hlm: 279

⁴ J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003, hlm: 209. Baca juga buku karya 1) Ary H. Gunawan, *Sosiologi Pendidikan; Suatu Analisis Sosiologi tentang Pelbagai Problem Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000, hlm: 124. 2) Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009, hlm: 277, dan 3) Daniel A. Wren, *The History of Management Thought; Fifth Edition*, Wiley: John Wiley & Sons, Inc, 2005, h: 428-429

yang semakin penting dalam melakukan berbagai intervensi dan menggunakan teknik-teknik dalam menjalankan organisasi. Telah disadari bahwa karena setiap organisasi mempunyai “kepribadian yang khas”, kulturnya pun bersifat spesifik pula. Dalam bagian lain telah ditekankan bahwa kultur organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para anggotanya, keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan ditampilkan oleh semua anggota organisasi. Artinya, kultur organisasi merupakan penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma, sistem nilai serta keyakinan para anggota organisasi. Penting pula untuk mencatat hal-hal berikut dalam upaya memahami kultur organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) Kultur organisasi tidak terbentuk “begitu saja” melainkan mencerminkan masa lalu organisasi karena pada mulanya kultur organisasi diciptakan oleh (para) pendiri organisasi yang bersangkutan.
- 2) Kultur organisasi memerlukan “institusionalisasi” dalam arti bahwa harus ada upaya sadar untuk melestarikan kultur tersebut sehingga “usianya” lebih lama dari usia siapa pun dalam organisasi yang bersangkutan.
- 3) Para anggota organisasi perlu memahami kultur organisasi di mana ia berada yang berarti bahwa manajemen perlu menciptakan suatu program sosialisasi sehingga setiap orang dalam organisasi memahami sejarah organisasi, tradisinya, kebiasaan-kebiasaannya, ritus-ritus yang dipraktekkan, simbol-simbol status yang digunakan dan gaya berperilaku yang wajar dan diharapkan untuk ditampilkan.⁵

⁵ 20
Bondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007, hlm: 233

Kesemuanya itu akan berakibat pada kemauan dan kemampuan semua orang dalam organisasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan sehingga menampilkan perilaku yang sesuai dengan kultur organisasi tersebut.

Oleh karena itu, untuk dapat menjalankan kultur organisasi tersebut diperlukan beberapa aspek yang mendukung, diantaranya yaitu:

- 1) *Pentingnya Kesesuaian Strategi dengan Kultur.* Kultur organisasi sangat penting karena hubungannya yang sangat erat dengan efektivitas organisasi. Telah banyak bukti yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kultur yang kuat mampu:
 - (a) meningkatkan produktivitasnya,
 - (b) menumbuhkan semangat kebersamaan di kalangan paraanggotanya,
 - (c) meningkatkan “rasa memiliki organisasi”.
 - (d) memperbesar perolehan keuntungan.
- 2) *Pentingnya Berbagi Visi.* Salah satu unsur penting dalam perubahan organisasi dan kulturenya ialah penciptaan suatu visi. Dewasa ini visi dipandang demikian pentingnya sehingga ada yang berpendapat bahwa visi merupakan esensialia kepemimpinan. Demikian pentingnya makna visi sehingga dapat dikatakan bahwa setiap usaha mengubah kultur organisasi harus dimulai dengan adanya visi yang jelas tentang strategi baru yang ditentukan dan apa saja yang diperlukan agar strategi tersebut mendatangkan hasil yang diharapkan. Organisasi yang dikelola dengan baik didorong oleh visi bukan oleh arahan dari berbagai mata rantai yang ada dalam jajaran organisasi.⁶

⁶ Ibid, hlm: 233-234

Perlu ditekankan bahwa memiliki visi tertentu bukan “monopoli” orang-orang tertentu saja dalam organisasi. Artinya, pemilikan visi yang sama harus merata pada semua tingkat, hierarki, satuan tugas, kelompok, tim dan individu dalam organisasi. Sudah barang tentu penyebar luasan kepemilikan visi yang sama tidak terjadi dengan sendirinya. Penyebaran tersebut harus dilakukan secara sadar dengan mengikuti empat tahap sebagai berikut:

- 1) *Berbagi visi.* Para anggota organisasi akan menerima tantangan visi yang jelas apabila visi tersebut bermakna bagi mereka dan diyakini akan memperbaiki kondisi masyarakat.
- 2) *Memberdayakan Individu.* Para anggota organisasi perlu merasa bahwa mereka berkepentingan dalam terwujudnya visi baru itu dan bahwa mereka berpartisipasi dalam merumuskannya. Maksudnya ialah bahwa tujuan pribadi mereka “seirama” dengan visi organisasi.
- 3) *Pengakuan kinerja.* Suatu visi yang efektif harus menentukan tujuan untuk kinerja yang menantang, tetapi sekaligus menyediakan saluran umpan balik yang aktual, obyektif dan tepat waktu.
- 4) *Menghargai Kinerja.* Suatu visi yang efektif menghargai kinerja yang memuaskan. Penghargaan dimaksud mencakup pula dukungan manajer kepada para bawahannya mengambil risiko, memberikan kebebasan bertindak meski pun tindakan tersebut mungkin berakibat pada kesalahan dan menyediakan informasi guna mendukung pengambilan keputusan hingga pada tingkat yang paling bawah.⁷

⁷ Ibid, hlm: 235

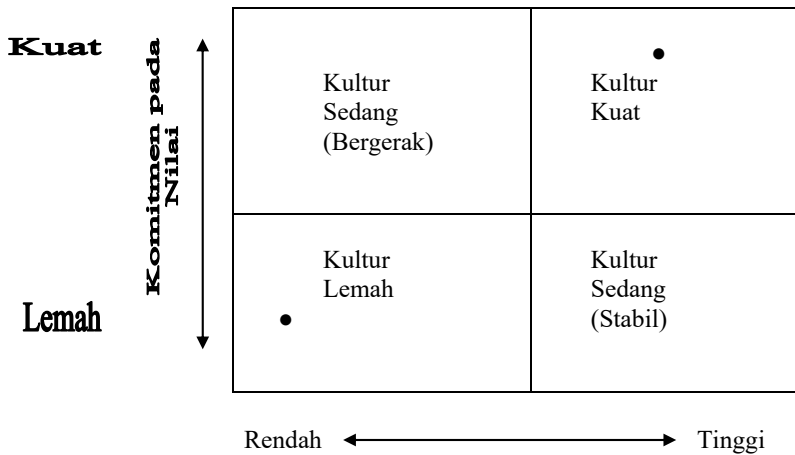
Berdasarkan paparan tersebut di atas, jelaslah bahwa visi yang menjadi milik bersama di kalangan para anggota organisasi pada semua tingkat merupakan titik awal bagi terlaksananya transisi kultural dan organisasional. Disamping itu, setiap organisasi memiliki kultur sendiri yang sifatnya spesifik karena berangkat dari kenyataan bahwa setiap organisasi mempunyai “kepribadian yang khas”. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa, berdasarkan pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa:

- 1) Dalam organisasi yang kulturalnya kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan formal.
- 2) Dampak kultur yang kuat terhadap perilaku para anggotanya ternyata besar dan telah terbukti berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan pindah berkarya ke organisasi lain.
- 3) Kultur yang kuat berarti bahwa makin banyak anggota organisasi yang menerima keterikatannya pada norma-norma dan sistem nilai organisasional yang berlaku dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai tersebut.⁸

Untuk dapat mengetahui implikasi kuat-tidaknya kultur/ budaya organisasi⁹ dapat dilihat dari bagan di bawah ini

⁸ Ibid, hlm: 235- 236

⁹ Hal-hal yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa terdapat segi-segi positif adanya kultur organisasi yang kuat. Akan tetapi dalam pada itu harus diperhatikan bahwa sekali terdapat kultur yang kuat dalam organisasi, resistensi terhadap perubahan juga akan cenderung kuat karena dalam hal terjadinya perubahan, tradisi, kebiasaan dan praktek-praktek organisasional yang sudah “mendarah daging” dalam diri para anggota organisasi dituntut



Gambar 1.8
Implikasi Kuat Tidaknya Kultur/Budaya Organisasi

Hal-hal yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa terdapat segi-segi positif adanya kultur organisasi yang kuat. Akan tetapi dalam pada itu harus diperhatikan bahwa sekali terdapat kultur yang kuat dalam organisasi, resistensi terhadap perubahan juga akan cenderung kuat karena dalam hal terjadinya perubahan, tradisi, kebiasaan dan praktek-praktek organisasional yang sudah “mendarah daging” dalam diri para anggota organisasi dituntut untuk dirubah yang pada gilirannya menimbulkan ketidakpastian dalam berbagai segi kehidupan kekaryaan para anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan

untuk diubah yang pada gilirannya menimbulkan ketidakpastian dalam berbagai segi kehidupan kekaryaan para anggota organisasi yang bersangkutan.

harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi (dalam hal ini termasuk organisasi universitas swasta).

Organisasi berfungsi dengan berbagai struktur dan proses yang saling bergantung. Struktur dan proses-proses organisasi adalah tidak tetap, atau statik, tetapi lebih merupakan pola-pola hubungan yang berubah secara kontinyu dalam suatu kegiatan sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, perubahan adalah suatu aspek universal dan kontinual semua organisasi.¹⁰

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah:

- 1) Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi,
- 2) Memunculkan komitmen terhadap misi organisasi,
- 3) Membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem.¹¹

Budaya mengandung pola eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (terus menurun dan terseleksi) dan tertanam pada nilai yang menyertai.

Berangkat dari pendapat tersebut, tersirat karakteristik budaya yang meliputi:

- a) Mempelajari, budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar observasi dan pengalaman;
- b) Saling berbagi, individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi budaya;

¹⁰ Sukanto Reksohadiprodjo & T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE, 2008, hlm: 311. Baca pula buku karya Ahmad Subkhi & Mohammad Jauhar, *Pengantar Teori & Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2013, hlm: 86

¹¹ Ibid, hlm: 87

- c) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain;
- d) Persepsi pengaruh, membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia;
- e) Adaptasi budaya didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Orientasi budaya suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari lima karakteristik. Individu suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan lingkungan sekitar. Nilai (kepercayaan yang berlaku umum yang didefinisikan apa yang benar dan salah atau menspesifikasikan preferensi umum) sebaliknya mempengaruhi sikap individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi tertentu.¹²

Menurut Schein (1992) dalam Yukl mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sekelompok atau organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia, dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan-keyakinan yang mendasari (yang dapat tidak disadari) dan nilai-nilai yang menyertai, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai mendukung yang tidak konsisten dengan keyakinan-keyakinan yang mendasari didasarkan atas pelajaran sebelumnya tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mendukung komunikasi

¹² Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm: 122-123.

terbuka, namun keyakinan yang mendasarinya mungkin adalah bahwa setiap ekspresi kritik atau ketidaksesuaian adalah bertentangan dan harus dihindari.

Keyakinan-keyakinan yang melandasi mewakili budaya kelompok atau organisasi yang berupa tanggapan-tanggapan yang dipelajari (*learned responses*) terhadap masalah-masalah kelangsungan lingkungan eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. Masalah eksternal yang utama inti (*core mission*) atau alasan (*cause*) bagi eksistensi organisasi tersebut, sasaran-sasaran konkret yang didasarkan atas misi tersebut, strategi-strategi untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dan cara mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut. Kebanyakan organisasi mempunyai sasaran majemuk dengan prioritas-prioritas yang membedakan dan beberapa sasaran mungkin jelas dibanding dengan yang lain.

Fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu kita memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut saling berhubungan dengan ketat, dan organisasi-organisasi menghadapinya secara simultan. Selagi pemecahan-permecahan dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi asumsi-asumsi yang dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru.

Pengaruh seorang pemimpin terhadap budaya sebuah organisasi bervariasi, tergantung kepada tahap pengembangan organisasi tersebut. Pendiri sebuah organisasi yang baru mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budayanya. Pendiri tersebut secara khas mempunyai sebuah visi mengenai sebuah perusahaan yang baru dan menyarankan cara-cara untuk

melakukan hal-hal, yang jika berhasil di dalam mencapai sasaran-sasaran dan mengurangi ketegangan, akan secara perlahan-lahan tertanam dalam budaya tersebut. Namun demikian, menciptakan budaya dalam sebuah organisasi baru tidak selalu merupakan proses yang lancar, proses ini dapat mencakup konflik yang cukup besar bila gagasan-gagasan pendiri tersebut tidak berhak atau terdapat anggota kuat lainnya pada organisasi tersebut yang mempunyai gagasan yang bersaing. Agar berhasil, pendiri tersebut membutuhkan sebuah visi yang cocok dan kemampuan dan ketekunan untuk mempengaruhi yang lain untuk menerimanya. Bila pendiri tersebut tidak mengartikulasikan visi yang konsisten dan bertindak secara konsisten untuk memperkuatnya, maka organisasi tersebut dapat mengembangkan budaya yang tidak berfungsi yang mencerminkan konflik-konflik internal pendiri tersebut.

Salah satu elemen yang paling penting dari budaya dalam organisasi baru adalah kumpulan keyakinan mengenai kompetensi khas organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain. Keyakinan-keyakinan kemungkinan akan mencakup alasan mengapa produk-produk atau jasa-jasa organisasi tersebut bersifat unik atau superior dan memasukkan juga prosers-proses internalnya yang menyebabkan kemampuan yang kontinu untuk memberikan produk-produk dan jasa-jasa tersebut. Implikasi-implikasi bagi status relatif berbagai fungsi dalam organisasi dan strategi-strategi untuk memecahkan krisis-krisis berbeda, tergantung kepada sumber kompetensinya yang khas. Untuk lebih jelasnya dipaparkan pada tabel 1.3 berikut:

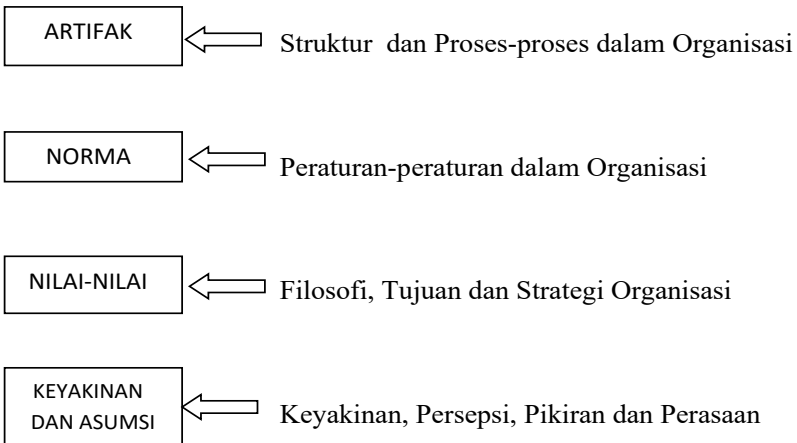
Tabel 1.2
**Elemen-Elemen Kepemimpinan Kultural Dan Konsekuensi-
 Konsekuensi Terhadap Budaya Organisasi¹³**

NO	ELEMEN- ELEMEN DARI KEPEMIMPINAN KULTURAL	KONSEKUENSI-KONSEKUENSI BAGI BUDAYA	
		INOVASI	MEMPERTAHANKAN
1.	Kualitas pribadi	Rasa percaya diri Kepribadian yang dominan Pendirian yang kuat Dramatis dan ekspresif	Percaya kepada kelompok Fasilitator Pendirian yang kuat Persuasif
2.	Situasi yang dirasakan	Krisis	Tidak ada krisis atau ada tetapi dapat dikendalikan
3.	Visi dan misi	Ideologi yang radikal	Ideologi yang konservatif
4.	Atribusi pengikut	Pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan untuk menangani krisis.	Pemimpin mewakili nilai-nilai yang berlaku yang telah berhasil pada masa lalu.
5.	Kinerja krisis kepemimpinan	Keberhasilan yang berkesinambungan	Keberhasilan yang berulang kali
6.	Perilaku pemimpin	Model peran yang efektif Menciptakan kesan berhasil dan kompetensi Mengartikulasikan ideologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut. Motivasi.	Model peran yang efektif Menciptakan kesan keberhasilan dan kompetensi Mengartikulasikan ideologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut. Motivasi.
7.	Tindakan-tindakan administratif	Struktur-struktur dan strategi-strategi baru; atau perubahan radikal dalam struktur dan strategi.	Mengasah dan memperkuat struktur-struktur dan strategi-strategi yang ada; atau perubahan sedikit-demi sedikit pada struktur dan strategi.

¹³ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in organization*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1994, hlm: 304

NO	ELEMEN-DARI KEPEMIMPINAN KULTURAL	KONSEKUENSI-KONSEKUENSI BAGI BUDAYA	
		INOVASI	MEMPERTAHANKAN
8.	Penggunaan dari nilai-nilai yang ada.	Mengkomunikasikan ideologi kultural dan nilai-nilai yang baru.	Memperkokoh dan menjayakan bentuk-bentuk ideologi dan nilai-nilai yang ada.
9.	Menggunakan tradisi	Menetapkan tradisi-tradisi baru	Meneruskan tradisi-tradisi yang berlaku
10.	Ketekunan yang terus-menerus	Perubahan dilembagakan	Kesinambungan dibuat menarik dan vital.

Budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan seperti tampak pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.9
Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan dalam gambar di atas, dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan, yaitu:

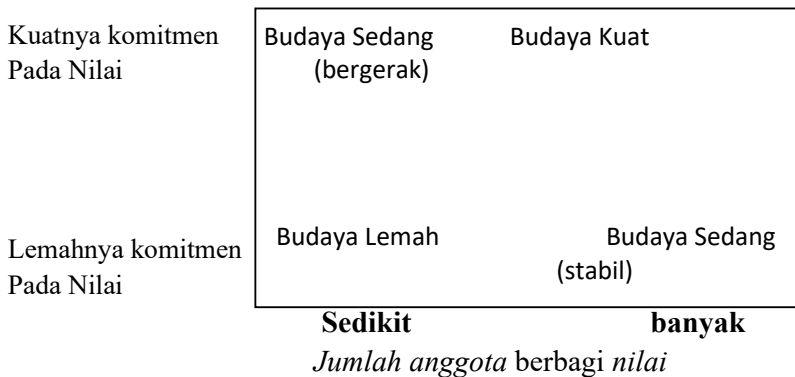
- 1) **Artifak**, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi.
- 2) **Norma** dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.
- 3) **Nilai-nilai** yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.
- 4) **Asumsi-asumsi** dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya Organisasinya juga kurang jelas. Bagi

anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.

Berdasarkan gambar tersebut di atas, budaya sekolah/madrasah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di sekolah/madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan sekolah/madrasah adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di sekolah/madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai suatu organisasi. Pada sisi lain, tidak tertutup kemungkinan bahwa budaya sekolah/madrasah mungkin saja belum benar-benar terbentuk atau sudah terbentuk tetap belum kuat. Keadaai seperti ini terjadi ketika di sekolah/madrasah itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakai tetapi tidak bisa dijalankan secara konsisten.

Agar hal tersebut dapat diwujudkan, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu

- 1) Komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *sharenilai* pada anggota organisasi atau madrasah tersebut (lihat gambar 2), Komitmen pada nilai harus tercermin pada organisasi secara keseluruhan sehingga muncul dalam visi, misi, tujuan, dan perilaku organisasi.
- 2) Anggota bisa sejalan namun bisa juga kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Keselarasan nilai-nilai organisasi dengan anggota sebagai individu akan memperkuat budaya sekolah/madrasah sebagai organisasi.



Gambar 1.10
Implikasi Lemah Kuatnya Budaya Organisasi

Budaya yang kuat akan terwujud dalam berbagai jenis atau tipe. Akhir-akhir ini ada keyakinan bahwa budaya yang kuat dan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pada umumnya adalah budaya adaptif. Madrasah sebagai sebuah organisasi akan mengalami berbagai persoalan bila tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan diluar madrasah dan perkembangan dunia pada umumnya. Budaya yang demikian antara lain ditandai oleh adanya perhatian yang tinggi terhadap *stakeholders* dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Untuk dapat melakukan hal itu maka madrasah harus dapat melayani semua pihak di dalam madrasah dan percaya kepada pihak lain di luar madrasah. Dalam perilaku sehari-hari pimpinan madrasah akan memberi perhatian kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

E. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam organisasi, budaya organisasi merupakan jantungnya. Jika iklim organisasi diandaikan lampu senter, maka budaya organisasi merupakan baterainya. Iklim organisasi akan menjadi kondusif jika budaya organisasi yang berjalan di dalamnya memiliki daya yang kuat. Oleh sebab itu budaya organisasi sangat kuat sekali pengaruhnya terhadap iklim organisasi, pada gilirannya organisasi itu akan menjadi efektif.

Budaya organisasi dapat membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.¹⁴

Fungsi budaya organisasi bergayut dengan fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian. Makin kuat budaya organisasi makin tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika di dalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat-istiadat

¹⁴ 58 Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006, hlm: 380-381. Baca juga buku karya David Buchanan & Andrzej Huczynski, *Organizational Behaviour An Introductory Text; Fifth Edition*, London: Prentice Hall, 2004, h: 19

organisasi yang terus-menerus dipupuk oleh para anggotanya, sehingga lama-kelamaan makin kuat.

Schein memerinci fungsi adaptasi eksternal dan fungsi integrasi internal budaya organisasi seperti terpapar pada Tabel 1.4 berikut ini:

Tabel 1.3
Fungsi Budaya Organisasi¹⁵

No	Adaptasi Eksternal	Integrasi Internal
1	Misi & strategi. Mengembangkan konsensus mengenai tugas utama, misi inti/fungsi laten yang diinginkan dari kelompok.	Bahasa bersama dan kategori konsep. Jika para anggota tidak dapat saling berkomunikasi dan saling memahami, berdasarkan definisi, tidak mungkin ada kelompok.
2	Tujuan. Mengembangkan konsensus tentang tujuan, tujuan ini harus merupakan cerminan konkret dari misi inti.	Batas dan kriteria kelompok. Untuk memasukkan atau mengeluarkan. Salah satu bidang budaya yg terpenting adalah siapa yang keluar dan berdasarkan kriteria apa keanggotaan kelompok ditentukan.
3	Cara. Mengembangkan konsensus tentang cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, misalnya pembagian tenaga kerja, struktur organisasi, sistem imbalan dan sebagainya	Wewenang & status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria, dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkannya, memelihara dan kehilangan kekuasaan; konsensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi.

¹⁵ Edgar H. Schein (1991) ²⁵ *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco, pp.52 dan 56

4	Ukuran. Mengembangkan konsensus tentang kriteria yang akan digunakan untuk mengukur seberapa baik kelompok dalam mencapai tujuan dan targetnya misalnya, sistem informasi dan pengendalian.	Keakraban, persahabatan, & kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar-rekan sekerja, hubungan antara karyawan yg berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi.
5	Koreksi. Mengembangkan konsensus tentang strategi-strategi perbaikan/ penanggulangan yg diperlukan bila kelompok tidak mencapai tujuan.	Ganjaran dan hukuman. Konsesus tentang kriteria alokasi imbalan dan hukuman. Setiap kelompok harus mengetahui perilaku baik dan jelek yang berpengaruh kepada imbalan dan hukuman.
6		Ideologi. Konsensus tentang ideologi dan agama. Setiap organisasi seperti setiap masyarakat, menghadapi peristiwa yang tidak terjelaskan yang harus diberi makna sehingga para anggota dapat menanggapi mereka & menghindari kegelisahan dalam menghadapi hal yang tak terjelaskan dan tak terkendalikan.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan sejumlah fungsi organisasi, budaya organisasi memiliki fungsi sebagaimana yang dijelaskan dalam Tabel 1.4 tersebut di atas.

F. Komponen-komponen Budaya Organisasi

Karakteristik Budaya Organisasi menurut Abizar dalam Soetopo yang mengutip pandangan Deal dan Kennedy menge-

mukakan atribut kunci budaya organisasi yang di dalamnya termasuk komponen-komponen budaya organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) Nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya,
- 2) Pahlawan organisasi/ keteladanan, yaitu anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi,
- 3) Ritual, yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi,
- 4) Jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran interaksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi¹⁶.

Sedangkan Greenberg dan Baron mengemukakan empat ciri budaya organisasi, yaitu:

- 1) Kualitas (setiap orang bertanggung jawab untuk mencapai kualitas).
- 2) Tanggung jawab (setiap pegawai bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya).
- 3) Kebersamaan (menciptakan situasi di mana setiap orang bisa saling berhubungan).
- 4) Efisiensi (keberlangsungan organisasi secara efisien), dan kebebasan (memberi kesempatan kepada pegawai untuk merancang masa depannya).

Sedangkan Robbins (1991) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- 1) Otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi;

¹⁶ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm: 124

- 2) Struktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai;
- 3) Dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai;
- 4) Identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya;
- 5) Hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai;
- 6) Toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antar-sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan; dan
- 7) Toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko¹⁷.

Sedangkan DeRoche (1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut: 1) struktur dan perintah, 2) dukungan bagi interaksi sosial, 3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan 4) komitmen yang kuat terhadap misi dan visi organisasi.

Berdasarkan komponen-komponen budaya organisasi yang dijelaskan oleh para ahli di atas, dapat dirumuskan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Schein (1996) merumuskan budaya sebagai susunan makna bersama, asumsi implisit yang ditentukan apa adanya yang dipegang oleh suatu kelompok dan inenentukan bagaimana mereka berpersepsi, berpikir, dan bereaksi mengenai berbagai hal dalam lingkungannya. Schein mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan

¹⁷ Ibid, hlm: 125

oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga dianggap perlu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan berperasaan mengenai masalah yang dihadapinya. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi

- 2) Mercer (dalam Dessler, 1996) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu.
- 3) Goldstein (1997) budaya organisasi adalah totalitas pola perilaku dan karakteristik pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan karyawan.
- 4) Simmons (1996).Salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut¹⁸.

Dari semua definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan dan dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front line* sehingga tidak ada aktivitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu: 1) nilai-nilai, 2) pahlawan organisasi/keteladanan, 3) tanggung jawab, 4) kebersamaan/intimasi, 5) otonomi individu, 6) tata aturan/norma, 7) dukungan, 8) identitas, 9) hadiah performansi,

¹⁸ Ibid, hlm: 125

10) toleransi konflik, 11) toleransi risiko, dan 12) upacara simbolik.

G. Faktor Penguat Budaya Organisasi

Menurut Deal dan Kennedy dalam Soetopo, mengatakan bahwa antara-budaya kuat dan lemah, mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Tetapi dalam budaya kuat “setiap karyawan mengetahui tujuan organisasi, dan mereka bekerja untuk organisasi tersebut”. Dengan demikian, dalam suatu budaya yang kuat, tujuan karyawan menyatu dengan tujuan organisasi. Dalam budaya lemah tujuan karyawan berbeda dengan arahan organisasi atau mungkin terpencar-pencar dan berbeda/berlainan. Di sisi lain, budaya yang terlalu kuat bisa juga berakibat kurang menguntungkan bagi suatu organisasi, terutama bila dihadapkan pada tuntutan perubahan secara mendasar.

Pada umumnya, budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan, karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam sanubari setiap atau mayoritas karyawan sehingga sulit untuk diubah begitu saja, sebaliknya budaya yang tidak terlalu kuat, kadang kala menguntungkan organisasi terutama pada saat organisasi berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilitas yang tinggi. Lorch dalam Soetopo mengatakan bahwa:

1. Budaya yang kuat cenderung menghambat perubahan, melihat kebutuhan untuk berubah dengan kuat nilai-nilai lama yang dipertahankan dan dianggap sudah baik;
2. Walaupun pimpinan menyadari pentingnya perubahan, tanggapan yang diberikan masih berkisar pada sistem nilai yang lama itu juga sehingga perubahan itu tidak benar-benar nyata.

Untuk mengetahui kekuatan suatu budaya organisasi, menurut Sathe dalam Soetopo dapat diidentifikasi melalui tiga ciri, yaitu:

- 1) Kekentalan budaya (*thickness of culture*), diukur melalui jumlah asumsi bersama. Budaya kental mempunyai banyak asumsi, sedangkan budaya encer sedikit asumsinya;
- 2) Tingkat kebersamaan (*extent of sharing*), lapisan demi lapisan keyakinan dianut bersama, dan
- 3) Kejelasan peraturan (*clarity of ordering*)¹⁹.

Dua faktor yang mempengaruhi kekuatan budaya organisasi adalah jumlah karyawan dan penyebaran geografis.

H. Dampak Pengembangan Budaya Organisasi

Dalam mengembangkan budaya organisasi untuk meningkatkan mutu dan kualitas kinerja, perlu diperhatikan beberapa komponen yang dapat membangun budaya organisasi itu sendiri. Menurut Greenberg dan Baron (1995, dalam Soetopo) mengemukakan lima ciri budaya organisasi, yaitu²⁰:

- 1) kualitas (setiap orang bertanggung jawab untuk mencapai kualitas),
- 2) tanggung jawab (setiap pegawai bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya),
- 3) kebersamaan (menciptakan situasi di mana setiap orang bisa saling berhubungan),
- 4) efisiensi (keberlangsungan organisasi secara efisien), dan

¹⁹ Ibid, hlm: 137

²⁰ Ibid, hlm: 124.

- 5) kebebasan (memberi kesempatan kepada pegawai untuk merancang masa depannya).

Sedangkan menurut Robbins (1991) mengemukakan tujuh karakteristik *budaya organisasi*²¹ yang diperlukan, diantaranya, yaitu:

- 1) Otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi;
- 2) Struktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai;
- 3) Dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai;
- 4) Identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya;
- 5) Hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai;
- 6) Toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antar-sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan; dan
- 7) Toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko.

²¹ DeRoche (1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut: 1) struktur dan perintah, 2) dukungan bagi interaksi sosial, 3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan 4) komitmen yang kuat terhadap misi dan visi organisasi. Sedangkan Schein (1996) merumuskan budaya sebagai susunan makna bersama, asumsi implisit yang diterima apa adanya yang dipegang oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana mereka berpersepsi, berpikir, dan bereaksi mengenai berbagai hal dalam lingkungannya.

Mercer (dalam Dessler, 1996) merumuskan budaya organisasi²² sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu. Menurut Goldstein (1997) budaya organisasi adalah totalitas pola perilaku dan karakteristik pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan karyawan. Termasuk perilaku kepemimpinan (Egan, 1994). Salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut (Simmons, 1996).

Schein (1991) mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga dianggap perlu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang,

²² Robbins (1994) mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dan sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu: a) Inisiatif Individual: tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan keindependenan yang dimiliki individu; b) Toleransi terhadap tindakan berisiko; sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko; c) Arah; sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja; d) Integrasi; tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. e) Dukungan dari manajemen; tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka; f) Kontrol; jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan; g) Identitas; tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya; h) Sistem imbalan; tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya; i) Toleransi terhadap konflik; tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka; j) Pola-pola komunikasi; tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

berpikir, dan berperasaan mengenai masalah yang dihadapinya. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi (Hatch, 1997).²³

Menurut Schein (1992) dalam Yukl mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sekelompok atau organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia, dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan-keyakinan yang mendasari (yang dapat tidak disadari) dan nilai-nilai yang menyertai, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai mendukung yang tidak konsisten dengan keyakinan-keyakinan yang mendasari didasarkan atas pelajaran sebelumnya tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mendukung komunikasi terbuka, namun keyakinan yang mendasarinya mungkin adalah bahwa setiap ekspresi kritik atau ketidaksesuaian adalah bertentangan dan harus dihindari.

Keyakinan-keyakinan yang melandasi mewakili budaya kelompok atau organisasi yang berupa tanggapan-tanggapan yang dipelajari (*learned responses*) terhadap masalah-masalah kelangsungan lingkungan eksternal dan masalah-masalah integrasi internal. Masalah eksternal yang utama inti (*core mission*) atau alasan (*cause*) bagi eksistensi organisasi tersebut, sasaran-sasaran konkret yang didasarkan atas misi tersebut, strategi-strategi untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dan cara mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran tersebut.

²³ Ibid, hlm: 124-125.

Kebanyakan organisasi mempunyai sasaran majemuk dengan prioritas-prioritas yang membedakan dan beberapa sasaran mungkin jelas dibanding dengan yang lain.

Fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu kita memahami lingkungan dan menentukan cara menanggapi, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan. Masalah-masalah internal dan eksternal tersebut saling berhubungan dengan ketat, dan organisasi-organisasi menghadapinya secara simultan. Selagi pemecahan-pemecahan dikembangkan melalui pengalaman, ia menjadi asumsi-asumsi yang dirasakan bersama yang diteruskan kepada para anggota baru.

Pengaruh seorang pemimpin terhadap budaya sebuah organisasi bervariasi, tergantung kepada tahap pengembangan organisasi tersebut. Pendiri sebuah organisasi yang baru mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budayanya. Pendiri tersebut secara khas mempunyai sebuah visi mengenai sebuah perusahaan yang baru dan menyarankan cara-cara untuk melakukan hal-hal, yang jika berhasil di dalam mencapai sasaran-sasaran dan mengurangi ketegangan, akan secara perlahan-lahan tertanam dalam budaya tersebut. Namun demikian, menciptakan budaya dalam sebuah organisasi baru tidak selalu merupakan proses yang lancar, proses ini dapat mencakup konflik yang cukup besar bila gagasan-gagasan pendiri tersebut tidak berhak atau terdapat anggota kuat lainnya pada organisasi tersebut yang mempunyai gagasan yang bersaing. Agar berhasil, pendiri tersebut membutuhkan sebuah visi yang cocok dan kemampuan dan ketekunan untuk mempengaruhi yang lain untuk menerimanya. Bila pendiri tersebut tidak mengartikulasikan visi yang konsisten dan bertindak secara konsisten untuk memperkuatnya, maka

organisasi tersebut dapat mengembangkan budaya yang tidak berfungsi yang mencerminkan konflik-konflik internal pendiri tersebut.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, Owens (1991) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat (*powerful*) terhadap perkembangan iklim. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perasaan anggota organisasi. Pandangan itu diperkuat lagi oleh Kanter (1983) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa dalam organisasi yang sukses, kultur kebanggaan terhadap organisasi berhubungan dengan iklim sukses (*climate of success*) dalam organisasi. Kultur kebanggaan diartikan sebagai komitmen emosional dan komitmen nilai antara perorangan dan organisasi, orang merasa berada (*belong*) pada entitas organisasi yang bermakna. Sementara iklim sukses ditandai oleh keterbukaan antaranggota organisasi dalam melaksanakan tugas²⁴.

Menurut Schein (1992), para pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini²⁵:

1) **Perhatian (*attention*).**

Para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat tentang, memuji, dan mengkritik. Banyak dari komunikasi tersebut terjadi selama kegiatan-kegiatan memantau dan merencanakan, seperti merencanakan rapat-rapat, rapat-rapat mengenai tinjauan kemajuan, dan "*management by walking around.*" Ledakan-ledakan

²⁴ Op. Cit, Soetopo, hlm: 139-140.

²⁵ Op.cit, Yukl, hlm: 301

emosional para pemimpin khususnya mempunyai efek yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebuah contoh adalah seorang pemimpin yang memarahi seorang bawahan karena tidak mengetahui apa yang sedang terjadi dalam unitnya. Tidak menanggapi sesuatu juga menyampaikan pesan, yaitu, bahwa hal itu tidak penting.

2) **Reaksi Terhadap Krisis.**

Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya, sebuah perusahaan yang sedang menghadapi tingkat penjualan yang turun secara drastis menghindari pemberhentian-pemberhentian dengan membuat agar semua pegawai (termasuk para manajer) bekerja dalam waktu lebih pendek dan menerima pemotongan gaji, dan dengan demikian mengkomunikasikan perhatian yang kuat terhadap mempertahankan pekerjaan para pegawai.

3) **Pemodelan Peran.**

Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijaksanaan atau prosedur namun gagal untuk memperhatikannya mengkomunikasikan pesan bahwa hal itu tidaklah penting atau diperlukan.

4) **Alokasi Imbalan-Imbalan.**

Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan

organisasi tersebut. Pengakuan formal dalam seremoni-seremoni dan pujian yang tidak formal mengkomunikasikan juga perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Kegagalan untuk mengakui kontribusi dan keberhasilan mengkomunikasikan bahwa ia tidaklah penting. Akhirnya, pemberian dari simbol-simbol tentang status memperkuat kepentingan yang relatif dari beberapa orang anggota dibanding dengan yang lainnya. Tentu saja, perbedaan-perbedaan status yang jelas adalah bertentangan dengan nilai-nilai kebersamaan. Dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan Amerika, perusahaan-perusahaan Jepang menggunakan jauh lebih sedikit simbol status dan keistimewaan-keistimewaan pangkat seperti ruang makan dan tempat parkir yang khusus.

5) **Kriteria Seleksi dan Memberhentikan.**

Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskriminasi dengan prosedur-prosedur formal dan informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi mengkomunikasikan juga nilai-nilai serta perhatian dari pemimpin tersebut.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam mengembangkan budaya sekolah/madrasah merupakan kajian yang relatif baru dalam organisasi. Kajian tersebut didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan kepala sekolah/madrasah akan lebih efektif apabila didukung oleh kondisi budaya organisasi yang kuat.

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah ibarat lokomotif yang akan menarik gerbong di belakangnya. Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah adalah seni untuk mempengaruhi individu dan kelompok guna mencapai tujuan organisasi sekolah/madrasah secara optimal. Supaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah bisa efektif maka dituntut kemampuan seseorang pemimpin untuk secara terus menerus mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.¹

¹ Rahmat Rais, *Modal Sosial sebagai Strategi Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Litbang & Diklat Departemen Agama RI, 2009, hlm: 278.

A. Nilai-nilai Budaya Organisasi yang Dikembangkan

Dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai (*values*) dari sebuah organisasi yang dianut oleh semua anggota organisasi tersebut. Maka, dalam budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah dengan nilai-nilai yang dianut oleh semua guru, karyawan dan siswa.

Nilai-nilai budaya organisasi apabila meminjam teori budaya organisasi Edgar H. **Schein** membagi budaya organisasi menjadi 3 level², yaitu:

- 1) **Artifacts (artifak):** struktur, bentuk dan proses yang bisa dilihat secara kasat mata, dirasakan langsung dan didengar dari suatu organisasi,
- 2) **Espoused values (nilai-nilai):** strategi, tujuan dan filosofi suatu organisasi, dan
- 3) **Underlying assumptions (Keyakinan dan asumsi):** pikiran, perasaan, persepsi, keyakinan yang keberadaannya disadari atau tidak disadari sebagai sumber utama dari nilai-nilai dan tindakan dari anggota organisasi.

Budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari sebagaimana yang dikembangkan oleh Mulyadi dapat dilihat dalam empat tingkatan, yaitu:

- 1) **Artifak**, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan terasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak

² Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* dalam buku Mulyadi *kepemimpinan kepala sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, hlm: 48

antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi.

- 2) **Norma** dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.
- 3) **Nilai-nilai** yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.
- 4) **Asumsi-asumsi** dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya Organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya³.

³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu. (Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Muhtadi`in Kota Malang)*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010, hlm: 48

Berdasarkan gambar tersebut di atas, budaya sekolah/madrasah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di sekolah/madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan sekolah/madrasah adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di sekolah/madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai suatu organisasi. Pada sisi lain, tidak tertutup kemungkinan bahwa budaya sekolah/madrasah mungkin saja belum benar-benar terbentuk atau sudah terbentuk tetapi belum kuat. Keadaan seperti ini terjadi ketika di sekolah/madrasah itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakai tetapi tidak bisa dijalankan secara konsisten.

Agar hal tersebut dapat diwujudkan, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu

- 1) Komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *share* nilai pada anggota organisasi atau sekolah/madrasah tersebut (lihat gambar 2), Komitmen pada nilai harus tercermin pada organisasi secara keseluruhan sehingga muncul dalam visi, misi, tujuan, dan perilaku organisasi.
- 2) Anggota bisa sejalan namun bisa juga kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Keselarasan nilai-nilai organisasi dengan anggota sebagai individu akan memperkuat budaya sekolah/madrasah sebagai organisasi⁴

Budaya yang kuat akan terwujudkan dalam berbagai jenis atau tipe. Akhir-akhir ini ada keyakinan bahwa budaya yang kuat dan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pada umumnya adalah budaya adaptif sekolah/madrasah sebagai

⁴ Op.Cit, Mulyadi, hlm: 47-49

sebuah organisasi akan mengalami berbagai persoalan bila tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan di luar sekolah/madrasah dan perkembangan dunia pada umumnya. Budaya yang demikian antan lain ditandai oleh adanya perhatian yang tinggi terhadap *stakeholders* dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Untuk dapat melakukan hal itu maka sekolah/madrasah harus dapat melayani semua pihak di dalam sekolah/madrasah dan percaya kepada pihak lain di luar sekolah/madrasah. Dalam perilaku sehari-hari pimpinan sekolah/madrasah akan memberi perhatian kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

Menurut Kasali (dalam Muhaimin, dkk) nilai-nilai yang menjadi pilar budaya sekolah/madrasah dapat diprioritaskan pada nilai-nilai tertentu. Prioritas tersebut kemudian diubah atau dapat ditukar dengan nilai-nilai lain sesuai dengan fokus dengan fokus adaptasi lembaga dan keadaan lingkungan lembaga. Lembaga yang tengah memfokuskan pada faktor ekstern dengan kondisi lingkungan yang labil, maka lembaga tersebut akan sangat sesuai jika memiliki budaya sekolah/madrasah yang responsif dengan perubahan lingkungan. Nilai-nilai yang diprioritaskan dapat meliputi; (1) inovatif, (2) adaptif, (3) bekerja keras, dan (4) peduli terhadap orang lain. Kondisi ini mungkin akan sangat berbeda dengan lembaga yang sedang memfokuskan pada faktor ekstern tetapi dengan kondisi lingkungan yang stabil, maka lembaga tersebut akan sangat sesuai jika memiliki budaya sekolah/madrasah yang visioner dan orang-orang memahami peran mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai yang diprioritaskan dapat meliputi; (1) disiplin, (2) jujur, (3) hubungan yang sederhana antar-orang dan bagian, dan (4) berwawasan luas.

Pada lembaga yang sedang memfokuskan pada kondisi intern dengan kondisi lingkungan yang labil, maka lembaga akan sangat

sesuai jika nilai-nilai yang diprioritaskan dalam budaya sekolah/madrasah adalah; (1) inisiatif, (2) kebersamaan, (3) tanggung jawab, (4) rasa memiliki, dan (5) komitmen terhadap lembaga.

Sedangkan pada lembaga yang menfokuskan pada faktor intern dengan kondisi lingkungan yang stabil dapat mengembangkan budaya yang mendukung ke arah kerjasama dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Nilai-nilai yang diprioritaskan dapat meliputi; (1) kerja sama, (2) saling pengertian, (3) semangat persatuan, (4) taat asas, (5) memotivasi, dan (6) membimbing⁵.

Untuk lebih jelasnya dipaparkan pada gambar 1.11 berikut:

Fokus sekolah/madrasah	Eksternal	inovatif, adaptif bekerja keras, peduli terhadap orang lain	disiplin, jujur, hubungan yang sederhana antar orang berwawasan luas
	Internal	inisiatif kebersamaan, tanggung jawab rasa memiliki, komitmen terhadap lembaga	kerjasama, saling pengertian, semangat persatuan, taat asas, memotivasi, membimbing
		Labil	Kondisi Lingkungan Stabil

Gambar 1.11
Nilai-nilai Prioritas Sesuai Kondisi Lingkungan
Dan Fokus Sekolah/Madrasah

⁵ Muhaemin, dkk. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Prenada Media Group, 2009, hlm: 54

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa nilai-nilai yang dikembangkan oleh sekolah/madrasah dapat berbeda antara kuadran satu dengan kuadran lain. Perbedaan tersebut karena dipengaruhi oleh fokus sekolah/madrasah dan kondisi lingkungan. Walaupun keseluruhan nilai-nilai yang dianut dalam semua kuadran merupakan nilai-nilai sangat baik dan penting untuk dimiliki lembaga, namun adakalanya nilai-nilai tersebut menjadi sesuatu yang sangat prioritas untuk diimplementasikan sesuai dengan kondisi yang dimiliki oleh sekolah/madrasah.

B. Upaya Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi.

Kepala sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan budaya sekolah/madrasah. Budaya sekolah/madrasah diciptakan dan dikembangkan dalam rangka untuk meraih prestasi dan keunggulan-keunggulan. Prestasi dan keunggulan-keunggulan tersebut akan mampu diraih ketika semua warga sekolah/madrasah (guru, karyawan dan siswa) telah mengenal budaya sekolahnya dan menjalankan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah/madrasah. Oleh karena itu para guru dan *stakeholders* yang ada didalam sekolah/madrasah untuk mengenalkan budaya sekolahnya yang unik, dan memadukan tiga kekuatan (guru, karyawan dan siswa) menjadi *three in one*. Disamping itu pula tentu ada potensi unggul yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah.

Disamping itu, kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang cukup besar untuk mengadakan perubahan-perubahan. Salah satu teori model perencanaan perubahan mendasar yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dengan teori *Lewin's three-step procedure of change* (teori tiga langkah prosedur perubahan),

bahwa dalam melakukan upaya dan langkah perubahan organisasi melalui tiga langkah prosedur⁶, yaitu:

1) **Pencairan (*Unfreezing*)**

Langkah ini biasanya meliputi usaha penurunan tegangan-tegangan dalam suatu organisasi ke taraf yang ada pada saat sekarang. Unfreezing ini kadangkala dicapai dengan memberikan informasi yang menunjukkan adanya perbedaan-perbedaan antara perilaku yang diinginkan oleh anggota organisasi dan perilaku yang senyatanya dijalankan sekarang ini. Banyak cara dilakukan dalam langkah pencarian kebekuan ini, misalnya untuk mengurangi rasa saling curiga pencariannya dilakukan dengan cara catharsis, atau partisipasi dalam session latihan jabatan, atau umpan balik tentang data yang diperoleh dari survei yang memperlihatkan serangkaian persoalan dalam proses manajemen dalam suasana organisasi tertentu.

2) **Tindakan (*Movement*)**

Langkah kedua ialah melakukan tindakan yang akan mengubah sistem sosial dari tingkat perilaku aslinya ke suatu tataran perilaku yang baru. Hal ini meliputi perubahan *values*, kepercayaan, sikap, cara kerja, dan prosedur kerja. Tindakan perubahan ini misalnya bisa berupa penyusunan kembali organisasi (*restructuring*), pembinaan tim kerja, atau sejumlah tindakan intervensi yang dianggap mewartakan bagi situasi persoalannya.

3) **Pengentalan kembali (*Refreezing*)**

Langkah ketiga ini berusaha menstabilkan organisasi pada suatu tingkat keseimbangan baru. Biasanya

⁶ Kurt Lewin dalam Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1997, hlm: 51-52

tindakan ini dicapai melalui penggunaan suatu mekanisme yang sangat membantu, yang mendorong organisasi ke taraf tersebut. Mekanisme yang membantu itu antara lain dapat berupa kultur organisasi, norma organisasi, kebijaksanaan, dan struktur organisasi. Dikatakan pengentalan karena untuk relatif yang cukup lama organisasi sudah menemukan sistem baru, setelah dilakukan perubahan dalam tahap kedua di atas. Langkah pengentalan dari sistem baru ini, dapat berupa diciptakannya sistem kolaborasi untuk mengganti sistem persaingan diantara rekan dan unit sekerja, cara pendekatan baru dalam memimpin dan mengarahkan orang, atau sistem penghargaan yang mampu mendorong perubahan perilaku pekerja.

Menurut Kurt Lewin, menciptakan suatu perubahan yang berdampak positif dan berjangka waktu lama, berarti sama halnya dengan melakukan pencairan dan pengendoran (*unfreezing* dan *unlocking*) dari suatu tingkat sistem sosial yang berlaku sekarang di dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Muhaimin, dalam rangka untuk membudayakan nilai-nilai agama di sekolah/madrasah terdapat strategi dan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, yaitu:

- 1) *Power strategy*, yaitu strategi pembudayaan agama di sekolah dengan cara menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power* dalam hal ini peran kepala sekolah dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan.

- 2) *Persuasive strategy*, yang dijalankan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga sekolah, dan
- 3) *Normative re-educative*. Norma adalah aturan yang berlaku di masyarakat. Norma termasyarakatkan lewat *education*. *Normative* digandengkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigma berpikir masyarakat sekolah yang lama dengan yang baru.⁷

Pada strategi yang *pertama* tersebut dikembangkan melalui pendekatan perintah dan larangan atau *reward and punishment*. Sedangkan pada strategi *kedua* dan *ketiga* tersebut dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan dan pendekatan *persuasive* atau mengajak kepada warganya dengan cara yang halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka. Sifat kegiatannya bisa berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yakni membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri, tetapi membaca munculnya aksi-aksi agar dapat ikut member warna dan arah pada perkembangan. Bisa pula berupa antisipasi, yakni tindakan aktif menciptakan situasi dan kondisi ideal agar tercapai tujuan idealnya.

Sedangkan menurut teori Koentjoroningrat yang dikutip oleh Muhaimin, bahwa teori tentang wujud kebudayaan meniscayakan adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran yaitu; 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya⁸.

⁷ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hlm: 328

⁸ Ibid, hlm: 135-136

1 Pada *tataran nilai yang dianut*, perlu dirumuskan secara bersama-sama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan di sekolah, untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama diantara semua warga sekolah terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah SWT (*habl min Allah*) dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-naas*) dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya.

Dalam *tataran praktik keseharian* nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu; *pertama*, sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di madrasah, *kedua*, penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di madrasah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *ketiga*, pemberian penghargaan terhadap prestasi warga madrasah, seperti guru, tenaga kependidikan dan/atau peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama.

Sedangkan dalam *tataran simbol-simbol madrasah* pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti symbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan symbol budaya yang agamis.

C. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi.

8 Sekolah/madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan lainnya yang saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.

8 Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah/madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah/madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah/madrasah. Hal tersebut menunjukkan begitu pentingnya peranan kepala sekolah/madrasah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan.

Teori dampak dari kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Robert J. House yang disebut Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)⁹.

Model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha untuk meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya. Teori ini disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

⁹ Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in organization*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo, 1994, hlm: 241-242

Menurut Evans dan House menyatakan bahwa kinerja, kepuasan, dan motivasi kelompok dapat dipengaruhi oleh pemimpin dengan berbagai jalan, diantaranya yaitu:

1. Memberikan penghargaan bagi tercapainya tujuan kinerja.
2. Menerangkan jalan menuju tujuan.
3. Menyingkirkan hambatan-hambatan kinerja¹⁰.

Teori *parth-goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Fungsi memotivasi dari pemimpin tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan (*Pay off*) pribadi para bawahan bagi pencapaian kerja-tujuan dan membuka jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkap-perangkap di jalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut.

Perilaku pemimpin akan dilihat sebagai yang dapat diterima dalam arti kata bahwa para bawahan melihat perilaku yang demikian sebagai atau sebuah sumber kepuasan yang segera atau sebagai sesuatu bagi kepuasan di masa mendatang." Dampak kegiatan kepemimpinan terhadap kepuasan para bawahan tidak harus sama dengan dampak usaha bawahan.

Variabel-variabel intervensi dari teori *Parth-goal* menjelaskan bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan usaha dari bawahan. Menurut teori *part-goal*, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi

¹⁰ Ibid, hlm: 241

motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi.

Versi semula dari teori *parth-goal* hanya mendefinisikan dua buah perilaku pemimpin secara luas, yaitu kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*); kurang lebih sama dengan *consideration*; dan kepemimpinan yang instruktif (kurang lebih sama dengan *initiating structure* dan *instrumental leadership*). Dua perilaku pemimpin yang lainnya telah ditambahkan sehingga menjadikan empat perilaku kepemimpinan situasional (kontigensi) yang didefinisikan sebagai berikut:

- 1) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung) yaitu memberi perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan mencitakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka
- 2) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif) yaitu : memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoaman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- 3) *Partisipative leadership* (kepemimpinan partisipatif) yaitu berkonsultasi dengan cara bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- 4) *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan) yaitu : Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.¹¹

¹¹ Ibid, hlm: 242-243

Kepala sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan budaya sekolah/madrasah. Budaya sekolah/madrasah diciptakan dan dikembangkan dalam rangka untuk prestasi dan mutu pendidikan. Prestasi akan mencuat ke permukaan ketika para siswa telah mengenal budaya sekolahnya. Oleh karena itu para guru dan *stage holders* yang ada didalam sekolah jangan lupa untuk mengenalkan budaya sekolahnya yang unik, dan memadukan tiga kekuatan (guru-siswa-orang tua) menjadi *three in one*. Disamping itu pula tentu ada potensi unggul yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah.

Peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah/madrasah adalah memberikan dorongan dan ¹⁴motivasi kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk selalu meningkatkan kinerja sekolah/madrasah. Hal ini dikarenakan, kinerja sekolah yang efektif tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang menjadi nakhoda sekolah. Dalam implementasinya, kepemimpinan kepala sekolah secara transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya ke arah perubahan yang diinginkan.¹²

Untuk itu, kepala sekolah dapat menerapkan prinsip pada tabel berikut ini dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah.

¹² Euis Karwati & Donni Wuni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm: 85-86.

Tabel 1.4
Prinsip-prinsip Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah dan Mengembangkan Budaya Sekolah/ Madrasah¹³

No.	Prinsip	Penjelasan
1.	Tujuan, Visi, dan Misi yang Jelas	Menetapkan tujuan, visi, dan misi yang jelas, juga berusaha menentukan prioritas dan standar kinerja bagi guru, staf, dan pegawai lainnya.
2.	Agen Perubahan	Kepala sekolah mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan. Kepala sekolah memiliki sifat cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi saat ini dan selalu berusaha mengikuti perubahan tersebut dengan memberikan tuntunan mengenai langkah-langkah pelaksanaan kerja dan memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya dalam aplikasi perubahan tersebut.
3.	Kebijakan yang Aktual	Kepala sekolah menghasilkan kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, walaupun kadang kebijakan tersebut tidak selalu didukung oleh guru, staf, dan pegawai lainnya. Akan tetapi kepala sekolah selalu berusaha meyakinkan seluruh guru, staf, dan pegawai lainnya mengenai arti pentingnya perubahan tersebut bagi peningkatan kinerja sekolah. Jadi dalam hal ini kepala sekolah dituntut untuk memiliki sifat pemberani.

¹³ Ibid, hlm: 85

No.	Prinsip	Penjelasan
4.	Kepercayaan	Kepala sekolah mempercayai guru, staf, dan pegawai lainnya dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk membangun rasa percaya diri dari guru, staf, dan pegawai lainnya, sehingga tidak ada perasaan tidak mampu untuk menyelesaikan tugasnya. Kepala sekolah berusaha mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subyektif.
5.	Kepemimpinan Berbasis Nilai	Kepala sekolah melaksanakan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai, sehingga bukan atas dasar kepentingan individu maupun atas dasar desakan dari pihak luar.
6.	Meningkatkan Nilai Guru, Staf, dan Pegawai Lainnya	Mempertinggi nilai kebenaran guru, staf, dan pegawai lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah berupaya untuk memperluas kebutuhan guru, staf, dan pegawai lainnya, mengangkat nuansa kebutuhan guru, staf, dan pegawai lainnya ke tingkatan yang lebih tinggi pada hirarki motivasi, dan mentransformasikan perhatian kebutuhan guru, staf, dan pegawai lainnya.
7.	Mengatasi Masalah dan Resistensi terhadap Perubahan	Mengatasi situasi yang rumit maupun penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Kepala sekolah berupaya untuk mengatasi permasalahan dan penolakan dari guru, staf, dan pegawai lainnya terhadap perubahan dengan membangun komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai

Berdasarkan tabel di atas, berbagai ⁵⁷ upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah tersebut diharapkan dapat

meningkatkan kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja sekolah dan mengembangkan budaya sekolah/madrasah. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan kinerja sekolah tersebut.

Sesuai dengan makna kepemimpinan dalam rangka untuk mengembangkan budaya organisasi adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*), atau proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang ada diorganisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu untuk dapat mengembangkan budaya sekolah/madrasah peran kepala madrasah sangat menentukan dalam rangka untuk mencapai tujuan madrasah secara bersama-sama (*shared goal*).

Menurut Creemers dan Reynolds (1993) dalam Soetopo, menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat berhubungan dengan kepemimpinan yang kuat, struktur organisasi yang partisipatif, dan interaksi sosial yang positif. Disamping itu gaya kepemimpinan (*leadership style*) secara meyakinkan dapat mempengaruhi budaya kelompok atau organisasi. Jika pemimpin menjaga jarak (*aloof*) dengan bawahan, maka sikap semacam ini dapat menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi dan keefektifan organisasi.

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam sebuah organisasi. Pemimpin tersebut harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Sehingga kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses dalam mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Atau kepemimpinan adalah tindakan/perbuatan

diantara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan, baik orang seorang maupun kelompok untuk bergerak ke arah tujuan yang direncanakan.

Kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan membutuhkan suatu kemampuan yang lebih tinggi. Pemimpin yang menentukan ke mana arah suatu organisasi baik arah tujuan internal maupun arah tujuan eksternal. Pemimpin pula yang menyelaraskan asset dan ketrampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Pemimpin yang menjadi ahli strategi untuk menetapkan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, karakteristik seorang pemimpin sangat mempengaruhi dirinya untuk dapat mempengaruhi orang lain. Daya pengaruh untuk mengajak, menggerakkan, dan mengerahkan para anggota organisasi yang dipimpinya itulah sesungguhnya kekuatan bagi sang pemimpin untuk dapat mengembangkan organisasi atau lembaganya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang dicanangkan. Dengan kata lain, kepemimpinan itu merupakan proses menggerakkan orang lain ke arah yang sama tanpa ada paksaan, hal ini dikarenakan adanya kepercayaan orang terhadap kepemimpinannya. Pemimpin yang memiliki karakteristik yang kuat dan memiliki daya pengaruh tinggi tentunya sangat dibutuhkan di lembaga pendidikan untuk dapat mencatatkan sejarahnya. Hal ini dikarenakan pendidikan merupakan sesuatu yang paling esensial untuk perkembangan kemanusiaan.

Dalam praktiknya, kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan sangat vital dan menentukan demi keberlangsungan dan jalannya proses pendidikan. Peran kepala sekolah tidak hanya menjalankan proses pendidikan saja, akan tetapi juga untuk membangun budaya organisasi bagi seluruh warga sekolah serta mengembangkan budaya mutu pendidikan.

Aspek penting dari peran kepala sekolah dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para peserta didik. Stanley Spanbauer, Ketua *Fox Valley Technical College*, yang telah memperkenalkan TQM ke dalam pendidikan kejuruan di Amerika Serikat, berpendapat bahwa, “Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar mengajar. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan, sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak.

Fungsi utama peran kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi dan meningkatkan mutu pendidikan adalah;

- 1) memiliki visi mutu terpadu bagi institusi,
- 2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu,
- 3) Mengkomunikasikan peran mutu,
- 4) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktik institusi,
- 5) Mengarahkan perkembangan karyawan,
- 6) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf,
- 7) Memimpin inovasi dalam institusi,
- 8) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat,
- 9) Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural,
- 10) Membangun tim yang efektif, dan
- 11) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Keberhasilan proses pendidikan salah satunya ditentukan oleh peran kepala madrasah. Hal tersebut dikarenakan peran

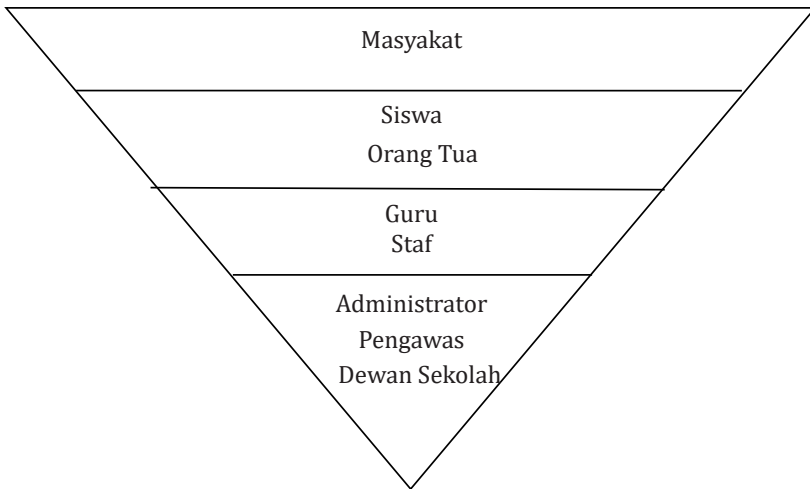
kepala madrasah tidak hanya sebagai pemimpin lembaga pendidikan saja, akan tetapi juga berperan sebagai manajer dan pengelola pendidikan. Salah satu keberhasilan kepala madrasah tersebut, karena dia mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, juga dia mampu mengajak dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk menjalankan program-program sekolah berdasarkan *planning* untuk mencapai tujuan.

Dalam mewujudkan madrasah yang bermutu dan mampu meningkatkan kinerja pendidik, jelas membutuhkan kepemimpinan madrasah yang efektif. Kriteria kepala madrasah yang efektif ialah mampu menciptakan atmosfer kondusif bagi murid-murid untuk belajar, para guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan seluruh masyarakat memberikan dukungan dan harapan yang tinggi. Jika seorang kepala madrasah sudah dapat mengupayakan madrasah memenuhi kriteria di atas maka bisa disebut kepala madrasah yang dikelolanya disebut sukses (*successful school*). Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran (*instructure manager*), pemimpin inspirasional (*inspiration manager*), pengelola sumber daya (*manager of resources*), pakar organisasi (*organizational expert*), pemimpin kultural (*cultural leader*) dan penasehat/pelindung guru (*teacher advocate*).

Seorang pemimpin mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi. Piramida Kepemimpinan Mutu menggambarkan perubahan peran para profesional pendidikan sekarang ini.

Dewan sekolah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan

sekolah. Merekalah yang memiliki visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengacu pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut.



Gambar 1.12
Piramida Kepemimpinan Mutu

Dalam Piramida Kepemimpinan Mutu, dewan sekolah, pengawas dan administrator harus memberikan kepada staf dan guru sejumlah sumber daya yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Ini berarti, kekuasaan *absolut* yang pernah dimiliki dewan sekolah, pengawas dan administrator tidak bisa dipertahankan lagi. Kata *otoritas* dan *kekuasaan* sudah dihapus dari kosa kata pemimpin mutu. Namun ini tidak berarti dewan sekolah, pengawas dan administrator tidak memiliki kewenangan mengambil keputusan yang menjadi wewenangnya berdasarkan hukum, kebijakan atau peraturan pemerintah. Tatkala dewan

sekolah, pengawas dan administrator diminta membuat keputusan, keputusan tersebut merefleksikan kepedulian, pendapat, sikap dan kepentingan seluruh staf dan kostumer.

Lantas, apakah peran guru dan staf dalam Piramida Kepemimpinan Mutu? Keluhan umum dari para administrator sekarang ini, para guru dan staf tidak mengambil keputusan sekalipun diberi kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

Dalam Piramida Kepemimpinan Mutu tersebut, setiap orang adalah pemimpin. Untuk mencapai visi mutu pendidikan, guru mesti mengajak siswanya untuk memandang dirinya sebagai pemilik visi dan mesti berkeinginan untuk mendengarkan dan bertindak berdasarkan gagasan inovatif dan kreatif siswa guna mencapai visi tersebut. Guru harus menghilangkan otoritas “absolut” di ruang kelas.

Menurut Mulyasa, kriteria kepemimpinan kepala madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.
- e. Mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Menurut Peter dan Austin (dalam Edward Sallis, 2010) memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul “*Excellence in School Leadership*”. Anjuran mereka terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu merupakan pertimbangan yang penting. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini:

- 1) Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas.
- 2) Perlunya *management by walking about* (MBWA) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- 3) Untuk Para Pelajar. Istilah ini sama dengan “*dekat dengan pelanggan*” dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- 4) Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- 5) Menciptakan rasa “*kekeluargaan*”. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orangtua, guru dan staf institusi.
- 6) Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Signifikansi kepemimpinan untuk melakukan transformasi TQM tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan, pada semua

level institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah (*top-down*). Sela ini, telah diperkirakan bahwa 80 persen inisiatif mutu gagal dalam masa dua tahun awal. Alasan utama kegagalan tersebut adalah bahwa manajer senior kurang mendukung proses dan kurang memiliki komitmen untuk inisiatif tersebut. Biasanya, masalah peningkatan mutu ini merupakan hal yang amat sangat berat dilakukan oleh manajer senior, karena mereka beranggapan bahwa pelimpahan tanggungjawab pada para bawahan akan ikut mempengaruhi wibawa mereka. Itulah sebab mengapa kepe-mimpinan yang kuat dan jauh ke depan diperlukan dalam kesuksesan peningkatan mutu.

Oleh karena itu, tugas kepemimpinan kepala madrasah yang bermutu dapat dilihat dari tiga fungsi, yaitu; a) mengkomunikasikan mutu, b) mengembangkan budaya mutu, dan c) memberdayakan para guru. Ketiga tugas kepemimpinan tersebut akan dipaparkan sebagai berikut.

1) Mengkomunikasikan visi

Manajer senior harus memberi arahan, visi dan inspirasi. Dalam organisasi-organisasi TQM, seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka harus mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam institusi. Beberapa manajer, terutama para manajer menengah, mungkin akan beranggapan bahwa mutu terpadu sulit diterima dan diimplementasikan. TQM mencakup perubahan dalam pola pikir manajemen serta perubahan peran. Peran tersebut berubah dari mentalitas "*Saya adalah bos*" menuju mental bahwa manajer adalah "*pendukung*" dan "*pemimpin para staf*". Fungsi pemimpin

adalah mempertinggi mutu dan mendukung para staf yang menjalankan roda mutu tersebut. Gagasan-gagasan tradisional tidak akan bisa berjalan berbarengan dengan pendekatan mutu terpadu. Karena TQM akan merubah institusi tradisional mulai dari pimpinan hingga para staf serta memutarbalikkan hirarki fungsi institusi tersebut. TQM memberdayakan para guru dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif. Oleh karena alasan itulah seringkali dikatakan bahwa institusi TQM hanya membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul.

2). Mengembangkan budaya mutu.

Fungsi utama peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu pendidikan adalah;

- a) Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi
- b) Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu.
- c) Mengkomunikasikan peran mutu.
- d) Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktik institusi.
- e) Mengarahkan perkembangan karyawan.
- f) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf.
- g) Memimpin inovasi dalam institusi.
- h) Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat.

- i) Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun cultural.
- j) ³ Membangun tim yang efektif, dan
- k) Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

3). Memberdayakan para Guru.

Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru dan memberi mereka wewenang yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar. Stanley Spanbauer, Ketua *Fox Valley Technical College*, yang telah memperkenalkan TQM ke dalam pendidikan kejuruan di Amerika Serikat, berpendapat bahwa, dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses belajar-mengajar. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan, sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak. Spanbauer kembali menekankan pentingnya kepemimpinan dengan pendapat berikut: Komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah.

Komitmen memerlukan antusiasme dan curahan perhatian yang tiada henti terhadap pemberdayaan mutu. Komitmen selalu menghendaki kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang yang konstan terhadap masing-masing dan setiap tindakan.

Spanbauer telah menyampaikan pengarahan bagi para pemimpin dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang baru. Dia berpendapat bahwa pemimpin institusi

pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa. Sikap tersebut mendorong terciptanya tanggungjawab bersama-sama serta sebuah gaya kepemimpinan yang melahirkan lingkungan kerja yang interaktif. Dia menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan di mana pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para admin-istrator untuk bekerjasama dalam satu kelompok tim.

Pada dasarnya, arahan Spanbauer tersebut sangat berkaitan dengan pentingnya kepemimpinan bagi pemberdayaan. Dalam kesimpulan arahan tersebut para pemimpin harus:

- 5 1) Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- 2) Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- 5 3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- 4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orangtua dan partner kerja.

- 5) Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah (top-down).
- 6) Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- 7) Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
- 8) Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- 9) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
- 10) Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- 11) Memberikan teladan yang baik, dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- 12) Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- 13) Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- 14) Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orangtua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru, dan pekerja lainnya).

Sedangkan menurut Peter dan Austin (2010) dalam buku Edward Sallis berjudul *Total Quality Management in Education*) memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul “*Excellence in School Leadership*”. Anjuran mereka terhadap pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu merupakan pertimbangan yang penting. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini:

- 1) Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas.
- 2) Menerapkan *Management by Walking About* (MBWA) yaitu manajemen dengan melaksanakan adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.
- 3) Untuk Para Pelajar, istilah ini sama dengan “dekat dengan pelanggan” dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- 4) Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- 5) Menciptakan rasa “kekeluargaan”. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orangtua, guru dan staf institusi.
- 6) “Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme”. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pimpinan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, yang bertugas untuk mengatur semua sumber daya sekolah dan bekerjasama dengan guru-guru, staf, dan pegawai lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah, pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan akan lebih mudah dilakukan. Kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan serta kebutuhan sekolah secara spesifik, dengan demikian ia akan melakukan penyesuaian agar pendidikan dan sekolah mampu untuk berkembang dan maju, sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

Salah satu peran kepala sekolah adalah peningkatan mutu sekolah/madrasah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah/madrasah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidik-

an nasional. Otonomi diberikan agar sekolah/madrasah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

31 Manajemen peningkatan mutu madrasah atau sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya ialah menawarkan sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Manajemen peningkatan mutu madrasah diadopsi dari manajemen berbasis sekolah yang telah lebih dahulu dikembangkan di negara-negara lain.

A. Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu

3 Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai elemen dan unsur yang ada dalam pendidikan. Elemen dan unsur tersebut membentuk apa yang disebut dengan sistem pendidikan, dimana sistem pendidikan tersebut akan sangat berhubungan dengan proses pendidikan yang dilaksanakan. Terdapat sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu adalah; 1) keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; 2) partisipasi dan rasa tanggung jawab guru, staf dan pegawai lainnya di lingkungan sekolah; 3) proses belajar-mengajar yang efektif; 4) pengembangan guru, staf, dan pegawai lainnya yang terprogram; 5) kurikulum yang relevan dan fleksibel dalam

menghadapi perkembangan zaman; 6) visi, misi, dan strategi yang jelas; 7) iklim sekolah yang kondusif; 8) penilaian komprehensif tentang kekuatan dan kelemahan; 9) komunikasi yang dilakukan secara efektif, baik secara internal maupun eksternal; serta 10) keterlibatan orang tua dan masyarakat.

Strategi peningkatan mutu pendidikan dibutuhkan untuk memecahkan persoalan masih rendahnya mutu pendidikan, beberapa diantaranya strategi tersebut diterapkan melalui pemberdayaan dan pengoptimalan seluruh sumber daya yang ada di sekolah. Upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah dianggap sebagai salah satu unsur strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah merupakan proses yang berkaitan dengan keseluruhan organisasi sekolah, serta harus dilakukan secara berkesinambungan. Upaya peningkatan mutu sekolah dan upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah harus secara sinergis dilaksanakan dengan melibatkan pengawas sekolah.

Upaya peningkatan profesionalisme kepala sekolah tidak akan terwujud, tanpa adanya motivasi dan kesadaran internal dari kepala sekolah, serta semangat untuk mengabdikan, yang akan melahirkan visi sekolah maupun kemampuan konseptual yang jelas dari kepala sekolah. Ini merupakan faktor yang penting, tanpa adanya kesadaran dan motivasi semangat mengabdikan, maka semua usaha yang dilakukan tidak akan memberikan hasil yang optimal, yang akan menyebabkan realisasinya juga tidak optimal.

Secara profesional, menurut Wahjosumidjo dalam Karwati & Priansa, kepala sekolah memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

1. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya;

2. ⁷ Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah;
3. ³ Dengan waktu dan sumber yang terbatas, kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan,
4. ³⁹ Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual;
5. ³³ Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah;
6. Kepala sekolah adalah seorang politisi;
7. Kepala sekolah adalah seorang diplomat;
8. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan-keputusan sulit.

Gerakan mutu dalam dunia pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen secara total dan manajemen mutu terpadu yang biasa disebut dengan “*total quality management (TQM)*”. Konsep tersebut juga menjelaskan tentang pentingnya TQM bagi sekolah, perguruan tinggi dan universitas.

Konsep-konsep gerakan mutu dalam pendidikan secara keseluruhan (*total quality management*) tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu a) perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*), b) perubahan kultur, c) organisasi terbalik, d) menjaga hubungan dengan pelanggan, d) kolega sebagai pelanggan, e) pesaran internal, f) profesionalisme dan fokus pada pelanggan dan mutu pembelajaran. Keenam aspek gerakan mutu dalam pendidikan tersebut akan dijelaskan berikut ini.

1). Perbaikan Secara Terus Menerus.

TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah

untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.

TQM diwujudkan dalam rangkaian proyek-proyek berskala kecil. Jepang memiliki satu kata dalam yang menjelaskan pendekatan perbaikan terus-menerus ini dengan istilah “*kaizen*”. Terjemahan bebas dari istilah ini adalah perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Filosofi TQM memang berskala besar, inspirasional dan menyeluruh, namun implementasi praktisnya justru berskala

kecil, sangat praktis, dan berkembang. Intervensi drastis tidak sesuai dengan semangat perubahan yang ada dalam TQM. Skema yang muluk-muluk tidak akan menimbulkan kemajuan, sebab hal demikian sering terjebak pada kurangnya sumberdaya, dan buntunya sumberdaya bisa mengakibatkan sinisme dan ketidak-puasan. Esensi *kaizen* adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya.

2). **Perubahan Kultur.**

TQM memerlukan perubahan kultur. Ini terkenal sulit untuk diwujudkan dan membutuhkan waktu yang cukup lama. TQM membutuhkan perubahan sikap dan metode. Staf dalam institusi harus memahami dan melaksanakan pesan moral TQM agar bisa membawa dampak. Bagaimanapun juga, perubahan kultur tidak hanya bicara tentang merubah perilaku staf, tapi juga memerlukan perubahan dalam metode mengarahkan sebuah institusi. Perubahan metode tersebut ditandai dengan sebuah pemahaman bahwa orang menghasilkan mutu.

Ada dua hal penting yang diperlukan staf untuk menghasilkan mutu tersebut, diantaranya yaitu:

Pertama; staf membutuhkan sebuah lingkungan yang cocok untuk bekerja. Mereka membutuhkan alat-alat ketrampilan dan mereka harus bekerja dengan sistem dan prosedur yang sederhana dan membantu pekerjaan mereka. Lingkungan yang mengelilingi staf memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan efektif. Di antara ciri-ciri lingkungan

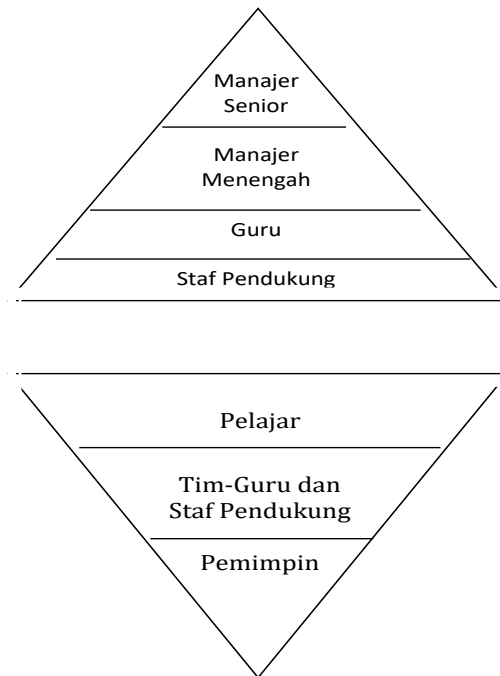
yang membantu tersebut adalah sistem dan prosedur dalam suatu organisasi memotivasi dan meningkatkan kerja mereka. Prosedur yang baik dan motivasi memang tidak serta-merta akan menghasilkan mutu, namun prosedur yang tidak baik dan salah-asuh justru akan membuat mutu menjadi sulit dicapai.

Kedua; untuk melakukan pekerjaan dengan baik, staf memerlukan lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih. Mereka memerlukan pemimpin yang dapat menghargai prestasi mereka dan mem-bimbing mereka untuk meraih sukses yang lebih besar. Motivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik adalah hasil dari sebuah gaya kepemimpinan dan dari atmosfir lingkungan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri serta memberdayakan setiap individu di dalamnya.

3). Organisasi Terbalik.

Kunci sukses kultur TQM adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan-produsen. Begitu konsep tersebut ada dalam genggamannya atau berhasil dijalankan, maka ada implikasi yang luar biasa besar terhadap organisasi dan pola hubungan yang ada di dalamnya. Korban pertama dari konsep ini tentunya adalah definisi tradisional yang sebelumnya telah menguasai organisasi. Dalam kultur TQM, peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. Hal tersebut dapat diilustrasikan dengan membandingkan grafik organisasi hirarkis tradisional dengan hirarki terbalik TQM.

Hirarki yang berupaya untuk mengilustrasikan perubahan paradigma yang ada di dalam TQM tersebut diadopsi dari ide-ide Karl Albrecht. Dalam konteks pendidikan, TQM merubah pola hubungan dengan memberikan sebuah fokus pelanggan yang jelas. Fokus ini tidak berdampak pada struktur otoritas dalam sekolah atau universitas, dan ia juga tidak mengurangi peran kepemimpinan manajer senior. Kenyataannya, kepemimpinan sangat penting bagi kesuksesan TQM. Hirarki terbalik menekankan pada pola hubungan yang berorientasi pada pemberian layanan dan pentingnya pelanggan bagi institusi.



Gambar 1.13
Institusi Hirarkis dan Institusi Terbalik
Dalam pendidikan

4) Menjaga Hubungan dengan Pelanggan

Misi utama dari sebuah institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah organisasi yang dalam istilah Peters dan Waterman, adalah “menjaga hubungan dengan pelanggannya” dan “memiliki obsesi terhadap mutu”. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah institusi bersumber dari kesesuaian layanan institusi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada institusi.

Akan tetapi, fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Pendidikan menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hubungannya dengan para pelanggan eksternal. Sebagian besar pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan dan hal apa yang mengindikasikan mutunya.

Selain itu, harapan-harapan para pelanggan sangat beraneka dan kadangkala bertentangan satu sama lainnya. Terkadang publik juga bingung dan tak mampu membedakan antara mutu program-program tertentu dari sebuah institusi dengan reputasi institusi tersebut. Persepsi pelajar tentang perubahan mutu akan terus berkembang melalui institusi saat kepercayaan-diri dan pengalaman mereka mulai berkembang.

Kesulitan selanjutnya adalah para pelanggan pendidikan memainkan peranan yang penting dalam mutu belajar mereka masing-masing. Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dari pendidikan. Ada beberapa masalah menyangkut gagasan konsistensi dalam proses belajar interaktif. Untuk mengatasi beberapa masalah tersebut, diperlukan adanya suatu motivasi terhadap para pelajar dan staf yang melayani mereka. Hal penting lainnya adalah memperjelas apa yang ditawarkan institusi dan apa yang diharapkan pelajar.

5) Kolega sebagai Pelanggan

Aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Kolega dalam institusi adalah juga pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Setiap orang yang bekerja dalam sekolah, perguruan tinggi atau universitas adalah penyedia jasa sekaligus pelanggan. Hubungan antar pelanggan internal sangatlah penting agar sebuah institusi berfungsi secara efektif dan efisien. Metode terbaik untuk mengembangkan fokus pelanggan internal adalah membantu individu anggota staf agar mampu mengidentifikasi para penerima jasa mereka. Ini dikenal sebagai “analisa antrian jasa” dan berkisar seputar pertanyaan berikut ini:

- Siapa orang yang paling utama Anda layani?
- Siapa yang bergantung pada Anda agar tugas mereka dapat berjalan dengan tepat?

Daftar orang yang berada dalam antrian jasa merupakan pelanggan langsung Anda, baik apakah mereka di luar institusi maupun di dalam institusi. Hal penting yang harus

Anda lakukan adalah mengetahui apa yang mereka inginkan serta memiliki ide yang baik tentang standar yang mereka butuhkan. Standar tersebut memang sangat mengikat, namun juga bisa dinegosiasikan. Gagasan-gagasan tentang status dan hirarki tidak ada dalam hubungan ini. Di sini standar jasa yang disediakan untuk para pelajar sama pentingnya dengan jasa yang diberikan kepada guru maupun kepala sekolah.

6) Pemasaran Internal

Staf adalah pihak yang membuat perbedaan mutu. Mereka yang menghasilkan kesuksesan dan memuaskan klien. Pemasaran internal adalah alat yang berguna untuk menciptakan komunikasi dengan staf. Hal ini bertujuan agar mereka tahu informasi tentang apa yang terjadi dalam institusi dan memiliki kesempatan untuk memperbaharui ide-ide mereka. Singkatnya, pemasaran internal adalah keharusan agar ide, produk dan jasa, dapat dipasarkan kepada para staf seefektif kepada para klien. Staf tidak dapat menyampaikan pesan institusi terhadap pelanggan potensial tanpa pengetahuan yang tepat tentang produk dan antusiasme terhadap tujuan-tujuan institusi. Pemasaran internal adalah sebuah tahap utama dari komunikasi ide. Hal ini merupakan proses yang positif dan pro-aktif yang memerlukan sebuah komitmen memberdayakan agar staf selalu mengetahui informasi dengan terus men-dengar pendapat-pendapat mereka.

7) Profesionalisme dan Fokus Pelanggan

Ada dimensi lain tentang tenaga kerja profesional dalam pendidikan yang secara tradisional melihat diri mereka sendiri sebagai pelindung dari mutu dan standar institusi. Penekanan TQM pada kedaulatan pelanggan dapat menyebabkan konflik dengan konsep-konsep profesional

tradisional. Ini merupakan masalah yang rumit, dan menjadi sesuatu yang perlu dipertimbangkan oleh institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu. Pelatihan guru dalam konsep-konsep mutu merupakan elemen penting dalam upaya merubah kultur. Staf harus paham bagaimana mereka dan muridnya dapat memperoleh manfaat dari focus terhadap pelanggan.

Mutu terpadu bukan sekedar “membuat pelanggan senang dan tersenyum”. Mutu terpadu adalah mendengarkan dan berdialog tentang kekhawatiran dan aspirasi pelanggan. Aspek terbaik dari peran profesional adalah perhatian serta standar akademi dan kejuruan yang tinggi. Memadukan aspek terbaik dari profesionalisme dengan mutu terpadu merupakan hal yang esensial untuk mencapai sukses.

8) Mutu Pembelajaran

Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar. Itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan.

Pada saat sebagian besar institusi pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktivitas utama pembelajaran. Semua pelajar berbeda satu sama lainnya, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing.

Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran.

Pelajar adalah pelanggan utama, dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka, maka itu berarti bahwa institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk membuat pelajar sadar terhadap variasi metode pembelajaran yang diberikan kepada mereka. Institusi pendidikan harus memberi pelajar kesempatan untuk mencontoh pembelajaran dalam variasi model yang berbeda. Institusi harus memahami bahwa beberapa pelajar juga suka pada kombinasi beberapa gaya belajar dan institusi harus mencoba untuk cukup fleksibel dalam memberikan pilihan tersebut.

Masih banyak hal yang harus dilakukan menyangkut bagaimana menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam ruang kelas. Beberapa elemen bisa saja melibatkan pola berikut. Sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerjasama pelajar dan guru dalam menetapkan "misi" mereka. Dari sini, negosiasi bisa saja terjadi agar kedua belah pihak bisa mencapai misi gaya pembelajaran dan pengajaran serta sumberdaya yang diperlukan. Masing-masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan. Proses negosiasi mungkin memerlukan pembentukan sebuah forum yang memberikan umpan-balik serta kesempatan kepada para pelajar agar mereka dapat mengatur sendiri pembelajaran mereka. Orang tua atau sponsor kerja dapat menjadi representasi yang baik bagi forum tersebut. Pengawasan yang detail harus dilakukan baik oleh para guru, maupun pelajar, untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

Penciptaan rangkaian umpan-balik yang terus-menerus merupakan elemen penting dalam proses jaminan mutu apapun. Evaluasi juga harus menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak boleh tertinggal sampai akhir program studi. Hasil dari proses evaluasi harus dibicarakan dengan murid, dengan tujuan untuk melengkapi hasil evaluasi. Sikap melibatkan seluruh elemen akan sangat membantu dalam membangun kecakapan analitis para pelajar.

Institusi pendidikan juga perlu menggunakan hasil pengawasan formal untuk menetapkan keabsahan program-programnya. Institusi pendidikan harus siap untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap kinerja pelajar yang belum sesuai dengan harapan dan keinginan mereka. Sebagaimana yang diketahui oleh para guru, hal ini bukan hal yang mudah. Karena hal ini bisa saja menjadi pengalaman emosional dan dapat membawa perubahan yang tak terduga. Yang perlu ditegaskan adalah langkah-langkah perbaikan tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan pengalaman praktek kepada para pelajar tentang penggunaan TQM yang dapat menyesuaikan diri dalam situasi apapun.¹

B. Tujuan Manajemen peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Manajemen ¹⁴ peningkatan mutu sekolah/madrasah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing sekolah/madrasah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola sekolah/madrasah sesuai dengan *core value* yang dikembangkan oleh sekolah/madrasah dan mendorong partisipasi warga sekolah/madrasah dan masyarakat dalam

¹ Ibid, hlm: 80-88

meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah (MPMBS/M) ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan kepurusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar-madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah yang ditandai dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah/madrasah dan adanya keterlibatan aktif masyarakat terhadap sekolah/madrasah merupakan respons yang diberikan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Alasan diimplementasikan manajemen peningkatan mutu ini lebih lanjut dijelaskan oleh Depdiknas (2002) sebagai berikut:

- 1) Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah akan lebih mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan mutu sekolah.
- 2) Pemberian fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber

dayanya maka sekolah diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam meningkatkan mutu sekolah.

- 3) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga personel sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
- 4) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 5) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena hanya pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- 6) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 7) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- 8) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga diharapkan sekolah berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- 9) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan

dukungan orangtua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

- 10) Sekolah dapat secara cepat merespons aspirasi masyarakat dan lingkungan yang ben ibah dengan cepat².

C. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah

Manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah berkaitan erat dengan pembentukan sekolah/madrasah yang efektif. Sekolah/Madrasah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Proses belajar mengajar mempunyai efektivitas yang tinggi.
2. Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat.
3. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib.
4. Pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif.
5. Memiliki budaya mutu.
6. Memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis.
7. Memiliki kewenangan (kemandirian).
8. Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat.
9. Memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen.
10. Memiliki kemauan untuk berubah (baik secara psikologis maupun secara fisik).
11. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
12. Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.

² Primi Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta” Ar-Ruzz Media, 2013, hlm: 133-134

4
13. Memiliki komunikasi yang baik.

14. Memiliki akuntabilitas.

15. Memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas³.

Karakteristik manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah dapat diketahui dari bagaimana sekolah/madrasah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah/madrasah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi. Dalam hal ini karakteristik manajemen peningkatan mutu sekolah/madrasah dapat diberikan penjelasan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 1.5
Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu
Sekolah/Madrasah⁴

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi, kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melrwnani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan

³ Ibid, hlm: 129

⁴ Diadaptasi dari *focus on school: The Future Organization of Education Services For Student* (Departemen of Education, Australia, 1990) dalam buku Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Yogyakarta*” Ar-Ruzz Media, 2013, hlm: 129-130

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah.	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis madrasah	Mengelola dana madrasah
Mengelola kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Menurut Bailey dalam Muthohar memberikan penjelasan tentang karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:

- 1) Adanya keragaman dalam pola pengajian guru. Keragaman ini, istilah populernya adalah *pendekatan prestasi (merit system)* dalam hal pengajian dan

pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya.

- 2) Otonomi manajemen sekolah. Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.
- 3) Pemberdayaan guru secara optimal. Guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.
- 4) Pengelolaan sekolah secara partisipatif. Sekolah dikelola dengan melibatkan pihak-pihak terkait, keputusan diambil secara partisipatif dengan melibatkan staf dan guru, masyarakat berpartisipasi aktif dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- 5) Sistem yang didesentralisasikan. Sekolah mempunyai kewenangan dalam merencanakan mutu pendidikan sesuai dengan core value yang dikembangkan di sekolah.
- 6) Sekolah mempunyai otonomi dalam menentukan aneka pilihan. Hal ini memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- 7) Program akademik dan nonakademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, dan global.
- 8) Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan pendidikan. Hubungan kemitraan ini dapat dilaksanakan secara langsung atau melalui komite

sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan pula untuk kegiatan praktik kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

- 9) Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.
- 10) Pemasaran sekolah secara kompetitif. Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga tersebut akan mampu beradu tawar dengan masyarakat⁵.

Disamping itu, manajemen peningkatan mutu sekolah atau madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain:

- 1) Lingkungan sekolah/madrasah yang aman dan tertib.
- 2) Sekolah/madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai.
- 3) Sekolah/madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat.
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi.
- 5) Adanya pengembangan staf sekolah/madrasah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK.

⁵ Ibid, hlm: 130-131

- 6) ⁴ Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan
- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orangtua murid/ masyarakat. Pengembangan konsep manajemen ini di desain untuk meningkatkan kemampuan madrasah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan⁶.

D. Aspek-aspek Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/ madrasah

Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain. Hal tersebut dilaksanakan untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas dalam peningkatan mutu madrasah/sekolah.

a. Efisiensi

Efisiensi merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sekolah karena sekolah pada umumnya dihadapkan pada kelangkaan sumber dana dan secara

⁶ Ibid, hlm: 132

langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen. Suatu kegiatan yang ada di sekolah dapat dikatakan efisien jika dapat mencapai tujuan secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal.

Secara konseptual manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah (MPMBS/M) menawarkan banyak masalah bagi peningkatan mutu kinerja lembaga sekolah dan efisiensi administratif. Efisiensi administratif (*administrative efficiency*) dalam implementasi MPMBS/M lebih memosisikan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan bagaimana menjalankan institusi sekolah ke tingkat bawah (sekolah), yaitu berkaitan dengan pengambilan keputusan terhadap program-program sekolah yang harus dibuat dan diputuskan oleh sekolah tersebut. Sebab, sekolah sangat mengetahui tentang hal-hal terbaik yang harus dikerjakan demi kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan.

Berkaitan dengan efisiensi ini, Dharma dalam Muthohar menjelaskan bahwa efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi juga merupakan perbandingan antara *input* dan *output*, tenaga dan hasil, pembelanjaan dan masukan, biaya, serta kesenangan yang dihasilkan. Masukan atau *input* pendidikan adalah sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sumber daya tersebut berkaitan dengan nilai serta faktor manusia dan ekonomi. Nilai dan pengetahuan menggariskan tujuan dan isi pendidikan, faktor manusia merupakan pelaksana pendidikan, dan faktor ekonomi berkaitan dengan biaya dan fasilitas penyelenggaraan⁷.

⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta" Ar-Ruzz Media, 2013, hlm: 181

Secara operasional masukan tersebut adalah peserta didik, guru, ruang kelas, buku teks, peralatan, kurikulum, dan sarana prasarana pendidikan. Masukan-masukan ini bisa dinyatakan dalam bentuk biaya per peserta didik setiap bulan. Dengan demikian, untuk mengetahui tingkat efisiensi sekolah dapat dihitung dari banyak tahun yang dihabiskan peserta didik dalam siklus tertentu untuk menyelesaikan studinya. Efisiensi ini akan menurun jika ada peserta didik yang mengulang atau *drop-out*. Hal tersebut dapat dipahami karena dengan mengulangnya peserta didik akan membutuhkan waktu tambahan dan lulusnya pun juga semakin lama. Oleh karena itu, efisiensi di juga mengarah pada pencapaian tujuan madrasah/sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Depdikbud (1989) membedakan efisiensi pendidikan menjadi dua, yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjukkan perbandingan antara prestasi belajar (ukuran non-moneter hasil pendidikan) dan masukan biaya pendidikan. Sementara efisiensi eksternal dihubungkan dengan metode *cost-benefit analysis*, yaitu perbandingan keuntungan finansial pendidikan, biasanya diukur dari penghasilan lulusan dengan seluruh jumlah dana yang dikeluarkan untuk pendidikannya.

b. **Efektivitas**

35 Efektivitas berkaitan erat dengan terlaksananya semua tugas pokok, ketepatan waktu, partisipasi aktif setiap anggota organisasi, dan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Efektivitas pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sebagaimana dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Muthohar berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut:

- 1) *Produktivitas*, bagaimana peserta didik, guru, kelompok, dan sekolah pada umumnya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2) *Efisiensi*, adanya perbandingan individu dan prestasi sekolah dengan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan.
- 3) *Kualitas*, hal ini berkaitan erat dengan tingkat dan kualitas usaha, tujuan, jasa, hasil, dan kemampuan yang dihasilkan oleh peserta didik dan sekolah.
- 4) *Pertumbuhan*, perbaikan kualitas, inovasi, tantangan dan prestasi dibandingkan dengan kondisi pada masa lalu.
- 5) *Ketidakhadiran*, yang berkaitan dengan jumlah waktu dan frekuensi ketidakhadiran para peserta didik, guru, dan pegawai sekolah lainnya.
- 6) *Kepuasan kerja guru*, bagaimana tingkat kesenangan yang dirasakan guru terhadap berbagai macam pekerjaan yang dilakukannya.
- 7) *Kepuasan peserta didik*, bagaimana peserta didik merasa senang menchrma pelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 8) *Motivasi*, kekuatan dan kecenderungan dan keinginan guru, peserta didik, dan pekerja sekolah untuk melibatkan diri dalam kegiatan atau pekerjaan sekolah. Hal tersebut bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, melainkan lebih merupakan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan atau sekolah.
- 9) *Semangat*, perasaan senang guru, peserta didik, dan personel sekolah lain terhadap sekolah, tradisi-tradisi

dan tujuan-tujuannya sehingga mereka merasa bahagia menjadi bagian atau anggota sekolah.

- 10) *Kepaduan*, bagaimana peserta didik dan guru-guru saling menyukai satu sama lain, bekerja sama dengan baik, berkomunikasi secara penuh dan terbuka, serta mengoordinasikan usaha-usaha mereka.
- 11) *Keluwes* dan *adaptasi*, kemampuan sekolah untuk mengubah prosedur dan cara-cara operasinya dalam merespons perubahan masyarakat dan lingkungan lainnya.
- 12) *Perencanaan* dan *perumusan tujuan*, bagaimana anggota sekolah merencanakan langkah-langkah pada masa yang akan datang dan menghubungkannya dengan perumusan dan penetapan tujuan.
- 13) *Konsensus tujuan*, bagaimana anggota masyarakat, orangtua, dan
- 14) peserta didik menyepakati tujuan yang sama di sekolah.
- 15) *Internalisasi tujuan organisasi*, penerimaan terhadap tujuan sekolah dan keyakinan para orangtua, guru, dan peserta didik bahwa tujuan sekolah itu benar dan layak.
- 16) *Keahlian manajemen* dan *kepemimpinan*, keseluruhan tingkat kemampuan kepala sekolah, supervisor, dan pemimpin lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah.
- 17) *Manajemen informasi* dan *komunikasi*, kelengkapan, efisiensi penyebaran dan akurasi dari informasi dipandang penting bagi efektivitas sekolah oleh semua bagian yang berkepentingan, termasuk guru, orangtua, dan masyarakat luas.

- 18) *Kesiagaan*, penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa sekolah mampu menyelesaikan suatu tugas khusus atau mencapai beberapa tujuan khusus dengan baik jika diminta.
- 19) *Pemanfaatan lingkungan*, bagaimana sekolah berhasil berinteraksi dengan masyarakat, lingkungannya yang lain, serta memperoleh dukungan dan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan sekolah yang efektif.
- 20) *Penilaian oleh pihak luar*, penilaian yang layak mengenai sekolah oleh individu, organisasi, dan kelompok dalam masyarakat yang berhubungan dengan sekolah.
- 21) *Stabilitas*, kemampuan sekolah untuk memelihara struktur, fungsi, dan sumber daya, sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.
- 22) *Penyebaran pengaruh*, tingkat partisipasi individu dalam mengambil keputusan yang memengaruhi mereka secara langsung.
- 23) *Latihan dan pengembangan*, jumlah usaha dan sumber-sumber daya sekolah yang diperuntukkan bagi pengembangan bakat dan kemampuan guru serta pegawai yang lainnya⁸.

Efektivitas organisasi termasuk organisasi layanan masyarakat, seperti lembaga pendidikan dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) *Efektivitas keseluruhan*, hubungan dengan bagaimana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai seluruh tujuan yang ingin dicapai di sekolah/madrasah.

⁸ Ibid, hlm: 183-184

- 2) *Kualitas*, berkaitan erat dengan jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan.
- 3) *Produktivitas*, berkaitan erat dengan volume atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Produktivitas dapat diukur dari tiga tingkatan, yaitu tingkat individu, kelompok, dan keseluruhan yang dicapai di lembaga pendidikan.
- 4) *Kesiagaan*, hubungan dengan penilaian menyeluruh tentang kemungkinan lembaga pendidikan mampu menyelesaikan suatu tugas khusus dengan baik apabila diminta.
- 5) *Efisiensi*, mencerminkan perbandingan beberapa aspek prestasi unit terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
- 6) *Laba dan penghasilan*, berkaitan dengan penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandang pemilik.
- 7) *Pertumbuhan*, berkaitan dengan penambahan, seperti tenaga kerja, fasilitas, harta, penjualan, laba, bagian pasar, dan penemuan-penemuan baru. Pertumbuhan ini dilihat dari suatu perbandingan keadaan lembaga pendidikan sekarang dengan keadaan masa lalu.
- 8) *Pendayagunaan lingkungan*, berkaitan dengan batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, memperoleh sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk efektivitas operasional. Hal ini dilihat dari rencana jangka panjang yang optimal bukan dalam rencana jangka pendek yang maksimal.
- 9) *Stabilitas*, berkaitan dengan pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya sepanjang waktu khususnya dalam periode-periode sulit.

- 10) *Perputaran* atau *keluar masuknya pekerja*, berkaitan erat dengan frekuensi atau jumlah pekerja yang keluar atas permintaannya sendiri.
- 11) *Semangat kerja*, berkaitan dengan kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi, termasuk perasaan terikat. Semangat kerja adalah gejala kelompok yang mengakibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan, dan perasaan memiliki (*sense of belonging*).
- 12) *Motivasi*, berkaitan dengan kekuatan kecenderungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan dan bersedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
- 13) *Kepuasan*, berkaitan dengan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- 14) *Penerimaan tujuan organisasi*, berkaitan dengan diterimanya tujuan oleh setiap pribadi atau unit-unit dalam organisasi karena mereka percaya bahwa tujuan tersebut benar atau layak.
- 15) *Keluwes* dan *adaptasi*, berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar operasi jika lingkungan berubah, untuk mencegah kebakuan rangsangan lingkungan.
- 16) *Penilaian oleh pihak luar*, berkaitan dengan penilaian organisasi atau unit organisasi oleh individu atau organisasi dalam lingkungan, yaitu dengan pihak siapa organisasi itu berhubungan, kesetiaan, kepercayaan, dan dukungan yang diberikan kepada organisasi oleh

kelompok-kelompok, seperti pemasok, pelanggan, pemegang saham, para petugas, dan masyarakat umum⁹.

Keefektifan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah perlu memerhatikan adanya kinerja tim yang kuat. Kinerja tim yang kuat dan efektif menurut Jalal dan Supriyadi dalam Muthohar harus berprinsip pada TEAMWORK sebagai berikut:

T	Together	bersama-sama (adanya kebersamaan)
E	Empathy	merasakan apa yang dirasakan orang lain
A	Assist	saling membantu
M	Maturity	saling penuh kedewasaan (tidak kekanak-kanakan)
W	Willingness	saling penuh keikhlasan
O	Organization	saling teratur
R	Respect	saling menghormati
K	Kindness	saling berbaik hati

c. **Produktivitas**

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya manusia dan nonmanusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan ehsien. Thomas dalam Muthohar menjelaskan bahwa produktivitas pendidikan dapat ditinjau dari tiga dimensi sebagai berikut.

1. Produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, tinjauan ini berkaitan dengan seberapa besar dan seberapa baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah, maupun pihak lain yang berkepentingan.

⁹ Ibid, hlm 185-186

2. Produktivitas dari segi keluaran perubahan perilaku, tinjauan ini berkaitan erat dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah.
3. Produktivitas sekolah dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah, hal ini berkaitan dengan “harga” layanan yang diberikan (pengorbanan atau *cost*) dan “perolehan” (*earning*) yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut dengan “peningkatan nilai baik”.

Berdasarkan penjelasan di atas, produktivitas sekolah/madrasah dalam hal ini berkaitan pula dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif & kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan produktivitas yang berkaitan dengan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI YANG DIKEMBANGKAN DI SEKOLAH

A. Nilai-nilai Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah/ Madrasah

Pengembangan budaya organisasi di sekolah/madrasah tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai yang dikembangkan, difahami dan dijalankan oleh semua warga sekolah/madrasah. Hal ini disebabkan, budaya sekolah/madrasah yang dikembangkan di di sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (values) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah, madrasah tersebut.

Nilai-nilai yang dibangun oleh pikiran-pikiran seluruh warga sekolah/madrasah di di sekolah/madrasah menjadikan kebiasaan yang dilakukan sehari-hari di sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran organisasi

itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan sekolah/madrasah sehari-hari¹.

Pada konteks kasus di sekolah/madrasah, bahwa kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang besar dalam rangka mengkomunikasikan, mengembangkan dan menjalankan nilai-nilai sekolah/madrasah kepada semua warga sekolah/madrasah, baik pada guru, karyawan maupun siswa. Hal tersebut jelas sekali, bahwa nilai-nilai budaya organisasi menjadi bagian penting dalam rangka menjalankan keorganisasian. Nilai-nilai budaya organisasi di sekolah/ dikembangkan dalam rangka untuk mengaktualisasikan nilai-nilai yang dianut sehingga memiliki keunggulan masing-masing.

Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan di di sekolah/madrasah seperti 1) nilai kesopanan, 2) nilai ketaatan, 3) nilai kedisiplinan, 4) nilai entrepreneurship, 5) nilai kesopanan, 6) nilai kejujuran, dan 5) nilai sosial. Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan baik di di sekolah/madrasah mengindikasikan adanya upaya pengembangan budaya sekolah dilihat dari tiga tataran tersebut, yaitu 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya.

Budaya organisasi yang dikembangkan di sekolah/madrasah, apabila dikaitkan dengan teori budaya organisasi Edgar H. Schein membagi budaya organisasi menjadi tiga level, yaitu:

- 1) **Artifact (Artifak)**, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan terasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi

¹ Muhaimin dkk, Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, hlm: 48

ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi. Dalam hal ini dapat diambil contoh di sekolah/madrasah, seperti; (1) terbiasa sholat berjamaah dan sholat dhuha, (2) tertata manajemen madrasah, (3) terbiasa sopan santun, bertutur kata yang baik, (4) kesadaran mencintai dan melestarikan lingkungan hidup, (4) kesadaran jiwa sosial (bhakti sosial, menyantuni anak yatim), (5) terbiasakan 3-S (Senyum, Sapa, Salam), (6) terbiasakan pembacaan doa Asmaul Khusna, (7) terbiasakan sholat berjamaah dan sholat Dhuha, (8) terbiasa bersilaturahmi, (9) terbiasa berbusana muslim, Jum`at amal dan lain-lain.

- 2) ***Espoused Values (Nilai-nilai)***; nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi. Dalam hal ini dapat diambil contoh di sekolah/madrasah, nilai-nilai yang dikembangkan seperti; (1) nilai kesopanan, (2) nilai ketaatan, (3) nilai kedisiplinan, (4) nilai entrepreneurship, (5) nilai kejujuran, dan (5) nilai sosial.

- 3) **Asumsi-asumsi** dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.

Dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah/madrasah diperlukan strategi pengembangan budaya sekolah/madrasah meminjam teori Koentjaraningrat yang dikutip oleh Muhaimin tentang wujud kebudayaan, meniscayakan adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya².

Dalam tataran praktik keseharian, nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu, *pertama*; sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Kedua*; penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *Ketiga*; pemberian

¹⁹ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hlm: 325

2 penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi (ekonomik), melainkan juga dalam arti sosial, kultural, psikologis ataupun lainnya.

Sedangkan dalam *tataran simbol-simbol budaya*, pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol budaya yang agamis. Perubahan simbol dapat dilakukan dengan mengubah model berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto, dan motto yang mengandung pesan-pesan nilai-nilai keagamaan, dan lain-lain³.

Jadi, dalam pembudayaan agama, langkah-langkah yang harus terjadi secara berurutan adalah sebagai berikut: (1) 1 pengenalan nilai-nilai agama secara kognitif; (2) memahami dan menghayati nilai-nilai agama secara afektif; dan (3) pembentukan tekad secara konatif. Inilah trilogi klasik pendidikan yang oleh Ki Hajar Dewantara 1 diterjemahkan dengan kata-kata “cipta, rasa, karsa”, atau 3 (tiga) *ngo* (Bahasa Jawa), yaitu *ngerti* (mengerti), *ngerasakno* (merasakan atau menghayati), dan *nglakoni* (mengamalkan).⁴

Menurut Lickona, terdapat beberapa elemen penting tentang bagaimana sekolah menciptakan budaya moral positif, diantaranya 1) Kepemimpinan moral dan akademis dari kepala sekolah, 2) Disiplin sekolah dalam memberikan teladan, mengembangkan dan

³ Ibid, hlm: 326

⁴ 19 Muhaimin, Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hlm: 313

menegakkan nilai-nilai sekolah dalam keseluruhan lingkungan sekolah, 3) Pengertian sekolah terhadap masyarakat, 4) Pengelola sekolah yang melibatkan murid dalam pengembangan diri yang demokratis dan dukungan terhadap perasaan “Ini adalah sekolah kita dan kita bertanggung jawab untuk membuat sekolah ini sekolah sebaik mungkin yang dapat kita lakukan”, 5) Atmosfir moral terhadap sikap saling menghormati, keadilan, dan kerja sama menjadi nyawa bagi setiap hubungan di sekolah, itu pula yang membuat hubungan orang dewasa di sekolah sebaik hubungan orang dewasa dengan para murid, 6) Meningkatkan pentingnya moral dengan mengorbankan banyak waktu untuk peduli terhadap moral manusia.⁵

Selain itu terdapat nilai-nilai yang bersifat horizontal, baik yang berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*) yang dimanifestasikan dengan cara mendudukkan sekolah sebagai institusi sosial, yang jika dilihat dari struktur hubungan antarmanusianya, dapat diklasifikasikan ke dalam tiga hubungan, yaitu (1) hubungan atasan-bawahan; (2) hubungan profesional; dan (3) hubungan sederajat atau sukarela.⁶

Disamping itu, berdasarkan Undang Undang Nomor. 20/2003⁷ tentang Sisdiknas Pasal 1 ayat (1) dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan

⁵ Thomas Lickona, *Education for Character, Mendidik untuk Membentuk Karakter Bagaimana Sekolah dapat Memberikan Pendidikan tentang Sikap Hormat dan Tanggung Jawab*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012, hlm: 455

⁶ Ibid, hlm: 327

⁷ Dirjen Pendidikan Islam, *Undang Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2006, hlm: 5

dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Selanjutnya pada pasal 1 ayat (2) dinyatakan bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama... dan seterusnya. Konsep penting ini juga turun ke dalam UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, seperti pada pasal 6 dan 7. Bahkan dikembangkan menjadi pilar utama dalam belajar, yaitu belajar untuk beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Menurut Alisyahbana⁸ mengemukakan bahwa nilai-nilai ialah sesuatu yang diakui orang berdasarkan perasaan sebagai sesuatu yang tersusun rapi, orang dapat berbuat terhadap nilai dengan jalan memikirkan, mengakui, menghargai dan mendorongnya. Dalam kehidupan individu dan masyarakat, nilai-nilai merupakan tenaga pendorong dan pemberi arah dari perilaku individu dan masyarakat.

Nilai-nilai merupakan sesuatu yang tidak dapat ditangkap begitu saja secara kebetulan, melainkan diperoleh oleh seseorang melalui proses indrawi (dorongan hidup dan insting), kata hati (hati nurani), dan rasio (akal). Siagian (1989) menyebutkan empat macam sumber nilai bagi seseorang, yaitu: (1) orang tua, (2) masyarakat, termasuk lembaga pendidikan, (3) teman bergaul, dan (4) diri sendiri melalui perjalanan pengalaman dan akalunya.

B. Pengembangan Nilai-nilai Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah Berciri Khas Islam.

Budaya sekolah/madrasah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-

⁸ Alisyahbana dalam buku H. Mansyur, Sistem Nilai dan Budaya Organisasi, Jember: STAIN Jember Press, 2013, hlm: 95

11

simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah/madrasah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekolah/madrasah. Budaya sekolah/madrasah ini merupakan ciri khas, karakter, dan citra sekolah/madrasah tersebut di masyarakat luas.

42

Untuk menciptakan budaya sekolah/madrasah tersebut diperlukan proses yang panjang dan tidak bisa mulus begitu saja, atau terlepas dari berbagai resistensi, sebab sekolah/madrasah adalah ibarat sebidang tanah yang akan ditanami. Misalnya, di sekolah/madrasah akan ditanami bibit-bibit unggul atau nilai-nilai sebagai berikut: nilai religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, tanggung jawab, tangguh, cerdas, dan lain-lain.

6

Namun demikian, seunggul dan sebagus apa pun bibit yang akan ditanam, ia tidak akan tumbuh subur jika tanahnya tetap gersang penuh alang-alang. Untuk membangun budaya sekolah/ madrasah yang kokoh tersebut, maka peran kepala sekolah/madrasah sangat menentukan untuk mengelola tanahnya (sekolah/madrasah) agar menjadi subur dan secara bertahap berusaha memangkas alang-alani tersebut. Peran-peran kepala sekolah/ madrasah tersebut meliputi: *leader, manager, administrator, supervisor, inovator, educator, motivator, dan entrepreneur*⁹.

Pengembangan budaya agama dalam komunitas sekolah/ madrasah berarti bagaimana mengembangkan agama Islam di madrasah sebagai pijakan nilai, semangat, sikap, dan perilaku bagi para aktor sekolah/madrasah, seperti kepala madrasah, guru

26

⁹ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011, hlm: 106

dan tenaga kependidikan lainnya, orang tua murid, dan peserta didik itu sendiri.

Dengan demikian, di sekolah/madrasah perlu dilakukan upaya spiritualisasi pendidikan atau berupaya menginternaisasi nilai-nilai atau spirit agama melalui proses pendidikan ke dalam seluruh aspek pendidikan di sekolah/madrasah. Hal ini dimaksudkan untuk memadukan nilai-nilai sains dan teknologi serta seni dengan keyakinan dan kesalehan dalam diri peserta didik. Ketika belajar Biologi misalnya, maka pada waktu yang sama diharapkan pelajaran itu dapat meningkatkan keimanan dan ketakwaannya kepada Allah SWT, karena di dalam ajaran agama diterangkan bahwa Tuhanlah yang telah menciptakan keanekaragaman (*biodiversity*) di muka bumi ini dan semuanya tunduk pada hukum-hukum-Nya.

Disamping itu, ¹⁵ kepala sekolah/madrasah dan tenaga kependidikan yang ada di dalamnya (guru dan karyawan), sebagai orang-orang yang diteladani dan dijadikan panutan oleh peserta didik, harus memiliki dan mengamalkan seperangkat *al-akhlaq al-karimah* (perilaku terpuji), sehingga peserta didik tidak kehilangan arah karena hilangnya tokoh panutan di sekolah/madrasah. Dengan demikian, para peserta didik akan memiliki kedekatan hati dengan ¹⁵ kepala sekolah/madrasah atau guru dan tenaga kependidikan lainnya).

Secara lebih rinci, nilai-nilai *al-akhlaq al-karimah* yang harus dikembangkan dan diciptakan sebagai *living tradition/ culture* (tradisi/budaya yang hidup) di sekolah/madrasah dipaparkan pada tabel 1.6 berikut:

Tabel 1.6
Nilai-Nilai Budaya Organisasi
yang Dikembangkan di Sekolah/Madrasah¹⁰

17 No.	NILAI-NILAI	DESKRIPSI
1.	Ibadah/religious	Sikap dan perilaku yang taat dan patuh dalam melaksanakan ajaran-ajaran agama Islam dan menjauhi segala larangan Allah Swt., toleran terhadap pelaksanaan ibadah yang berbeda paham dari dirinya, dan hidup rukun dengan mereka.
2.	Jujur	Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
3.	Toleransi	Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
4.	Disiplin	Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
5.	Kerja keras	Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas, serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
6.	Kreatif	Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki
7.	Mandiri	Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

¹⁰ Sumber Balitbang Pusat Kurikulum Diknas, dalam Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011, hlm: 120-121

No.	NILAI-NILAI	DESKRIPSI
8.	Demokratis	Cara berpikir, bersikap dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
9.	Rasa ingin tahu	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat dan didengar.
10.	Semangat kebangsaan	Cara berpikir, bertindak dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan keiompoknya.
11.	Cinta tanah air	Cara berpikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepeculiaan dan penghargaan yang tinggi thd bahasa, lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi dan politik bangsa.
12.	Menghargai prestasi	Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui serta menghormati keberhasilan orang lain.
13.	Bersahabat/komunikatif	Tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, dan bekerja sama dengan orang lain.
14.	Cinta damai	Sikap, perkataan dan tindakan yang menyebabkan orang lain merasa senang dan aman atas kehadiran dirinya.
15.	Gemar membaca	Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya.
16.	Peduli lingkungan	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi.

No.	NILAI-NILAI	DESKRIPSI
17.	Peduli sosial	Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan bagi orang lain dan masyarakat yang membutuhkan
18.	Tanggung jawab	Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, budaya) negara dan Tuhan Yang Maha Esa.
19.	Tangguh	Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
20.	Cerdas	Mencari dan menerapkan informasi dari lingkungan sekitar dan sumber-sumber lain secara logis, kritis dan kreatif.

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM

A. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam mengkaji konsep kepemimpinan dalam perspektif Islam, sangatlah relevan jika ¹⁸ didasarkan pada Al-Qur`an dan Al-Hadis. Beberapa kata yang relevan dengan makna pemimpin dapat ditemukan dalam Al-Qur`an antara lain adalah:

Pertama; kata *imam*. Kata ini terdapat dalam Al-Qur`an diantaranya adalah dalam surat-surat berikut:

1. Surat Al-Anbiya` : 73

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

²⁴Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.

Berdasarkan ayat tersebut di atas, seorang pemimpin yang ditunjuk oleh kelompoknya, memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengajak kepada kebaikan, dan memberikan petunjuk kepada jalan kebenaran. Karena peran pemimpin yang sangat strategis tersebut, sangat menentukan terhadap keberhasilan suatu organisasi atau sebaliknya organisasi tersebut gagal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Surat Al-Sajdah: 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٤٤﴾

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar, dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Ayat di atas menjelaskan tentang bagaimana peran seorang pemimpin untuk dapat memberikan petunjuk yang terbaik bagi kelompok/organisasi. Yang dimaksud dengan kata “sabar” dalam ayat di atas, adalah menegakkan kebenaran.

Berdasarkan beberapa ayat di atas, dapat dijelaskan bahwa istilah *kepemimpinan* dalam Islam dapat menggunakan istilah *imam*. Imam adalah pemimpin dalam Islam yang harus ditaati oleh umat Islam sebagaimana imam dalam shalat, imam dalam rumah tangga, imama dalam lembaga pendidikan, maupun imam dalam sistem pemerintahan Islam.

Kedua; kata *khalifah*. Ayat-ayat dalam Al-Qur`an yang berkaitan dengan makna pemimpin dengan kata *khalifah* dapat ditemukan dalam surat Al-Qur`an sebagai berikut:

1. Surat Shad: 26

يَدَاوُدَ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيدٌ لِّمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿١٣٦﴾

Artinya: ¹² *Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*

Ayat tersebut di atas menjelaskan tentang sikap seorang pemimpin yang harus bersikap adil kepada anggota/bawahannya dan keputusannya tidak didasarkan pada hawa nafsu sehingga menjadikan keputusan tersebut merugikan kelompok/organisasi yang dipimpinya.

2. Surat Al-An`am: 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: ²⁰ *Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.*

Ayat di atas menjelaskan tentang derajat seorang pemimpin yang lebih tinggi dibanding yang lain karena pemimpin adalah orang yang memiliki kelebihan-kelebihan dibanding anggotanya dan pemimpin tersebut memiliki kekuasaan untuk dapat menjalankan roda keorganisasian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa ayat Al-Qur`an yang menjelaskan kepemimpinan di atas, kata “*Khalifah*” dan “*Imam*” memiliki beberapa kesamaan. *Imam* disebut juga sebagai *Khalifah*, sebab orang yang menjadi Khalifah adalah penguasa tertinggi bagi umat Islam yang menggantikan Rasulullah SAW. Khalifah itu juga disebut sebagai Imam (pemimpin) yang wajib ditaati. Konsep ini menunjukkan bahwa setiap orang akan berjalan di belakangnya, sebagaimana setiap orang menjalankan sholat di belakang Imam. Oleh karena itu, penggunaan kata Khalifah dan Imam dalam konsep kepemimpinan ini pada dasarnya tidak akan mengurangi fungsi aslinya, yaitu menjadi seorang pemimpin.

Pandangan Islam mengenai kepemimpinan harus dipegang oleh orang yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena pemimpin adalah *uswatun hasanah* (teladan yang baik).

Prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam adalah sebagai berikut:

- 1) *Hikmah*, mengajak seluruh anggota organisasi dan stakeholders pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi.
- 2) *Diskusi*, jika terdapat perbedaan pendapat dan cara pandang, harus didiskusikan dengan baik untuk mencari titik temu.

- 3) *Pelajaran yang baik*, setiap orang dan anggota organisasi akan bekerja dengan ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Jika memahami manfaat pekerjaannya dengan baik sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat An-Nahl: 125 berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

8 Artinya: *Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*

- 4) *Qudwah*, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh merupakan tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya. Berkaitan dengan teladan ini, Allah Swt. Berfirman dalam surat Al-Ahzab: 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

18 Artinya: *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan*

(kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.

- 5) *Musyawarah*, jika ada perintah yang akan dikerjakan maka sebaiknya dilaksanakan dengan jalan musyawarah agar terdapat komitmen dan mampu merumuskan strategi pencapaian yang terbaik sehingga tujuan organisasi bisa didapatkannya dengan baik.
- 6) *Ikatan hati, kelembutan hati, dan saling mendoakan* agar bisa sukses bersama dalam menjalankan organisasi.
- 7) *Empati dan kelembutan hubungan*. Mampu memahami orang lain dan mampu menjalin hubungan dengan baik merupakan kunci kesuksesan dalam menjalin kerja sama dan meraih tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan Firman Allah Swt. Dalam surat Ali Imran: 159 sebagai berikut:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

12 Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

- 8) *Keadilan*, keadilan ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apapun tidak boleh memihak pada suatu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi. Hal ini sebagaimana dijelaskan Allah dalam surat An-Nisa` : 58:

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِنَا سَوْفَ نُصَلِّيهِمْ نَارًا كَلَّمًا نَضَجَتْ
جُلُودُهُمْ بِدَلْنِهِمْ جُلُودًا غَيْرَهَا لِيَذُوقُوا الْعَذَابَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
عَزِيزًا حَكِيمًا ﴿٥٨﴾

21

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.*

- 9) *Kebebasan berpikir,berkreativitas, dan berjihad.* Setiap orang mempunyai kebebasan dalam berpikir dan berkreativitas dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing individu berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam.
- 10) *Dapat memanfaatkan potensi orang lain.* Pendelegasian wewenang kepada orang lain yang mempunyai kompetensi merupakan unsur yang perlu dikembangkan dalam sistem organisasi. Hal ini merupakan wujud kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan makna kepemimpinan yang lain dalam perspektif Islam sebagaimana lebih mengarah kepada makna hakiki dari kepemimpinan itu sendiri yaitu untuk mewujudkan khilafah di muka bumi demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Demikian juga diutusny Rasul di muka bumi juga untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Dan karenanya tidak satupun umat eksis kecuali Allah mengutus orang-orang untuk mengoreksi aqidah dan meluruskan penyimpangan pada individu umat tersebut.

Hal tersebut di atas telah dijelaskan Allah SWT dalam Al-Qur`an surat An-Nahl: 36.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ
فَمِنْهُمْ مَنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي
الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِبِينَ ﴿١٦﴾

Artinya: *Dan sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut itu", Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul).*

Rasulullah SAW tentang kepemimpinan, juga bersabda:

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

“Apabila tiga orang keluar untuk melakukan sesuatu perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang diantara mereka sebagai pemimpin” (HR. Abu Dawud)

Disamping ayat Al-Qur`an dan hadis Rasulullah di atas, beberapa tokoh Islam menjelaskan tentang pentingnya kepemimpinan dalam suatu lembaga/organisasi diantaranya yaitu:

- 1). Pendapat Ibnu Taimiyah, mengatakan bahwa: “Wajib diketahui bahwa memimpin urusan manusia termasuk kewajiban terbesar agama, bahkan tidak akan tegak agama kecuali dengannya...”.

Betapa besar peran pemimpin dalam Islam, di samping pemimpin sebagai tugas duniawi, dalam Islam pemimpin merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan bagi mereka yang mampu dan akan dimintai pertanggungjawaban, sebab dengan seorang pemimpin yang bertanggung jawab, maka agama akan menjadi tegak.

- 2) Pendapat Imam Al-Ghazali: mengungkapkan seorang pelajar harus memiliki guru pembimbing (mursyid) yang dapat mengeluarkan akhlaq yang buruk dari dirinya dan menggantikannya dengan akhlaq yang baik. Dan juga harus memiliki syeikh yang dapat mendidik dan menunjukkan jalan Allah Ta’ala”.

Al Ghazali juga menuturkan betapa besar peran seorang pemimpin, menurutnya pemimpin disamakan dengan pembimbing. Ini banyak dialami dalam pendidikan, yang nantinya akan melahirkan pemimpin. Oleh karenanya seorang pelajar harus mempunyai pembimbing yang mampu menunjukkan jalan yang

benar di jalan Allah, sehingga jika pelajar tersebut menjadi pemimpin, sudah siap mengajak bawahan menuju jalan yang benar.

Dari beberapa uraian tentang kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan, petunjuk yang lebih baik dalam mewujudkan target ummatnya, mengembangkan, memegang teguh dan menjaga kekuatan yang diamanahkannya.

Untuk mengemukakan unsur-unsur dan syarat minimal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer, maka harus mengkaji kembali tentang pengertian kepemimpinan itu sendiri. Dimana, seorang pemimpin tersebut harus dapat menyakinkan orang lain, mengenai gagasan, konsepsi atau cita-cita atau rencana yang dibuatnya sehingga orang lain akan sukarela dan mau ikut serta melaksanakan cita-cita atau gagasannya. Setidaknya ada tiga macam kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu : (1) kemampuan fisik, (2) kemampuan mental, dan (3) kemampuan intelektual.

Persyaratan ini bukan sesuatu yang baru di dalam Islam, karena Al-Qur'an telah memberikan beberapa petunjuk, antara lain seperti yang telah disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah: 247 sebagai berikut:

51 إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang*

perkasa.” Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.

Di dalam ayat tersebut di atas, Allah menunjukkan dua syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yaitu ilmu dan fisik yang kuat. Selain itu, di dalam surat An-Nur ayat 55 Allah berfirman :

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ
كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۗ

Artinya : “Allah menjanjikan bagi orang yang beriman di antara kamu dan yang mengerjakan kebajikan, bahwa mereka akan menjadi khalifah (penguasa) di muka bumi, sebagaimana orang-orang terdahulu telah menjadi khalifah.”

Di dalam ayat di atas, Allah memberikan janji kepada orang yang mempunyai dua syarat lagi, yaitu pertama yang beriman dan yang kedua beramal shaleh, jika mereka ingin berhasil menjadi pemimpin seperti yang telah ditunjukkan oleh pemimpin-pemimpin yang terdahulu.

Selanjutnya Allah juga berfirman dalam surat An-Nahl: 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barang siapa yang mengerjakan amal shaleh, baik pria maupun wanita dalam keadaan beriman, niscaya kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan kami balas dengan pahala yang lebih baik dari usaha yang telah mereka perbuat”.

Firman Allah di dalam al-Qur'an tersebut menyatakan selain dari ketiga persyaratan umum itu, perlu ditambah dua macam lagi, yaitu beriman dan beramal shaleh, sehingga prasyarat bagi setiap pemimpin dan manajer Islam menjadi lima prasyarat, yaitu : 1) beriman, 2) keunggulan mental, 3) keunggulan fisik, 4) keunggulan intelektual dan 5) beramal shaleh.

B. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Dalam mengkaji budaya organisasi dalam perspektif Islam, sangatlah relevan jika ¹⁸ didasarkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadis. Beberapa kata yang relevan dengan makna budaya organisasi di sini dikaitkan dengan pengertian mendasar dari budaya organisasi tersebut yang dapat ditemukan dalam Al-Qur'an antara lain adalah:

Pertama; bermakna *nilai-nilai*. Kata ini terdapat dalam Al-Qur'an diantaranya dalam surat-surat berikut:

5) Surat Al-Qashash: 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: *Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*

Ayat di atas, apabila dihubungkan dengan budaya organisasi mengandung nilai kebaikan (*ikhshan*). Hendaknya nilai-nilai kebaikan (*ikhshan*) dikembangkan untuk berbuat baik kepada semua pihak pada setiap generasi, terutama kepada semua anggota organisasi sehingga akan tercipta budaya kondusif dan tertib. Disamping itu, apabila di tarik dalam wacana yang lebih luas, nilai kebaikan tersebut harus dilakukan oleh setiap individu dalam kehidupan sehari-hari disebabkan karena Allah SWT telah berbuat baik kepada manusia dengan segala nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun.

6) Surat Ali Imran: 191.

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ
السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ
النَّارِ ﴿١٩١﴾

Artinya: ¹⁵ *(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): “Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka.*

Ayat di atas mengandung nilai ibadah yang diimplementasikan dalam kehidupan organisasi. Nilai-nilai ibadah yang dijalankan tersebut menjadi keyakinan, nilai-nilai, sikap, dan norma bersama yang dapat dijalankan baik ketika dalam kehidupan organisasi maupun diimplementasikan dalam kehidupan di luar organisasi.

7) Surat Al-Hasyr: 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

28

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Ayat di atas yang bermakna nilai masa depan, yang menjelaskan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya hendaknya ditujukan untuk mengantisipasi masa depan yang lebih baik, mampu menghadapi tantangan-tantangan masa depan yang dibutuhkan upaya dan strategi untuk mengatasinya.

4) Surat Al-Anbiya': 107 yang bermakna nilai *rahmah/kasih sayang*.

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾

Artinya: *Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.*

Kedua; Organisasi bermakna *ummah* diartikan sebagai sekelompok orang yang berada di suatu wilayah tertentu, sebagaimana dijelaskan dalam surat Al-Maidah: 66

وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِمْ مِّن رَّبِّهِمْ لَأَكَلُوا
مِن فَوْقِهِمْ وَمِن تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِّنْهُمْ أُمَّةٌ مُّقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِّنْهُمْ سَاءٌ
مَا يَعْمَلُونَ ﴿٦٦﴾

Artinya: Dan Sekiranya mereka sungguh-sungguh menjalankan (hukum) Taurat dan Injil dan (Al Quran) yang diturunkan kepada mereka dari Tuhannya, niscaya mereka akan mendapat makanan dari atas dan dari bawah kaki mereka. diantara mereka ada golongan yang pertengahan dan Alangkah buruknya apa yang dikerjakan oleh kebanyakan mereka.

Berdasarkan ayat di atas, dalam term tertentu *ummat* juga diartikan sebagai golongan atau organisasi. Terdapat beberapa sifat yang melekat dalam kata *ummat*, antara lain: *ummat muqtashidah, ummat qaimah, khaira ummah, ummat wahidah, ummat wasathan, ummat qanitan, ummat muslimah.*

Hendaklah suatu organisasi itu berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan dari perencanaan tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi berbelok dan sulit untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Ketiga; Organisasi diartikan wasathan menurut pendapat ahli tafsir adalah tengah (pertengahan), sebagaimana dijelaskan dalam surat An-Nahl: 120-121

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٢٠﴾ شَاكِرًا
لِّأَنْعَمِهِ أَجْتَبَهُ وَهَدَاهُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿١٢١﴾

Artinya: Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang imam yang dapat dijadikan teladan lagi patuh kepada Allah dan hanif. dan sekali-kali bukanlah Dia termasuk orang-orang yang mempersekutukan (Tuhan),(lagi) yang mensyukuri nikmat-nikmat Allah. Allah telah memilihnya dan menunjukinya kepada jalan yang lurus.

Berdasarkan ayat di atas, apabila ditarik dalam hal manajemen, hendaklah sebuah organisasi itu dibuat menjadi organisasi pilihan terbaik (tengah) yang unggul serta efektif. Dalam ayat tersebut juga dikemukakan bahwa tujuan digunakan sebagai arah gerak organisasi dan untuk mengetahui kinerja kesetiaan anggota organisasi.

Keempat; dalam keorganisasian harus adanya pembagian tugas dan wewenang. Aspek ini terdapat dalam Al-Qur'an diantaranya dalam surat-surat berikut:

- 1) Bekerja harus sesuai dengan keahlian masing-masing, dijelaskan dalam surat Az-Zumar: 39 dan Al-Isra` : 84

قُلْ يَتُومِرِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَاتَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿١٦٤﴾

Artinya: *Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui.*

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya: *Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.*

- 2) Menyerahkan Pekerjaan kepada Ahlinya agar pekerjaannya lebih maksimal, dijelaskan dalam surat An-Nisa` : 58

﴿٥٨﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan*

(menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

- 3) Pekerjaan harus dilakukan dengan penuh amanah dan tanggung jawab, dijelaskan dalam surat Al-Anfal: 27

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

39

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*

Berdasarkan beberapa ayat di atas, jelas sekali dalam menerima delegasi wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan optimal dan sungguh-sungguh. Janganlah pengurus ataupun anggota suatu organisasi melakukan tugas dan wewenangnya dengan asal-asalan. Dimana tugas pemimpin (kepala sekolah/madrasah) selanjutnya dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah/madrasah melakukan koordinasi dan membangun kerja sama dalam melakukan pekerjaan. Hal ini karena, suatu pekerjaan terutama beban pekerjaan yang sangat berat, tidak mungkin dilakukan sendiri tanpa ada koordinasi dengan orang lain. Kuatnya budaya organisasi yang kondusif, dituntut untuk memiliki mekanisme kerja sama yang harmonis, toleran, penuh keadilan dan rasa saling tolong menolong dalam melakukan pekerjaan ataupun aktifitas organisasi lainnya.

PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH/MADRASAH

A. Arti Penting Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah

Budaya sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah madrasah tersebut. Nilai nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tinda⁶” yang kasat indra yang dapai diamati dan dirasakan dalam kehidupan sekolah/madrasah sehari-hari.

Budaya sekolah/madrasah merupakan bagian dari budaya korpoasi (*corporate culture*). Budava korporat merupakan budaya yangdibangunpadainstitusiataulembagayangmemilikikarakteristik

tertentu. Sedangkan budaya organisasi cenderung luas, karena organisasi dapat meliputi keluarga, paguyuban atau kelompok-kelompok nonformal, yang mana organisasi-organisasi tersebut tidak termasuk dalam korporasi. Beberapa hal yang menjadi ciri dari korporasi dikemukakan oleh Kasali yang dikutip oleh Muhaimin dkk, sebagai berikut: (1) terdapat pemisahan kekayaan (antara milik individu/keluarga/kelompok dengan milik organisasi sebagai badan hukum); (2) pemisahan tanggung jawab, antara pemilik dan pelaksana; (3) mengutamakan kepentingan pelanggan (*customer satisfaction*); (4) bekerja dengan sistem; (5) adanya pencatatan dan transparansi; (6) adanya pertanggungjawaban (*accountability*); (7) bergerak dengan strategi dan rencana kerja; dan (8) adanya upaya regenerasi berkelanjutan.

6
Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa budaya sekolah/madrasah, selalu dibangun oleh pikiran-pikiran individu-individu yang ada di dalamnya. Pikiran individu yang paling besar porsi pengaruhnya adalah pikiran pemimpin. Covey sebagaimana dikutip Muhaimin dkk, mengemukakan bahwa bila dikaji semua orang yang mencapai prestasi gemilang, yaitu orang-orang yang memiliki pengaruh besar terhadap sesamanya, mereka yang telah berjasa besar, dan orang-orang yang telah mewujudkan hal-hal yang luar biasa, maka akan ditemukan sebuah pola. Pada dasarnya orang-orang tersebut mengembangkan empat kemampuan atau kecerdasan bawaan yang meliputi: (1) kecerdasan mental; (2) fisik; (3) emosional; dan (4) spiritual.

Dalam kondisi lingkungan yang sangat kompetitif dengan perkembangan yang sangat cepat seperti kondisi sekarang ini, sekolah/madrasah harus mampu mengembangkan nilai inovatif, adaptif, bekerja keras, dan peduli terhadap orang lain. Nilai inovatif dipentingkan untuk selalu mendorong seluruh SDM sekolah/

madrasah menghasilkan produk-produk baru untuk selalu dapat memenangkan persaingan dengan sekolah/madrasah lain dan kompetitor lainnya. Nilai adaptif dipentingkan untuk mendorong kemampuan seluruh SDM dalam sekolah/madrasah untuk selalu mampu berubah menyesuaikan diri dengan tren yang berkembang serta sesuai dengan harapan *stakeholder* yang juga selalu berubah. Nilai bekerja keras, hampir dipentingkan dalam setiap usaha, nilai bekerja keras akan mendorong sekolah/madrasah memiliki produktivitas yang tinggi, dan tingginya produktivitas akan mendorong sekolah/madrasah menjadi unggul. Kemudian nilai yang juga penting dalam menghadapi iklim perubahan yang cepat adalah nilai peduli. Hampir seluruh jenis pekerjaan dalam iklim yang kompetitif seperti sekarang ini, membutuhkan kepedulian yang tinggi. Kepedulian sering kali membutuhkan kemampuan untuk mengambil inisiatif. Artinya, dalam banyak hal SDM dalam sekolah/madrasah dituntut untuk mampu memerintah dirinya sendiri atau mengendalikan dirinya sendiri. Karena peduli dapat terjadi jika seseorang memiliki kemampuan untuk memerintah dirinya sendiri atau mengendalikan dirinya sendiri.

Tentu saja adanya nilai-nilai tersebut bukan berarti SDM di sekolah/madrasah tidak perlu memiliki nilai-nilai jujur, disiplin, kerja keras, dan kerja sama. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai dasar yang wajib ada dalam semua organisasi, namun nilai-nilai tertentu akan sangat mampu mendorong sekolah/madrasah untuk survive dan tetap unggul dalam kondisi tertentu.

Nilai-nilai tersebut itulah yang kemudian diwujudkan dalam keluruhan proses pengelolaan sekolah/madrasah. Sebagai lembaga pendidikan tentu saja kegiatan utama sekolah/madrasah adalah merancang, melaksanakan dan mengevaluasi proses pendidikan, sehingga sekolah/madrasah yang memiliki nilai-nilai unggul

akan sangat tampak pada keseluruhan proses pendidikan yang dilaksanakannya. Kurikulum yang dirancang tidak hanya berisikan berbagai materi dan mata pelajaran saja, tetapi diwarnai oleh berbagai kegiatan untuk mengembangkan nilai-nilai yang menjadi pilar sekolah/madrasah tersebut. Pelaksanaan pembelajaran tidak hanya sekadar mengembangkan keilmuannya saja, tetapi juga menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam keseluruhan proses pembelajaran di seluruh bidang studi. Demikian pula proses penilaian juga akan dilaksanakan dengan mengedepankan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah/madrasah tersebut. Proses ini pada akhirnya akan menghasilkan lulusan yang memiliki nilai-nilai yang unggul, yang mungkin akan berbeda dengan lulusan-lulusan dari madrasah/sekolah lain, sehingga sekolah/madrasah betul-betul telah mengembangkan kemandiriannya dalam pelaksanaan pendidikan yang dilakukannya.

Nilai-nilai tersebut dapat dirumuskan dalam contoh berikut:

1. Jujur;
2. Adil;
3. Mandiri;
4. Bekerja keras;
5. Melayani;
6. Peduli; dan
7. Inovatif.

Nilai-nilai tersebut digunakan untuk melandasi visi sekolah madrasah yang mengarah kepada keunggulan. Uraian penjelasan dari nilai-nilai tersebut yaitu:

1. Jujur digunakan untuk melandasi pekerjaan orang-orang bekerja secara terbuka, mengembangkan manajemen berbasis fakta, menghindari berbagai laporan “Asal Bapak Senang”, dan menghindari gaya kerja untuk

menghasilkan hasil yang instan, tetapi menimbulkan masalah baru yang lebih kompleks.

2. Adil digunakan untuk mendasari kerja yang dapat memuaskan semua orang, memberikan pemahaman kepada orang-orang dalam organisasi agar mampu memprediksi dampak dari apa yang dilakukannya.
3. Mandiri digunakan untuk mendorong orang-orang dalam organisasi untuk mampu bekerja dengan mengambil inisiatif, bertanggung jawab atas kualitas pekerjaannya, dan menanggung risiko atas hasil kerja yang dilakukannya.
4. Bekerja keras mendasari kerja orang-orang di sekolah/madrasah untuk mampu menghasilkan karya terbaik, menghindarkan kualitas kerja asal, dan mendorong produktivitas kerja.
5. Melayani merupakan nilai-nilai yang mendasari proses kerja yang dapat menghasilkan kepuasan pelanggan dalam jangka waktu yang lama, membuat pelanggan merasa menjadi orang yang terhormat jika berhubungan dengan sekolah/madrasah. Nilai-nilai melayani ini akan menjadi lebih kuat jika ditambahkan dengan nilai-nilai peduli.
6. Nilai peduli ini akan mendorong proses kerja yang lebih cepat, tim yang efektif dan lembaga yang menyatu dengan masyarakat.
7. Sedangkan inovatif akan mendorong orang-orang dalam organisasi untuk menghasilkan produk-produk/ layanan-layanan terbaru yang dapat menyelesaikan berbagai permasalahan-permasalahan di sekolah/madrasah, menghasilkan keunggulan yang tak ter-

tandingi dan mempercepat pencapaian keunggulan sekolah/madrasah.

B. Alternatif Pengembangan Pendidikan Agama Islam sebagai Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah

Dalam organisasi sekolah, pada hakikatnya terjadi interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tatanan nilai yang telah dirumuskan dengan baik berusaha diwujudkan dalam berbagai perilaku keseharian melalui proses interaksi yang efektif. Dalam rentang waktu yang panjang, perilaku tersebut akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang unik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi karakter khusus suatu lembaga pendidikan yang sekaligus menjadi pembeda dengan lembaga pendidikan lainnya.

Istilah pengembangan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, bagaimana menjadikan pendidikan agama Islam yang hanya dua atau tiga jam pelajaran itu dapat lebih meluas dan merata pengaruhnya baik di dalam maupun di luar sekolah. Secara kualitatif bagaimana menjadikan pendidikan agama Islam lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespons dan mengantisipasi berbagai tantangan hidup dan kehidupan.

Berpikir pengembangan mengajak seseorang untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam melakukan perubahan (*change*) sebagai akibat dari keprihatinan terhadap kondisi dan eksistensi pendidikan agama Islam, yang diikuti dengan pertumbuhan (*growth*) dan pembaruan atau perbaikan (*reform*) serta ditingkatkan secara terus-menerus (*continuity*) untuk dibawa

ke arah yang lebih ideal. Namun demikian, perubahan dan pembaruan pendidikan agama Islam itu di samping memerlukan sensitivitas terhadap *mainstream* dari perkembangan yang ada, juga perlu mempertimbangkan dimensi-dimensi fondasionalnya, sehingga tidak terlepas dari akar-akarnya atau tidak kehilangan ruh atau spirit Islam.

Menurut Muhaimin Setidak-tidaknya ada beberapa alasan mengenai perlunya pendidikan agama Islam dikembangkan sebagai budaya sekolah, yaitu:

1. Di dalam UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas Pasal 1 ayat (1) dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Selanjutnya pada Pasal 1 ayat (2) dinyatakan bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama... dan seterusnya. Konsep penting ini juga turun ke dalam UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, seperti pada Pasal 6 dan 7. Bahkan dikembangkan menjadi pilar pertama dalam belajar, yaitu belajar beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Pendidikan Agama Islam (PAI) baik pada jenjang pendidikan dasar maupun menengah antara lain bertujuan mewujudkan manusia Indonesia yang taat

beragama dan berakhlak mulia, yaitu manusia yang berpengetahuan, rajin beribadah, cerdas, produktif, jujur, adil, etis, berdisiplin, bertoleransi (tasamuh), menjaga keharmonisan secara personal dan sosial serta mengembangkan budaya agama dalam komunitas sekolah (Permen Diknas, Nomor 22 Tahun 2006 Tanggal 23 Mei 2006 tentang Standar Isi terutama pada Lampiran Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar Mata Pelajaran PAI). Dengan demikian, upaya pengembangan pendidikan agama sebagai budaya sekolah telah memperoleh legalitas yang kuat.

3. Orang tua memiliki hak prerogatif untuk memilih sekolah bagi anak-anaknya. Sekolah yang berkualitas semakin dicari dan yang mutunya rendah akan ditinggalkan. Ini terjadi hampir di setiap kota di Indonesia. Di era globalisasi ini sekolah-sekolah yang bermutu dan memberi muatan agama lebih banyak menjadi pilihan pertama bagi orang tua di berbagai kota. Muatan agama tersebut merupakan dasar/fondasi hidup individu untuk menangkal pengaruh yang negatif di era globalisasi. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan di sekolah (negeri atau swasta) tidak lepas dari nilai-nilai, norma perilaku, keyakinan maupun budaya. Apalagi sekolah yang diselenggarakan oleh yayasan Islam.
4. Selama ini banyak orang mempersepsi prestasi sekolah hanya dilihat dari dimensi yang tampak, bisa diukur dan dikuantifikasikan, terutama perolehan nilai UNAS dan kondisi fisik sekolah. Padahal ada dimensi lain, yaitu dimensi soft yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya dan norma perilaku yang

disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/ aspek manusia dari organisasi) yang justru lebih berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi (sekolah), sehingga menjadi unggul.

5. Budaya sekolah mempunyai dampak yang kuat terhadap prestasi kerja. Budaya sekolah merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya sekolah. Jika prestasi kerja yang diakibatkan oleh terciptanya budaya sekolah yang bertolak dari dan/atau disemangati oleh ajaran dan nilai-nilai agama Islam, maka akan bernilai ganda, yaitu di satu pihak sekolah itu sendiri akan memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif dengan tetap menjaga nilai-nilai agama sebagai akar budaya bangsa. Di lain pihak, para pelaku sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya, orang tua murid, dan peserta didik itu sendiri berarti telah mengamalkan nilai-nilai Ilahiyah Ubudiyah dan muamalah, sehingga memperoleh pahala yang berlipat ganda dan memiliki efek terhadap kehidupannya di akhirat kelak.

Disamping itu, berdasarkan alasan di atas, dalam pembudayaan agama di sekolah, langkah-langkah yang harus terjadi secara berurutan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengenalan nilai-nilai agama secara kognitif;
- 2) Memahami dan menghayati nilai-nilai agama secara afektif; dan
- 3) Pembentukan tekad secara konatif.

Tiga langkah pengembangan di atas, apabila dikaitkan dengan trilogi klasik pendidikan yang oleh Ki Hajar Dewantara diterjemahkan dengan kata-kata "*cipta, rasa, karsa*", atau 3

(tiga) *ngo* (Bahasa Jawa), yaitu *ngerti* (mengerti), *ngerasakno* (merasakan atau menghayati), dan *nglakoni* (mengamalkan). Berdasar analisis ini pendidikan agama pada dasarnya adalah membimbing peserta didik untuk secara sukarela mengikatkan diri pada ajaran dan nilai-nilai agama (*voluntary personal commitment to religious values*).

Pengembangan budaya agama dalam komunitas sekolah/madrasah berarti bagaimana mengembangkan agama Islam di sekolah/madrasah sebagai pijakan nilai, semangat, sikap, dan perilaku bagi para aktor sekolah/madrasah, seperti kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya, orang tua murid, dan peserta didik itu sendiri.

Sejalan dengan pengertian pendidikan sebagaimana tersebut di atas adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan dan seterusnya, serta pendidikan nasional adalah berakar dari nilai-nilai agama, maka nilai-nilai yang dikembangkan dalam komunitas sekolah/madrasah tersebut seharusnya bersumber dari nilai-nilai agama Islam. Pengembangan budaya agama dalam komunitas sekolah/madrasah tidak bisa dilepaskan dari peran para penggerak kehidupan keagamaan di sekolah/madrasah tersebut yang berusaha melakukan aksi pembudayaan agama di sekolah/madrasah.

Disamping pengembangan pendidikan agama Islam di sekolah tersebut di atas, upaya lain yang harus dikembangkan di sekolah adalah pengembangan budaya *malu*. Menghilangkan budaya malu yang bukan pada tempatnya akan membuat seorang guru semakin profesional dalam bersikap. Sebaliknya menumbuhkan budaya malu dalam hal yang menghambat produktivitas akan membuat guru jadi contoh untuk muridnya.

Budaya malu yang mesti dihilangkan dan budaya malu yang mesti ditumbuhkan, dipaparkan sebagai berikut:

1. Budaya malu yang mesti dihilangkan dari seorang guru
 - 1) Hilangkan budaya malu bertanya dan malu memberi ide saat rapat.
 - 2) Hilangkan budaya malu untuk mempertanyakan dengan cara yang baik mengenai kebijakan sekolah yang guru merasa kurang tepat.
 - 3) Hilangkan budaya malu belajar pada yang lebih muda, dari guru junior atau bahkan dari siswa sendiri.
 - 4) Hilangkan budaya malu ketika meminta maaf kepada murid.
2. Budaya malu yang mesti ditumbuhkan dari seorang guru
 - 1) Malu menunjuk seseorang yang punya ide saat rapat sebagai satu-satunya pelaksana dari ide yang ia berikan biasa disebut “usul-mikul” atau “jarkoni” (sing ujar, sing nglakoni).
 - 2) Malu terlambat datang ke sekolah, saat rapat dan saat “*dead line*” pengumpulan administrasi.
 - 3) Malu berbicara “di belakang”, bergosip saat ada kebijakan sekolah atau pimpinan yang tidak pas di hati.
 - 4) Malu mengajar asal-asalan di kelas.
 - 5) Malu mengajar tanpa persiapan.
 - 6) Malu bicara pada orang tua siswa tanpa data atau bukti yang cukup mengenai keluhan kita pada anaknya.

- 7) Malu kerja sendirian sebagai komunitas di sebuah sekolah.
- 8) Malu membicarakan orang tua siswa sebagai gunjingan antar sesama guru.
- 9) Malu berharap diberikan sesuatu oleh orang tua murid saat hari raya.
- 10) Malu kelas dan sekolahnya kotor, sampah di mana-mana.
- 11) Malu menyalahkan siswa sebagai biang ribut di kelas tanpa mawas diri, seberapa menariknya cara mengajar kita.
- 12) Malu berpakaian tidak “matching “ saat datang ke sekolah.
- 13) Malu mengobrol sesama rekan guru topiknya cuma seputar status kepegawaian dan sertifikasi.
- 14) Malu memberi label atau sebutan pada siswa seenaknya tanpa memikirkan perasaan siswa tersebut.
- 15) Malu menggunakan LKS yang tidak jelas juntrungannya apalagi sampai kongkalikong dengan penerbit.
- 16) Malu memakai sosial media cuma untuk keperluan berteman tanpa menjadikannya sebagai sarana belajar kembali.
- 17) Malu jika muridnya berkata kotor di sosial media.
- 18) Malu terpancing dan ikutan marah pada orang tua siswa yang marah pada kita.
- 19) Malu sengaja menggunakan sandal di sekolah.
- 20) Malu bicara di belakang ketika sedang ada urusan yang belum terselesaikan.

- 21) Malu mengeluh di event kumpul sesama guru mengenai kondisi sekolah dan muridnya tanpa bilang usaha yang telah dilakukan.
- 22) Malu tidak masuk mengajar tanpa memberikan “*coverlesson*” pada guru lain untuk murid kita.
- 23) Perlu budaya malu jika siswa dilarang aktifkan ponsel, tetapi guru asik ketak-ketik ponselnya di depan kelas.
- 24) Malu jadikan ruang guru ajang debat kusir membicarakan kondisi politik atau sejenisnya.
- 25) Malu jika menjadi guru yang dikejar hanya status PNS nya saja, setelah jadi “PNS” terus santai.
- 26) Malu memberi sebutan pada siswa seandainya tanpa memikirkan perasaan siswa.

C. ⁴¹ Strategi Pengembangan Pendidikan Agama Islam sebagai Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah

Lembaga pendidikan adalah suatu lembaga yang bertujuan mengembangkan potensi manusiawi yang dimiliki peserta didik agar mampu menjalankan tugas-tugas kehidupan sebagai manusia, baik secara individual maupun sebagai anggota masyarakat. Kegiatan untuk mengembangkan potensi itu harus dilakukan secara berencana, terarah dan sistematis guna mencapai tujuan tertentu.

Pengembangan pendidikan agama Islam sebagai budaya sekolah tidak bisa dilepaskan dari peran para penggerak kehidupan keagamaan di sekolah tersebut yang berusaha melakukan aksi pembudayaan agama di sekolah. Meminjam teori Philip Kotler (1978) yang dikutip Muhaimin, bahwa terdapat

lima unsur dalam melakukan gerakan perubahan di masyarakat, termasuk masyarakat sekolah, yang disingkat dengan 5 C, yaitu:

1. *Causes.*

Yaitu sebab-sebab yang bisa menimbulkan perubahan, yang antara lain berupa ideas (gagasan atau cita-cita) atau pandangan dunia dan/atau nilai-nilai, yang biasanya dirumuskan dalam visi, misi, motif atau tujuan yang dipandang mampu memberikan jawaban terhadap problem yang dihadapi.

2. *Change agency.*

Yakni pelaku perubahan atau tokoh-tokoh yang berada di balik aksi perubahan dan pengembangan yang terdiri atas:

Pertama; Leaders (para pemimpin atau tokoh), atau menurut Sztompka (1994) disebut sebagai *Great individuals* (tokoh-tokoh besar yang biasa dijuluki dengan *heroes* (para pahlawan). Mereka itu terdiri atas: (a) *Director* (yang menggerakkan, memengaruhi, menimbulkan motivasi masyarakat untuk bergerak dan yang memimpin gerakan secara langsung); (b) *advocates*, yang mendukung *directors* dengan pembicaraan atau tulisan dan/atau konsep-konsep perubahan; (c) *backers* (orang-orang yang membacking pemimpin atau tokoh dan membantu mereka dengan *resources* atau sumberdaya, seperti dana dan fasilitas; (d) *administrators*, orang yang sehari-hari bekerja mengatur aksi pengembangan dan perubahan secara administratif, seperti merekrut tenaga, mengatur keuangan dan sebagainya; (e) *technicians* atau *consultants*, untuk diminta pandangan dan pendapat-pendapatnya.

Kedua; Supporters, yang terdiri atas: (1) *workers* (aktivis dari sebuah aksi pengembangan atau perubahan); (2) *donors*, para penyumbang yang tidak ikut aktif, tapi menyumbangkan sesuatu bagi aktivitas pengembangan tersebut. Bedanya dengan *backers* adalah berada dalam lingkaran *elite leaders*; (3) *sympathizers* (simpatisan), bukan orang aktif dalam aktivitas pengembangan dan tidak menyumbang uang, tetapi sewaktu-waktu bisa diminta tanda tangan atau lainnya untuk melegitimasi aktivitas pengembangan tersebut.

3. *Change target.*

Yakni sasaran perubahan, seperti individu, kelompok atau lembaga yang ditunjuk sebagai sasaran upaya pengembangan dan perubahan;

4. *Channel.*

Yakni saluran media untuk menyampaikan pengaruh dan respons dari setiap pelaku pengembangan ke sasaran pengembangan dan perubahan;

5. *Change strategy.*

Yakni teknik utama memengaruhi yang diterapkan oleh pelaku pengembangan dan perubahan untuk menimbulkan dampak pada sasaran-sasaran yang dituju.

Sedangkan strategi pengembangan budaya agama dalam komunitas sekolah, meminjam teori Koentjaraningrat (1974) tentang wujud kebudayaan, meniscayakan adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya. Ketiga tataran tersebut dipaparkan sebagai berikut:

- 1) ¹ Pada tataran nilai yang dianut.
Perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama yang disepakati dan perlu dikembangkan di sekolah, untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama di antara semua warga sekolah terhadap nilai-nilai yang disepakati. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*habl min Allah*), dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl minan-nas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya.
- 2) Dalam tataran praktik keseharian.
Nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: *pertama*, sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Kedua*, penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *Ketiga*, pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi (ekonomik),

melainkan juga dalam arti sosial, kultural, psikologis, ataupun lainnya.

3) Dalam tataran simbol-simbol budaya.

Pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama dengan simbol budaya yang agamis. Perubahan simbol dapat dilakukan dengan mengubah model berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto, dan motto yang mengandung pesan-pesan nilai-nilai keagamaan, dan lain-lain.

Di dalam ajaran agama terdapat nilai-nilai yang bersifat vertikal yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan shalat berjamaah, puasa Senin dan Kamis, doa bersama ketika akan atau telah meraih sukses tertentu, menegakkan komitmen dan loyalitas terhadap moral force di sekolah, dan lain-lain. Selain itu, terdapat nilai-nilai yang bersifat horizontal, baik yang berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya.

Nilai-nilai yang berupa hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*) dapat dimanifestasikan dengan cara mendudukkan sekolah sebagai institusi sosial, yang jika dilihat dari struktur hubungan antar-manusianya, dapat diklasifikasikan ke dalam tiga hubungan, yaitu:

- a) Hubungan atasan-bawahan;
- b) Hubungan profesional; dan
- c) Hubungan sederajat atau sukarela.

- a) Hubungan atasan-bawahan.
Menggarisbawahi perlunya kepatuhan dan loyaltas para guru dan tenaga kependidikan terhadap atasannya, misalnya terhadap para pimpinan sekolah, kepala sekolah dan para wakilnya dan lain-lain, atau peserta didik terhadap guru dan pimpinannya, terutama terhadap kebijakan-kebijakan yang telah menjadi keputusan bersama atau sesuai dengan aturan yang berlaku. Karena itu, bilamana terjadi pelanggaran terhadap aturan yang disepakati bersama, maka harus diberi tindakan yang tegas selaras dengan tingkat pelanggarannya.
- b) Hubungan professional.
Mengandaikan perlunya penciptaan hubungan yang rasional, kritis dinamis antar-sesama guru atau antara guru dan pimpinannya atau peserta didik dengan guru dan pimpinannya untuk saling berdiskusi, asah, dan asuh, tukar-menukar informasi, saling berkeinginan untuk maju serta meningkatkan kualitas sekolah, profesionalitas guru dan kualitas layanan terhadap peserta didik. Dengan perkataan lain, perbincangan antar-guru dan juga antara guru dengan peserta didik lebih banyak berorientasi pada peningkatan kualitas akademik dan non-akademik di sekolahnya.
- c) Hubungan sederajat atau sukarela.
Merupakan hubungan manusiawi antar-teman

sejawat, untuk saling membantu, mendoakan, mengingatkan dan melengkapi antara satu dengan lainnya. Untuk menghindari tumpang tindih dalam penerapan ketiga hubungan tersebut, maka hubungan atasan-bawahan, profesional, dan hubungan sederajat tersebut perlu dikembangkan di sekolah secara cermat dan proporsional dengan dilandasi oleh kode etik tertentu yang dibangun dari ajaran dan nilai-nilai agama. Hal ini diperlukan karena pendidikan pada dasarnya merupakan upaya normatif untuk membantu orang/pihak lain berkembang ke normatif yang lebih baik. Jika hubungan atasan-bawahan bisa membawa kepada sikap kemapanan, doktriner dan otoriter, demikian pula jika hubungan sederajat bisa membawa kepada hubungan yang serba bebas dan permisif, maka tujuan ideal pendidikan agama Islam justru gagal.

Sedangkan nilai-nilai yang menyangkut hubungan mereka dengan lingkungan atau alam sekitarnya dapat diwujudkan dalam bentuk membangun suasana atau iklim yang komitmen dalam menjaga dan memelihara berbagai fasilitas atau sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah, serta menjaga dan memelihara kelestarian, kebersihan, dan keindahan lingkungan hidup di sekolah, sehingga tanggung jawab dalam masalah tersebut bukan hanya terbatas atau diserahkan kepada para petugas *cleaning service*, tetapi

juga menjadi tanggung jawab seluruh warga sekolah.

Adapun strategi untuk membudayakan nilai-nilai agama di sekolah dapat dilakukan melalui 3 cara, yaitu:

- 1) *Power strategy*
- 2) *Persuasive strategy*, dan
- 3) *Normative re-educative*.

Ketiga cara tersebut di atas, akan dipaparkan sebagai berikut:

- 1) *Power strategy*

Yakni strategi pembudayaan agama di sekolah dengan cara menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power*, dalam hal ini peran kepala sekolah dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan;

- 2) *Persuasive strategy*.

Yakni yang dijalankan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga sekolah.

- 3) *Normative re-educative*.

Norma adalah aturan yang berlaku di masyarakat. Norma termasyarakatkan lewat *education*. *Normative* digandengkan dengan *re-educative* (pendidikan ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigma berpikir masyarakat sekolah yang lama dengan yang baru.

Pada strategi pertama tersebut dikembangkan melalui pendekatan perintah dan larangan atau *reward and punishment*. Sedangkan pada strategi kedua dan ketiga tersebut dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan, dan pendekatan persuasif atau mengajak kepada warganya dengan cara yang halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka. Sifat kegiatannya bisa berupa aksi positif dan reaksi positif. Bisa pula berupa proaksi, yakni membuat aksi atas inisiatif sendiri, jenis dan arah ditentukan sendiri, tetapi membaca munculnya aksi-aksi agar dapat ikut memberi warna dan arah pada perkembangan. Bisa pula berupa antisipasi, yakni tindakan aktif menciptakan situasi dan kondisi ideal agar tercapai tujuan idealnya.

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI YANG DIKEMBANGKAN DI SEKOLAH/ MADRASAH

A. Analisis Nilai-nilai Budaya Organisasi di Sekolah/ Madrasah.

Pengembangan budaya organisasi di sekolah/madrasah tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai yang dikembangkan, difahami dan dijalankan oleh semua warga sekolah/madrasah. Hal ini disebabkan, budaya sekolah/madrasah yang dikembangkan di di sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (values) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah, madrasah tersebut.

Nilai-nilai yang dibangun oleh pikiran-pikiran seluruh warga sekolah/madrasah di di sekolah/madrasah menjadikan kebiasaan yang dilakukan sehari-hari di sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran organisasi

itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah/madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan sekolah/madrasah sehari-hari.

Pada konteks kasus di sekolah/madrasah, bahwa kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang besar dalam rangka mengkomunikasikan, mengembangkan dan menjalankan nilai-nilai sekolah/madrasah kepada semua warga sekolah/madrasah, baik pada guru, karyawan maupun siswa. Hal tersebut jelas sekali, bahwa nilai-nilai budaya organisasi menjadi bagian penting dalam rangka menjalankan keorganisasian. Nilai-nilai budaya organisasi di sekolah/ dikembangkan dalam rangka untuk mengaktualisasikan nilai-nilai yang dianut sehingga memiliki keunggulan masing-masing.

Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan di di sekolah/madrasah seperti 1) nilai kesopanan, 2) nilai ketaatan, 3) nilai kedisiplinan, 4) nilai entrepreneurship, 5) nilai kesopanan, 6) nilai kejujuran, dan 5) nilai sosial. Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan baik di di sekolah/madrasah mengindikasikan adanya upaya pengembangan budaya sekolah dilihat dari tiga tataran tersebut, yaitu 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya.

Budaya organisasi yang dikembangkan di sekolah/madrasah, apabila dikaitkan dengan teori budaya organisasi Edgar H. Schein membagi budaya organisasi menjadi tiga level, yaitu:

- 1) **Artifact (Artifak)**, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan terasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya

tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapat dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan proses-proses organisasi. Dalam hal ini dapat diambil contoh di sekolah/madrasah, seperti; (1) terbiasa sholat berjamaah dan sholat dhuha, (2) tertata manajemen madrasah, (3) terbiasa sopan santun, bertutur kata yang baik, (4) kesadaran mencintai dan melestarikan lingkungan hidup, (4) kesadaran jiwa sosial (bhakti sosial, menyantuni anak yatim), (5) terbiasakan 3-S (Senyum, Sapa, Salam), (6) terbiasakan pembacaan doa Asmaul Khusna, (7) terbiasakan sholat berjamaah dan sholat Dhuha, (8) terbiasa bersilaturrehmi, (9) terbiasa berbusana muslim, Jum`at amal dan lain-lain.

- 2) ***Esposued Values (Nilai-nilai)***; nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi. Dalam hal ini dapat diambil contoh di sekolah/madrasah, nilai-nilai yang dikembangkan seperti; (1) nilai kesopanan, (2) nilai ketaatan, (3) nilai kedisiplinan, (4) nilai entrepreneurship, (5) nilai kejujuran, dan (5) nilai sosial.

- 3) **Asumsi-asumsi** dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.

Dalam mengembangkan budaya organisasi di sekolah/madrasah diperlukan strategi pengembangan budaya sekolah/madrasah meminjam teori Koentjaraningrat yang dikutip oleh Muhaimin tentang wujud kebudayaan, meniscayakan adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu 1) tataran nilai yang dianut, 2) tataran praktik keseharian, dan 3) tataran simbol-simbol budaya.

Kondisi pada masing-masing sekolah/madrasah, apabila disesuaikan dengan teori wujud kebudayaan, bahwa pada tataran nilai yang dianut, perlu dirumuskan secara bersama-sama nilai-nilai budaya organisasi untuk disepakati dan perlu dikembangkan di sekolah/madrasah, untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama diantara semua warga sekolah/madrasah terhadap nilai-nilai yang disepakati tersebut. Nilai-nilai tersebut ada yang bersifat *vertical* dan *horizontal*. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*habl min Allah*) dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya. Bentuk vertikal

berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*habl min Allah*), seperti; (1) sholat berjamaah, (2) sholat dhuha, (3) membaca Al-Qur`an, (4) membaca doa/Asmaul husna, (5) istighosah (dzikir) dan lain-lain. Sedangkan horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*), dan hubungan mereka dengan lingkungan alam sekitarnya, seperti; (1) bertutur kata yang sopan, (2) sopan santun terhadap guru dan sesama siswa, (3) mengucapkan salam sapa dan senyum, (4) menjaga hubungan antara siswa laki-laki dengan perempuan yang bukan muhrimnya, (5) jujur, (6) disiplin, dan lain-lain.

2 Dalam *tataran praktik keseharian*, nilai-nilai keagamaan yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu, *pertama*; sosialisasi nilai-nilai agama yang disepakati sebagai sikap dan perilaku ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah. *Kedua*; penetapan *action plan* mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak di sekolah dalam mewujudkan nilai-nilai agama yang telah disepakati tersebut. *Ketiga*; pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, seperti guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku yang komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama yang disepakati. Penghargaan tidak selalu berarti materi (ekonomik), melainkan juga dalam arti sosial, kultural, psikologis ataupun lainnya.

Sedangkan dalam *tataran simbol-simbol budaya*, pengembangan yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama

dengan simbol budaya yang agamis. Perubahan simbol dapat dilakukan dengan mengubah model berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto, dan motto yang mengandung pesan-pesan nilai-nilai keagamaan, dan lain-lain.

Uraian tersebut di atas menggarisbawahi perlunya pembinaan perilaku dan mentalitas *being religious* yang tidak hanya mengandalkan pada jam-jam belajar pendidikan agama, tetapi juga harus didukung oleh pembudayaan agama dalam komunitas sekolah. Pembudayaan agama harus dimaknai secara luas, bukan hanya berarti melaksanakan shalat berjamaah, baca Al-Qur'an, tetapi budaya 3 S (Salam, Senyum, Sapa), etos belajar, tertib, disiplin, jujur, adil, toleran, simpati, empati, buang sampah pada tempatnya, kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, dan seterusnya, semuanya adalah budaya agama yang diwujudkan melalui keteladanan, pembiasaan, dan internalisasi.

Melalui upaya tersebut peserta didik dibawa ke pengenalan nilai-nilai agama secara kognitif, penghayatan nilai-nilai agama secara afektif, dan akhirnya ke pengamalan nilai-nilai agama secara nyata. Atau menurut istilah pedagogiknya disebut "dari diagnosis sampai ke praksis". Untuk sampai ke praksis, ada satu peristiwa batin yang amat penting yang harus terjadi dalam diri peserta didik, yaitu munculnya keinginan yang sangat kuat (tekad) untuk mengamalkan nilai-nilai agama. Peristiwa ini disebut *conatio*, dan langkah untuk membimbing peserta didik membulatkan tekad ini disebut langkah *konatif*.

Jadi, dalam pembudayaan agama, langkah-langkah yang harus terjadi secara berurutan adalah sebagai berikut: (1) pengenalan nilai-nilai agama secara kognitif; (2) memahami dan

menghayati nilai-nilai agama secara afektif; dan (3) pembentukan tekad secara konatif. Inilah trilogi klasik pendidikan yang oleh Ki Hajar Dewantara diterjemahkan dengan kata-kata “cipta, rasa, karsa”, atau 3 (tiga) ngo (Bahasa Jawa), yaitu ngerti (mengerti), ngerasakno (merasakan atau menghavati), dan nglakoni (mengamalkan).

Menurut Lickona, terdapat beberapa elemen penting tentang bagaimana sekolah menciptakan budaya moral positif, diantaranya 1) Kepemimpinan moral dan akademis dari kepala sekolah, 2) Disiplin sekolah dalam memberikan teladan, mengembangkan dan menegakkan nilai-nilai sekolah dalam keseluruhan lingkungan sekolah, 3) Pengertian sekolah terhadap masyarakat, 4) Pengelola sekolah yang melibatkan murid dalam pengembangan diri yang demokratis dan dukungan terhadap perasaan “Ini adalah sekolah kita dan kita bertanggung jawab untuk membuat sekolah ini sekolah sebaik mungkin yang dapat kita lakukan”, 5) Atmosfir moral terhadap sikap saling menghormati, keadilan, dan kerja sama menjadi nyawa bagi setiap hubungan di sekolah, itu pula yang membuat hubungan orang dewasa di sekolah sebaik hubungan orang dewasa dengan para murid, 6) Meningkatkan pentingnya moral dengan mengorbankan banyak waktu untuk peduli terhadap moral manusia.

Hal tersebut dapat dilihat dari ajaran agama yang terdapat nilai-nilai yang bersifat vertical yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan shalat berjamaah, sholat sunnah (sholat dhuha), doa bersama (doa asmaul khusna) ketika dan selesai pelajaran, doa ketika akan atau telah meraih sukses tertentu, menegakkan komitmen dan loyalitas terhadap *moral force* di sekolah/madrasah.

Selain itu terdapat nilai-nilai yang bersifat horizontal, baik yang berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan

sesamanya (*habl min an-nas*) yang dimanifestasikan dengan cara mendudukkan sekolah sebagai institusi sosial, yang jika dilihat dari struktur hubungan antarmanusianya, dapat diklasifikasikan ke dalam tiga hubungan, yaitu (1) hubungan atasan-bawahan; (2) hubungan profesional; dan (3) hubungan sederajat atau sukarela

Disamping itu, berdasarkan Undang Undang Nomor. 20/2003 tentang Sisdiknas Pasal 1 ayat (1) dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Selanjutnya pada Pasal 1 ayat (2) dinyatakan bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama... dan seterusnya. Konsep penting ini juga turun ke dalam UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, seperti pada pasal 6 dan 7. Bahkan dikembangkan menjadi pilar utama dalam belajar, yaitu belajar untuk beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Menurut Alisyahbana mengemukakan bahwa nilai-nilai ialah sesuatu yang diakui orang berdasarkan perasaan sebagai sesuatu yang tersusun rapi, orang dapat berbuat terhadap nilai dengan jalan memikirkan, mengakui, menghargai dan mendorongnya. Dalam kehidupan individu dan masyarakat, nilai-nilai merupakan tenaga pendorong dan pemberi arah dari perilaku individu dan masyarakat.

Nilai-nilai merupakan sesuatu yang tidak dapat ditangkap begitu saja secara kebetulan, melainkan diperoleh oleh seseorang

melalui proses indrawi (dorongan hidup dan insting), kata hati (hati nurani), dan rasio (akal). Siagian (1989) menyebutkan empat macam sumber nilai bagi seseorang, yaitu: (1) orang tua, (2) masyarakat, termasuk lembaga pendidikan, (3) teman bergaul, dan (4) diri sendiri melalui perjalanan pengalaman dan akalunya.

Sedangkan berdasarkan penelitian Mulyadi menjelaskan bahwa budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan, yaitu 1) Artifak, 2) Norma, 3) Nilai-nilai, dan 4) Asumsi-asumsi. Mulyadi menambahkan teori Edgar H. Schein menjadi 4 teori, yaitu **norma-norma**, diartikan norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.

Simbol dalam budaya organisasi adalah lambang dan jati diri sebuah lembaga/organisasi yang menjadikan ciri khas dan penanda sehingga dapat membedakan dengan yang lain. Simbol adalah gambar, bentuk atau benda yang dapat mewakili suatu gagasan, benda atau jumlah sesuatu. Meskipun simbol bukanlah nilai itu sendiri, namun simbol sangatlah dibutuhkan untuk kepentingan penghayatan akan nilai-nilai yang diwakilinya.

B. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah.

Dalam konteks pembahasan ini, peran kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi sangat besar, dimana untuk mencapai tujuan dalam mengembangkan budaya organisasi harus ada upaya-upaya, langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah/sekolah dapat dilakukan dengan menggunakan strategi, seperti; 1) Artikulasi

Visi dan misi yang difahami oleh semua komponen madrasah baik melalui rapat-rapat dinas, upacara, di kelas kepada semua guru, karyawan, dan siswa yang diharapkan dapat berpengaruh terhadap pengembangan budaya madrasah yang kuat, 2) melaksanakan penjurusan, 3) pembiasaan kebaikan, 4) pengendali sistem mutu manajemen madrasah, 5) pemberian *reward* (penghargaan) kepada siswa dan guru yang berprestasi, baik prestasi akademik maupun non-akademik, 6) membiasakan budaya 3-S (Sapa, Salam dan Senyum), 7) Membiasakan pembacaan doa Asmaul Husna, 8) sholat berjamaah, 9) Silaturahmi/Anjongsana, 10) memperingati kegiatan hari besar Islam, dan pelatihan *spiritual power*.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi melalui 5 tahap, yaitu; (1) persiapan (*preparing*), (2) Penerimaan/pencairan (*unfreezing*), (3) Tindakan (*movement*), (4) Penguatan (*reinforcement*), dan (5) Pembekuan (*refreezing*). Langkah-langkah tersebut dapat diilustrasikan dalam model "*improvement living tradition and culture*".

Pada fase persiapan (*preparing*), upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah pada tahap awal adalah mempersiapkan pengembangan budaya di sekolah/madrasah. Pada beberapa kasus di sekolah/madrasah kepala sekolah dapat menggunakan beberapa langkah, seperti 1) mengkomunikasikan artikulasi Visi dan misi madrasah diupayakan dapat difahami oleh semua komponen madrasah, yaitu guru, karyawan, dan siswa yang diharapkan dapat berpengaruh terhadap pengembangan budaya madrasah yang kuat. Misi sekolah/madrasah merupakan bentuk nyata yang hendak dicapai dan diwujudkan oleh madrasah untuk dapat menghasilkan lulusan-lulusan (*out put*) yang berkualitas baik dari segi keilmuan, akhlak, keterampilan dan sosial, 2)

menggunakan langkah mengkomunikasikan hal-hal kecil yang mendasar pada nilai-nilai Islami, seperti membiasakan budaya 3-S (senyum, sapa dan salam) dan pembacaan doa “*Asmaul Husna*” yang dilakukan oleh kepala sekolah, semua guru, karyawan dan siswa, baik ketika dalam proses belajar mengajar maupun kegiatan di luar kelas. Pelaksanaan kegiatan budaya 3-S ini pelaksanaannya dilakukan setiap pagi waktu siswa, karyawan dan guru datang di sekolah, sedangkan pembacaan siang hari dilakukan ketika siswa, guru dan karyawan akan pulang. Pembacaan doa pagi dan siang yang diawali dengan pembacaan “*asmaul Husna*” adalah bagian dari upaya untuk dapat membangun “budaya Islami” memiliki harapan agar tingkah laku siswa yang lebih baik yang berimbas terhadap kultur di sekolah.

Pada fase penerimaan/pencairan (*unfreezing*), banyak cara yang dilakukan dalam langkah ini dimana kepala sekolah/madrasah memperlihatkan serangkaian kegiatan dalam upaya mengembangkan budaya organisasi. Pada beberapa kasus di sekolah/madrasah kepala sekolah/madrasah, upaya yang dilakukan adalah; 1) Penataan Manajemen Madrasah. Upaya-upaya yang dilakukan diantaranya; (a) Pada aspek peningkatan mutu guru dan siswa. Pada aspek siswa upaya yang dilakukan adalah melalui masing-masing jurusan. (b) pada aspek keorganisasian, upaya yang dilakukan kepala sekolah/madrasah melalui “*budaya penataan manajemen*”; 2) upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah adalah membiasakan Budaya 3-S (senyum, sapa dan salam) dan Pembacaan Doa *Asmaul Husna*; dilakukan oleh semua dewan guru dan siswa, baik ketika dalam proses belajar mengajar maupun kegiatan di luar kelas. adalah bagian dari upaya untuk dapat membangun “budaya Islami” memiliki harapan agar tingkah laku siswa yang lebih baik yang berimbas terhadap kultur di sekolah

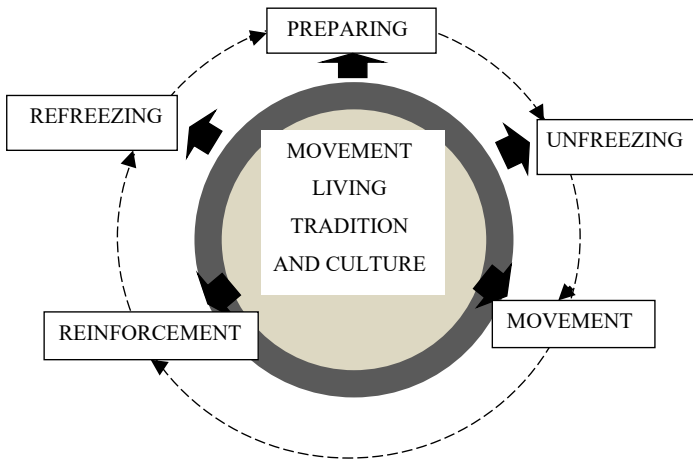
Fase selanjutnya adalah adanya tindakan (*movement*) kepala sekolah/madrasah, dimana pada tahapan ini kepala sekolah melakukan perubahan-perubahan nilai (*values*), sikap, dan prosedur kerja kepada semua guru (para wakil kepala sekolah). Pada beberapa kasus di sekolah/madrasah yang dilakukan adalah, yaitu 1) Melalui Proses Belajar Mengajar dan Program Jurusan. Upaya yang dilakukan melalui dua hal, yaitu (a) melalui *input* siswa yang bagus (b) melalui tenaga guru, (c) melalui pemilahan kemampuan siswa (d) Melalui masing-masing jurusan. 2) melalui kegiatan silaturahmi yang diadakan oleh kepala sekolah, semua guru dan karyawan. Bentuk silaturahmi diadakan setiap minggu secara bergilir/bergantian di rumah salah satu guru/karyawan, 3) melalui kegiatan peringatan hari besar Islam, 4) melalui pelatihan *spiritual power/spiritual question* bagi semua guru, karyawan dan siswa.

Pada fase penguatan (*reinforcement*) kepala sekolah memahami kondisi *kultur* sekolah/madrasah. Ketika *kultur* sekolah diperlukan penanganan maka diperlukan usaha penguatan dan perbaikan. Pada beberapa kasus di sekolah/madrasah, yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah yaitu 1) kepala sekolah/madrasah mengkomunikasikan visi dan misi sekolah/madrasah untuk dapat difahami oleh semua komponen madrasah, yaitu guru, karyawan, dan siswa. Hal ini dikarenakan dengan visi tersebut dapat diketahui apa yang didambakan organisasi sekolah untuk “dimiliki” atau diperoleh di masa depan. Dengan diimplementasikannya visi dan misi kepada semua warga sekolah, diharapkan dapat berpengaruh terhadap pengembangan budaya madrasah yang kuat, 2) *Pemberian Reward*. Upaya yang dilakukan menggunakan kebijakan khusus adanya *reward* (penghargaan) kepada semua siswa dan guru yang mampu mencapai prestasi akademik maupun non-akademik, baik kategori perorangan

maupun beregu (mewakili sekolah/madrasah). Tujuannya dengan adanya *reward* dapat memberikan *spirit*, motivasi dan semangat yang tinggi dalam mencapai prestasi yang maksimal, disamping itu *reward* tersebut sebagai wujud imbalan atas jerih payah mereka mengharumkan nama sekolah, 3) upaya yang dilakukan melalui pengembangan kegiatan budaya 3-S (senyum, sapa dan salam) dilakukan oleh semua dewan guru dan siswa, baik ketika dalam proses belajar mengajar maupun kegiatan di luar kelas. Pelaksanaan kegiatan budaya 3-S ini pelaksanaannya dilakukan setiap pagi waktu siswa dan guru datang di sekolah adalah bagian dari upaya untuk dapat membangun “budaya Islami” yang dapat diterapkan langsung baik oleh siswa, guru maupun karyawan, 4) pelatihan *spiritual power/emotional spiritual question* yang diadakan setiap awal tahun ajaran baru bagi kepala sekolah, semua guru, karyawan dan siswa, 5) kegiatan silaturahmi dan anjungsana yang diadakan bagi semua guru dan karyawan. Kegiatan diadakan secara bergantian di rumah salah satu guru/karyawan.

Sedangkan pada fase pembekuan (*refreezing*) upaya kepala sekolah/madrasah yang dilakukan yaitu dapat melalui; 1) *Pengendali sistem mutu manajemen*. Upaya yang dengan beberapa langkah, yaitu (a) Sistem keorganisasian menerapkan sistem “*departemental*”. (b) Pengembangan *budaya penataan manajemen* (c) Penataan keorganisasian dan manajemen madrasah, 2) adanya kebijakan khusus dalam pengembangan budaya Islami di sekolah yang wajib diikuti oleh kepala sekolah, semua guru, karyawan dan siswa, 3) komitmen kuat kepala sekolah dalam pengembangan budaya Islami dan prestasi, 4) pemberian kesempatan kepada para bawahan dengan sistem *bottom up*.

Uraian paparan tersebut di atas, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.14

Model Proses Pengembangan Budaya Organisasi

Nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan di masing-masing sekolah/madrasah tidak dilakukan secara sekejap dan dalam waktu yang singkat, akan tetapi dikembangkan dalam proses dan waktu yang relatif lama. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan dalam buku Taliziduhu Ndraha bahwa terbentuknya budaya organisasi, pembentukan budaya dan pemantapan budaya organisasi berlangsung dalam relatif waktu panjang. Begitu organisasi didirikan (berdiri) pembentukan budayanya-pun dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Terbentuknya budaya organisasi tidak dalam sekejap, tidak bisa dikarbid. Pembentukan budaya memerlukan waktu bertahun-tahun bahkan puluhan dan ratusan tahun. Pembentukan budaya organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) melalui tahapan;

1) seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan sebuah organisasi (*founder*), 2) Ia menggali dan mengerahkan sumber-sumber, baik orang yang sepaham dan setuju, biaya, teknologi dan sebagainya, dan 3) mereka meletakkan dasar organisasi, berupa susunan organisasi dan tata kerja.¹

C. Analisis Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah.

Mengembangkan budaya organisasi di sekolah/madrasah tidak terlepas dari upaya kepala sekolah/madrasah dalam membentuk organisasi sekolah/madrasah yang kondusif. Organisasi sekolah yang kondusif adalah yang memiliki kerangka kerja yang menggambarkan secara umum tentang suasana sekolah/madrasah. Organisasi sekolah/madrasah yang kondusif memerlukan perhatian dan kerja keras seluruh pengelola sekolah/madrasah dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangannya yang diarahkan pada terbentuknya sekolah/madrasah yang kompetitif dan bermutu. Organisasi sekolah/madrasah yang kondusif akan terus melakukan upaya-upaya untuk bertindak secara efektif sehingga dapat berkembang menjadi organisasi sekolah/madrasah yang kuat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hoy dan Miskel dikutip oleh Mutohar, bahwa organisasi yang sehat sebagai sosok organisasi yang tidak saja mampu bertahan dalam lingkungannya, tetapi pada gilirannya mampu mengatasi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan selanjutnya bisa berkembang serta dapat meningkatkan segala kemampuan untuk bertahan dalam mengatasi segala permasalahan yang dihadapinya.

¹ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta: Jakarta, 2010, hlm: 76

Kepala sekolah/madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan beberapa kompetensi sebagai berikut. *Pertama*, menata lingkungan fisik sekolah: (a) menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, (b) menggerakkan semua warga sekolah untuk menciptakan kebersihan, ketertiban, keamanan, dan kerindangan. *Kedua*, membentuk suasana dan iklim kerja: (a) menciptakan suasana kerja yang kondusif, (b) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis, (c) menciptakan iklim sekolah yang kondusif akademis. *Ketiga*, menumbuhkan budaya kerja: (a) membentuk budaya kerja (*school corporate culture*) yang kuat, (b) menumbuhkan budaya profesional warga masyarakat, (c) menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.²

Untuk menciptakan budaya sekolah/madrasah tersebut diperlukan proses yang panjang dan tidak bisa mulus begitu saja, atau terlepas dari berbagai resistensi, sebab sekolah/madrasah adalah ibarat sebidang tanah yang akan ditanami. Misalnya, di sekolah/madrasah akan ditanami bibit-bibit unggul atau nilai-nilai sebagai berikut: nilai religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, tanggung jawab, tangguh, cerdas, dan lain-lain. Namun demikian, seunggul dan sebagus apa pun bibit yang akan ditanam, ia tidak akan tumbuh subur jika tanahnya tetap gersang penuh alang-alang. Untuk membangun budaya sekolah/madrasah yang kokoh tersebut, maka peran kepala sekolah/ madrasah sangat menentukan untuk mengelola tanahnya (sekolah/madrasah) agar

² Prim Masrokan Mutohar, Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013, hlm: 250-251

menjadi subur dan secara bertahap berusaha memangkas alang-alang tersebut. Peran-peran kepala sekolah/madrasah tersebut meliputi: *leader, manager, administrator, supervisor, inovator, educator, motivator, dan enterpreneur*.³

5 Oleh karena itu peran kepala sekolah sangat besar dalam rangka untuk mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, mengarahkan dan memberdayakan seluruh sumber daya sekolah/madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah/madrasah.

Meminjam teori dampak kepemimpinan Robert J. House; Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*), berusaha untuk meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya. Teori ini disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

Menurut Evans dan House menyatakan bahwa kinerja, kepuasan, dan motivasi kelompok dapat dipengaruhi oleh pemimpin dengan berbagai jalan, diantaranya yaitu:

- a) Memberikan penghargaan bagi tercapainya tujuan kinerja.
- b) Menerangkan jalan menuju tujuan.
- c) Menyingkirkan hambatan-hambatan kinerja.

Versi semula dari teori *parth-goal* hanya mendefinisikan dua buah perilaku pemimpin secara luas, yaitu kepemimpinan yang

3 26 Muhaemin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011, hlm: 106

mendukung (*supportive leadership*); kurang lebih sama dengan *consideration*; dan kepemimpinan yang instruktif (kurang lebih sama dengan *initiating structure* dan *instrumental leadership*). Dua perilaku pemimpin yang lainnya telah ditambahkan sehingga menjadikan empat perilaku kepemimpinan situasional (kontigensi) yang didefinisikan sebagai berikut:

- 1) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung) yaitu memberi perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka
- 2) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif) yaitu : memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- 3) *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif) yaitu berkonsultasi dengan cara bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- 4) *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan) yaitu : Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.⁴

Kepala sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka menciptakan budaya sekolah/madrasah. Budaya sekolah/madrasah diciptakan dan dikembangkan dalam rangka untuk prestasi dan mutu pendidikan. Prestasi akan

⁴ Ibid, hlm: 242-243

mencuat ke permukaan ketika para siswa telah mengenal budaya sekolahnya. Oleh karena itu para guru dan *stage holders* yang ada didalam sekolah jangan lupa untuk mengenalkan budaya sekolahnya yang unik, dan memadukan tiga kekuatan (guru-siswa-orang tua) menjadi *three in one*. Disamping itu pula tentu ada potensi unggul yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah.

Hal dikarenakan, jika manajemen dan *leadership* kepala sekolah/madrasah adalah lemah, maka kecenderungan sekolah/madrasah tersebut akan kurang dinamis bahkan stagnan, produk kurang berkualitas dan kaya masalah, yang pada gilirannya kepercayaan masyarakat akan terbatas, dan sulit untuk menghimpun kekuatan dan potensi, sehingga sekolah/madrasah sulit berkembang. Karena itu, kepala sekolah/madrasah harus mampu memfungsikan kepemimpinan/manajemennya agar arah pengembangan sekolah/ madrasah dapat dipahami dan dijadikan sesuatu yang diperjuangkan oleh semua warga sekolah/madrasah, mereka memiliki loyalitas dan integritas yang kuat terhadap sekolah/madrasah; sanggup bekerja keras dan profesional; primordialisme dapat ditekan serendah mungkin; jiwa kebersamaan dimiliki oleh semua pihak; berani menghadapi risiko dan memegang teguh komitmen bersama; mampu menghargai pikiran, perasaan, dan problem bersama; jujur, terbuka, berani dan istiqomah; serta memahami dan adaptif terhadap tuntutan masyarakat yang dinamis. Melalui upaya tersebut, maka sekolah/madrasah akan bisa berkembang dengan cepat.⁵

Disamping itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong perwujudan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program

⁵ 26 Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011, hlm: 107

14

yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Untuk itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa implementasi pengembangan budaya organisasi.

Selama ini banyak orang mempersepsi prestasi sekolah hanya dilihat dari dimensi yang tampak, bisa diukur dan dikuantifikasikan, terutama perolehan nilai UNAS dan kondisi fisik sekolah. Padahal ada dimensi lain, yaitu dimensi *soft* yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dari organisasi) yang justru lebih berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi (sekolah), sehingga menjadi unggul.⁶

19

Muhaimin, Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009, hlm: 310-311

DAFTAR PUSTAKA

- Caldwell, B.J. & Spink, JM, 2010. *Leading the Self Managing School*. Dalam buku Mulyadi, ¹³ *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu. (Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang)*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Daryanto & Mohammad Farid. 2013. ³² *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Gava Media.
- ¹³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surabaya: Mahkota,
- ²³ Departemen Agama RI. 2006. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI.
- Departemen Pendidikan Nasional; ¹⁴ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Edgar H. Schein (1991) ²⁵ *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco, pp.52 dan 56
- ²⁷ Effendy, EK. Mochtar.1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1987, hlm: 207
- Euis Karwati & Donni ³ Juni Priansa. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah; Membangun Sekolah yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta.
- Fattah, Nanang. 2013. *Sistem Penjaminan ³⁴ Mutu Pendidikan dalam Konteks Penerapan MBS*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- J. Winardi. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Koontz, Harold dkk. 1989. *Intisari Manajemen 2 (Essentials Of Management)*. Alih bahasa: A. Hasyim Ali. Jakarta: Bina Aksara.
- 15 Muhaimin, dkk. 2009. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Prenada Media Group.
- 19 _____ . 2009. *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- 26 _____ . 2011. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Muhammad Syams al-Haq al-'Azhim Abadi Abu ath-Thayyib, *'Awn al-Ma'bûd Syarh Sunan Abi Dâwud, 7/191-192* , Dar al-Kutub al-'Ilmiyah, Beirut, cet. ii. 1415.
- 13 Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu. (Studi Multikasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Muftadi'in Kota Malang)*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- 4 Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- 3 _____ . 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.

Mutohar, Prim Masrokan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, Yogyakarta* Ar-Ruzz Media.

Nawawi, Hadari & M. Martini Hadari. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.*

Nawawi, Hadari. 1988. *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: CV Haji Masagung

Owen, Robert G. 1987. *Organizational Behavior in Education; Chapter Six, Organizational Culture,* New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Pidarta, Made . 2003. *Managemen Pendidikan Indonesia,* Jakarta: Gramedia.

Rais, Rahmat. 2009. *Modal Sosial sebagai Strategi Pengembangan Madrasah,* Jakarta: Litbang & Diklat Departeman Agama RI.

Reksohadiprodjo, Sukanto & T. Hani Handoko. 2008. *Organisasi Perusahaan; Teori, Struktur dan Perilaku,* Yogyakarta: BPFE.

Richard L. Daft & Richard M. Steers. 1986. *Organizations A Micro/A Macro Approach; Organizational Culture,* London: Scott Foresman and Company Glenview, Illionis.

Rivai, Veitzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2002. *Essential of Organizational Behavior,* judul terjemah *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, edisi Kelima,* Jakarta: Erlangga.

Siagian, Sondang P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi,* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan,* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Suharno. 2008. *Manajemen Pendidikan; Suatu Pengantar Bagi Para Calon Guru*, Surakarta: LPP UNS.
- Thoha, Miftah. 1997. *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- _____. 2011. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirjana, Bernardine R. & Susilo Supardo. 2005. *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, Yogyakarta: Andi.
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in organization*. Alih bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.
- Zazin, Nur. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik; Strategi Mengelola Konflik dalam Inovasi Organisasi dan Pendidikan di Madrasah/Sekolah Unggul*, Yogyakarta: Absolute Media.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Dr. Khotibul Umam, M.A. lahir di Jember 4-Juni-1975. Pendidikan dasar dan menengah ditempuh di MI Al-Ma`arif II (1987) dan SMP Al-Ma`arif Jombang Jember (1991) keduanya di desa/kecamatan Jombang Kab. Jember. Sewaktu menempuh pendidikan di SMP-nya sambil mondok di PP. Mabdaul Ma`arif (pesantren kakeknya) di Jombang-Jember.

Setelah lulus SMP kemudian melanjutkan pendidikan formal di MAN 4 Jombang (dulu MAN Denanyar) sambil mondok di PP. Mambaul Ma`arif Denanyar Kabupaten Jombang. Selepas lulus MAN melanjutkan kuliah S-1 di Universitas Islam Malang (UNISMA) pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (lulus 1998), S-2 (lulus 2002) dan S-3 (lulus 2015) di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang pada konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam. Selama menempuh studi S-1 dan S-2 juga mondok di PP. Nurul Huda Mergosono Malang.

Saat ini penulis sebagai dosen tetap di Universitas Islam Negeri (UIN) KH. Achmad Siddiq Jember pada program Pascasarjana dengan jabatan tambahan sebagai Kepala Pusat Audit dan Pengendali Mutu pada Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Saat ini penulis juga diamanahi sebagai ketua Yayasan Pendidikan dan Pondok Pesantren Mabdaul Ma`arif Jombang Jember. Di tengah kesibukannya penulis juga aktif menulis beberapa karya tulis ilmiah baik penelitian, artikel pada jurnal, artikel di media massa dan buku.

Diantara hasil penelitiannya yaitu, Revitalisasi Masjid Terhadap Peran dan Fungsinya (Studi Kasus Masjid Baitur Rahman Dusun Ungkalan Desa Sabrang Kec. Ambulu Jember), Peran Pondok Pesantren dalam Membentuk Pendidikan Karakter; Solusi Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional, Transformasi Nilai-nilai Pendidikan Karakter dalam Novel Mas Mantri Menjenguk Tuhan Karya Ahmad Tohari, Analisis Nilai-nilai Moral Islami dalam Novel Ayat-ayat Cinta (Sebuah Novel Pembangun Jiwa) Karya Habiburrahman El-Shirazy, Pergeseran Nilai-nilai Kesantunan dalam Komunikasi Akademik di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Kabupaten Jember, Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Program Magister Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember Sinkronisasi dengan Kebijakan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), Pendampingan Penyusunan Soal HOTS (*Higher Order Thinking Skills*) bagi Guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) se-kecamatan Jombang kabupaten Jember (Penelitian Pengabdian Masyarakat, serta beberapa artikel yang ditulis di Jurnal dan media massa (Jawa Pos Radar). Sedangkan buku yang pernah ditulis yaitu, Pernak-Pernik Pesantren; dalam Tataran Sejarah, Pengelolaan, Pengembangan dan Kepemimpinannya, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam; Sebuah Alternatif dalam Mengelola Pendidikan Islam untuk Lebih Maju, Bahasa Indonesia sebagai Bahasa Keilmuan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi; Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di Sekolah/Madrasah. Saran, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan buku ini ke email penulis khotibulumam.ma@gmail.com

● 16% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 16% Publications database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Fitriana, Isnan. "Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Pada Kegiatan Kepra...	2%
	Publication	
2	Shafa, Munira Ikhfani. "Pengembangan Budaya Religius Di MTs Muha...	2%
	Publication	
3	Julaeha, Siti. "Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan M...	2%
	Publication	
4	Mujayaroh, Mujayaroh. "Manajemen Kelas Unggulan Imersi Di MA Al Hi...	1%
	Publication	
5	Saptono, Heri. "Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMK Muham...	1%
	Publication	
6	Sutarsih, Eti. "Strategi Penanaman Nilai Karakter Siswa Boarding Scho...	<1%
	Publication	
7	Muzaki, Mohammad. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningka...	<1%
	Publication	
8	Ustina, Ulfia. "Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu P...	<1%
	Publication	
9	Mar'ah, Fatkhatul. "Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Dalam Buku Teks Pe...	<1%
	Publication	

- 10 **Nugrobo, Anggit Fajar. "Pembentukan Karakter Religius Dan Sikap Ped...** <1%
Publication

- 11 **Bariyah, Siti Khusnul. "Hubungan Pembiasaan Budaya Islami Dan Kedis...** <1%
Publication

- 12 **Bin Thahir, Ali. "Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik Dalam Kitab Sirah A...** <1%
Publication

- 13 **Muzayanah, Afifah. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan...** <1%
Publication

- 14 **Mustofa, Hamid. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan...** <1%
Publication

- 15 **Rosyadi, Zidni. "Supervisi Manajerial Pada Kepala Madrasah Tsanawiy...** <1%
Publication

- 16 **Zulmy, Biqih. "Integrasi Sistem Pendidikan Nasional Dengan Sistem Pe...** <1%
Publication

- 17 **Mahmud, Amir. "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan M...** <1%
Publication

- 18 **Riyadi, Sugeng. "Analisis Pemikiran Pendidikan Islam Pada Kitab Adab...** <1%
Publication

- 19 **Siswogo, Siswogo. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kinerja ...** <1%
Publication

- 20 **Wahiddaturrohmah, Siti. "Model Pendidikan Di Pesantren Nurul Huda L...** <1%
Publication

- 21 **Firdiasih, Tol'ah Aeni. "Manajemen Bimbingan Dan Konseling Karier Di ...** <1%
Publication

- 22 Arifin, Samsul. "Konsep Pelajar Pancasila Dalam Perspektif Pendidikan... <1%
Publication
-
- 23 Rizkiana, Annisa. "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pr... <1%
Publication
-
- 24 Kuntoro, Kuntoro. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan... <1%
Publication
-
- 25 Journal of Management Development, Volume 31, Issue 7 (2012-06-30) <1%
Publication
-
- 26 Saefiyani, Saefiyani. "Habitulasi Religius Siswa Pada Program Unggulan... <1%
Publication
-
- 27 Mukhayatun, Mukhayatun. "Manajemen Pendidikan Pesantren Tahfiz A... <1%
Publication
-
- 28 Muttaqin, Muttaqin. "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Di SMK ... <1%
Publication
-
- 29 Nurkhisom, Nurkhisom. "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Memb... <1%
Publication
-
- 30 Farikhatuzzahro, Farikhatuzzahro. "Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Dala... <1%
Publication
-
- 31 Juwariyah, Juwariyah. "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah ... <1%
Publication
-
- 32 Tamrin, Mohammad. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembanga... <1%
Publication
-
- 33 Hernowo, Didit. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meni... <1%
Publication

- 34 Purwanto, Syaefudin. "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal ... <1%
Publication
-
- 35 Kurniawan, Dena. "Manajemen Program Taẖ fiẖ ul Qur'an Di Mustawa Aw... <1%
Publication
-
- 36 Mustain, Mustain. "Strategi Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Pem... <1%
Publication
-
- 37 Agusnila, Triawati. "Sistem Penjaminan Mutu Internal Di SMA Negeri 1 ... <1%
Publication
-
- 38 Ma'muron, Ma'muron. "Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru Ru... <1%
Publication
-
- 39 Muttaqin, Anwar. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan... <1%
Publication
-
- 40 Herlina, Novi. "Kompetensi Kewirausahaan Kepala MI Muhammadiyah ... <1%
Publication
-
- 41 Jubaedah, Jubaedah. "Pengaruh Pembiasaan Dan Keaktifan Belajar Pe... <1%
Publication
-
- 42 Laswaniyah, Marfu'ah. "Implementasi Nilai Karakter Dalam Kegiatan P... <1%
Publication
-
- 43 Mawaddah, Latifatul. "Kebijakan Program Pesantrenisasi Di lain Purwo... <1%
Publication
-
- 44 Nurohman. "Integrasi Sains dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Isl... <1%
Publication
-
- 45 Astuti, Indri. "Relasi Guru Dan Orang Tua Dalam Pembentukan Karakter... <1%
Publication

- 46 Aminulloh, Fikri. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Men... <1%
Publication
-
- 47 Hamdi, Muhammad Nursidin. "Implementasi Metode At-Tibyan dalam ... <1%
Publication
-
- 48 Maesaroh, Siti. "Manajemen Peningkatan Mutusumber Daya Manusia ... <1%
Publication
-
- 49 Muzakki, Akhmad. "Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Pada Kegiatan Ekst... <1%
Publication
-
- 50 ...
Publication
-
- 51 Dut, Keziban. "Ayat Sonlarindaki Esmau'l-Husna'nin Ayetle Olan Munas... <1%
Publication
-
- 52 Fitriani, Agustina Laelatul. "Pembentukan Karakter Melalui Pembelajar... <1%
Publication
-
- 53 Jamaluddin, Muhammad Burhan. "Strategi Branding Di Sekolah Dasar I... <1%
Publication
-
- 54 Kartini, Yuni. "Pengembangan Program Insan Qur'ani Di MI Muhammad... <1%
Publication
-
- 55 Priyanto, Adun. "Manajemen Pembelajaran Matematika Berbasis Religi... <1%
Publication
-
- 56 Sarman, Sarman. "Pembentukan Akhlak Karimah Pada Siswa Smp Ma'... <1%
Publication
-
- 57 Sururiyah, Sitti. "Peningkatan Mute Kompetensi Profesional Gere Pada ... <1%
Publication

58

Waryanto, Waryanto. "Kemitraan Dalam Manajemen Pelatihan Sumber ... <1%

Publication