

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Menjadi sekolah yang maju adalah cita-cita dan harapan semua orang terutama kepala sekolah, atasan langsung kepala sekolah, guru, siswa dan para praktisi pendidikan di sekolah. Sekolah yang maju memiliki kiat-kiat manajemen yang maju pula dan dimulai dengan visi yang menjadi nafas perkembangannya. Visi harus dimiliki oleh semua praktisi pendidikan di sekolah terutama kepala sekolah, yang akan mengkomunikasikan lebih lanjut kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Visi yang dimiliki kepala sekolah tersebut merupakan antisipasi bagi perubahan pendidikan yang sekarang telah dialami pendidikan kita baik perubahan atas kemajuan IPTEK maupun perubahan pada pola hidup dan budaya. Apabila tidak dirumuskan visi yang jelas tentang pendidikannya, sekolah sulit mensejajarkan diri dengan sekolah lain yang lebih maju di tingkat lokal apalagi di percaturan dunia.

Berbeda dengan manajemen strategik yang masih awan di sekolah, visi yang merupakan langkah utama manajemen strategik saat ini telah mulai di kenal para praktisi pendidikan dan menjadi sorotan studi lebih lanjut untuk diteliti, ditelaah dan dikembangkan, hal ini dibuktikan dengan slogan-slogan yang terpampang di setiap sekolah yaitu menjadikan pendidikan yang ***berkesejajaran, kerjasama dan persaingan global***.

Sekolah yang memiliki visi yang jelas dan diimplementasikan lebih lanjut ke dalam nilai-nilai sekolah, misi, dan tujuan akan menampilkan performance atau perilaku yang menunjukkan kemapanan dan dinamika organisasi yang berkembang dan memiliki arah yang jelas untuk dituju. Aceng Muhtaram (1998:xii) mengungkapkan bahwa yang sangat menonjol dan menuntut perhatian untuk dikembangkan di LPTK terutama menyangkut kompetensi "*change master*" dan "*visi institusional leadership*". Hal tersebut menunjukkan bahwa para kepala sekolah harus dibekali kemampuan, keahlian dan keterampilan dalam merumuskan dan mengimplementasikan visi dirinya menjadi visi sekolah.

Visi harus dimiliki oleh semua komponen peronil pendidikan. Kepala sekolah memiliki visi umum tentang sekolahnya, guru tentang mengajarnya, tenaga kependidikan tentang tugas kependidikannya dan murid memiliki visi tentang belajarnya dan semua itu bermuara pada visi tentang "pengembangan sekolah".

Visi yang dimiliki kepala sekolah harus dapat tercermin dan menjadi budaya sekolah yang dilandasi oleh kompetensi yang dimiliki semua perangkat komponen personil sekolah sebelum menjadi perilaku yang intens/kental di sekolah tersebut. Namun pada proses transformasinya ada jeda atau transisi yang kadang menjadi faktor dominan yang menghambat kelanjutan pelaksanaan visi tersebut. Kondisi ini sangat menentukan apakah visi ini akan berlanjut atau berhenti sampai di situ. Permasalahannya adalah "*good will*" dari kepala

sekolah sendiri untuk tetap eksis memperjuangkan dengan konsisten dan komitmen pada apa yang diidealisasikannya.

## **B. PERMASALAHAN**

### **1. Identifikasi Masalah**

Rendahnya kualitas manajerial sekolah lebih banyak disebabkan karena kurangnya keahlian manajemen kepala sekolah baik dari tingkat konsep maupun praktis. Sedangkan komponen kehidupan di luar persekolahan telah berkembang dan menuntut sikap responsif, akomodatif dan apresiatif menjawab tantangan zaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang dan menganalisis kelemahan dan ancaman sehingga menjadi suatu kekuatan bagi perumusan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kenyataan menunjukkan bahwa sekolah masih menjalankan manajemen secara konvensional yang melaksanakan semua perintah-perintah atasan yang tertuang pada pedoman administrasi pendidikan yang diterbitkan tahun 1975 dan tidak memiliki visi yang jelas akan menjadi apa dan kemana sekolah akan di bawa. Namun sebenarnya pedoman tersebut memberikan peluang untuk melakukan pengembangan berdasarkan wawasan dan inovasi-inovasi serta tuntutan-tuntutan yang berkembang dari semua pihak yang berkepentingan, tinggal kini adalah keinginan "*good will*" dari para kepala sekolah dan komponen personil sekolah lainnya untuk mengembangkannya menjadi suatu pola manajemen yang dapat mengakomodir semua kepentingan terutama dalam daya saing, dan daya serap. Diharapkan visi dengan berbagai unsurnya akan membuka

peluang bagi penciptaan manajemen strategik di sekolah. Hal tersebut menjadi ciri bahwa suatu sekolah mengembangkan organisasinya berdasarkan "*school based management*", atau manajemen berbasis sekolah itu sendiri yang realisasinya ditunggu semua pihak.

Implementasi nyata dari "*school based management*" ini adalah di mulai dengan adanya visi kepala sekolah dalam membangun sekolahnya menjadi sekolah yang berkualitas yaitu sekolah yang memiliki prestasi tinggi dalam akademik dan administratif, menjalankan proses pendidikan dan proses manajemen dengan etika kejujuran. Namun memiliki visi saja tidaklah cukup perlu adanya upaya perwujudan visi dengan sistem nilai, budaya, dan kompetensinya sehingga visi bukanlah sebagai jargon, simbol atau moto yang hanya bermuatan politis saja tetapi sebagai wujud nyata dari kompetensi sekolah dalam meraih kemajuan.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan cakupan permasalahan di atas maka yang menjadi fokus kajian pada makalah ini adalah : Bagaimana Visi yang dimiliki kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sekolah. Masalah ini dapat ditelusuri melalui kajian-kajian berikut ini, yaitu:

- 1) Visi yang bagaimana yang seharusnya dikembangkan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan?
- 2) Nilai-nilai budaya sekolah apa yang seharusnya nampak sebagai perwujudan visi mengembangkan mutu sekolah ?

- 3) Bagaimana "*basic competencies*" yang dianut dan dilaksanakan dalam mengembangkan mutu sekolah?
- 4) Bagaimana perilaku yang ditampilkan kepala sekolah dan guru-guru dalam mengimplementasikan "*basic competencies*" tersebut?

### **C. TUJUAN PENULISAN**

Mengetahui visi yang seharusnya dikembangkan para kepala sekolah (*visionary leadership*), nilai budaya organisasi, kompetensi dasar bagi pengimplementasian visi dan perilaku yang ditampilkannya dalam menciptakan sekolah yang bermutu.

### **D. MANFAAT**

- 1) Mengungkapkan secara lebih jelas visi kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sekolah.
- 2) Mengungkapkan secara lebih jelas "Organization culture values" yang harus dikembangkan sekolah
- 3) Mengungkapkan secara lebih jelas kompetensi-kompetensi dasar yang ditetapkan sebagai prasyarat pengimplementasian visi.
- 4) Mengungkapkan secara lebih jelas kondisi-kondisi yang membuat visi dapat diwujudkan dan tidak dapat diwujudkan.
- 5) Memberi masukan bagi keperluan manajemen persekolahan
- 6) Mengembangkan wawasan keilmuan jurusan Administrasi Pendidikan untuk perbaikan dan pengembangan program selanjutnya.

## **BAB II**

### ***VISIONARY LEADERSHIP* SEBAGAI INOVASI KEPEMIMPINAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS SEKOLAH**

#### **A. KONSEPSI *VISIONARY LEADERSHIP***

Arvan Pradiansyah (Bennis dan Nanus, 1997:19) mendefinisikan visi sebagai: *'something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists'*. Secara umum dapat kita kemukakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

Definisi tersebut senada dengan Gaffar, (1995:22): "Visi adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat". Gerak dimensi waktu tersebut tergantung daya imajinasi manusia, didasari apa dan melalui argumen yang rasional.

Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya (Tilaar, 1997:33). Masa depan adalah masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Namun demikian Visi masa depan ini harus dimiliki oleh setiap pendidik terutama kepala sekolah karena pada sekolahlah masa depan itu diperjelas dan diwujudkan setidaknya-tidaknya visi masa

depan yang kita kembangkan akan menjadi referensi mengontrol kekuatan-kekuatan yang dapat dijadikan sebagai benchmark untuk menentukan posisi kita dalam arus globalisasi. Dalam kaitan ini visi masa depan yang jelas akan memberikan kepada kita "wawasan Global" (global mindset) yang dapat dijadikan sebagai dasar bertindak bagi kita dalam era globalisasi ini. (Tilaar, 1997:34). Kedua, berkenaan dengan daya pikir yang memiliki kekuatan yang dahsyat dan menerobos batas-batas fisik, waktu dan tempat dijelaskan oleh Gisela Hageman (1993:8) bahwa bervisi tidak dibatasi oleh investigasi kemungkinan secara ilmiah tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran kita dan memperkuat keyakinan atas kemampuan kita untuk mencapai sasaran. Visi adalah semacam sasaran kuat yang dapat kita umpamakan dengan suatu cahaya yang menyinari jalan gelap.

Mulyadi (1998:3) mengatakan bahwa "visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya".

Lee Roy Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut:" *Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change.* Dikatakannya bahwa visi merupakan masa datang yang ideal, bisa berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau bisa pula yang berupa perubahan. Dengan demikian mungkin saja visi itu memerlukan evolusi masa kini yang alamiah atau mungkin

saja memerlukan perubahan yang radikal dari organisasi yang sedang berjalan seperti misalnya perubahan dalam budaya organisasi.

Qugley (1993:xiii) mengemukakan bahwa, "*Vision is adressed to all those interested in the art of leadership and management, whether their interest is business and institutionally oriented, serious or casual*".

Sallis (1993:96) menjelaskan bahwa "pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri". Pernyataan pokok visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga. Contoh : "Seluruh peserta didik harus berhasil", "menyediakan standar belajar tertinggi", "Pendidikan menciptakan kesejajaran, persaingan global dan kerjasama", dan sebagainya. Dengan demikian visi adalah wawasan ke depan yang merupakan "*statment of power humaniora*" dapat berupa: daya imajinasi, daya tembus, daya pandang, dan daya rekayasa.

Dari beberapa definisi di atas dapat penulis simpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

"*Visionary leadership*" adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.



## **B. VISI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SEKOLAH**

Visi sangat penting dimiliki oleh kepala sekolah, karena dengan adanya visi: (1) kesatuan pandangan akan tercapai, dan dengan kesatuan itu usaha peningkatan mutu dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien, serta konsisten dan berkesinambungan; (2) Pemahaman tentang masa depan dapat lebih mantap; dan (3) usaha-usaha peningkatan mutu dapat lebih terarah. (Depdikbud, 1996:5).

Keinginan yang wajar tetapi esensial dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai motor penggerak organisasi adalah mewujudkan sistem pendidikan secara bermutu. Mutu telah menjadi pilihan utama dalam setiap program kerjanya, sebagaimana menjadi tuntutan bersama antara penyelenggara, pemakai, dan pelanggan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendekatan yang populer saat ini tentang mutu yaitu TQM (*Total quality Management*). TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santoso, 1992:32). Di samping itu TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. (Fandy Tjiptono, 1995:4).

TQM dalam pendidikan merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi, berjalan secara nyata, strategik, jangka panjang, membudaya baik bagi personil maupun bagi peserta didik. (Fakry Gaffar, 1994:2)

Adanya visi dari pimpinan tentang organisasinya menunjukkan adanya keinginan mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana makna dari visi yaitu menjadikan masa depan lebih baik dengan memakai nafas TQM.

Untuk mewujudkan bagaimana masa depan itu menjadi lebih baik, sebelumnya harus memahami karakteristik dari organisasi yang bermutu sebagaimana diungkapkan Fandy Tjiptono (1995:4) sebagai berikut:

- fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- memiliki komitmen jangka panjang
- membutuhkan kerjasama tim
- memperbaiki proses secara berkesinambungan
- menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- memberikan kebebasan yang terkendali
- memiliki kesatuan tujuan
- adanya keterlibatan dan pemberdayaan personil

Saat ini kepala sekolah diberi kebebasan untuk menjalankan peranannya sesuai dengan konsep *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah sendiri atau ada yang menterjemahkan dengan manajemen sekolah mandiri. Konsep ini sejalan dengan ide otonomi sebagaimana PP NO. 8 tahun 1995 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan kepada 26 Daerah Tk II Percontohan yang pengejawantahannya harus segera dilakukan di sekolah-sekolah. Konsep SBM (School Based Management) bertalian

dengan kebijakan desentralisasi “*authority*” dan manajemen “*participatory*”, yaitu gagasan bahwa “*decision are better when made at operational points in the hierarchy*” (keputusan-keputusan lebih baik bila dibuat pada tingkat-tingkat operasional dalam hirarki suatu organisasi, cq. pada tingkat intitusional = sekolah-sekolah). Pada hakekatnya SBM tergantung pada komitmen manajemen dan kepemimpinan situasional, yaitu dinamika situasi (lokasi pendidikan) tertentu dalam menentukan sendiri:

- prosedur-prosedur yang paling efektif
- apa yang paling baik diberlakukan di salah satu sekolah mungkin tak berlaku di sekolah-sekolah

lainnya. (NA Ametembun, 1996)

TQM dan SBM menjadi pemicu bagi terbentuknya visi masa depan sekolah. Tentu saja ada kemampuan yang dipersyaratkan bagi perumusan visi yang *feasible*, salah satunya adalah kemampuan dalam wawasan global, tidak saja lingkungan sekolahnya sendiri atau sekolah tetangganya, tetapi juga pesaing-pesaing unggul lainnya serta berkembangnya kehidupan makro pendidikan dunia. Hal ini penting karena kita dihadapkan pada era perdagangan bebas, yang menuntut kita bersaing di pasaran dunia. Wawasan global atau proses globalisasi bukan hanya berkenaan dengan perubahan-perubahan di dalam kehidupan ekonomi, tetapi juga dalam bidang politik dan budaya. (Tilaar, 1997:34).

Wawasan global yang dimiliki kepala sekolah pada akhirnya akan melahirkan visi yang global pula artinya tidak hanya berpikir tentang

terpeliharanya kesetimbangan tetapi juga menjadikan organisasi yang istimewa. Menjadi organisasi yang istimewa disarankan Peter dan Waterman dikutip dari Quigley (1993: 16), harus memiliki beberapa keyakinan berikut:

- 1). *A belief in being the “best”*
- 2) *A beliefs in the importance of the details of execution, the nuts and bolts of doing the job well.*
- 3) *A beliefs inimportance of people as individuals*
- 4) *A beliefs in superior quality and service*
- 5) *A beliefs that most members of the organization should be innovators, as well as the beliefs in its corollary, a willingness to support failure.*
- 6) *A beliefs in the importance of importance of informality to enhance communication*
- 7) *Explicit belief in and recognition of the importance of economic growth and profits*

Dikatakannya bahwa organisasi perlu memiliki tujuh nilai-nilai sebagai filosofi organisasi yaitu: filosofi untuk menjadi yang terbaik, filosofi pentingnya rincian pelaksanaan tugas dan tuntutan untuk bekerja secara benar, filosofi tentang pentingnya manusia sebagai individu, filosofi untuk unggul dalam kualitas dan layanan, filosofi bahwa sebagian besar dari anggota organisasi sebaiknya menjadi inovator seperti juga keyakinan akan keanekaragaman dan keinginan untuk mencegah terjadinya kegagalan, filosofi tentang pentingnya pendekatan informal untuk mempertinggi kualitas komunikasi, filosofi eksplisit dan kesadaran tentang pentingnya pertumbuhan ekonomi dan keuntungan.

Pentingnya visi dimiliki oleh kepala sekolah juga karena dalam dunia pendidikan pada tahun 2020 menghadapi tantangan-tantangan sebagaimana dikutip Wardiman Djoyonegoro (1996:27) yaitu : “(1) reformasi yang berkelanjutan, (2) Wawasan keunggulan”. Oleh karena itu visi ditempatkan pada

posisi pertama bagi reformasi pendidikan. Wardiman Djoyonegoro, (1996:28) menyarankan beberapa konsekuensi yang perlu dilakukan oleh dunia pendidikan, yaitu:

*Pertama*, diperlukan visi pendidikan yang jelas untuk digunakan sebagai acuan dalam mengantisipasi berbagai perubahan dan tantangan pendidikan di masa depan

*Kedua*, diperlukan suatu perencanaan yang tepat dalam rangka mewujudkan visi tersebut, baik yang berkaitan dengan kurikulum, kesiapan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana pendidikan, serta pengembangan program. Perencanaan ini di samping bersifat antisipatif juga harus bersifat lentur (*fleksibel*), karena perubahan-perubahan yang terjadi sering tak teramalkan (*unpredictable*).

*Ketiga*, diperlukan langkah-langkah perbaikan dan pengembangan yang cepat dan tepat, tanpa harus menunda-nunda, oleh karena itu kita didesak oleh waktu.

*Keempat*, perlu makin ditingkatkannya lagi implementasi kebijakan keterkaitan dan kesepadanan.

*Kelima*, perlunya menumbuhkan kembali martabat dan status guru dan kebanggaan mereka sebagai pengemban profesi yang mulia.

*Keenam*, perlunya menggugah kesadaran dan kepedulian masyarakat dan keluarga tentang peran strategis dan tanggung jawab mereka untuk dapat terselenggaranya pendidikan nasional yang baik.

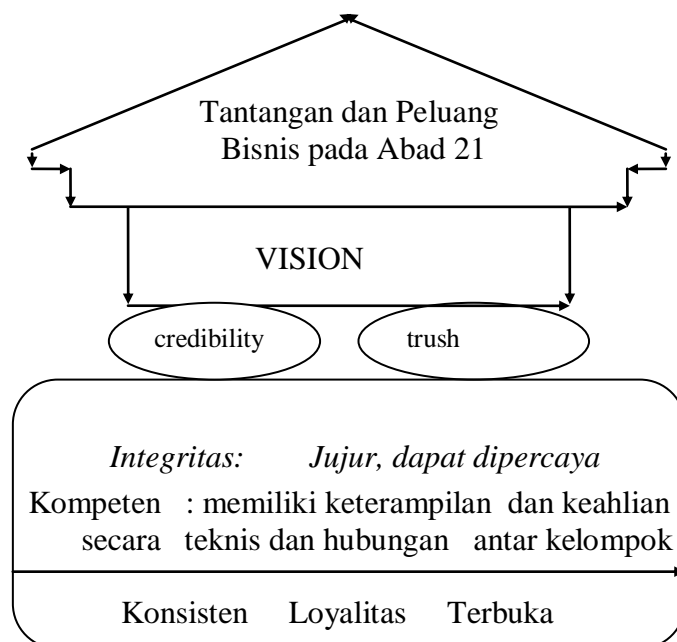
Apa yang harus dilakukan sekolah dalam menjawab tantangan-tantangan tersebut, adalah bahwa sekolah perlu merumuskan visi keberhasilan. Untuk menggambarkan visi keberhasilan diperlukan keberanian, keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh dengan tantangan. Selain itu, juga dituntut kerja keras untuk menerjemahkan visi itu dalam bentuknya yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi. Di samping kerja keras, diperlukan lagi disiplin dari semua pihak. (Salusu, 1997:130).

Secara operasional, Sanusi (1998) mengungkapkan tentang visi keberhasilan ini sebagai cita-cita sekolah dalam melaksanakan proses

pendidikan atau pembelajaran dengan bermutu yaitu menyerahkan apa yang diperbuat sebagai kesadaran beribadah kepada Allah melalui perjuangan yang jujur. Dikatakannya lebih lanjut bahwa yang dimaksud dengan kesadaran beribadah kepada Allah adalah semata-mata hidup adalah menjalankan kewajiban taat kepada “Sang Pencipta” dan konsep kejujuran sebagai penegasan akan proses pengajaran seperti sikap-sikap ksatria dalam melakukan ujian dengan tidak berusaha “mencontek”.

Mengadopsi visi dari dunia bisnis sebagai bahan bandingan bagi apa yang dijelaskan di atas adalah sebagaimana terlihat dari gambar berikut:

Gambar 2.3.  
Karakteristik Utama Visi Pimpinan



Diolah dari Arpan Pradiansyah, 1998:18.

Tantangan dan peluang bisnis pada abad 21 menuntut dirumuskannya visi (*vision*). Dalam mengembangkan visi masa depan, pimpinan harus berusaha mendapat kepercayaan (*credibility*) dan respek (*trust*) dari bawahannya sehingga mudah mensosialisasikannya. Upaya mensosialisasikan visi dimulai dari diri pimpinan yaitu pimpinan dengan integritas profesional, kompeten, konsisten, loyal dan terbuka.

Apabila kita aplikasikan dalam kerangka berpikir sistem pendidikan khususnya sekolah, maka visi pimpinan tentang masa depan sekolahnya adalah bagaimana menapaki masa depan yang lebih baik untuk tetap eksis dan berperan dalam pembangunan, dengan menumbuhkan watak saling percaya dan bertindak benar dari setiap individu dalam berperilaku yang dilandasi oleh kompetensi-kompetensi yang harus melekat dari individu masing-masing sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk kepentingan itu, pimpinan perlu mengkomunikasikan visinya kepada bawahan melalui pembimbingan dan menyampaikan visi serta inspirasinya. Sedangkan sebagai pemimpin yang mengembangkan budaya kualitas, maka pemimpin menurut Sallis (1993:97) harus berperan sebagai berikut:

- 1) Memiliki visi tentang total quality untuk lembaganya
- 2) Memiliki komitmen pada proses peningkatan kualitas
- 3) Mengkomunikasikan pesan kualitas
- 4) Menyakinkan kebutuhan pelanggan sebagai pusat perhatian kebijakan lembaga
- 5) Menyakinkan bahwa terdapat “channel” yang cocok untuk menyampaikan suara pelanggan
- 6) Memimpin pengembangan staf
- 7) Jangan menyalahkan pihak lain jika ada masalah muncul, tanpa mencari bukti-bukti
- 8) Memimpin inovasi dalam lembaga mereka

- 9) Menyakinkan bahwa struktur organisasi mendefinisikan tanggung jawab dengan jelas
- 10) Komitmen untuk menghilangkan penghalang baik yang bersifat organisasional maupun budaya
- 11) Membangun tim yang efektif
- 12) Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk monitoring dan mengevaluasi keberhasilan.

### **C. NILAI-NILAI BUDAYA PERWUJUDAN VISI MENGEMBANGKAN MUTU SEKOLAH**

*Perwujudan visi memerlukan perubahan budaya yang merujuk pada nilai-nilai yang diinginkan dari visi. Budaya tersebut perlu dieksplisitkan sehingga mewarnai dan menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan kerja sekolah.*

Seperti halnya pribadi seseorang, organisasi selalu unik dan ingin tampil khas, masing-masing organisasi memiliki budayanya sendiri-sendiri. Budaya organisasi ini dapat tampil lewat tradisi-tradisi, metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya (Kuts Davis & John Newstrom, 1985:21).

Manusia diciptakan Tuhan dengan sempurna dan tidak ada manusia yang memiliki kesamaan secara signifikan dan persis dalam segala hal, begitupun dua organisasi yang sejenis, tidak dapat menampilkan budaya yang persis sama. Namun demikian, para ahli manajemen banyak mengungkapkan, bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang yang ada di dalamnya. Apakah karyawan menunjukkan kegairahan, disiplin, rasa suka atau moral-moral yang negatif seperti, malas,



kurang responsibilitas, apatis dan sebagainya, dapat ditentukan oleh pengaruh-pengaruh kultural yang terjadi pada organisasi. Demikian pula sebaliknya bahwa perbedaan-perbedaan kultural mempunyai dampak besar terhadap kinerja organisasi dan kualitas pengalaman kerja yang dialami oleh para anggota organisasi. Dengan demikian budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Budaya menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1991:149) didefinisikan dalam dua pandangan yaitu: *pertama* hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian dan adat istiadat, *kedua* menggunakan pendekatan ilmu antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Budaya atau kebudayaan menurut Soerjono Soekanto (1987:154) adalah segala sesuatu yang dipelajari dari pola-pola perikelakuan yang normatif, yang mencakup pola-pola berfikir, merasakan dan bertindak.

Budaya korporat menurut Judith Gordon adalah : *a set of understandings or meanings by a group of people*. Berdasarkan pada batasan tersebut maka budaya korporat merupakan gabungan dari seluruh nilai-nilai, kebiasaan, tradisi yang mengakar di suatu perusahaan atau organisasi. Dengan demikian budaya organisasi merujuk kepada pemahaman-pemahaman penting yang dianut semua anggota seperti norma, nilai, sikap dan kepercayaan.

Budaya korporat merupakan karakter dari sebuah perusahaan atau organisasi yang membuatnya memiliki warna tersendiri dan ciri khas dan berbeda dengan organisasi lain.

Robins (1990:253) mencatat lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya
- 2) Meningkatkan "*sense of identity*" anggota
- 3) Meningkatkan komitmen bersama
- 4) Menciptakan stabilitas sistem sosial
- 5) Mekanisme pengendalian yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Budaya organisasi yang kuat dan mendukung akan memberikan dampak positif pada kinerja institusi secara umum, sebab budaya organisasi tersebut akan mengarahkan perilaku para pegawai dan manajemen organisasi.

Terjelmannya budaya organisasi tergantung dari bagaimana pimpinan menanamkan dan membudayakannya di lingkungan organisasi. Cara penanaman budaya organisasi dapat dilakukan pimpinan melalui elemen-elemen seperti berikut ini:

- 1) Keyakinan, harapan dan nilai (*beliefs, expectations and values*); merupakan visi yang harus diterjemahkan dalam budaya organisasi.
- 2) Upacara dan ritual (*rituals and ceremonies*); dapat berupa adat dalam mengokohkan silaturahmi yang dikemas melalui upacara-upacara, misalnya sukuran kenaikan pangkat, rekreasi bersama, pertandingan olah raga, dan lain-lain.

- 3) Tokoh, pahlawan (heroes and heroines); biasanya ada tokoh kharismatik yang dijadikan orientasi perilaku bagi karyawan yang membawa kemajuan-kemajuan organisasi atau membawa iklim yang kondusif.
- 4) Pengaturan fisik (Physical Arrangements); dapat berupa atribut yang membawa citra organisasi, seperti pakaian, logo, moto, warna yang mengandung makna sesuai dengan visi dan misi organisasi.
- 5) Lingkungan bisnis (business environment); interaksi antara organisasi dengan “*stake holder*” yaitu orang tua siswa, masyarakat atau lembaga lain bahkan dengan pemerintah sehubungan dengan produk yang dihasilkan organisasi.

Pembentukan budaya organisasi dapat didasarkan pada tahap-tahap hubungan organisasi, oleh karena itu perlu adanya ancangan dasar dalam pengelolaan kultur organisasi secara konsisten. Ancangan dasar pengelolaannya menurut Yayat Hidayat (Heaven :1988) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan kultur didasarkan atas “*equity and human relation*”, apabila hubungan organisasi itu berada pada “*internal focus*”.
- 2) Ketika organisasi berada pada tahap hubungan “*external focus*”, maka pengelolaan kultur harus diarahkan pada “*competitive performance*”
- 3) Pengelolaan kultur yang mendasarkan diri pada inovasi dan fleksibilitas ketika hubungan organisasi berada pada tahap “*organization environment boundary focus*”
- 4) Pada tahap hubungan “*inter-unit focus*” dasar pengelolaan kultur diarahkan pada “*corporate integration*”.

Dilihat dari tingkatan manajemen, pengelolaan kultur organisasi menunjukkan cara yang berbeda. Pada manajemen tingkat bawah, pengelolaan kultur dilakukan dengan cara-cara yang riil dan mudah dirasakan, seperti sistem penggajian, penilaian, dan sebagainya. Sedangkan pada manajemen tengah

kultur dapat diekspresikan dalam bentuk pedoman pengambilan keputusan yang konsisten dengan upaya pengelolaan kultur. Wawasan holistik terhadap kultur, diperlukan pada manajemen tingkat atas.

*Organization Culture Values* atau nilai-nilai budaya organisasi adalah nilai-nilai hasil konsensus bersama sebagai perwujudan dari adanya upaya menterjemahkan visi ke dalam nilai-nilai instrumental yang dapat menjadi pedoman bertingkah laku bagi semua perangkat personil sekolah. Ahmad Sanusi (1998:2) memberikan contoh nilai-nilai budaya organisasi seperti berikut ini:

- 1). Niat mencari ridlo Allah
- 2). Amanah dengan jujur dan adil
- 3). Budaya mutu
- 4). Intra-Preneurship
- 5). Pertumbuhan Organisasi
- 6). Kerjasama tim untuk produk dan layanan terbaik
- 7). Tanggung jawab jabatan
- 8). Kepuasan dan kesetiaan bagi pelanggan
- 9). Harga yang kompetitif
- 10). Hubungan publik dan pemasaran yang efektif
- 11). Teknologi yang inovatif
- 12). Pemimpin pasar
- 13). Kemitraan yang kooperatif
- 14). Persaingan yang jujur (perlombaan dalam kebaikan)
- 15). Saling hormat dan penyelesaian sama menang
- 16). Peduli dan tanggung jawab lingkungan

Nilai-nilai tersebut harus menjadi sistem nilai yang berlaku bagi suatu organisasi yang ingin mengimplemntasikan visi masa depannya.

Koentjaraningrat (1974:38-42) memberikan gambaran jelas mengenai manusia Indonesia dalam konteks pembangunan pada penelitiannya, yaitu:

- 1) Lebih berorientasi ke masa depan

- 2) Lebih menilai tinggi hasrat eksplorasi untuk mempertinggi kapasitas berinovasi
- 3) Lebih menilai tinggi orientasi ke arah keberhasilan (*achievement*) dari karya
- 4) Lebih menilai tinggi mentalitas berusaha atas kemampuan sendiri
- 5) Percaya pada diri sendiri
- 6) Berdisiplin murni, bukan hanya bila ada yang mengawasi
- 7) Berani bertanggung jawab sendiri

#### **D. "BASIC COMPETENCIES" YANG DIANUT DAN DILAKSANAKAN DALAM MENGEMBANGKAN MUTU SEKOLAH**

Diperlukan kompetensi-kompetensi bagi pengimplementasian visi dalam budaya organisasi dan kompetensi ini dituntut organisasi pada setiap diri individu berdasar tugas dan kemampuan masing-masing secara optimal. Di samping itu, untuk pengimplementasian visi diperlukan asumsi tentang lingkungan yang akan mengakomodasinya dan asumsi-asumsi itu harus dilandasi oleh kompetensi-kompetensi inti. Dalam merumuskan kompetensi inti ini ada beberapa kriteria yang harus dipahami Peter F. Drucker (Mulyadi, 1998:7) menyodorkan empat kriterianya yaitu: 'core competencies harus cocok dengan realita, harus fit satu dengan lainnya, harus diketahui dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi, dan harus diuji secara terus menerus'.

Aditiawan Chandra (1997:10) dalam artikelnya menyatakan bahwa kompetensi yang mutlak diperlukan bagi pimpinan masa depan (*visionary leadership*) adalah memiliki kemampuan yang handal dalam berkomunikasi dan lima jenis keterampilan khusus yang sifatnya sangat kritis, yaitu: (1) *Difficult Learning*, (2) *Maximizing Energy*, (3) *Resonant Simplicity*, (4)

*Multiple Focus, (5) Mastering Inner Sense.*

*Difficult Learning*, organisasi yang belajar mendorong anggotanya mengidentifikasi apa yang belum diketahui dan bagaimana mengetahuinya. Proses belajar yang sulit menuntut kreativitas dan menjadikan subjek lebih matang dan mantap melangkah apabila semuanya telah ditemukan.

*Maximizing Energy*, pimpinan selalu memiliki waktu untuk tetap dan selalu berpikir tentang kemajuan organisasi, setiap hari selalu ada yang diperbuat dan dimungkinkan untuk menemukan inovasi-inovasi baru.

*Resonant Simplicity*, banyak data dan informasi menjadi bagian dari “kepusingan” tersendiri, sebab itu dituntut ketajaman, kecerdasan pimpinan dalam menterjemahkan data atau informasi yang rumit menjadi suatu berita yang “*simple*” dan menarik.

*Multiple Focus*, setiap anggota memiliki fokusnya masing-masing dalam bekerja. Pimpinan dituntut untuk dapat melakukan pendekatan secara “*persuasif*” dan “*advocacy*” dalam mempengaruhi bawahan untuk dapat berpikir dan bertindak secara terfokus sesuai agenda kegiatan mereka.

*Mastering Inner Sense*, dalam membuat keputusan adakalanya menuntut hal-hal yang sifatnya irasional berupa “*judgement*” pribadi.

Sanusi (1998a:192) mencatat beberapa kompetensi sebagai implikasi dari visi, yaitu:

- 1) Kemampuan dan keterampilan konseptual serta apresiasi dan komitmen terhadapnya, yaitu kemampuan metodologis dan pemikiran-pemikiran teoritik dalam satu bidang ilmu atau lebih
- 2) Kemampuan dan keterampilan teknis dan profesional serta apresiasi dan komitmen operasional, yaitu menerapkan konsep atau teori berikut

prosedurnya yang sesuai dengan keperluan kondisi-kondisi kontekstual tertentu.

- 3) Kemampuan dan keterampilan hubungan antar individu dan antar kelompok, memberi apresiasi dan komitmen, yaitu membentuk kerja sama dan memelihara saling pengertian, saling menghormati dan memberi manfaat atau keuntungan melalui tukar menukar informasi dan sistem komunikasi yang efektif.
- 4) Kemampuan dan keterampilan menciptakan peluang baru dalam bidang yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, memberi apresiasi serta komitmen, mendekatinya secara positif dan entrepreneurial dalam mengambil keputusan strategik, mengelola resiko dalam memanfaatkan peluang baru, memecahkan masalah dan mengelola umpan baliknya.
- 5) Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan, memberi apresiasi serta komitmen, yaitu menawarkan atau menyajikan arah pikiran dan strategi atau kebijakan baru dalam bidang yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, rencana kerja dan anggaran yang diperlukan, membuat argumen ilmiah atau logis, dan menyertakan bukti-bukti yang relevan.
- 6) *last but not least*, kemampuan dan keterampilan dalam memilih nilai dan kaidah moral serta agama secara selektif, memberi apresiasi serta komitmen yang pengertian atau interpretasinya telah mendapatkan pengakuan luas dari para ahli.

Selain yang diutarakan di muka, lebih lanjut Sanusi (1998b:4) mengeksplorasi dalam bentuk contoh-contoh kompetensi dasar yang diturunkan dari visi dan budaya organisasi sebagai berikut:

1. Prakarsa

Berpikir ke depan, menjemput peluang, berencana dan bertindak sesuai tujuan dan kebutuhan

2. Integritas

Bertindak sejalan dengan kepercayaan atau nilai-nilai yang jadi rujukan, dan sadar bahwa itu tidak gampang.

3. Pengertian antar Pribadi

Sadar terhadap apa yang dipikirkan dan dirasakan orang (meski tak diucapkannya)

4. Butuh Informasi

Butuh informasi lebih spesifik dan lebih luas dari data di permukaannya

5. Dampak dan Pengaruh

Memilih strategi dan taktik dengan menggunakan pengaruh.

6. Fleksibilitas

Merubah “*versnelling*” atau menunda sementara tugas, jika kondisi nyata-nyata tak mengizinkan

7. Arahan Jelas

Menetapkan standar pekerjaan dan perilaku yang konsisten dengan tujuan, dan menuntut akuntabilitas yang tegas dan kontinyu

8. Pembinaan

Membina kompetensi orang lain (lebih dari keterampilan operasionalnya)

9. Layanan bagi pelanggan

Bertindak untuk atau sesuai kepentingan orang yang dilayani

10. Berpikir konseptual

Pemikiran yang berpola dalam menyusun bagian-bagian jadi suatu kesatuan, dan mampu menafsirkan informasi dengan konsep baru

11. Berfikir analitikal

Memperhatikan mata rantai, tali temali atau hubungan sebab akibat

12. Orientasi pada prestasi

Berpikir untuk mencapai sasaran tujuan bahkan melampauinya, dan siap memikul resiko terbatas untuk prestasi yang lebih tinggi

13. Sadar berorganisasi

Sensitif terhadap realitas dari struktur dan politik organisasi

14. Komitmen pada organisasi

Bertindak sesuai wewenang, standar organisasi, kebutuhan, dan tujuan organisasi

15. Membangun hubungan

Melakukan usaha dan upaya untuk hubungan pribadi

16. Percaya diri

Mengambil tindakan berisiko atau bertentangan di muka orang yang punya kewenangan

17. Kepemimpinan tim

Memimpin kelompok untuk bekerja sebagai satu tim yang efektif

18. Kerjasama tim

Bertindak memberi kemudahan bagi tim di mana yang bersangkutan sendiri jadi anggotanya

## **E. PERILAKU YANG DITAMPILKAN DALAM MENGINPLEMENTASIKAN "*BASIC COMPETENCIES*"**

Visi merupakan seperangkat nilai-nilai yang menginginkan sesuatu



terjadi pada organisasi di masa depan yaitu suatu kondisi yang luar biasa mengandung keunggulan-keunggulan dan kemajuan yang luar biasa. Visi pimpinan harus dikomunikasikan secara *intens* atau *shared* kepada bawahannya sehingga terjadi pandangan-pandangan pro kontra terhadap visi tersebut dan pada akhirnya ditemukan putusan yang bermakna tentang visi. *Shared vision* yang dibicarakan secara intens tersebut diharapkan dapat menjadi suatu kekuatan yang dianut organisasi menjadi *core vision* yang dilembagakan pada organisasi.

Visi sebagai sistem nilai memberikan dua makna, yaitu: *pertama* visi memberikan arah pada sikap, keyakinan dan perilaku seseorang karena nilai sendiri mempunyai “unsur pengarahan”. *Kedua*, menjadi pedoman untuk memilih perilaku atau tujuan perilaku mana yang akan lebih diminati (*prefer*). Proses pemilihan perilaku ini semestinya dilandasi atas kesadaran atau kesengajaan sampai perilaku yang diinginkan terjadi. Hal tersebut ditegaskan karena biasanya pemilihan perilaku sering terjadi dalam keadaan di bawah sadar dan seakan-akan tidak ada tenggang waktu antara proses pemilihan dengan perilaku yang terjadi.

Visi sebagai nilai-nilai potensial yang memiliki dua golongan besar. Pertama; visi sebagai nilai yang lemah bagi kelompok spesifik atau individu bila visi itu hanya ada pada tahap gagasan pimpinan dan tidak dibudayakan dalam nilai-nilai budaya organisasi melalui nilai instrumental dan nilai operasional, dengan kata lain visi sebagai slogan, jargon atau simbol-simbol saja. Kedua; visi sebagai “*conceived values*” yakni nilai-nilai yang

mempunyai kemungkinan cukup besar untuk mempengaruhi perilaku seseorang, dalam penelitian ini bahasan tentang konsep ini ada pada “*organization culture values*”. “*Conceived values*” ini terbagi menjadi tiga macam nilai yaitu nilai-nilai operatif yaitu nilai-nilai yang mempunyai kemungkinan sangat besar untuk mempengaruhi perilaku dalam penelitian ini termasuk dalam “*core competencies*”; “nilai-nilai yang dikehendaki” ialah nilai-nilai yang dianggap penting oleh seseorang tetapi karena faktor situasi, tidak selalu mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku seseorang; “nilai-nilai yang dipengaruhi” adalah nilai-nilai yang sebenarnya tidak sepenuhnya ada pada seseorang dan hanya memberikan pengaruh pada perilaku seseorang karena faktor situasi. “Nilai-nilai yang dikehendaki”, “nilai-nilai yang dipergunakan” dan “yang lemah”.

### **BAB III**

#### **KESIMPULAN**

Beberapa pernyataan yang dapat dipaparkan berhubungan dengan makalah ini adalah:

1. Kepemimpinan adalah hal yang esensi dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan dapat menterjemahkannya ke dalam kebijakan dan tujuan khusus dengan jelas
1. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang lebih baik, memberi harapan dan impian, sekaligus merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang dan menggambarkan hal-hal yang memuaskan.
2. Perumusan visi adalah tugas utama seorang pimpinan, namun itu haruslah merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua unsur konstituensi
3. Dalam menggambarkan visi diperlukan keberanian melihat ke depan yang selalu penuh dengan tantangan, kerja keras untuk menterjemahkan visi dalam bentuk yang nyata dan menanggulangi berbagai bentuk rintangan yang dapat menghambat direalisasinya visi.
4. Visi yang dimiliki pimpinan ditransformasikan pada bawahan dan sebagaimana yang diharapkan diwujudkan dalam bentuk perilaku organisasi.
5. Visi berhubungan secara resiprokal dengan perilaku organisasi dan budaya organisasi
6. Perilaku organisasi merupakan kegiatan yang dipengaruhi oleh tujuan organisasi dan keterbatasan bertindak (perundang-undangan), etika dan

budaya, lingkungan dan harapan-harapan. Tujuan dipengaruhi misi pemimpin dan misi dipengaruhi oleh visi/nilai-nilai, peristiwa dan situasi.

7. Visi pimpinan harus di *shared* kepada semua personil dan diwujudkan melalui budaya yang sesuai.
8. Kepemimpinan institusional menetapkan misi organisasi, membentuk budayanya, serta melindungi dan memelihara integritas institusional.
9. Pada dasarnya visi secara substansif telah dimiliki kepala sekolah dan guru-guru apalagi yang memiliki idealisme kerja dan kemampuan profesional, hanya secara khusus sebagai suatu bagian konseptual dari pengembangan manajemen sekolah masih tampak belum ditumbuh kembangkan. Visi ditelaah dari segi kompetensi-kompetensi dasar (*basic competencies*) yang dimiliki, dikembangkan kepala sekolah dan guru-guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Kompetensi yang dijalankan kepala sekolah dan guru-guru selanjutnya dibandingkan, adakah persamaan dan apa perbedaannya. Apabila nampak banyak persamaan, maka dapat dikatakan bahwa suatu sekolah memiliki "*core vision*" yang tidak disadari karena timbul dari keinginan masing-masing tanpa ada wahana menyatukannya dalam kegiatan-kegiatan "*shared vision*", sedangkan perbedaan-perbedaan akan dianalisa kelemahan dan kekuatannya dan menjadi suatu kesenjangan untuk dipikirkan upaya-upaya mengatasinya. Dari "*basic competencies*" yang dikembangkan kepala sekolah dan guru-guru akan ditelaah budaya-budaya "*intens*" yang menjadi ciri khas sekolah tersebut

dalam mengembangkan mutu sekolah, dan dikenal dengan "*organization culture values*".

Dari pembahasan tentang visi sekolah ini, dapat penulis simpulkan bahwa visi sekolah saat ini harus difokuskan pada :

- 1) Mengacu pada misi pendidikan secara umum
- 2) Basis TQM (total quality management) dan SBM (school based management)
- 3) Sadar tantangan-tantangan perubahan
- 4) Menjadi organisasi berhasil melalui visi keberhasilan
- 5) Melalui oprasionalisasi ibadah dan kejujuran.
- 6) Mewujudkan kebersamaan, saling percaya dan bertindak benar
- 7) Dilandasi oleh kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan bagi masing-masing bagian/tugas.