

# Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Penguatan Budaya Organisasi dan Perbaikan Mutu Pendidikan di Sekolah Swasta Berciri Khas Islam: Model Konseptual Berdasarkan Kasus SMA Al-Irsyad Tegal

□ **Yayat Hidayat Amir**

(Universitas Pancasakti Tegal)

## Abstrak

*Sekolah swasta berciri khas Islam dalam konteks implementasi kebijakan otonomi pengelolaan pendidikan, dihadapkan dengan tuntutan yang makin deras terutama dalam hal peningkatan mutunya. Di pihak lain, ia pun tidak lepas dari kewajiban mengembangkan ciri khasnya melalui strategi kurikuler yang tidak sling menghilangkan dengan kurikulum nasional. Dalam kerangka tantangan itulah, kepemimpinan kepala sekolah swasta Islam harus memperkuat orientasinya kepada budaya organisasi sekolah dan mutu pendidikan.*

**Kata Kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, mutu pendidikan sekolah swasta Islam.

**K**eberadaan sekolah swasta mendapat pengakuan hukum sebagaimana tersirat dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 54 ayat 1; dan Pasal 55 ayat 1). Jumlah sekolah formal umum yang diselenggarakan oleh swasta berkembang cukup pesat. Perbandingan jumlah sekolah swasta terhadap sekolah negeri adalah sebagai berikut: TK 42.667: 230; SD 9.861: 136.332; SLTP 9.832: 11.244; dan SMA 4.699: 3.014. Sedangkan persentase murid sekolah swasta, 98,83% di TK; 7,68% di SD, 36,77% di SLTP; dan 43,29% di SMA (Supriadi, 2003).

Sungguhpun demikian, pertumbuhan jumlah sekolah swasta tidak selalu selaras dengan peningkatan dalam segi mutunya. Bagi sekolah swasta, pentingnya meningkatkan mutu pendidikan terkait dengan sekurang-kurangnya tiga alasan kritis berikut ini. *Pertama*, bahwa pendidikan merupakan salah satu sektor yang berkembang pesat sekaligus paling disoroti oleh masyarakat (Suryadi, 1995). *Kedua*, bahwa krisis pendidikan yang dihadapi dewasa ini, berkisar pada krisis manajemen. Kulminasi dari keseluruhan masalah manajemen tersebut adalah masih rendahnya mutu pendidikan kita (Tilaar, 1994). *Ketiga*, sekolah swasta dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan mutu dan mengembangkan keunggulannya sehingga tetap menjadi pilihan bagi sebagian besar peserta didik (Djojonegoro, 1996).

Berkenaan dengan aspek-aspek kekepalasekolahan pada SMA swasta Islam di daerah penelitian, observasi pendahuluan yang penulis lakukan menemukan fakta berikut ini. *Pertama*, proses rekrutmen kepala sekolah dilakukan melalui beragam jalur, yaitu kiriman dari pemerintah berupa PNS kependidikan yang diperbantukan (dpk) sebagai kepala sekolah swasta, guru dpk yang diangkat –atas restu pemerintah– menjadi kepala sekolah oleh yayasan atau badan penyelenggara, guru tetap yayasan yang diangkat menjadi kepala sekolah oleh yayasan, dan pensiunan guru atau kepala sekolah negeri yang “dimohon” oleh yayasan untuk mengepalai sekolah swasta. Beragam jalur rekrutmen kepala sekolah swasta tersebut dibingkai oleh ciri yang sama, bahwa mereka tidak dipersiapkan secara khusus melalui pembekalan kompetensi kekepalasekolahan yang memadai. *Kedua*, pengelolaan pendidikan SMA swasta Islam berlangsung dalam suasana kebijakan yang sedang bergeser dari kebijakan pendidikan sentralistik menuju otonomi. Sisa-sisa tradisi kebijakan pendidikan sentralistik yang berupa “pembinaan” pemerintah, telah mengakibatkan hampir seluruh mekanisme pengelolaan pendidikan di SMA swasta Islam disamaratakan oleh Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan sebagaimana yang diberlakukan untuk SMA negeri.

Urgensi pengelolaan budaya organisasi SMA swasta Islam tidak dapat dilepaskan dari agenda

reformasi pendidikan. Diidentifikasi oleh Zamroni (2000), di dalam dimensi kultural, tergambar keadaan riil pendidikan yang berupa rendahnya kreativitas dan inisiatif, kepemimpinan kepala sekolah yang bergaya komando, kultur sekolah yang tidak kondusif untuk mencapai prestasi. Esensi reformasi pendidikan pada dimensi kultural, menurut Zamroni, adalah mengembangkan norma baru tentang peran dan perilaku, mengembangkan dan membiasakan sistem kolaborasi dalam proses pembelajaran.

### Fokus Masalah Penelitian

Peta permasalahan di atas mengantarkan penulis kepada kata kunci permasalahan penelitian yang meliputi: (1) kepemimpinan kepala sekolah; dan (2) kemampuan mengelola budaya organisasi; dalam kerangka pemenuhan tuntutan (3) perbaikan mutu pendidikan. Pokok masalah penelitian yang dapat dirumuskan ialah: sejauhmanakah kepemimpinan pendidikan diimplementasikan oleh kepala sekolah dalam memperkuat budaya sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan di SMA swasta Islam; dan model konseptual kepemimpinan pendidikan yang bagaimanakah yang dianggap adaptif dilihat dari kebutuhan penguatan budaya sekolah dan perbaikan mutu pendidikan di SMA swasta Islam? Pokok masalah tersebut selanjutnya penulis perinci ke dalam pertanyaan penelitian berikut ini.

1. Bagaimanakah karakteristik dan perilaku kepemimpinan kepala SMA swasta Islam? Pertanyaan ini difokuskan kepada aspek-aspek : (a) nilai-nilai yang membentuk karakter kepemimpinan kepala SMA swasta Islam, yaitu landasan visi organisasi, landasan akhlak sebagai etos kerja, dan landasan sumber kekuasaan; (b) upaya kepala SMA swasta Islam dalam mengelola budaya organisasi dan memprakarsai perbaikan mutu pendidikan di sekolah; (c) kapasitas kepemimpinan kepala SMA swasta Islam dalam dimensi-dimensi keterampilan manajerial, misi profesional pengelola satuan pendidikan, dan rutinitas pelaksanaan tugas manajerial di sekolah.
2. Nilai-nilai budaya organisasi manakah yang dikembangkan oleh kepala SMA swasta Islam? Pertanyaan ini merujuk kepada aspek-aspek : (a) ragam nilai yang bersumber dari agama, yang diderivasi ke dalam visi organisasi badan

penyelenggara dan selanjutnya ditransformasi menjadi nilai budaya organisasi sekolah; (b) persepsi warga sekolah mengenai kekuatan dan kohesivitas budaya organisasi sekolah dilihat dari perspektif konsep nilai-nilai pembeda budaya organisasi dan konsep pengukuran budaya organisasi,

3. Aspek-aspek mutu pendidikan mana yang meningkat secara konsisten sebagai produk aktualisasi kepemimpinan kepala SMA swasta Islam? Aspek-aspek mutu pendidikan dalam pertanyaan ini meliputi: (a) masukan; (b) proses; (c) keluaran; dan (d) dampak.
4. Bagaimanakah model konseptual kepemimpinan pendidikan yang mencerminkan hubungan fungsional dengan penguatan budaya organisasi dan perbaikan mutu pendidikan SMA swasta Islam? Pertanyaan ini merujuk kepada kemungkinan meracik elemen-elemen kontekstual yang ditemukan di lapangan dengan elemen-elemen konseptual yang diberangkatkan dari refleksi teoretik, seperangkat asumsi, dan sejumlah kondisi yang harus direspon oleh sekolah swasta Islam, sekurang-kurangnya di daerah penelitian.

### Teori dan Penelitian Terdahulu

Secara teoretik, pengembangan diri dan karakter kepemimpinan kepala sekolah swasta Islam bertumpu pada sekurang-kurangnya tiga elemen kunci. *Pertama*, nilai-nilai yang berupa landasan visi organisasi, landasan etos kerja, dan landasan sumber kekuasaan. *Kedua*, upaya mengelola budaya organisasi sekolah dan memprakarsai perbaikan mutu pendidikan di sekolah. *Ketiga*, kapasitas kepemimpinan yang meliputi dimensi-dimensi keterampilan manajerial, misi profesional, dan rutinitas pelaksanaan tugas administrasi pendidikan di sekolah.

Visi sebagaimana didefinisikan oleh banyak ahli (Helgeson dalam Salusu, 1996; Sanusi, 1995; Gaffar, 1994; Morrissey, 1997; Shieve dan Schoenheit, 1987), pada dasarnya adalah suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis, dan menapsirkan. Dengan kata lain, visi merupakan intisari endapan dari suatu sistem nilai dan kaidah yang diberlakukan. Perumusan visi

haruslah merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua tingkat manajemen (Huge, 1990). Kepala sekolah berkewajiban menyisihkan waktunya agar dapat mengkomunikasikan visi ke seluruh warga sekolah.

Beragam kajian teoretik mengenai etos dan etos kerja (Castetter, 1966; Kropotkin yang dikutip Asy'arie, 1997; Madjid, 1992; Hornby, 1995; Hill dan Petty, 1995; Buchori, 2000; dan Rahardjo, 1999), menunjukkan aspek-aspek esensial etos kerja berikut ini. *Pertama*, konsep etos kerja meliputi seperangkat nilai baik sebagai titik pijak maupun orientasi kerja. Nilai-nilai itu dapat bersifat transenden maupun imanen, dapat bersumber dari agama maupun kesepakatan sosial budaya. *Kedua*, etos kerja merupakan entitas yang dapat diamati dari tampilan cara berpikir dan bertindak subjek pemangkunya. *Ketiga*, terkait erat dengan aspek pertama dan kedua, etos kerja bersifat khas dan dapat menjadi keyakinan individu, kelompok atau institusi. *Keempat*, etos kerja selain memiliki landasan nilai-nilai yang konsisten, juga bersifat dinamis --dalam arti memiliki kemungkinan berkembang ke arah yang lebih baik atau buruk, kuat atau lemah.

Adapun sumber kekuasaan kepala sekolah swasta Islam dijelaskan oleh kajian teoretik kepemimpinan yang berpendekatan *power-influence relationships* (Yukl, 1989; Hersey dan Blanchard; French dan Raven) yang terdiri atas beragam kategori, yaitu: kuasa paksaan, kuasa keahlian, kuasa legitimasi, kuasa referen, dan kuasa ganjaran. Selain itu dapat pula ditelaah dengan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Burns, 1978), yang mempelajari distingsi antara kekuasaan, kepemimpinan, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional.

Upaya kepala sekolah swasta Islam dalam mengelola budaya organisasi, mendapat penjelasan oleh studi kepemimpinan dalam konteks budaya dan kepemimpinan sebagai ekspresi budaya (Sergiovanni, 1986); tantangan kehidupan organisasi dan peran kepemimpinan yang diperlukan (Schein, 1992; Sallis, 1993); pemimpin organisasi pembelajar (Senge, 1995); model pemimpin berbasis prinsip (Covey, 2000); kepemimpinan tiga dimensi (Bolt, 2003); dan kepemimpinan visioner (Bennis dan Nanus, 1995).

Kapasitas manajerial kepala sekolah swasta Islam dijelaskan dengan teori kompetensi dasar

manajerial yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual dari Katz; keterampilan berkomunikasi (Batten, 1989); tugas-tugas komunikasi kepala sekolah yang terdiri atas menganalisis masyarakat, berkomunikasi dengan masyarakat, dan memanfaatkan sumberdaya di masyarakat (Lipham dan Hoeh, 1974); peningkatan produktivitas pendidikan (Engkoswara 1987; dan Thomas, 1971); dan kepemimpinan kepala sekolah partisipatorik (Lynn dan Joseph, 1996; Keith dan Girling, 1991). Sedangkan misi profesional kepala sekolah swasta Islam sebagai administrator pendidikan, terdiri atas kemampuan dalam administrasi sekolah, pengetahuan dalam administrasi sekolah, dan komitmen dalam administrasi sekolah (Sanusi, 1991).

Modus penelaahan budaya organisasi sekolah swasta Islam yang penulis jadikan latar penelitian ini, merujuk kepada mikro-analitik sebagaimana dikonstruksi oleh Meyer (1982), bahwa organisasi --dalam hal ini sekolah penelitian-- diteliti sebagai entitas budaya tunggal yang terpadu. Sedangkan cara memahami budaya organisasi sekolah, dibimbing oleh agregasi dan integrasi dari serpihan beberapa teori.

*Pertama*, perspektif kognitif yang merupakan salah satu dari tiga perspektif budaya organisasi yang dikemukakan oleh Sackman (1991). Perspektif kognitif memberi penekanan pada gagasan, konsep, cetak-biru, keyakinan, nilai-nilai, norma-norma, dan "pengetahuan yang diorganisasikan" yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas. *Kedua*, tingkatan analisis-reflektif sebagai salah satu dari tiga tingkatan analisis budaya organisasi yang ditawarkan oleh Louis (1985). Tingkat analisis-reflektif, menelaah sifat dan ciri-ciri budaya. Apa yang merupakan esensi suatu budaya dan yang menyebabkannya berbeda dari budaya lainnya.

*Ketiga*, pemahaman holistik terhadap keseluruhan ranah budaya organisasi sebagaimana yang disarankan oleh Kleden (1987). Pemahaman holistik meliputi peninjauan terhadap basis material, basis sosial, dan basis mental-kognitifnya. Basis-material budaya menyangkut hubungan manusia dengan dunia fisik, sedangkan basis-sosial budaya berkenaan dengan bentuk-bentuk interaksi antarkelompok. Basis mental-kognitif budaya melihat hubungan antara suatu kelompok dengan

dunia pengetahuan dan dunia nilai-nilai (*mental world*) mereka.

Beragam definisi budaya organisasi (Wilkins, 1983; Pettigrew, 1978; Denison, 1994; Davis, 1993; Schein, 1985; Sathé, 1983; Brown, 1998; Jones, 1995; Evans, 1984; Hofstede, 1990; 1993) satu sama lain tidak memunculkan perdebatan atau ketegangan konseptual. Integrasi dan agregasi seluruh definisi itu menjelaskan elemen-elemen esensial budaya organisasi yang berupa nilai, norma, keyakinan, atribut fisik-material, proses internalisasi dan membangun kesepahaman bersama. Elemen esensial yang berupa nilai, norma, dan keyakinan, ada yang digali dari agama dan budaya, ada pula yang dikembangkan dari *dream* pendiri. Secara keseluruhan, racikan definisi ini sangat berguna untuk mengenali elemen-elemen budaya organisasi sekolah swasta Islam yang penulis teliti. Tentu saja, baik perspektif objektif-fungsionalis (Parsons, 1964) maupun perspektif subjektif-interpretif (Morgan, 1980) penulis gunakan secara komplementatif untuk menghampiri realitas budaya organisasi itu. Elaborasi empirikal atas elemen-elemen esensial budaya organisasi tersebut diterangi oleh konsep teknologi organisasi dari Perrow; konsep nilai (Muhadjir, 1987; Robbins, 1991; Nystrom dan Starbuck, ed, 1981); dan konsep hubungan antara orientasi nilai dengan karakteristik organisasi (Tosi, dkk, 1990).

Akan halnya pengukuran kekuatan dan kohesivitas budaya organisasi sekolah, penulis memodifikasi deskriptor inventori budaya dari Beach (1993) diperkuat dengan 10 deskriptor nilai pembeda budaya organisasi dari Robbins (1985). Pengukuran kohesivitas dan kekuatan budaya organisasi ini penulis anggap penting dalam kaitannya dengan persepsi warga sekolah, posisi kompetitif sekolah, dan preferensi masyarakat terhadap sekolah yang diteliti.

Upaya perbaikan mutu dan kebermutuan pendidikan di sekolah swasta Islam yang diteliti, ditelaah dengan konsep mutu pendidikan (Engkoswara, 1987); indikator akreditasi sekolah (BAS Nasional, 2003); dan analisis posisi sistem pendidikan (Makmun, 1996). Selain itu, dipinjam pula indikator keberhasilan sekolah (Depdikbud, 1997); kombinasi kebermutuan sekolah dengan pembiayaan pendidikan (Fattah, 1999); ciri-ciri sekolah efektif (Syafuddin, 2001; Satori, 2000); indikator efisiensi dan efektivitas pengelolaan

pendidikan dalam konteks MBS (Satori, 2000); empat faktor kondisi pelaksanaan MBS (Wahab, 2000).

Sebagai komparasi atas fokus telaah penelitian ini, penulis melakukan *review* terhadap sejumlah penelitian terdahulu (Suderadjat, 1998; Permadi, 1996; Anwar, 1984; Wahab, 1986; Usman, 1996; Wongkar, 1990; Meriawan, 1996; Rahman, 1997; Siregar, 1995; Haryadi, 2002; Supriadi, 1995; Lightfoot, 1983; Croghan, 1983; Edmonds, 1979; Supyarma, 2002). Penelitian yang di-*review* menegaskan mutu kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja sekolah.

Meskipun dengan titik kajian yang berbeda, penelitian ini pun sesungguhnya hendak memposisikan mutu kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks keberhasilan kinerja sekolah. Perbedaan titik kajian yang dimaksud terutama terletak pada profil kepemimpinan kepala sekolah sebagai pengelola budaya organisasi sekolah, profil budaya sekolah sebagai representasi nilai-nilai (agama) Islam, dan profil kebermutuan pendidikan di sekolah yang berciri khas Islam sebagai sebuah unikum yang memiliki tantangan tersendiri baik dalam konteks persaingan maupun kebijakan otonomi pendidikan di daerah.

## Temuan Penelitian

### *Kepemimpinan Kepala Sekolah*

Penelitian ini mengandalkan pendekatan kualitatif (*postpositivisme*) rasionalistik, yaitu suatu metode yang mendudukan objek spesifik dalam totalitas holistik (Muhadjir, 2000). Rancangan penelitian yang dipilih adalah studi kasus, sedangkan latar penelitiannya ialah SMA Al-Irsyad yang berlokasi di Jalan Gajahmada Tegal. Sesuai dengan misi induk organisasinya, Perhimpunan Al-Irsyad Al-Islamiyyah (ormas Islam bercorak pembaharu, didirikan tahun 1914 di Jakarta), sekolah tersebut memiliki tradisi keorganisasian dan posisi hasil pendidikan yang berbeda dengan sekolah lainnya. Adapun temuan penelitian, dapat penulis ringkaskan berikut ini.

Pengungkapan perilaku kepemimpinan kepala sekolah menjangkau tiga masa kepemimpinan, dan meliputi aspek-aspek: (a) nilai-nilai yang membentuk

karakter kepemimpinan kepala SMA swasta Islam, yaitu landasan visi organisasi, landasan akhlak sebagai etos kerja, dan landasan sumber kekuasaan; (b) upaya kepala SMA swasta Islam dalam mengelola budaya organisasi dan memprakarsai perbaikan mutu pendidikan di sekolah; (c) kapasitas kepemimpinan kepala SMA swasta Islam dalam dimensi-dimensi keterampilan manajerial, misi profesional pengelola satuan pendidikan, dan rutinitas pelaksanaan tugas manajerial di sekolah (Lihat: Tabel 1).

### ***Budaya Organisasi Sekolah***

Sejauh yang direfleksikan dalam penyelenggaraan dan proses pendidikan, budaya organisasi Al-Irsyad yang berintikan semangat pembaharuan itu merupakan suatu entitas yang terus menerus berproses dari konsep budaya jamaah menuju budaya yang mensubordinasikan arus pemikiran administrasi pendidikan mutakhir. Dalam konteks itulah persekolahan Al-Irsyad Tegal memelihara kelangsungan hidup dan kebermutuan pendidikannya.

Seperangkat nilai budaya organisasi Al-Irsyad yang diturunkan menjadi budaya organisasi SMA Al-Irsyad meliputi nilai religius, nilai cerdas, dan nilai sadar kemajuan. Dimensi nilai religius tersebut selain tersirat dalam teks *mabadi'*-nya, seringkali pula diungkapkan secara eksplisit melalui pernyataan para guru, bahwa sekolah mereka mengemban misi dakwah *amar ma'ruf nahi munkar* untuk terwujudnya masyarakat dan manusia yang memiliki *ablakul karimah*. Proses internalisasi nilai-nilai tersebut mengambil beberapa bentuk. Dalam konteks pembinaan hubungan kerja antartentaga kependidikan sekolah Islam, dilakukan melalui aktivitas pendalaman ajaran agama dengan beragam forum dan kesempatan yang mereka sepakati bersama. Dalam konteks pembinaan kehidupan murid, dilakukan melalui pendidikan agama.

Nilai cerdas yang terkandung dalam budaya organisasi SMA Al-Irsyad, pada tataran kognitif dipersepsikan oleh para guru melalui pemahaman mereka terhadap makna ilmu, pencarian ilmu, orientasi pengamalan ilmu, dan mutu manusia berilmu. Dalam lingkup hubungan guru-murid di

kelas, aplikasi nilai cerdas itu teramati hanya dalam upaya guru untuk memperkenalkan penggunaan solusi pemecahan soal-soal secara cepat, di samping solusi yang konvensional. Sedangkan pemahaman mengenai sadar kemajuan sebagai salah satu nilai budaya organisasi SMA Al-Irsyad, pada wilayah kognitif warga sekolah terungkap dalam kata-kata yang paling sering diucapkan oleh para guru. Dari serangkaian wawancara, catatan dialog, dan pengamatan penulis atas pembicaraan keseharian antarguru di sekolah tersebut, kata-kata yang paling sering muncul itu antara lain globalisasi dan teknologi, menghargai waktu, berorientasi ke masa depan, dan bersikap positif terhadap kehidupan.

Berdasarkan posisi kompetitif dan daur kehidupan organisasi SMA Al-Irsyad, yang didukung oleh informasi mengenai persepsi warga sekolah terhadap budaya organisasi SMA Al-Irsyad (menggunakan instrumen pengukuran dari Beach dan Robbins), terungkap kecenderungan pergeseran karakteristik budaya organisasi SMA Al-Irsyad dari *kuat dan kohesif* menuju *tidak kuat dan tidak kohesif*. Sebagai nilai intrinsik, substansi budaya organisasi SMA Al-Irsyad seharusnya selalu kuat, dalam arti dijadikan pedoman perilaku oleh komunitasnya. Sedangkan sebagai nilai instrumental, ia harus selalu terpelihara kohesivitasnya, dalam arti memiliki daya-antar kepada pencapaian tujuan amal usaha pendidikan.

Ringkasnya, unsur-unsur budaya organisasi SMA Al-Irsyad terdiri atas: (1) Identitas: *Mabda*, Lambang, Sejarah, Mars; (2) Nilai-nilai: Religius, Cerdas, Sadar Kemajuan; (3) Unsur kekuatan dan kohesivitas: (a) pelayanan dan penyediaan peluang kepada warga sekolah; (b) profesionalisme dan dukungan organisasi untuk upaya-upaya melakukan pekerjaan terbaik; (c) penempatan diri organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan persaingan, dan perjuangan organisasi untuk mencapai misinya; (4) Kondisi saat ini: Tidak kuat dan tidak kohesif.

### ***Mutu Pendidikan***

Dari segi masukan yang berupa guru, sekolah tersebut dari waktu ke waktu menunjukkan upaya peningkatan jumlah dan kualifikasi guru, sehingga mencapai keseimbangan rasio guru berbanding

murid sebagaimana ditentukan oleh indikator akreditasi sekolah swasta. Upaya yang sama dilakukan pula untuk jumlah dan mutu murid sebagai subjek layanan pendidikan di sekolah. Dari tahun ke tahun, terjadi kecenderungan peningkatan jumlah murid, batas nilai ujian yang diterima, dan perbaikan proporsi latar belakang sosial ekonomi murid.

Dari sudut pembiayaan pendidikan, terlihat kenaikan APBS dan penyisihan sisa APBS tahunan yang cukup berarti. Hal itu memungkinkan terjaminnya kecukupan peralatan di dalam kelas, rasio buku berbanding murid, dan rasio alat laboratorium berbanding murid. Ketika sekolah ini mencapai kapasitas penuh, proyeksi peningkatan masukan sarana parasaran pendidikan pada masa-masa selanjutnya, tampaknya lebih merujuk kepada perkembangan *enrolment* setiap tahun. Dari tahun ke tahun, proporsi biaya yang bersumber dari murid menunjukkan makin dominan dibanding biaya yang bersumber dari amal usaha lain.

Urgensi perbaikan mutu proses pendidikan lebih kental tertuang dalam kebijakan di tingkat lokal, dalam hal ini Lajnah Pendidikan dan Pengajaran. Meskipun demikian, perencanaan pendidikan dan pengambilan keputusan yang ditempuhnya tetap diramu dari perpaduan antara aspirasi internal organisasi dengan isu dan kebijakan pendidikan yang berkembang di daerah. Sedangkan di SMA Al-Irsyad, ikhtiar perbaikan mutu proses pendidikan itu diwujudkan dalam bentuk optimalisasi pelayanan belajar di sekolah, pengetatan kenaikan kelas (meskipun langkah ini mengakibatkan tingginya angka mengulang kelas). Pelibatan pemikiran-pemikiran inovatif yang berupa penelitian pendidikan, pelatihan khusus, dan ceramah-ceramah pendidikan untuk guru, juga dijadikan sebagai salah satu cara perbaikan mutu proses pendidikan di SMA Al-Irsyad Tegal.

Ikhtiar perbaikan mutu proses pendidikan di SMA Al-Irsyad Tegal setidaknya diorientasikan kepada tiga tujuan, yaitu: (1) menaikkan peringkat sekolah di antara sekolah lain yang sejenis di wilayahnya; (2) memperjuangkan raih prestasi non-akademik yang mendukung kemasyhuran sekolah; dan (3) mempertahankan status akreditasi sekolah. Dari segi peringkatnya, SMA Al-Irsyad tergolong lebih baik daripada sesama sekolah Islam di wilayahnya, meskipun peringkat itu belum dapat

disebut istimewa karena dalam waktu yang sekian lama menempati posisi tengah. Posisi ini tidak sebaik SMA Pius (salah satu SMA yang diselenggarakan oleh yayasan Katolik) yang setiap tahun menunjukkan keunggulan di atas SMA Al-Irsyad dan sekolah-sekolah Islam di Kota Tegal.

Dari aspek keluarannya, mutu pendidikan di SMA Al-Irsyad dicirikan oleh kondisi berikut ini. *Pertama*, angka lulusan yang tergolong tinggi. Kondisi ini tidak dapat sepenuhnya dipahami sebagai reslutasi dari tercukupinya standar nilai kelulusan, tetapi bisa saja disebabkan oleh suasana kebatinan sebagian besar pelaksana pendidikan, betapa sulit dan berisikonya memutuskan ketidaklulusan murid. *Kedua*, tinggi rendahnya NEM yang diraih lulusan tidak selalu mencerminkan hasil peningkatan yang berarti terhadap NEM SLTP asal. *Ketiga*, baik NEM tertinggi SMA maupun *plus minus*-nya selisih antara NEM SMA dengan NEM SLTP asal yang diperoleh setiap tahun kelulusan, tidak selalu menghasilkan peningkatan peringkat SMA Al-Irsyad di antara 13 SMA lainnya di kota Tegal, meskipun ia menduduki posisi kedua setelah SMA Katolik Pius. Apabila peringkat sekolah berdasarkan NEM dianggap mewakili kebermutuan sekolah, maka kecenderungan tersebut mengisyaratkan bahwa perjuangan perbaikan mutu SMA Al-Irsyad belum mampu menyaingi empat SMA Negeri dan satu SMA swasta Katolik (Pius), meskipun ia berada di atas satu SMA Negeri dan enam swasta lainnya.

Indikator lain yang merepresentasikan efisiensi dan efektivitas pendidikan di SMA Al-Irsyad, dijelaskan oleh kondisi berikut ini. *Pertama*, kenaikan *enrolment* murid baru setiap angkatan hampir selalu diikuti oleh kenaikan angka tinggal kelas pada tahun kedua dan ketiga. Tinggi rendahnya angka tinggal kelas pada masing-masing angkatan itu tampaknya tidak selalu sejalan dengan jumlah ketidaklulusan. *Kedua*, perbandingan antara jumlah murid yang tinggal kelas, keluar, dan tidak lulus terhadap total murid setiap angkatan, menunjukkan persentase yang beragam. *Ketiga*, angka melanjutkan pendidikan dari seluruh lulusan pada setiap angkatan pada umumnya kurang dari 50%, tertinggi hanya 46%.

Fakta di atas menginformasikan bahwa sebagai kehendak politik penyelenggaranya, perbaikan mutu pendidikan di SMA Al-Irsyad Tegal dicerminkan bukan hanya dalam butir-butir

perencanaan pendidikan, melainkan diolah pula dalam keputusan Lajnah Pendidikan dengan memperhatikan kebijakan induk organisasi dan perkembangan lingkungan eksternalnya. Tetapi, sebagai salah satu strategi yang berorientasi kepada perbaikan posisi dan pamor sekolah swasta Islam, sejauh ini mutu pendidikan di SMA Al-Irsyad Tegal belum sepenuhnya digarap atas dasar kesadaran konseptual dan perencanaan sistematis yang berjangka panjang, baik di tingkat *policy* organisasi penyelenggara maupun di tahap implementasi oleh para pelaksananya.

### **Model Konseptual: Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Penguatan Budaya Organisasi dan Perbaikan Mutu Pendidikan SMA Swasta Islam**

Model konseptual ini dikonstruksi berdasarkan urgensi kebutuhan pengembangan kompetensi profesional pengelola satuan pendidikan, kohesivitas budaya sekolah, dan kebermutuan pendidikan sekolah yang dapat mengakomodasi kepentingan pelestarian ciri khas, kemandirian, dan daya saing dalam konteks perubahan kebijakan dan perkembangan aspirasi pemakai jasa pendidikan terhadap layanan dan hasil pendidikan yang bermutu.

Adapun asumsi yang melandasi pengajuan model konseptual, dapat penulis jelaskan berikut ini. *Pertama*, modalitas potensi strategik sekolah yang berupa kekentalan komitmen elit organisasi, kejelasan visi dan misi organisasi, pengalaman sejarah, dan kemampuan finansial untuk membangun sarana-prasarana pendidikan. *Kedua*, pentingnya meningkatkan mutu pendidikan di SMA swasta Islam, terkait dengan: (1) tuntutan peningkatan fasilitas pendidikan, produktivitas sekolah, pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan bagi seluruh warga negara, dan kesesuaian antara kemampuan lulusan dengan bidang pilihan kelanjutan pendidikannya; (2) rendahnya tingkat-penguasaan peserta didik terhadap *learning tasks* yang dituntut oleh kurikulum. *Ketiga*, upaya penciptaan iklim kondusif bagi terwujudnya perubahan dan pengembangan tidak lepas dari segi kepemimpinan kepala sekolah.

*Keempat*, kepemimpinan kepala sekolah yang diperlukan untuk perbaikan mutu pendidikan di sekolah, ialah kepala sekolah yang mampu: (1) menjabarkan bahwa sumberdaya yang ada adalah

untuk menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pengajaran yang cukup, dan pemeliharaan fasilitas yang baik; (2) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan pengkoordinasian proses instruksional; dan (3) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua murid, dan masyarakat terkait. *Kelima*, dalam kerangka agenda reformasi pendidikan, sekolah swasta Islam seperti SMA Al-Irsyad Tegal belum mampu melakukan perubahan budaya yang berarti dalam hal kepemimpinan kepala sekolah. Keadaan ini menuntut dikembangkannya norma baru tentang peran dan perilaku, serta dikondisikannya sistem kolaborasi dalam proses pembelajaran.

*Keenam*, pentingnya pengelolaan budaya organisasi terkait erat dengan pemberdayaan kapabilitas manajemen sekolah. Dari perspektif implementasi kebijakan otonomi pendidikan, nilai-nilai budaya organisasi tersebut harus mampu meningkatkan hasil belajar peserta didik, bebas dari semua hambatan aturan birokrasi, inovatif, dan akuntabilitas sosial yang tinggi. Pada tataran manajemen sekolah, kebijakan otonomi pendidikan itu mempersyaratkan perubahan yang mendasar pada bidang-bidang perilaku pelayanan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan model konseptual ini, profil kepemimpinan kepala SMA swasta berciri khas Islam ditopang oleh tiga elemen kunci. *Pertama*, elemen nilai-nilai, berupa landasan visi organisasi badan penyelenggara yang diderivasi menjadi visi sekolah, landasan etos kerja, dan landasan sumber kekuasaan. Landasan visi merujuk kepada kesadaran untuk senantiasa mengkomunikasikan dan memposisikan visi sebagai *guide lines* sekaligus titik-capai ikhtiar pengelolaan pendidikan di sekolah. Landasan etos kerja adalah kehendak mendinamisasi mandat *kehalifah fil ard*, yaitu mencari keridhaan Allah swt, sebagai tumpuan, motif, tujuan, dan cara pandang terhadap kerja. Dengan demikian, corak kontraktual dalam keseluruhan hubungan kerja, diletakkan dan dimaknai dalam konteks etos kerja itu.

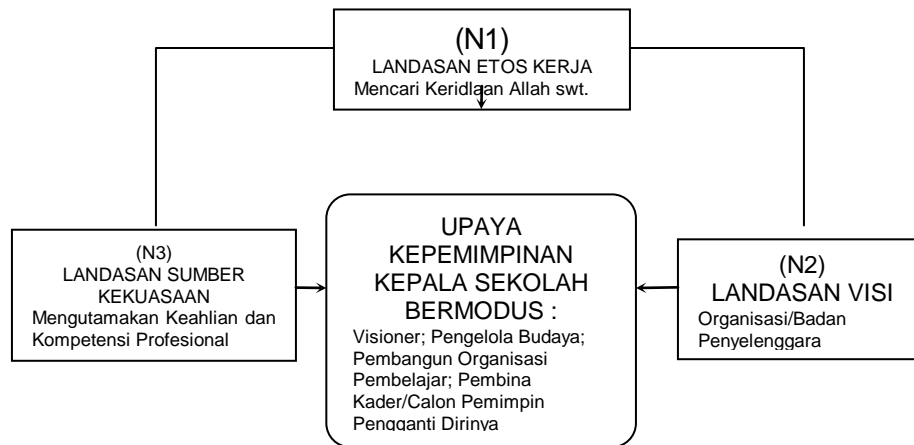
Landasan sumber kekuasaan merujuk pada pengutamaan keahlian dan kemampuan memimpin sebagai dasar legitimasi kehadiran kepala sekolah. Artinya, kepala sekolah yang menguasai bidang hasil pokok yang menjadi tugasnya, dan memahami keseluruhan fungsi serta substansi pengelolaan satuan pendidikan. Konsekuensinya, harus ada

kesediaan badan penyelenggara untuk merekrut calon kepala sekolah dari luar lingkaran organisasinya. Bahwa kepala sekolah tersebut dipersyaratkan memiliki kekentalan pemahaman terhadap eksistensi dan misi organisasi, hal itu hendaknya diposisikan sebagai bagian dari proses pembinaan kepala sekolah.

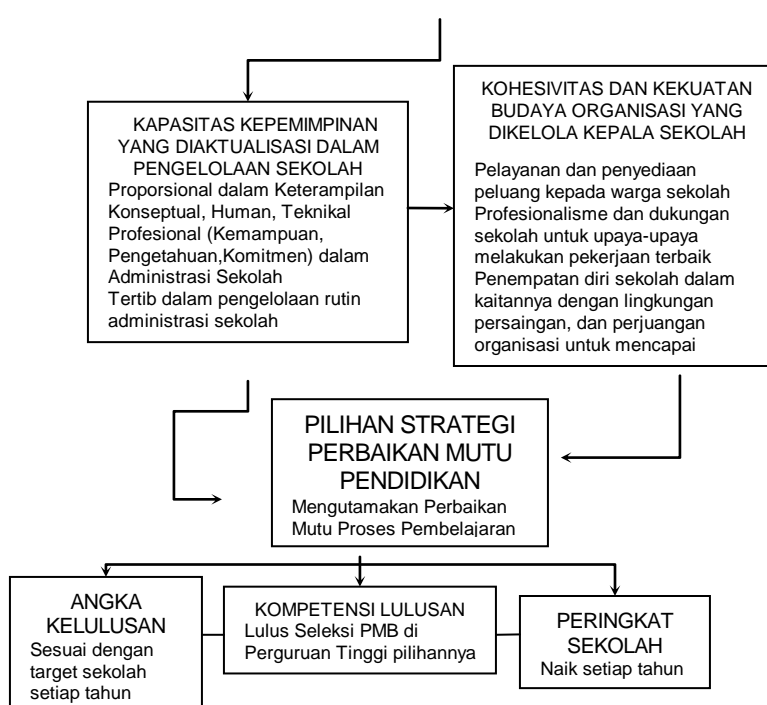
*Kedua*, elemen upaya mengelola budaya organisasi sekolah, yang substansinya adalah memperkuat dan meningkatkan derajat kohesivitas budaya organisasi sekolah sehingga nilai-nilai budaya itu bertransformasi menjadi proses, keluaran dan dampak pendidikan yang merepresentasikan kebermutuan sekolah. Upaya kepala sekolah dalam hal itu, ditunjukkan oleh kemampuannya memasok energi (animator) yang dibutuhkan untuk mengangkat organisasi sekolah; mengubah budaya dalam arti melakukan redefinisi kognitif kepada bawahannya mengenai kemandirian, kolaborasi, perilaku bersaing, serta mengembangkan standar penilaian dan evaluasi baru. Elemen ini ditopang oleh kemampuan memerankan diri sebagai

pemimpin yang visioner, pembangun organisasi pembelajar, dan pembina kader pengganti kepala sekolah.

*Ketiga*, elemen kapasitas manajerial kepala sekolah, yang meliputi wilayah keterampilan manajerial dan misi profesional pengelola satuan pendidikan. Keterampilan manajerial terkait dengan perimbangan proporsi keterampilan konseptual, insani, dan teknikal kepala sekolah. Misi profesional kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan meliputi kemampuan dalam administrasi sekolah, pengetahuan dalam administrasi sekolah, dan komitmen dalam administrasi sekolah. Berpijak pada tiga elemen kunci kepemimpinan itulah, kepala sekolah secara konsisten melancarkan pelaksanaan rutinitas tugas manajerial yang meliputi tugas-tugas perencanaan, penggerakkan, dan pengawasan atas unsur-unsur substantif sekolah, yaitu kesiswaan, kepegawaian, kurikulum, sarana dan parasarana, keuangan sekolah, kehumasan, inovasi, kompetisi, dan akuntabilitas.







Gambar 1

Model Konseptual Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Berorientasi Penguatan Budaya Organisasi dan Perbaikan Mutu Pendidikan di SMA Swasta Berciri Khas Islam

## Daftar Kepustakaan

- Ansoff, H. Igor dan Mc. Donnell, Edward J. 1990. *Implanting Strategic Management*. London: The Falmer Press.
- Anwar, Muhammad Idochi. 1984. "Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Performansi Guru SMEA di Kotamadya Bandung". *Tesis PPs-IKIP Bandung*.
- Asy'arie Musa. 1997. *Islam, Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Yogyakarta: LESFI.
- Bass, Bernard M.1981. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper & Row
- Beach, Lee Roy.1993. *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Bennis, W. dan Nanus, B. 1985. *Leader: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.
- Boles, HW.1980. *Leaders, Leading and Leadership*. Kalam MI: Western Michigan University.
- Bolt, James P.2000. "Mengembangkan Pemimpin Tiga Dimensional" dalam Frances Hesselbein, et.al. (terj. Bob

- Widyahartono). *The Leader of The Future*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Castetter, William B. 1966. *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Covey, Stephen R. 2000. "Tiga Peranan Pemimpin dalam Paradigma Baru". dalam Hesselbein et.al. *Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: The Drucker Foundation-Elex Komputindo.
- Deal, Terrence, E. dan Kennedy, Allan A. 1982. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Depdikbud Jawa Tengah. 1999. *Laporan Ebtanas 1998/1999*. Semarang: Bidang Dikmenum.
- Depdiknas. 2003. *Konstruk dan Indikator Kualitas Sekolah*. Jakarta: Badan Akreditasi Sekolah Nasional-Depdiknas
- Djojonegoro, Wardiman. 1996. "Pidato Pembukaan Munas BMPS", Jakarta: Depdikbud.
- Evans, William, M. 1988. *Organization Theory: Research and Design*. New York: McMillan
- Engkoswara.1987. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gaffar, Mohammad Fakry. 1994. "Visi: Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategik Perguruan Tinggi", *Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar*, Bandung: IKIP Bandung.
1995. "Status Pengelola Satuan Pendidikan: Antara Kenyataan dan Harapan". *Makalah Temu Ilmiah Nasional Manajemen Pendidikan*. Padang: IKIP Padang.
- Haryadi, Rahmat. 2002. "Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi: Studi Multikasus pada SD Katolik dan SD Islam Berprestasi di Kabupaten Semarang". *Disertasi* PPs-UPI.
- Hofstede, G.1990. *Culture's Cosequences*. London: Sage Publications
- Jones, GR.1995. *Organizational Theory: Text and Cases*. Massachussets: Addison Wesley Publishing Company.
- Kotter, John P. dan Heskett, James L. 1998. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Keith, Sherry dan Girling, Robert H. 1991. *Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration*. Massachussets :Addison Wesley Publishing Company.
- Kilman, Ralph H. et.al.1985. *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Fransico: Jossey Bass.
- Kleden, Ignas. 1987. "Masalah Kemiskinan Sosial-Budaya di Indonesia". *Prisma*, No. 8 Tahun XVI, Jakarta: LP3ES.
- Lightfoot, Sarah L. 1983. *The Good High School: Potraits of Character and Culture*. New York: Basic Books.
- Makmun, Abin Syamsuddin. 1996. "Analisis Posisi Pendidikan". *Makalah Penataran*. Jakarta: Biro Perencanaan Depdikbud.
- Madjid, Nurcholish. 1992. *Islam dan Doktrin Peradaban*, Jakarta: Paramadina.
- Meriawan, Danny.1996. "Keterkaitan dan Kepadanan Pengelolaan Program Pembelajaran dengan Kebutuhan Dunia Industri: Studi Kasus di STMN 3 dan STMN 5 Bandung". *Disertasi*, PPs-IKP Bandung.
- Muhadjir, Noeng. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi IV*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Morrisey, George L. 1995. *Pedoman Pemikiran Strategik: Pembangunan Landasan Perencanaan Anda*, Jakarta: Prehallindo.
- Mulyana, Deddy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Permadi, Dadi. 1996. "Kepemimpinan Mandiri Kepala SD Terencil di Desa Tertinggal: Studi Kasus pada SD Terencil di Desa Teringgal Kabupaten Bandung Melalui *Action Research*". *Disertasi* PPs-IKIP Bandung.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (ed. Deddy Mulyana). 2000. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pimpinan Pusat Al-Irsyad, 1996, "Keputusan-keputusan Muktamar ke-36 Al-Irsyad Al-Islamiyyah, Pekalongan 1996", Jakarta.
- Razik, Taher A. dan Swanson, Austin D. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Rasyidin, Waini. 2000. "Filosofi dan Teori Pendidikan untuk Membangun Pendidikan ke Arah Masyarakat Indonesia Baru". *Makalah* Konaspi IV. Jakarta: UNJ.
- Rahman, Arif. 1997. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen DPTK-IKIP Bandung". *Tesis* PPs-IKIP Bandung.
- Rahardjo, Dawam. 1999. *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi*, Jakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat.
- Robbins, Stephen P. 1984. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- .....1990. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentce-Hall Inc.
- Sanusi, Ahmad. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Bandung: IKIP Bandung.
- .....1998. *Keteraturan, Kompleksitas, dan Kesemrawutan Real Life System*. Bandung: PPs-IKIP Bandung.
- Satori, Djam'an.2000. *Akontabilitas Sekolah Efektif*, Bandung: UPI
- Sergiovanni, TJ.1986. *The Principalsbip: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyin Bacon Inc.
- Stoner, James AF. dan Freeman, Edward R. 1994. *Management 4<sup>th</sup> Ed*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

### Penulis :

*Drs. Yayat Hidayat Amir, M.Pd. adalah sebagai dosen tetap yayasan di Universitas Pancasakti Tegal sejak tahun 1984. Memperoleh Sarjana Muda (BA) tahun 1978, dan Sarjana*

*(Drs) di Jurusan Pendidikan Ekonomi Umum FKIS-IKIP Bandung tahun 1983. Magister Pendidikan Bidang Administrasi Pendidikan pada tahun 1999, terdaftar sebagai siswa program*

*doktor dalam bidang yang sama sejak tahun akademik 1999/2000.*