

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA SEKOLAH
DI UPT SD KECAMATAN MOYUDAN KABUPATEN SLEMAN

Warsilah, Wiwik Wijayanti

SD N Nglengking Sleman, Universitas Negeri Yogyakarta

warsilah25yahoo.co.id, wiwikashari@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dan kendala yang dihadapi dalam mengembangkan budaya sekolah. di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung UPT Pelayanan Pendidikan Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru, dan siswa SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung UPT Pelayanan Pendidikan Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemeriksaan dan keabsahan data dilakukan melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, mengadakan *membercheck*, dan menggunakan bahan referensi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *interactive model*, yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai upaya telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah. Upaya tersebut meliputi pemantapan nilai dasar budaya sekolah, melakukan pembinaan terhadap warga sekolah, membuat acara-acara rutinitas, memberikan penilaian dan penghargaan, tanggap terhadap masalah eksternal dan internal, dan melaksanakan koordinasi dan kontrol.

Kata kunci: Peran kepala sekolah, budaya sekolah, pengembangan budaya sekolah

THE PRINCIPAL ROLE IN THE DEVELOPMENT SCHOOL CULTURE
IN THE UPT SD MOYUDAN DISTRICT SLEMAN REGENCY

Warsilah, Wiwik Wijayanti

SD N Nglengking Sleman, Universitas Negeri Yogyakarta

warsilah25yahoo.co.id, wiwikashari@gmail.com

Abstract

This study aims to reveal the principals' attempts and the constraints they face in developing the school culture. This research is a case study of research employing qualitative descriptive approach. The research subjects are the principals, teachers, and students of SD Muhammadiyah Ngijon 1 and SD N Sumberagung of Educational Service Unit, Moyudan District, Sleman Regency. The data were collected through observations, interviews, and documents. Data validity was examined by the extension of observation, increasing persistence, triangulation, member-checking, and reference materials. The data were analyzed using interactive analysis model, consisting of data collection, data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that various efforts have been undertaken by the principals in developing school culture, including: (1) the enhancement of the school's cultural values; (2) developing the school community through guidance and training; (3) providing role models in discipline and honesty; (4) creating routine events; (5) providing assessment and recognition, evaluation, and appreciation; (6) responding external and internal problems; and (7) implementing coordination and control.

Keywords: the principal role, school culture, school culture development

Pendahuluan

Sekolah memiliki peranan strategis untuk menyelenggarakan pendidikan. Dalam konteks manajemen sekolah semua kegiatan sekolah harus dikelola dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien yang bermuara pada pembelajaran yang menghasilkan *output* yang berprestasi atau bermutu tinggi.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja sekolah yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal sekolah adalah segala sesuatu yang berada di luar sekolah dan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap sekolah dan budayanya. Faktor internal sekolah adalah segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk mewujudkan kinerja dan juga budaya sekolah yang dianut oleh segenap warga sekolah.

Budaya sekolah mencerminkan penampilan sekolah bagaimana sekolah tersebut dilihat oleh orang yang berada di luar organisasi sekolah. Sekolah yang memiliki budaya yang kuat, akan menunjukkan citra yang positif, demikian pula sebaliknya. Budaya sekolah yang kuat dapat dilihat dari ketaatan seluruh warga sekolah terhadap sekolah, seluruh warga sekolah mengetahui dengan jelas tujuan sekolah serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Mengembangkan misi dan tujuan sekolah yang berpusat pada peserta didik yang bisa memotivasi kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik sendiri dan masyarakat. Memiliki pedoman tingkah laku yang jelas, dimengerti, dipatuhi, dan dilaksanakan oleh semua warga sekolah. Nilai-nilai yang dianut oleh sekolah tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua warga sekolah baik kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, dan penjaga sekolah (Deal & Peterson, 1999, p.11).

Budaya sekolah yang ideal adalah budaya sekolah yang kuat. Budaya yang kuat merupakan budaya dimana nilai-nilai

inti dipegang secara intensif dan dianut bersama oleh seluruh warga sekolah serta mempengaruhi intensitas perilaku warga sekolah. Semakin kuat budaya sekolah maka akan semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku semua warga sekolah. Budaya sekolah yang kuat dapat mendukung tercapainya tujuan sekolah karena nilai-nilai yang ada dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar warga sekolah.

Kenyataan yang ada di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak sekolah yang belum memiliki budaya sekolah yang kuat. Hal ini dapat terlihat dari beberapa hal antara lain: masih rendahnya tingkat kedisiplinan baik dari peserta didik maupun guru di suatu sekolah, adanya keputuhan pada kepala sekolah saat berada di hadapannya, maraknya peristiwa tawuran antarpelajar, masih ada beberapa sekolah yang lingkungan sekolahnya tampak sampah berserakan di mana-mana, belum terpenuhinya jumlah jam kerja bagi guru yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebanyak 37,5 jam dalam satu minggu, masih ada beberapa warga sekolah yang berperilaku kurang jujur.

Berdasarkan uraian di atas tentunya sangat menarik untuk mengetahui lebih banyak tentang bagaimana peran kepala sekolah dalam upaya pengembangan budaya sekolah yang kuat serta apa saja kendala yang dihadapi dalam melaksanakan upaya pengembangan budaya sekolah yang kuat di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung UPT Pelayanan Pendidikan Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya pengembangan budaya sekolah yang kuat serta mengetahui kendala yang dihadapi dalam melaksanakan upaya pengembangan budaya sekolah yang kuat di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung UPT Pelayanan Pendidikan Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman.

Manfaat penelitian secara praktis bagi kepala sekolah, guru dan warga sekolah yang lain dapat mengetahui berbagai upaya yang telah dilakukan dalam rangka mengembangkan budaya sekolah sehingga akan terwujud budaya sekolah yang kuat serta dapat mengatasi kendala yang dihadapi dalam upaya mengembangkan budaya sekolah yang kuat. Bagi siswa dapat belajar dengan nyaman sehingga dapat meningkatkan motivasi belajar jika budaya sekolah yang kuat sudah terwujud, dan bagi peneliti dapat menambah pengetahuan tentang budaya sekolah dan berbagai upaya yang harus dilaksanakan dalam mengembangkan budaya sekolah yang kuat sehingga pada akhirnya dapat diterapkan di lembaga asal peneliti bekerja yaitu di SD N Nglengking UPT Pelayanan Pendidikan Kecamatan Minggir Kabupaten Sleman. Manfaat secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dalam bidang budaya sekolah dan menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut guna mengetahui tentang budaya di suatu lembaga pendidikan.

Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2010, p.83).

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap peningkatan program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan peserta didik dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang (Nurkolis, 2006, p.119).

Lunenberg & Ornstein (Wuradji, 2008, p.95) menggolongkan peran kepala sekolah dalam tiga kategori, yaitu: (a) peran kepemimpinan; (b) peran manajerial; dan (c) peran pengembang kurikulum dan

pengajaran. Peran kepemimpinan berhubungan dengan peran untuk mempengaruhi pengikutnya untuk selalu mengikuti arahannya dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan sekolah dalam rangka mengembangkan dan memajukan sekolah. Peran kepemimpinan yang menonjol adalah peran untuk membangun budaya sekolah. Peran manajerial berhubungan dengan peran untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penggerakkan, dan fungsi pengendalian. Peran sebagai pengembang kurikulum dan pelaksana proses pembelajaran meliputi: (a) meningkatkan kualitas pembelajaran, baik program maupun perumusan metode pembelajaran yang dipilih; (b) melakukan supervisi dan evaluasi pembelajaran; (c) membuat perencanaan mengenai alokasi waktu pembelajaran; (d) mengoordinasikan pengembangan dan implementasi kurikulum; (e) mengembangkan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas materi pembelajaran; dan (f) melakukan pemantauan kemajuan belajar siswa.

Nurkolis (2006, p.120) menjelaskan bahwa peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain: sebagai evaluator, manajer, *administrator*, *supervisor*, *leader*, inovator, dan motivator. Sementara itu Wah-josumidjo (2010, p.82) melihat bahwa sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka tugas dan fungsi kepala sekolah juga bisa dilihat dari berbagai sudut pandang. Tugas dan peran kepala sekolah bisa dilihat dari sudut pandang antara lain: (a) kepala sekolah sebagai pejabat formal; (b) kepala sekolah sebagai manajer; (c) kepala sekolah sebagai seorang pemimpin; (d) kepala sekolah sebagai pendidik; dan (e) kepala sekolah sebagai staf.

Pengertian budaya sekolah menurut Deal & Peterson (1999, p.4), budaya sekolah adalah: *School cultures are complex webs of traditional and rituals that have been built up over time as teachers, students, parents, and administrators work together and deal with crises and accomplishments' culture patterns are highly enduring, have a powerful impact on performance, and shape the ways people think,*

act, and feel, yang bermakna bahwa budaya sekolah merupakan jaringan yang kompleks dari tradisi dan ritual-ritual yang telah dibangun dari waktu ke waktu antara guru, siswa, orang tua, dan administrator dalam bekerja bersama-sama dan menangani krisis dan prestasi. Sementara Owen (1995, p.109) menambahkan budaya sekolah merupakan: *The body of solutions to problems of that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems*, yang berarti bahwa budaya sekolah merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Pengertian budaya sekolah yang lain dikemukakan oleh Brown (1998, p.9) adalah *Organisational culture refers to the pattern of beliefs, value and learned ways of coping with experience that have developed during the course of organisation's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members*. Budaya sekolah merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Selain itu, budaya sekolah sangat penting dalam membentuk karakter peserta didik, sebab budaya sekolah menjadi nilai dan norma dalam kegiatan dan aktivitas peserta didik. Dengan demikian peserta didik maupun warga sekolah lainnya memiliki motivasi untuk belajar, bekerja sama dan meningkatkan sikap yang baik dalam berinteraksi antara sesama warga sekolah. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Stolp & Smith (1995, p.21) yang menyatakan bahwa: *Researchers have accumulated some compelling evidence in support of the proposition that deliberate changes in school's culture and climate can make the school a place*

in which teachers feel positive about their work and students are motivated to learn. A positive school culture is associated with higher student motivation and achievement, increased teacher collaboration, and improved attitudes among teachers toward their jobs.

Terwujudnya budaya sekolah yang kuat tentu tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolahnya. Kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab dan berpengaruh untuk menentukan segala aktivitas dan kebijakan yang harus dilaksanakan oleh semua warga sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan memiliki potensi paling besar dan memegang peran kunci dalam membentuk dan mengembangkan budaya sekolah yang kuat. Kepala sekolah memiliki tugas dalam menanamkan kesadaran, dan penghayatan akan nilai-nilai positif yang harus dibudayakan pada sekolah yang dipimpinnya. Sehubungan dengan peran tersebut Schein (Wuradji, 2008, p.81) menyarankan adanya beberapa tahap dalam pengembangan budaya sekolah. Beberapa tahap tersebut adalah sebagai berikut: (a) *Attention*; menunjukkan kepada seluruh warga sekolah sesuatu yang menjadi prioritas, nilai-nilai yang harus dipahami, tugas yang harus dilakukan dan bagaimana mengerjakannya, bagaimana menilai dan mengevaluasi hasil kerja yang telah diperoleh; (b) *Reaction to crisis*; krisis yang dihadapi organisasi dapat dimanfaatkan untuk menggali semangat bersama; (c) *role modeling*; mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan, dapat berperilaku dan berkinerja dengan ideal, bersikap terbuka, berpendapat, bertindak secara meyakinkan, selalu menunjukkan sikap dan perilaku loyal sehingga akan diteladani oleh warga sekolah lainnya; (d) *Allocation of reward*; menunjukkan bagaimana dalam kesehariannya menetapkan dan menggunakan kriteria sebagai dasar pemberian imbalan; dan (e) *Criteria for selection and dismissal*; proses rekrutmen calon anggota organisasi baru yang memiliki persyaratan tertentu, seperti kemampuan, keterampilan, dan latar belakang kepribadian.

Pendapat yang kurang lebih sama disampaikan oleh Tushman & O'Reilly (Kusdi, 2009, p.121) yang menggunakan istilah pengelolaan budaya organisasi meliputi empat cara yaitu pembentukan komitmen, penggunaan simbol, menciptakan imbalan, dan melalui kontrol sosial.

Kepala sekolah harus dapat memelihara budaya sekolah yang ada, untuk dapat memelihara budaya sekolah dengan baik, menurut Sutrisno (2010, p.34) ada beberapa langkah penting yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yaitu: (1) senantiasa memberikan dorongan kepada seluruh warga sekolah untuk mengimplementasikan budaya sekolah, terutama yang bersifat ritual; (2) memberikan keteladanan di lingkungan kerjanya; (3) adaptif terhadap subkultur yang ada selama tidak bertentangan dengan kultur utama yang terbentuk; (4) memberikan bimbingan dan berusaha untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh warga sekolah; (5) senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa sekolah akan memiliki budaya yang kuat karena dibangun melalui diantara subkultur yang ada.

Sobirin (2009, p.224) menjelaskan untuk menghindari terjadinya deviasi budaya sangat diperlukan adanya kesadaran dari warga sekolah akan pentingnya memelihara dan mempertahankan budaya. Upaya ini bisa dilakukan melalui pemahaman yang baik terhadap elemen-elemen pembentuk budaya seperti keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan. Semakin warga sekolah memahami, mengakui, menjiwai, dan mempraktikkan keyakinan, tata nilai, dan adat kebiasaan tersebut dan semakin tinggi tingkat kesadaran mereka, budaya sekolah akan semakin eksis dan lestari. Secara umum ada dua cara yang bisa digunakan untuk melestarikan budaya sekolah yaitu cara formal dan informal. Secara formal pelestarian budaya sekolah meliputi beberapa tahap, yaitu: (1) dilakukan seleksi awal untuk menentukan calon pegawai yang patut diterima; (2) dilakukan orientasi awal kepada calon pegawai yang diterima; (3) memperkokoh pemahaman warga sekolah dengan memperbanyak pengalaman

melalui berbagai kegiatan seperti mengikuti *on the job training*; (4) memberikan pemahaman kepada warga sekolah tentang model pengukuran kinerja dan sistem *reward* yang akan diterima; (5) menyakinkan kembali para warga sekolah agar menjiwai dan mempraktikkan nilai-nilai inti budaya sekolah; (6) memberikan cerita tentang legenda yang menyejarah di sekolah; dan (7) menciptakan *role model* dan perilaku yang konsisten dari kepala sekolah. Sementara untuk melestarikan budaya sekolah secara informal berarti menggunakan media yang bersifat simbolik, misalnya cerita kesuksesan sekolah, *rites and ritual*, menggunakan slogan, humor, upacara-upacara, piknik keluarga, dan pertemuan-pertemuan informal lainnya.

Sementara itu Tika (2006, p.111) menggunakan istilah memperkuat budaya sebagai salah satu bentuk pengembangan budaya sekolah. Ada tujuh langkah yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka memperkuat budaya sekolah yang ada, tujuh langkah tersebut meliputi: (a) pemantapan nilai-nilai dasar budaya sekolah; (b) melakukan pembinaan; (c) memberikan keteladanan; (d) membuat acara-acara rutinitas; (e) memberikan penilaian dan penghargaan; (f) tanggap terhadap masalah eksternal dan internal sekolah; dan (g) melaksanakan koordinasi dan kontrol.

Wirawan (2008, p.34) berpendapat bahwa penguatan budaya sekolah dapat dilakukan melalui manajemen kinerja bagi warga sekolah umumnya dan khususnya pada guru. Manajemen kinerja adalah proses mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi kinerja guru agar sesuai dengan harapan sekolah. Secara umum ada tiga faktor yang dievaluasi, yaitu: perilaku kerja; sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan; dan hasil kerja guru. Perilaku kerja menunjukkan cara guru mengajar, yang hal ini berhubungan langsung dengan budaya sekolah. Perilaku kerja guru dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan nilai-nilai, norma-norma, kode etik, asumsi, dan filsafat budaya sekolah. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan juga berhubungan lang-

sung dengan budaya sekolah. Sifat pribadi yang dievaluasi misalnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan mengikuti perubahan. Hasil kerja juga berhubungan dengan budaya sekolah. Umumnya budaya sekolah diciptakan agar tujuan sekolah dapat tercapai. Tujuan sekolah dapat tercapai jika setiap guru berupaya menciptakan kinerja yang tinggi.

Selanjutnya Wirawan (2008, p.35) menjelaskan bahwa alat untuk memperkuat budaya sekolah adalah adanya sistem imbalan. Sistem imbalan merupakan bagian dari norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi dari budaya sekolah dan menunjukkan sistem kompensasi dalam budaya sekolah. Sistem kompensasi yang manusiawi merupakan alat penguat budaya sekolah misalnya gaji, bonus, dan promosi yang layak dan tepat waktu akan mendorong guru berperilaku sesuai dengan standar budaya sekolah.

Metode Penelitian

Jenis, Waktu, Tempat dan Subjek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian jenis studi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2013 sampai dengan bulan Maret 2014 bertempat di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung UPT Pelayanan Pendidikan Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman.

Target/subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik memperoleh subjek, untuk kepala sekolah minimal masa kerja 2 tahun dan untuk guru dipilih 3 orang guru dari masing-masing sekolah yang mewakili guru lama. Guru agak lama, dan guru baru. Sedangkan untuk siswa diambil secara acak dari siswa kelas VI.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data *pertama*; observasi, dalam teknik ini yang akan diobservasi

antara lain perilaku warga sekolah dalam mematuhi peraturan sekolah, perilaku kepala sekolah dalam memberikan beberapa contoh atau keteladanan, kegiatan-kegiatan dalam acara rutinitas yang ada di sekolah, dan benda-benda sebagai bentuk penghargaan terhadap prestasi sekolah. *Kedua*; wawancara yang dilakukan dengan orang-orang yang dianggap tahu tentang topik penelitian baik mengenai sikap, pendapat, dan pengalaman untuk memperoleh data secara langsung dengan benar dan tepat dengan menyusun draf pertanyaan (*interview guide*) yang diberikan kepada kepala sekolah, guru, siswa dan beberapa pihak yang memiliki keterkaitan dan keterlibatan dalam penelitian ini. *Ketiga*; studi dokumen untuk mendapatkan data dalam bentuk dokumen resmi lembaga sebagai bukti fisik serta dapat melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilaksanakan dengan langkah: (1) pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara yang mendalam dan studi dokumen; (2) reduksi data, dilaksanakan melalui seleksi, merangkum memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari pola atau tema, disusun secara sistematis sehingga mudah dikendalikan; (3) menyajikan data dalam bentuk teks yang naratif, matriks, dan gambar; dan (4) kesimpulan, penarikan kesimpulan berdasarkan fenomena pada pola-pola hubungan antarfenomena. Kesimpulan senantiasa harus diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada informan sesuai dengan pedoman wawancara.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung yang telah dilaksanakan ada tujuh peran. *Pertama*, memantapan nilai-nilai dasar budaya sekolah, yang diterjemahkan sebagai visi dan misi sekolah senantiasa telah

diupayakan oleh kepala sekolah baik di SD Muhammadiyah Ngijon 1 maupun SD N Sumberagung. Upaya tersebut meliputi penyusunan dan sosialisasi visi dan misi sekolah, penyusunan program kerja, serta penetapan berbagai peraturan sekolah.

Nilai-nilai dasar budaya sekolah dapat diterjemahkan dalam bentuk visi dan misi sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki visi dan misi. Hal ini tentu tidak lepas dari peran pertama sebagai seorang kepala sekolah yaitu menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas bagi sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana telah dijelaskan oleh Komariyah & Triatna (2006, p.90) bahwa tugas dan tanggung jawab seorang pimpinan organisasi adalah melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi dan misi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Dengan memiliki visi dan misi, memungkinkan sekolah dapat bersaing dan mendukung kinerja sekolah dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini juga dapat membantu sekolah dalam menentukan ke mana memfokuskan sumber daya yang dimiliki dan di mana dapat dicapai hasil yang maksimal.

Visi dan misi yang dimiliki oleh sekolah telah dirumuskan dalam bentuk kalimat yang ringkas dan jelas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Komariyah & Triatna (2006, p.91) bahwa visi dan misi perlu dirumuskan dalam *statement* yang jelas dan tegas. Selain itu, dari dokumen visi terlihat bahwa visi berisi pernyataan pokok yang lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok sekolah dan misi sekolah mampu memberikan arahan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Sallis (2007, p.216) bahwa visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi, beberapa organisasi yang membuat visi secara pendek, singkat, dan mudah diingat akan menjadikan visi tersebut sempurna dan untuk statemen misi

sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arah yang jelas baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa perumusan visi dan misi telah melibatkan para *stakeholders*. *Stakeholders* tersebut meliputi guru dan komite sekolah. Hal ini tentu tidak bertentangan dengan pernyataan Quiqley (Komariyah & Triatna, 2006, p.91) yang mengatakan bahwa pembentukan visi dan misi suatu organisasi hendaknya melalui partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok. Dengan perumusan visi dan misi sekolah yang melibatkan beberapa *stakeholders* tersebut, diharapkan semua *stakeholders* sekolah bertanggung jawab untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

Visi dan misi yang telah terbentuk perlu disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sosialisasi visi dan misi telah dilaksanakan oleh kepala sekolah melalui rapat sekolah baik dengan dewan guru, maupun dengan wali murid dan melalui pemajangan dokumen visi dan misi sekolah di dinding. Melalui kegiatan sosialisasi diharapkan visi dan misi sekolah yang merupakan nilai-nilai dasar budaya sekolah akan tertanam dengan kuat di setiap warga sekolah. Visi dan misi sekolah yang telah diterima oleh seluruh warga sekolah akan menciptakan budaya sekolah yang kuat. Hal ini karena adanya kesatuan arah dan derap langkah dalam mencapai kemajuan yang diinginkan dan diterimanya mimpi masa depan sebagai acuan gerak sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Rivai (2004, p.325) yang menyampaikan bahwa "Visi yang dipahami dan diterima bersama akan menyebabkan adanya kesatuan arah dan derap langkah dalam mencapai kemajuan yang diinginkan sebagai akibat dari adanya kejelasan visi yang dimiliki."

Visi dan misi yang telah dimiliki sekolah juga tidak akan berpengaruh terhadap kinerja guru apabila visi dan misi tersebut tidak diimplementasikan oleh kepala sekolah. Implementasi visi dan misi sekolah menurut Komariyah & Triatna

(2006, p.92) merupakan kemampuan kepala sekolah dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan. Tindakan tersebut tertuang dalam rencana kerja jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dan program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Hasil penelitian yang sudah disajikan pada halaman sebelumnya menunjukkan bahwa kepala sekolah SD N Sumberagung telah mengimplementasikan visi dan misi ke dalam bentuk yang kongrit berupa penetapan program sekolah terutama program tahunan yang sudah tertuang dalam dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT). Sementara kepala sekolah SD Muhammadiyah Ngijon 1 belum mendokumentasikan program kerja secara tertulis, program kerja senantiasa disampaikan secara lisan oleh kepala sekolah dalam forum rapat sekolah. Dengan adanya bentuk kongrit tersebut warga sekolah terutama para guru dapat melaksanakan setiap rencana kegiatan demi terwujudnya visi dan misi sekolah.

Rencana Kerja Tahunan (RKT) sebagai salah satu bentuk rencana kerja sekolah yang telah dibuat oleh sekolah, dikaji dari sisi isi menunjukkan suatu rencana yang cukup bagus. Di dalam dokumen RKT sudah dituliskan secara terperinci tentang rencana program yang akan dilaksanakan, sasaran yang akan dicapai, biaya yang diperlukan serta sumber dana yang digunakan serta waktu pelaksanaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2006, p.375) yang menyatakan bahwa rencana kerja harus dibuat secara mantap dan dapat dilaksanakan dengan tepat, jelas sasaran, biaya, dan waktu pelaksanaan. Rencana kerja dibuat untuk memberikan kejelasan tentang tujuan, sasaran, cara pelaksanaan, waktu, dan sumber-sumber yang digunakan.

Visi dan misi sekolah yang telah dimiliki dapat terwujud dengan baik apabila didukung oleh adanya pedoman yang berupa tata tertib atau peraturan sekolah. Peraturan bukan saja diberlakukan bagi siswa, tetapi juga diberlakukan untuk guru dan karyawan lain. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sekolah

telah memiliki beberapa peraturan sekolah, baik peraturan untuk siswa maupun peraturan untuk guru. Peraturan tersebut meliputi kode etik guru, tata tertib guru dalam mengajar, hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh guru, hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh siswa, dan tata tertib sekolah. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah senantiasa berupaya untuk mengatur sikap dan perilaku seluruh warga sekolah.

Kedua, upaya pembinaan terhadap warga sekolah dilakukan melalui dua cara, yaitu bimbingan dan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan bimbingan kepada warga sekolah khususnya para guru. Pelaksanaan bimbingan secara umum dilaksanakan pada saat rapat sekolah, selain itu kepala sekolah juga memberikan bimbingan kepada guru yang kurang sesuai dengan peraturan melalui bimbingan pribadi, yang dilaksanakan dengan cara dipanggil secara pribadi untuk diberi peringatan dan pengarahan tentang kekurangan-kekurangan yang ada sehingga diperbaiki dikedua hari. Pelaksanaan bimbingan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan pendapat Tika (2006, p.112) yang menyatakan bahwa bimbingan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pelaksanaan nilai-nilai dasar budaya sekolah, misalnya cara berperilaku, cara-cara melaksanakan tugas yang baik, dan memberitahukan tentang hal-hal yang menjadi dasar dalam penilaian kinerja guru.

Menurut Tika (2006, p.112) bimbingan dapat dilakukan oleh kepala sekolah terhadap para guru secara berjenjang dan dapat pula dilaksanakan oleh guru-guru senior di sekolah tersebut. Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa pelaksanaan bimbingan selain dilaksanakan oleh kepala sekolah, juga dilaksanakan oleh guru yang lebih senior. Hal ini dilakukan karena para guru biasanya akan lebih terbuka dan mudah menerima masukan dari sesama guru karena tidak ada rasa sungkan dan kepala sekolah kadang juga memiliki rasa sungkan jika harus terus-menerus memberi bimbingan kepada salah satu guru.

Di samping bimbingan, pembinaan kepada warga sekolah dalam rangka mengembangkan dan memperkuat budaya sekolah dapat pula dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh sekolah untuk mempertahankan, menjaga, memelihara guru dan sekaligus meningkatkan keahlian para guru untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepala sekolah senantiasa memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan dan dinas terkait yang lain. Berbagai macam jenis pelatihan telah diikuti oleh para guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru yang bersangkutan. Selain itu kepala sekolah juga memberikan kesempatan mengikuti pelatihan secara adil kepada semua guru sesuai dengan bidang keahliannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tanggung jawab pelatihan kepada para guru. Tika (2006, p.112) menyatakan bahwa "Kepala sekolah perlu membuat jenjang-jenjang pelatihan kepada para guru khususnya guru baru." Sementara itu Sulistiani & Rosidah (2009: p.220) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan tanggung jawab bersama dan utamanya adalah kepala sekolah serta mendapat dukungan dari berbagai pihak, misalnya: penyelia, departemen SDM, dan karyawan. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan dalam melaksanakan program pelatihan. Untuk itu diperlukan komitmen yang tinggi dari kepala sekolah agar pelatihan dapat berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan akan sangat membantu kepala sekolah untuk menamakan dan memperkuat budaya sekolah. Tujuan pelatihan menurut Sulistiani & Rosidah (2009: p.221) meliputi: (1) memperbaiki kinerja guru sesuai dengan kemajuan teknologi; (2) mengurangi waktu belajar bagi guru baru; (3) membantu memecahkan persoalan operasional; (4) memper-

siapkan guru untuk promosi jabatan; dan (5) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi guru yang bersangkutan.

Ketiga, memberikan contoh atau keteladanan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah senantiasa berperilaku disiplin dan jujur. Keteladanan berperilaku dilaksanakan dengan disiplin yang cukup tinggi dalam segala hal. Terutama disiplin waktu, dicontohkan dengan selalu datang lebih awal dan pulang paling akhir. Disiplin dalam hal berpakaian seragam juga senantiasa dicontohkan oleh kepala sekolah. Perilaku kejujuran yang dicontohkan oleh kepala sekolah adalah selalu transparan dalam hal pengelolaan keuangan sekolah. Kepala sekolah tidak pernah merangkap jabatan sebagai bendahara sekolah, namun memberikan tugas tambahan tersebut kepada salah seorang guru yang dianggap kompeten dalam hal mengelola keuangan sekolah. Selain itu kepala sekolah juga selalu mencukupi apabila ada kekurangan biaya dengan uang pribadinya. Berdasarkan hal tersebut berarti kepala sekolah telah memberikan contoh atau teladan dalam berperilaku di sekolah. Kepala sekolah telah menciptakan *role modeling* sebagaimana pendapat Schein (Wuradji, 2008, p.81) yang menyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus menciptakan *role modeling* dengan cara mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan, dapat berperilaku dan berkinerja secara ideal, bersikap terbuka, berpendapat dan bertindak secara menyakinkan, dalam keseharian selalu menunjukkan sikap dan perilaku yang taat pada peraturan, penuh percaya diri, sehingga akan diteladani oleh para guru khususnya.

Selain itu dengan adanya *role model* para warga sekolah khususnya guru tidak akan kehilangan arah dan pegangan dalam berperilaku. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Sobirin (2009, p.230) menyatakan bahwa "...dengan terciptanya *role model* dan perilaku yang konsisten diantara pemimpin atau para atasan langsung maka karyawan tidak akan kehilangan arah dan kehilangan pegangan..."

Perilaku kepala sekolah akan dijadikan sebagai sentral figur oleh warga sekolah terutama oleh para guru. Sehingga kepala sekolah harus memberikan keteladanan, Sutrisno (2010, p.34) berpendapat bahwa “Pimpinan perusahaan harus memberikan keteladanan karena pada hakekatnya pimpinan merupakan sentral figur bagi unit kerja yang dipimpinnya.”

Beberapa contoh atau teladan yang telah diberikan oleh kepala sekolah merupakan pedoman nyata yang dapat diikuti dengan cepat oleh warga sekolah yang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Tika (2006, p.112) yang menyatakan bahwa “Pemberian contoh atau teladan yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota organisasi yang lain dalam berperilaku.” Pemberian contoh atau teladan akan lebih efektif dibandingkan dengan seribu kata perintah.

Keempat, menciptakan acara-acara rutin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menciptakan berbagai acara rutinitas di sekolah yang dipimpinnya. Pada prinsipnya acara rutinitas adalah aktivitas terencana dan terorganisir yang mempunyai konsekuensi bermuatan budaya. Hal ini disampaikan oleh Sobirin (2009, p.231) yang menyatakan bahwa: “Acara rutin adalah segala aktivitas warga sekolah yang bermuatan budaya.”

Dikaji dari karakteristik acara rutinitas, beberapa jenis acara yang telah dilaksanakan oleh sekolah dapat dikatakan sebagai acara rutinitas. Hal ini karena acara-acara tersebut memenuhi tiga karakteristik perilaku ritual yang disampaikan oleh Sobirin (2009, p.233) tiga karakteristik tersebut meliputi: (1) acara tersebut dibangun dalam rangkaian kegiatan yang bersifat episodik, melalui beberapa tahap aktivitas yang berurutan mulai dari permulaan, prosesi dan tahap akhir; (2) rangkaian kegiatan bersifat ajeg, dalam arti urutan kegiatan tidak mengalami perubahan; dan (3) acara tersebut dilakukan secara berulang-ulang, acara tersebut tidak hanya di-

laksanakan sekali saja, tetapi akan diulangi pada waktu-waktu yang lain.

Menurut Tika (2006, p.113) berbagai acara rutinitas sekolah dapat diciptakan oleh kepala sekolah dalam rangka menamakan dan memperkuat budaya sekolah. Acara-acara rutinitas tersebut antara lain berupa rapat-rapat sekolah, upacara, rekreasi bersama, olahraga, pentas kesenian dan sebagainya. Acara-acara rutinitas yang sama adalah upacara bendera secara rutin setiap hari Senin, rapat sekolah minimal dilaksanakan satu bulan sekali dan sesuai dengan kebutuhan serta rekreasi bersama setiap 2 tahun sekali dengan peserta siswa kelas V, VI dan semua guru, kegiatan doa bersama menjelang pelaksanaan ujian nasional, kegiatan pentas seni, kegiatan buka bersama setiap bulan Ramadhan dan kegiatan syawalan. Selain kegiatan tersebut di masing-masing sekolah juga diciptakan jenis acara yang lain, di SD Muhammadiyah Ngijon 1 diciptakan acara rutin sholat dzuhur secara berjamaah yang diikuti oleh para guru dan seluruh siswa kelas IV sampai kelas VI setiap hari Senin sampai Kamis dan wisuda serta tutup tahun. Sementara di SD N Sumberagung diciptakan acara bazar yang dilaksanakan setiap pertengahan bulan Ramadhan.

Hasil penelitian lain dikaji dari tujuan diciptakannya acara-acara rutinitas menunjukkan sesuatu yang sangat mulia. Tujuan diadakan acara rutinitas tersebut adalah untuk menciptakan dan memupuk rasa kebersamaan di antara warga sekolah, mempererat rasa persaudaraan, memperkenalkan sekolah kepada masyarakat luas sehingga masyarakat akan percaya kepada sekolah, melatih kedisiplinan, dan sebagai wahana menyampaikan informasi kedinasan. Sebagaimana disampaikan oleh Susanto (Komariyah & Triatna, 2006, p.107) yang menyatakan bahwa: “Upacara dapat dibentuk dalam rangka menumbuhkan kedisiplinan maupun sebagai bentuk rasa syukur atas keberhasilan dalam suatu hal serta dapat menumbuhkan rasa kebanggaan setiap warga sekolah.”

Terlaksananya berbagai acara rutinitas di sekolah menunjukkan bahwa sekolah

memiliki budaya sekolah yang kuat. Hal ini sesuai pendapat Deal & Kennedy (Tika, 2006, p.110) tentang ciri-ciri sekolah dengan budaya yang kuat antara lain sekolah memiliki berbagai ritual atau acara dari yang sederhana sampai yang kompleks.

Kelima, memberikan penilaian dan penghargaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah telah melaksanakan penilaian kinerja para guru secara berkala. Penilaian kinerja dituangkan dalam bentuk penilaian DP3 yang dilaksanakan setiap akhir tahun dan Penilaian Kinerja guru (PKG) yang dilaksanakan pada akhir tahun ini. Penilaian DP3 mencakup aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, dan prakarsa. Penilaian PKG, merupakan format penilaian kinerja guru yang baru telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dari pemerintah pusat. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan penilaian terhadap kinerja guru karena pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi-kontribusi dari masing-masing individu dalam organisasi terhadap organisasi yang diikutinya. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dikatakan oleh Chung & Megginson (Sulistiyani dan Rosidah, 2009, p.275) bahwa penilaian kinerja merupakan *... "a way of measuring the contributions of individuals to their organization"* dapat dipahami bahwa penilaian kinerja adalah sebagai cara untuk mengukur kontribusi pegawai kepada organisasi.

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan prosedur penilaian dengan baik antara lain mengkomunikasikan standar penilaian kepada para guru, guru diberi kesempatan untuk melihat hasil penilaian dan setiap guru diberi kesempatan untuk tidak menyetujui. Hal tersebut sesuai dengan prosedur penilaian kinerja yang disampaikan oleh Sulistiyani & Rosidah (2009, pp.278-279) meli-

puti sistem penilaian bersifat formal dan berstandar, proses penilaian seragam untuk semua pegawai, standar penilaian dikomunikasikan dengan pegawai, memberitahukan hasil penilaian kepada pegawai, memberi kesempatan pegawai untuk tidak menyetujui, penilai diberi petunjuk bagaimana penilaian secara tepat, sistematis, dan tidak bias, dan pembuat keputusan kepegawaian diberi informasi tentang hasil-hasil penilaian. Selain itu, juga menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah telah dijamin oleh sistem yang transparan, sehingga para guru dapat mengetahui hasil penilaian untuk dirinya, data-data untuk penilaian sudah diinformasikan kepada para guru secara fair, dan para guru diberikan ruang untuk menyampaikan umpan balik atas hasil penilaian tersebut.

Validitas hasil penilaian kinerja guru ditentukan oleh ada tidaknya pedoman yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan penilaian. Penilaian kinerja guru membutuhkan pedoman yang jelas, agar arah dari penilaian dapat lebih jelas dan lebih terukur. Menurut Sulistiyani & Rosidah (2009, p.287) seorang pimpinan dalam memberikan penilaian kinerja pegawai hendaknya berpedoman pada empat hal, yaitu : (1) bersifat objektif; (2) adil; (3) konsekuen; dan (4) mengikuti langkah-langkah yang telah ditentukan. Apabila penilai berpegang secara konsisten terhadap pedoman ini, maka penilai akan mudah untuk bersikap tegas terhadap siapapun. Ketegasan ini memiliki implikasi yang positif, karena pimpinan menjadi lebih wibawa di mata anak buah. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah disebutkan sebelumnya menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan penilaian kinerja sesuai pedoman yang telah ditentukan oleh pemerintah baik untuk DP3 maupun PKG.

Hasil penilaian kinerja dari anggota organisasi yang berprestasi perlu diberi penghargaan. Pemberian penghargaan sangat membantu dalam memperkuat budaya sekolah, penghargaan dapat merangsang pegawai untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang dita-

namkan oleh kepala sekolah. Untuk itu kejujuran dalam penilaian sangat diperlukan. Para guru yang berprestasi dan mendapat penghargaan dapat memberikan dampak positif terhadap guru yang lain.

Sistem *reward* dan insentif bagi siswa dan guru menjadi bentuk perhatian yang proposional dan adil berdasarkan perilaku yang ditunjukkan oleh para personel sekolah. Penekanannya adalah bukan saja memberikan sanksi kepada yang bersalah melainkan mengakui kelebihan orang dan berusaha menghargainya secara implementatif. Hasil penelitian yang sudah disebutkan sebelumnya dikaji dari pemberian penghargaan menunjukkan bahwa kepala sekolah telah memberikan penghargaan kepada semua warga sekolah yang berprestasi.

Hasil penelitian lain dikaji dari bentuk penghargaan yang telah diberikan berupa imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Intrinsik berwujud kata dorongan yaitu ucapan terima kasih dan jabat tangan pada saat upacara bendera. Imbalan ekstrinsik berupa pemberian uang kepada siswa yang berprestasi, pemberian duplikat piala untuk juara tingkat kabupaten dan diajak makan-makan di rumah makan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2011, p.254) yang menyatakan bahwa penghargaan dapat berupa imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Bentuk penghargaan intrinsik berupa pemberitahuan secara pribadi atas prestasi yang telah diraih, penghargaan secara tulus, kata dorongan, dan umpan balik yang positif. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang berupa finansial antara lain kenaikan pangkat atau jabatan, gaji, dan hadiah-hadiah yang lain.

Pemberian penghargaan yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah juga menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat menghargai prestasi dari warga sekolah. Dengan demikian kepala sekolah juga telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan penghargaan atau penghormatan dari warga sekolah. Sesuai dengan teori kebutuhan yang disampaikan oleh Abraham Maslow, terutama pada tingkat kebutuhan penghargaan atau penghormatan

diri. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapatkan ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, dan mendapatkan tanda penghargaan (hadiah) atas prestasi yang telah diraihnya.

Keenam, tanggap terhadap masalah eksternal dan internal sekolah. Hasil penelitian dikaji dari masalah eksternal yang dihadapi sekolah adalah persaingan antar-sekolah, pengaruh perubahan global, dan peraturan pemerintah. Pemecahan masalah yang telah dilakukan di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dalam hal persaingan antar-sekolah melalui upaya penanaman nilai-nilai islami sebagai ciri khas sekolah, mengadakan kegiatan lomba mewarnai menjelang kegiatan PPBD, pembuatan web sekolah, mengadakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler antara lain kegiatan tambahan pelajaran mulai dari kelas I sampai kelas VI, kegiatan hizbul wathon, tapak suci, seni lukis, seni tari, dan drumband. Masalah pengaruh perubahan global dengan cara mengadakan kegiatan ekstra komputer dan pemasangan wifi di areal sekolah. Permasalahan yang berkaitan dengan peraturan pemerintah ditanggapi dengan cara mensosialisasikan peraturan kepada guru dan menindaklanjuti peraturan tersebut. Pemecahan masalah yang telah dilaksanakan di SD N Sumberagung terkait dengan masalah persaingan antarsekolah dengan cara penyusunan strategi sukses UN melalui sistem guru semi bidang studi, mengadakan kegiatan bazar, mengadakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler meliputi ekstrakurikuler bidang olah raga, pramuka, dan tambahan pelajaran khusus kelas VI. Masalah pengaruh perubahan global melalui kegiatan ekstrakurikuler komputer dan para guru senantiasa mengingatkan siswa untuk menggunakan handphone dalam hal yang positif. Dalam mengatasi masalah peraturan pemerintah, dilakukan dengan cara selalu mensosialisasikan peraturan pemerintah yang baru kepada guru dan berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakannya. Hal ini membuktikan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Kepala sekolah harus

memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Masalah harus dipecahkan bukan untuk dihindari. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Masing-masing sekolah ketika memiliki masalah yang sama, ada kemungkinan cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain.

Hasil penelitian yang lain dikaji dari masalah internal menunjukkan bahwa semua permasalahan internal sekolah dapat dipecahkan dengan baik oleh kepala sekolah. Pemecahan masalah terkait dengan masalah internal sekolah selalu diputuskan dalam rapat sekolah dengan para guru. Pada prinsipnya rapat adalah pertemuan sekelompok orang untuk melakukan diskusi dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Melalui rapat sekolah diharapkan akan dapat mengambil keputusan bersama dalam mengatasi masalah yang terjadi di sekolah. Sebagaimana pendapat Usman (2000, p.376) yang menyebutkan bahwa tujuan diadakannya rapat adalah: (1) mendapatkan informasi atau saran dari kelompok kerja; (2) mengatasi masalah atau mengambil keputusan bersama; (3) menjelaskan atau menyampaikan isu-isu atau informasi tertentu; dan (4) memenuhi keinginan kelompok kerja.

Ketujuh, melaksanakan koordinasi dan kontrol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan guru, wali murid dan komite sekolah. Selain itu kepala sekolah juga selalu berkoordinasi dengan pejabat secara berjenjang antara lain dengan kepala UPT melalui forum pertemuan KKKS setiap hari Jumat, dengan Dinas Dikpora Kabupaten Sleman setiap ada undangan, dan koordinasi dengan pemerintah daerah setempat. Khusus bagi kepala sekolah SD Muhammadiyah Ngijon 1 juga selalu koordinasi dengan PDM setiap satu bulan sekali pada awal bulan. Kegiatan koordinasi yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah sesuai

dengan pendapat yang disampaikan oleh Usman (2006, p.363) yang menyatakan bahwa: "Koordinasi merupakan proses pengintegrasian, mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien." Sehingga dalam hal ini, koordinasi yang baik ditandai dengan kegiatan-kegiatan kepala sekolah, guru serta karyawan yang terpadu, serasi, dan selaras dalam mencapai tujuan sekolah.

Dengan melakukan berbagai kegiatan koordinasi, kepala sekolah dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Hal ini karena manfaat dari koordinasi menurut Usman (2006, p.362) antara lain: (1) dapat memecahkan konflik kepentingan berbagai pihak yang terkait; (2) manajer pendidikan dapat mengintegrasikan dan mensinkronkan pelaksanaan tugas-tugas dengan *stakeholders* pendidikan yang saling bergantung; (3) mampu mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dan harmonis di antara kegiatan-kegiatan, baik fisik maupun nonfisik dengan *stakeholders*; (4) memperlancar pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan sekolah; (5) mencegah terjadinya konflik internal dan eksternal sekolah; dan (6) mencegah terjadinya persaingan yang tidak sehat.

Hasil penelitian yang lain juga menunjukkan bahwa bentuk koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melalui rapat-rapat, melalui surat edaran, dan melalui komunikasi dengan handpone. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2006: p.364) yang menyatakan bahwa koordinasi dapat dilakukan melalui pembuatan kebijakan, rapat-rapat, taklimat/*briefing*, Surat Keputusan bersama/Surat Edaran Bersama, dan pembentukan tim, panitia, satuan tugas, kelompok kerja, dan gugus kerja.

Koordinasi kepala sekolah dengan guru menurut Usman (2006, pp.372-373) dapat dilakukan dalam bidang proses belajar mengajar, bidang kesiswaan, bidang ketenagaan, bidang keuangan, dan bidang sarana dan prasarana. Menurut hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan para

guru terhadap semua bidang atau kegiatan yang terlaksana di sekolah.

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa kepala sekolah juga selalu berkoordinasi dengan puskesmas setempat, dengan pemerintah desa dan pemerintah kecamatan setempat. Hal ini membuktikan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan kegiatan koordinasi dengan pengembangan sektor-sektor yang lain. Sebagaimana disampaikan oleh Usman (2006, p.374) yang menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kebijakan pembangunan sektor pendidikan di tingkat sekolah. Dalam menjalankan kebijakan tersebut, tentu bersinggungan dengan sektor-sektor lain yang menjadi tanggung jawab sekolah dan atau dinas yang lainnya.

Dalam rangka meraih perbaikan mutu sekolah perlu dilakukan kontrol atau pengawasan. Kontrol atau pengawasan merupakan proses mendeteksi dan mengoreksi perubahan yang merugikan sehingga keadaan dapat ditangani (Sulistiyani & Rosidah, 2009, p.116). Kontrol bertujuan untuk mengetahui penyimpangan perilaku anggota organisasi yang terjadi secara dini. Jika penyimpangan diketahui sejak awal maka akan dapat dilakukan perbaikan dengan cepat, sehingga semua permasalahan dapat diantisipasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan kontrol terhadap perilaku para guru melalui pengamatan dalam perilaku sehari-hari dan melalui informasi dari sesama guru serta dari wali murid.

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa hasil pengawasan digunakan sebagai umpan balik dalam melaksanakan pembinaan kepada masing-masing guru dan kepada semua guru pada umumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Tika (2006, p.114) yang menyatakan bahwa hasil pengawasan dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk memperkuat budaya sekolah. Artinya bahwa dengan adanya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap para guru dapat memperkuat budaya sekolah.

Pelaksanaan kontrol atau pengawasan bertujuan untuk mengetahui penyim-

pangan perilaku yang dilakukan oleh guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2006, p.400) menyebutkan beberapa tujuan pengawasan antara lain: (1) mencegah dan menghentikan kesalahan, penyimpangan, dan ketidakadilan; (2) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, dan akuntabilitas; (3) meningkatkan kinerja sekolah; (4) memberikan opini atas kinerja sekolah; dan (5) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pengembangan budaya sekolah di kedua sekolah tersebut mengalami beberapa kendala. Kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngijon 1 adalah kendala dalam hal biaya, ada beberapa wali murid yang merasa keberatan pada saat diminta untuk memberikan iuran untuk pembangunan gedung sekolah dan terkendala pada kurangnya pemahaman sebagian wali murid terhadap kegiatan ekstrakurikuler di sekolah. Sementara kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah di SDN Sumberagung adalah kurangnya kesadaran dari siswa dalam mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, kurangnya dukungan dari wali murid dan masyarakat sekitar, keterbatasan biaya sekolah karena jumlah siswa sedikit, minimnya sarana dan prasarana yang ada, dan kesulitan dalam mencari siswa baru.

Keterbatasan biaya, semakin banyak kegiatan yang dilakukan di sekolah, tentunya semakin banyak pula dana yang dibutuhkan, sayangnya sering dana yang tersedia kurang mencukupi kebutuhan sehingga sekolah harus betul-betul selektif memilih kegiatan yang akan dilaksanakan, lebih-lebih untuk kegiatan yang sebelumnya belum dialokasikan. Dana yang belum mampu mengakomodir kebutuhan sekolah, salah satunya disebabkan oleh kondisi sebagian siswa yang kurang mampu. Sehingga dana yang seharusnya masuk, kenyataan tidak dapat masuk karena beberapa siswa yang kurang mampu tidak dapat memenuhi kewajibannya. Juga karena adanya kebijakan pemerintah yang mengatur alo-

kasi pemberian dana BOS berdasarkan jumlah siswa di sekolah, sehingga sekolah yang jumlah siswanya sedikit tentu dana operasional sekolah yang diterimanya juga sedikit. Selain itu kadang ada kegiatan yang harus dilaksanakan di sekolah namun belum dianggarkan sebelumnya dalam APBS sehingga hal ini akan mengurangi anggaran kegiatan yang lain.

Keterbatasan sarana dan prasarana, Keterbatasan dalam hal biaya berdampak pada sebagian kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran tidak bisa terpenuhi secara maksimal. Keterbatasan sarana dan prasarana kebanyakan terjadi pada pembelajaran yang sifatnya praktik. Salah satu bukti adanya keterbatasan sarana dan prasarana pembelajaran di kedua sekolah tersebut yang paling menonjol adalah di bidang ekstrakurikuler komputer. Dengan siswa per kelas berjumlah minimal 25 siswa, sementara komputer untuk pembelajaran tersebut hanya tersedia sejumlah 12 unit di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan 5 unit di SDN Sumberagung. Berarti sarana dan prasarana pembelajaran tersebut belum dapat mengakomodir kebutuhan satu siswa satu komputer. Kondisi ini membuat kegiatan ekstrakurikuler komputer belum dapat berjalan dengan maksimal, karena satu komputer harus digunakan oleh 2 orang siswa bahkan lebih.

Hal yang sama juga terjadi pada sarana dan prasarana kegiatan ekstrakurikuler drumband di SD Muhammadiyah Ngijon 1, khususnya alat musik pianika. Kondisi yang demikian itu memaksa sekolah untuk selalu berusaha melengkapi sarana dan prasarana yang memang belum cukup, sehingga kegiatan ekstrakurikuler khususnya dapat berlangsung dengan lancar.

Kurangnya dukungan dari wali murid dan masyarakat, peran orang tua atau wali murid terhadap sekolah sebagaimana disampaikan oleh Cheng adalah sebagai partner dan pendukung setiap kegiatan sekolah. Peran orang tua wali murid yang dapat dijalankan antara lain berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa di rumah secara kooperatif, berusaha mem-

bantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya yang dimiliki dan informasi, serta mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran serta orang tua atau wali murid belum berjalan secara maksimal. Hal ini dilihat dari masih ada sebagian wali murid yang tidak memahami pentingnya kegiatan ekstrakurikuler di sekolah dan merasa keberatan apabila diminta bantuan dalam bentuk dana untuk pembangunan sekolah. Tindakan tersebut tentu tidak sesuai dengan pendapat Nurkolis (2000, p.125) yang mengemukakan bahwa di era otonomi pendidikan saat ini orang tua dan masyarakat bukan lagi sebagai pihak yang pasif dalam menerima keputusan dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Orang tua atau wali murid harus aktif bermain, menentukan program dan membuat program bersama dengan sekolah.

Keikutsertaan orang tua siswa dan masyarakat dalam pendidikan memiliki banyak keuntungan. Keuntungan tersebut menurut Rhoda antara lain: (1) pencapaian prestasi akademik dan perkembangan kognitif siswa dapat berkembang secara signifikan; (2) orang tua dapat mengetahui perkembangan anaknya dalam proses pendidikan di sekolah; (3) orang tua akan menjadi guru yang baik dirumah dan bisa menerapkan formula-formula positif untuk pendidikan anaknya; dan (4) orang tua memiliki sikap dan pandangan positif terhadap sekolah (Nurkolis, 2006, p.126).

Kurangnya dukungan dari masyarakat juga merupakan suatu kendala dalam mengembangkan budaya sekolah yang kuat. Pada prinsipnya sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak bisa dilepaskan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Hal ini karena keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang diserahi tugas untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk memelihara kelangsungan sekolah, meningkatkan mutu pendidikan, dan memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka mengembangkan dan melaksanakan program-program sekolah. Pendidikan di sekolah sangat terbatas waktunya, kira-kira hanya 6-7 jam di sekolah dan selebihnya para siswa berada di lingkungan keluarga dan masyarakat. Waktu senggang di luar sekolah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan pendidikan melalui lembaga pendidikan yang ada di masyarakat, seperti lembaga keagamaan, lembaga kesenian, dan lembaga olahraga. Hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat dapat mengembangkan program bersama bagi pembinaan siswa, dengan demikian hal ini akan dapat mengurangi dan mencegah para siswa berbuat yang tidak baik karena program yang padat dan menarik tidak memberikan kesempatan kepada siswa untuk berkhayal atau berbuat yang tidak baik.

Kurangnya dukungan dari orang tua dan masyarakat menuntut pihak sekolah untuk lebih mendekati diri kepada orang tua sebagai wali murid dan kepada masyarakat. Hal ini dapat dilaksanakan melalui pembentukan komite sekolah, melalui pertemuan wali murid dan tokoh masyarakat, melalui diskusi atau ceramah ilmiah dengan wali murid dan masyarakat, dan melalui pameran sekolah.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Peran yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam upaya pengembangan budaya sekolah meliputi: (a) menetapkan nilai-nilai dasar budaya sekolah melalui perumusan dan sosialisasi visi dan misi sekolah, menyusun peraturan sekolah dan program kerja sekolah; (b) melakukan pembinaan terhadap warga sekolah melalui pemberian bimbingan dan pelatihan; (c) memberikan contoh atau keteladanan dalam hal kedisiplinan dan kejujuran; (d)

membuat acara-acara rutinitas berupa rapat sekolah, upacara bendera, rekreasi dan pentas tutup tahun; (e) memberikan penilaian dalam bentuk DP3 dan PKG, penghargaan dalam bentuk intrinsik dan ekstrinsik; (f) menanggapi setiap masalah eksternal dan internal yang terjadi di sekolah; dan (g) melaksanakan koordinasi dengan para *stakeholders* dan melakukan kegiatan kontrol terhadap perilaku guru.

Kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan peran pengembangan budaya sekolah yang kuat meliputi keterbatasan biaya, keterbatasan sarana dan prasarana serta kurangnya dukungan dari wali murid dan masyarakat.

Saran

Beberapa saran berkaitan dengan peran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam upaya pengembangan budaya sekolah di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung adalah: (1) kepala sekolah hendaknya membuat aturan dalam memberikan penghargaan terhadap warga sekolah yang sudah berprestasi; (2) kepala sekolah mulai sekarang hendaknya mulai mendokumentasikan secara tertulis tentang seluruh aspek budaya sekolah; dan (3) berbagai upaya pengembangan budaya sekolah yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngijon 1 dan SD N Sumberagung merupakan hal yang positif sehingga dapat menjadi sumber inspirasi bagi kepala sekolah lain untuk melaksanakan sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.

Daftar Pustaka

- Brown, A.D. (1998). *Organisational culture*. London: Prentice Hall.
- Deal, T.E. & Peterson, K.D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Komariyah, A.& Triatna, C.(2006). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Kusdi. (2011). *Budaya organisasi: Teori, penelitian, dan praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Milles, M.B. & Huberman, A.M. (1992). *Qualitative data analysis*. (Alih bahasa Tjetjep Rohendi Rohidin & Mulyarto). Jakarta: UI-Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (1997). *Budaya organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen berbasis sekolah: Teori, model, dan aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational behavior in education*. 5th edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Rivai, V. (2004). *Kiat memimpin dalam abad ke-21*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sallis, E. (2007). *Total quality management in education*. (Alih bahasa Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Stolp, S. & Smith, S.C. (1995). *Transforming school culture stories, symbolic, values and leader's role*. Eugene Eric, Clearinghouse on Education Management University of Oregon. New York: University of Oregon.
- Sulistiyani, A.T. & Rosidah. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, H. (2008). *Manajemen teori praktik dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2011). *Budaya organisasi sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan iklim organisasi teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wuradji. (2009). *The educational leadership, kepemimpinan transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.