

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

#### 1. Tantangan Persaingan Global

Informasi dan komunikasi telah menyatukan umat manusia. Berita-berita mancanegara menjadi konsumsi manusia di berbagai belahan bumi. Kemajuan teknologi begitu cepat berlalu. Tuntutan-tuntutan baru bermunculan, peluang-peluang diketahui dan keinginan-keinginan untuk merambah dunia dan mengisi peluang menjadi begitu menggebu-gebu. Namun semuanya terbentur pada satu kendala yaitu keterbatasan pendidikan.

Tantangan persaingan internasional dalam era globalisasi dewasa ini menuntut dunia pendidikan dapat meningkatkan kontribusinya dalam upaya menghasilkan sumber daya yang bermutu dan mampu bersaing yaitu manusia yang memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan YME dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi di masa depan. Namun demikian untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia tersebut ada tantangan bangsa yang harus dihadapi, yaitu: (1) perlunya meningkatkan nilai tambah, (2) perubahan struktur masyarakat, (3) persaingan global yang semakin ketat, dan (4) penjajahan dalam penguasaan ipteks.

Salah satu upaya meningkatkan kontribusi pendidikan terhadap peningkatan sumber daya manusia adalah melalui manajemen pendidikan yang berorientasi modernitas yaitu manajemen modern yang berprinsip *share, fare, care* dan substansi manajemen yang berorientasi kesejajaran, kerjasama dan persaingan global.

Era globalisasi menuntut pendidikan lebih meningkatkan diri dalam substansi yaitu penyelenggaraan kurikulum yang berorientasi relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat. Di samping itu manajemenpun perlu dibenahi dari sistem konvensional, rutin dan lemah kreativitas menjadi manajemen mandiri yang berbasis lingkungan yang dalam dunia pendidikan di kenal dengan "*School Based Management*".

## **2. Tuntutan Imperatif Otonomi Daerah**

Bidang pendidikan merupakan salah satu bidang yang penyelenggaraannya turut diotonomikan, artinya penyelenggaraan pendidikan tidak lagi bersifat sentralistik, tetapi bersifat desentralistik. Melalui otonomi yang demikian, maka pengelolaan pendidikan sepenuhnya menjadi urusan Pemerintah Daerah. Urusan yang dimaksud meliputi kegiatan perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, dan pengawasannya. Dengan urgensi yang demikian, maka pengelolaan pendidikan harus lebih banyak melibatkan rakyat, sementara keterlibatan pemerintah sedikit demi sedikit dikurangi. Diharapkan masyarakat akan mampu meningkatkan kontribusinya melalui penyelenggaraan pendidikan secara mandiri.

Otonomi menuntut kualifikasi yang dipersyaratkan setiap fungsi secara profesional, oleh karena itu salah satu syarat yang perlu dipenuhi daerah dalam implementasi otonomi adalah profesionalisme. Di samping itu dalam prakteknya, otonomi menuntut kemandirian dalam berpikir dan bertindak. Dengan demikian ada keputusan-keputusan yang dibuat pimpinan instansi yang merujuk pada kepentingan dan pemberdayaan potensi setempat. Oleh karena itu tuntutan terhadap manajemen

adalah pemimpin yang memiliki visi dan tindakannya digerakan oleh visi yang membimbingnya ke arah tujuan yang lebih besar.

Dua konsep yang sangat penting untuk diciptakan dalam era otonomi adalah kemandirian dan pemberdayaan. Artinya, otonomi adalah kemandirian menentukan sikap dan tindakan berdasar prakarsa dan inisiatif sendiri secara profesional, dengan melibatkan sebanyak mungkin potensi yang dimiliki daerah sesuai dengan kapasitas masing-masing. Kemandirian dan pemberdayaan itu diakomodasi dalam satu bentuk manajemen yang disebut manajemen berbasis sekolah atau dalam terminologi Inggris disebut "*School Based Management*".

*School Based Management* telah disosialisasikan pada sekolah-sekolah, dan salah satu prinsip implementasinya adalah adanya visi sekolah. Visi menjadi konsep yang sangat penting dan berperan dalam mewujudkan "SBM", oleh karena itu studi tentang visi sangat penting dilakukan, untuk mengetahui tingkat implementasi SBM. Adanya visi menunjukkan harus adanya perubahan budaya, karena visi yang dirumuskan mengandung berbagai inovasi yang menuntut adanya kemampuan dasar (*basic competencies*) yang harus dimiliki personil dan juga iklim yang sesuai dengan tuntutan visi.

### **3. Perlunya Peningkatan Mutu Pendidikan Menuju Efektifitas sekolah**

Rendahnya posisi tawar tenaga kerja Indonesia dipercaya sebagai salah satu dampak dari kurang kompetennya mereka dalam menguasai berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berkembang. Berdasarkan catatan *World Economic Forum* daya saing Indonesia masih lemah di percaturan internasional

maupun diantara negara-negara tetangganya sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1  
Peringkat 10 Tertinggi Daya Saing Internasional Dan Posisi Asia

NO	PERINGKAT 10 TERTINGGI	2000	1999	1998	1997	1996
1.	AS	1	2	3	3	4
2.	Singapura	2	1	1	1	1
3.	Luksemburg	3	7	10	11	5
4.	Belanda	4	9	7	12	17
5.	Irlandia	5	10	11	16	26
6.	Finlandia	6	11	15	19	16
7.	Kanada	7	5	5	4	8
8.	Hongkong	8	3	2	2	2
9.	Inggris	9	8	4	7	15
10.	Swiss	10	6	8	8	8
POSISI ASIA						
1.	Taiwan	11	4	6	8	9
2.	Jepang	21	14	12	14	13
3.	Malaysia	25	16	17	9	10
4.	Korsel	29	22	19	21	20
5.	Thailand	31	30	21	18	14
6.	Filifina	37	33	33	34	31
7.	Cina	41	32	28	29	36
8.	Indonesia	44	37	30	15	30
9.	INDIA	49	52	50	45	45
10.	VIETNAM	53	48	39	49	

Sumber: World Economic forum, Kompas, 2000:11

Hal ini menunjukkan adanya minimalisasi fungsi pendidikan di tataran praksis yang berakibat pada lemahnya sumber daya manusia hasil pendidikan. Ini menggambarkan rendahnya mutu pendidikan sebagai institusi yang bertanggung jawab mencetak SDM yang berkualitas.

Mutu pendidikan menjadi sorotan tajam dari berbagai kalangan setelah tidak dapat menunjukkan perannya secara kapabel membekali peserta didik kemampuan yang dipersyaratkan kehidupan dalam berbagai dimensi, kultural, religi, ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial, ekonomi, psikologi. *Human Development Index*

menjadi salah satu parameter justifikasi terhadap penilaian rendahnya kualitas pendidikan, yang telah menempatkan Indonesia pada posisi 109 di tahun 2000 jauh di bawah negara tetangga Malaysia.

Tabel 1.2.  
*Human Development Index*

NO	NEGARA	2000	1999	1998	1997	1996
1.	Indonesia	109	105	99	99	102
2.	Vietnam	108	110	122	121	121
3.	Filifina	77	77	98	98	95
4.	Thailand	76	67	59	59	52
5.	Malaysia	61	56	60	60	53
6.	Brunai	32	25	33	38	36
7.	Singapura	24	22	28	26	34
8.	Jepang	3	4	8	7	3

Sumber: UNDP, Kompas:2000:11

Dengan kata lain mutu pendidikan belum memenuhi harapan. Ini terkait dengan skenario yang diciptakan pemerintah dalam membangun dunia pendidikan yang lebih menekankan pada pendekatan input-output. Pendekatan input memperhatikan masukan yang baik dari pendidikan seperti peserta didik yang dinilai dengan NEM yang diperoleh pada sekolah lebih rendah. Brookover (1979) mengungkapkan bahwa input sekolah memang penting, tetapi jauh lebih penting adalah bagaimanakah mendayagunakan input tersebut yang terkait dengan individu-individu di sekolah

Pendekatan output menjadikan NEM sebagai representasi dari belajar peserta didik tanpa memperhatikan secara optimal segi proses yang dijalankan. NEM telah dijadikan standar dan seperti sudah dikomando seluruh komponen yang berkaitan dengan pendidikan menjadikannya sebagai tujuan, sehingga upaya-upaya belajar lebih diarahkan pada pencapaian nilai tertinggi bukan pada kebermaknaan belajar.

Siswa kurang memiliki kesadaran dan kebutuhan untuk belajar. Mereka belajar hanya kalau ada PR atau ada tes dan sifatnya sangat hapalan, bahkan tidak jarang

memakai cara-cara kurang terpuji dan itu menjadi pemandangan yang membentuk karakter siswa dalam jangka panjang. Sedangkan Depdikbud (1993:4) telah menganjurkan bahwa intervensi secara sistematis dalam perbaikan mutu pendidikan perlu ditekankan pada prosesnya, dan produkpun tidak di nilai hanya dari NEM tetapi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

(1) menunjukkan penguasaan terhadap tugas-tugas belajar "*learning task*" yang sesuai dengan tujuan pendidikan; (2) hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dalam kehidupannya atau dapat melakukan sesuatu yang fungsional untuk kehidupannya; (3) relevan dengan tuntutan lingkungan atau dunia kerja.

Pendekatan proses telah didengungkan ahli-ahli belajar sampai kepada metodologinya. Implementasi kebijakannya telah sampai pada tahap filoting, namun kegiatan operasionalnya masih sama yaitu menekankan pada output ijazah. Hal ini mengisyaratkan perlunya penataan bidang lain dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berhubungan dengan mentalitas pelaksana pendidikan dan aturan-aturan yang membatasi mereka bekerja di bawah standar melalui penciptaan budaya kerja yang mendukung sebagai representasi dari kepemimpinan yang dilakukan memberi dampak positif. Fattah (1999:25) memfokuskan pada tiga faktor untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu:

(1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti mutu tenaga kependidikan, biaya, sarana belajar; (2) mutu proses belajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai".

Mutu proses belajar adalah gambaran bagaimana siswa dapat belajar dalam lingkungan sekolah yang kondusif melalui budaya sekolah yang mendukung, mendorong semua komponen bekerja dengan iklas dan mencari ridho dari penciptanya. Selama ini dimensi kultural yang berkembang adalah keadaan riil yang

berupa rendahnya kreativitas dan inisiatif, kepemimpinan tidak menampilkan hasilnya karena hanya sebatas figur, iklim belajar penuh dengan persaingan tidak sehat, kurang kerjasama, tidak terbuka, guru terlalu mendominasi, tidak diciptakan keterlibatan aktif peserta didik (*teacher centered*) sehingga siswa menjadi pasif, melanggar aturan, dan malas belajar, sehingga menurut Zamroni (2000:13) “perlu adanya reformasi pendidikan pada dimensi kultural dengan mengembangkan norma baru tentang peran dan perilaku dan mengembangkan serta membiasakan system kolaborasi dalam proses pembelajaran”. Di samping itu UNESCO (Delors, 1997:45) menekankan pentingnya empat pilar yang harus dilakukan dalam semua proses pendidikan, yaitu: belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk berbuat (*learning to do*), belajar untuk mandiri (*learning to be*), dan belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*).

#### 4. Perlunya *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner)

Kemajuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satu faktor kunci kemajuan sekolah adalah pemimpin yang mengarahkan aktivitas-aktivitas secara produktif untuk mencapai tujuan sekolah. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan dan selalu berupaya menimbulkan sikap kepemimpinan kepada bawahan. Di samping itu tuntutan dari otonomi dan kemajuan adalah dibutuhkannya pemimpin yang memiliki visi yaitu pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan.

Pemimpin yang Visioner harus berkonsentrasi terhadap aspirasi-aspirasi masyarakat dan tuntutan zaman yang menginginkan semuanya berjalan cepat, dinamik dan penuh daya juang dan daya saing, sehingga profil pendidikan dapat



menenuhi keinginan semua pihak untuk menjadikan pendidikan yang berkesejajaran, persaingan global dan kerjasama. Oleh karena itu pemimpin pendidikan harus berbenah diri dalam menjadikan organisasinya menjadi organisasi nirlaba yang maju dan berkembang melalui perbaikan performance kerja organisasi kearah kualitas yang diinginkan.

Kualitas pendidikan intinya adalah pada mutu pembelajaran sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada penciptaan sekolah sebagai tempat pembelajaran lebih baik (*School as a place for better learning*). Menjadi tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin memusatkan perhatian pada pembelajaran dengan menciptakan budaya kerja yang relevan dengan komitmen visi. Artinya visi menjadi hidup bukan jargon yang tertulis di atas kertas, sebagaimana dalam ungkapan ERIC Digest (1997:2), "No matter how inspiring it (vision) sound on paper, the dream will wither unless it take concrete form in policies, programs and procedures".

Pemimpin pendidikan merupakan kunci penggerak manajemen pendidikan yang bermutu dan jabatan pemimpin pendidikan merupakan posisi strategis demi tercapainya tujuan pendidikan. Posisi strategis ini harus dimanfaatkan dengan menggandengkan pekerjaan manajemennya secara strategis pula dan dalam pelaksanaannya harus disertai dengan beberapa kualifikasi yang melekat pada tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan yaitu profesional. Sebagaimana diungkapkan Sanusi (1991:117,118) bahwa "usaha peningkatan kemampuan manajerial sekolah harus didukung oleh profesionalisasi pekerjaan kepala sekolah yang membuat para pejabatnya benar-benar menjadi 'administrator karier'".



Kenyataan yang terjadi sebagaimana diungkapkan Beeby (1992:88-102),  
bahwa:

Para kepala sekolah di Indonesia lebih banyak disibukan menangani hal-hal teknis administratif daripada bertindak dalam mengupayakan pembaharuan sekolah apalagi memikirkan dan merumuskan suatu program manajemen strategik untuk sekolahnya.

Padahal keberadaan manajemen strategik sangat penting dalam menciptakan sekolah yang sesuai slogan "*kesejajaran, kerjasama dan persaingan global*". Langkah pertama dalam menjalankan manajemen strategik adalah merumuskan visi. Oleh karena itu visi menjadi amat strategis dalam manajemen strategik.

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

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



memperjuangkan dengan konsisten dan komitmen tinggi pada apa yang diidealisikannya.

#### 4. Perlunya Perubahan Budaya

Tuntutan imperatif otonomi pendidikan yang dimanifestasikan dalam *School Based management* (SBM) telah melahirkan pemahaman perlu adanya perubahan budaya yang sesuai dengan visi yang dirumuskan pimpinan yang dilandasi wawasan peningkatan mutu pendidikan umumnya dan mutu pembelajaran khususnya untuk perbaikan dan peningkatan kualitas sekolah.

Perbaikan dan peningkatan kualitas sekolah tidak saja ditujukan pada satu komponen pendidikan tetapi pada seluruh komponen secara berimbang /proporsional dengan cara manajemen yang seimbang pula perhatiannya mulai dari perencanaan sampai penilaian. Membangun visi dengan membiarkan budaya tanpa sentuhan adalah sia-sia, dan bahkan budaya yang selama ini berkembang diidentifikasi sebagai budaya santai menjadi *counterproductive* terhadap upaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Brameld (1957:19) menyatakan bahwa "cara pelaku pendidikan mempersepsi konteks sosial budaya yang mereka miliki merupakan faktor penting yang ikut berpengaruh terhadap mutu pendidikan".

Dua pengertian penting dalam penelitian ini adalah budaya dapat menimbulkan visi dan visi dapat menimbulkan budaya. Budaya positif yang berkembang di masyarakat yang bersumber dari keyakinan agama, adat istiadat dan etika dapat dijadikan nilai sebagai visi yang akan dirumuskan pimpinan, begitu juga visi yang

dirumuskan pimpinan dapat menciptakan budaya organisasi melalui nilai-nilai, misi dan tujuan-tujuan yang ditetapkan dan disepakati bersama.

Budaya organisasi memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi, sehingga tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati. Setiap anggota akan mempunyai kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, sehingga masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian dengan individu/bagian yang lain dan dapat saling melengkapi dalam kegiatan usaha organisasi. Di samping itu mendorong sumber daya manusia di dalam organisasi selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik serta memiliki secara pasti kariernya sehingga mendorong mereka konsisten dengan tugas dan tanggungjawabnya.

Kenyataan yang nampak di lapangan adalah bahwa budaya sekolah belum terbentuk secara khas yang berorientasi pada prestasi dan kualitas sebagaimana dituntut stakeholders. Pada lembaga pendidikan ditemukan budaya uniformitas atau keseragaman dalam melakukan fungsi dan substansi manajerial. Padahal perbedaan tuntutan dan visi menuntut adanya budaya khas yang terbentuk pada tiap-tiap lembaga secara unik.

## **B. IDENTIFIKASI MASALAH**

Rendahnya kualitas pendidikan dipercaya sebagai penyebab rendahnya kualitas sumber daya manusia. Tuntutan peningkatan kualitas pendidikan tidak saja terletak pada perbaikan dan peningkatan mutu input dan output, tetapi juga mutu proses yang digerakan oleh kekuatan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah. Kekuatan

kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi sekolah. Visi yang dijalankan secara konsisten menuntut perubahan budaya yang lebih berorientasi pada mutu. Dengan demikian dua hal penting yang memposisikan diri sebagai komponen yang memberikan pengaruh yang kuat pada efektifitas sekolah di era desentralisasi adalah *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) dan perubahan budaya sekolah. Di sini nampak adanya peran kepemimpinan dalam melahirkan budaya, sehingga budaya sekolah tumbuh dan berkembang atas prakarsa kepemimpinan kepala sekolah. Namun kenyataan lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat penilaian umum bahwa kepala sekolah belum menjalankan fungsi kepemimpinannya apalagi *Visionary Leadership* sebagai tuntutan perubahan organisasional. Belum optimalnya fungsi kepemimpinan akan berpengaruh kuat terhadap penciptaan, pembentukan, dan eksistensi budaya kuat sekolah, karena budaya menjadi representasi dari kepemimpinan kepala sekolah

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

Di era otonomi, organisasi pendidikan diberi kebebasan mengembangkan organisasi pendidikan berdasarkan prakarsa dan inisiatif sendiri dengan menggali dan memanfaatkan potensi-potensi yang ada. Hal ini akan memberi corak

manajemen sendiri dengan konsep “*school based management*” yang menuntut perubahan budaya dari konvensional ke arah budaya mutu, inovasi dan visi .

Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi pendidikan masih menunjukkan kinerja di bawah standar yang ditetapkan stakeholders yaitu belum memenuhi kualitas, budaya sekolah masih uniformitas, dan belum nampak adanya inisiatif untuk tampil beda dengan yang lain dengan tetap menjunjung tinggi visi pendidikan secara umum. Oleh karena itu dalam penelitian ini kami memfokuskan diri pada efektifitas sekolah di era otonomi ditinjau dari kajian *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner), dan budaya sekolah, dengan judul “**Studi tentang Pengaruh *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) dan Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah di Era Desentralisasi Pada Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat**”.

Penelitian ini dilandasi oleh permasalahan-permasalahan yang teridentifikasi secara umum sebagai berikut:

- (1) Masih diragukan adanya *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) untuk menangani perubahan yang terjadi di dunia pendidikan artinya bahwa dalam kondisi yang seperti sekarang dimana dunia semakin mengglobal, situasi tidak menentu, terjadi perubahan yang radikal dan otonomi yang terjadi, menginginkan kepemimpinan yang berorientasi masa depan (visi).
- (2) Belum terjamin bahwa dengan adanya kepemimpinan dapat menghasilkan budaya yang positif apalagi kalau tidak dilaksanakan *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner)
- (3) Belum ada kriteria definitif tentang budaya sekolah efektif

- (4) Efektifitas Sekolah masih dinilai dari keluaran yang dihasilkan itupun ditinjau dari sudut hasil test UAS.

### C. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan permasalahan di atas dapat dirinci masalah-masalah khusus berikut:

1. Bagaimanakah gambaran *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 1.1 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Penciptaan Visi SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 1.2 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Perumusan Visi SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 1.3 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Komunikasi dan Sosialisasi atau Transformasi Visi SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 1.4 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Implementasi Visi SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
2. Bagaimanakah gambaran Budaya Sekolah SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 2.1 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Pola Nilai SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 2.2 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Pola Kebiasaan SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 2.3 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Pola Sikap dan Tindakan SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?

3. Bagaimanakah gambaran Efektifitas SMAN di Dinas Pendidikan Kota Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 3.1 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Pengelolaan SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 3.2 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Layanan Pembelajaran SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 3.3 Bagaimanakah rata-rata hasil persepsi responden tentang Kemampuan Siswa SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
4. Berapa besar pengaruh *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) terhadap Budaya Sekolah dan Efektifitas Sekolah pada SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 4.1 Bagaimanakah hubungan fungsional antara Penciptaan Visi, Perumusan Visi, Komunikasi dan Sosialisasi atau Transformasi Visi, Implementasi Visi terhadap *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner)?
  - 4.2 Bagaimanakah hubungan fungsional antara Penciptaan Visi, Perumusan Visi, Komunikasi dan sosialisasi atau Transformasi Visi, Implementasi Visi terhadap Budaya Sekolah dan Efektifitas Sekolah?
5. Berapa besar pengaruh Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah pada SMAN di Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
6. Berapa besar pengaruh *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah dalam rangka desentralisasi Pendidikan SMAN Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat?
  - 6.1 Apakah terdapat perbedaan yang berarti pengaruh variabel *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Efektifitas Sekolah pada SMAN di

Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat dilihat dari identitas responden yaitu: Lokasi Sekolah, Pendidikan, Jenis Kelamin, Umur, Pengalaman Jabatan, Aktifitas Organisasi, Aktifitas Seminar Profesi, Kebiasaan Membaca Buku Ilmiah, Kemampuan Internet, Kemampuan Bahasa Inggris?

6.2 Apakah variabel kontrol yaitu : Lokasi Sekolah, Pendidikan, Jenis Kelamin, Umur, Pengalaman Jabatan, Aktifitas Organisasi, Aktifitas Seminar Profesi, Kebiasaan Membaca Buku Ilmiah, Kemampuan Internet, Kemampuan Bahasa Inggris berpengaruh terhadap *Visionary Leadership*, Budaya Sekolah dan Efektifitas Sekolah?

6.3 Apakah terdapat perbedaan yang berarti pengaruh variabel *Visionary Leadership* terhadap Budaya Sekolah dilihat dari identitas responden yaitu: Lokasi Sekolah, Pendidikan, Jenis Kelamin, Umur, Pengalaman Jabatan, Aktifitas Organisasi, Aktifitas Seminar Profesi, Kebiasaan Membaca Buku Ilmiah, Kemampuan Internet, Kemampuan Bahasa Inggris?

6.4 Apakah terdapat perbedaan yang berarti pengaruh variabel *Visionary Leadership* terhadap Efektifitas Sekolah dilihat dari identitas responden yaitu: Lokasi Sekolah, Pendidikan, Jenis Kelamin, Umur, Pengalaman Jabatan, Aktifitas Organisasi, Aktifitas Seminar Profesi, Kebiasaan Membaca Buku Ilmiah, Kemampuan Internet, Kemampuan Bahasa Inggris?

## **D. TUJUAN DAN MANFAT PENELITIAN**

### **1. Tujuan Penelitian**



Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang Efektifitas Sekolah ditinjau dari *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

- 1) Mengetahui gambaran *Visionary Leadership* dalam menyelenggarakan Efektifitas SMAN pada Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat.
- 2) Mengetahui gambaran *Budaya* SMAN pada Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat
- 3) Mengetahui gambaran *Efektifitas* SMAN pada Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat
- 4) Meneliti Pengaruh *Visionary Leadership*, Budaya Organisasi terhadap Efektifitas SMAN pada Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat.
- 5) Meneliti pengaruh variabel biologis kepala sekolah terhadap *Visionary Leadership*, Budaya Sekolah dan Efektifitas SMAN pada Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat.
- 6) Meneliti perbedaan yang berarti tentang pengaruh variabel biologis kepala sekolah terhadap *Visionary Leadership*, Budaya Sekolah, dan Efektifitas SMAN pada Dinas Pendidikan Kota se Propinsi Jawa Barat.
- 7) Untuk memperoleh gambaran tentang implikasi dari setiap variabel dan sub variabel penelitian.
- 8) Untuk mengetahui posisi kepala sekolah dan guru dalam rangka pengembangan sekolah.
- 9) Mencari hal-hal baru baik untuk kebutuhan ilmiah maupun untuk kebutuhan pelaksanaan sistem pendidikan nasional.

## 2. Manfaat Penelitian

Gambaran tentang penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan dan praksis pendidikan terutama bagi pengambilan keputusan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas pendidikan, pengembangan karier guru dan kepala sekolah serta dimungkinkannya dapat dilakukan pengkajian implikatifnya bagi kebutuhan penyediaan program pendidikan bagi kepala sekolah. Secara khusus manfaat penelitian ini penulis rinci sebagai berikut:

- 1) **Keilmuan;** penelitian ini bermanfaat karena dapat memperkaya khasanah penelitian di bidang kepemimpinan, budaya, perilaku organisasi, dan ilmu administrasi pendidikan secara umum.
- 2) **Institusi Jurusan Administrasi Pendidikan;** penelitian tentang kepala sekolah menjadi informasi yang cukup berharga bagi upaya penelaahan ilmu dan pengembangannya dalam perkuliahan juga sebagai area promosi jurusan tentang pentingnya profesionalisme kepala sekolah guna kepentingan studi lebih lanjut.
- 3) **Institusi Pendidikan dan Kepala Sekolah dan Guru SMA;** penelitian yang dilakukan di SMA ini terkait dengan budaya SMA, kepala sekolah dan guru, hal ini memberi manfaat karena: (1) dapat dijadikan pedoman untuk "*Human Resource Development*" dalam bidang profesionalisme kepala sekolah; (2) bahan pertimbangan meningkatkan efektifitas sekolah melalui budaya dan *Visionary Leadership*. (3) menciptakan efektifitas sekolah dengan budaya yang mendukung dan kepala sekolah yang Visioner guna kenyamanan dan kepuasan stakeholders dan prestasi peserta didik; (4) guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan sekolah dan turut aktif dalam pelaksanaan operasionalisasi

- 4) **Pemerintah;** penelitian ini bermanfaat karena (1) memberikan informasi bagi pemerintah tentang personil kepala sekolah yang Bagaimanakah yang dapat direkrut apabila ingin menciptakan sekolah efektif; (2) menyusun kebijakan tentang sekolah yang efektif yang dapat berdampak pada citra positif pemerintah sebagai penyelenggara sekolah negeri sehingga timbul kepercayaan dari stakeholders.
- 5) **Bagi Peneliti Selanjutnya;** diharapkan dapat memfokuskan objek penelitian pada variabel utuh sekolah efektif di seluruh jenjang dan jenis pendidikan dengan membandingkannya antara satu kabupaten dengan kabupaten lainnya.

## **E. KERANGKA BERPIKIR DAN ASUMSI DASAR PENELITIAN**

### **1. Kerangka Berpikir**

Manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai citra “tidak pernah selesai”, keberhasilan kemarin sekaligus menjadi perjuangan hari ini sedang keberhasilan hari ini adalah perjuangan hari esok. Perjalanan hidup manusia mengisyaratkan adanya perubahan yang terus menerus, sehingga filsafat “perubahan merupakan sesuatu yang kekal” (*the only thing of permanent is change*) menjadi nilai kesadaran universal dalam kehidupan manusia.

Perubahan yang terus menerus dialami manusia dalam menjalani kehidupan, melahirkan pemikiran-pemikiran teoritik tentang perubahan manusia yang dikenal dengan perubahan sosial. Teori perubahan sosial menyatakan bahwa faktor penyebab perubahan sosial sebagaimana dikatakan Walinono (1980:13) adalah terjadi atas tiga kategori yaitu:

1) Biologis, 2) Kebudayaan, 3) Teknologi. Kategorisasi tersebut terjadi antara lain dipengaruhi dan didorong oleh: 1) kontak dengan kebudayaan lain, 2) sistem pendidikan, 3) sikap menghargai hasil karya orang lain, 4) toleransi terhadap perbuatan-perbuatan yang menyimpang, 5) sistem pelapisan sosial yang terbuka, dan 6) penduduk yang heterogen.

Perubahan sosial sebagaimana sifatnya yang abadi, akan selalu terjadi dan pasti terjadi. Demikian pula halnya pada sekolah sebagai organisasi terbuka yang memiliki ciri kumpulan orang-orang yang bekerja secara sinergi untuk mencapai tujuan bersama, mengalami teori perubahan organisasi mulai dari orientasi, teknologi, struktur, dan manajemennya. Margulies (1978:4) berpendapat bahwa:

Perubahan sosial yang sedang terjadi dan yang akan terjadi, sangat mempengaruhi keadaan dan kehidupan organisasi. Hal itu antara lain mencakup, 1) perubahan peran dan tujuan organisasi, 2) membesar dan makin kompleknya organisasi, 3) penggunaan teknologi yang lebih maju, 4) adanya bentuk organisasi baru, 5) perubahan pandangan terhadap manusia.

Kemudian menurut Benis (1966:89) bahwa, "perubahan itu akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi, gaya kepemimpinan, dan hakikat kehidupan organisasi". Sedangkan Tilaar (1993:13) menunjukkan enam komponen yang akan menentukan pengembangan perubahan, dan keberhasilan kegiatan, yaitu: "1) adanya suatu visi yang jelas, 2) misi, 3) rancangan kerja, 4) sumber daya, 5) keterampilan profesional, dan 6) motivasi dan insentif".

Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah sistem manajemen yang sentralistik diganti dengan sistem manajemen desentralistik melalui Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi seperti orang, struktur, teknologi, dan lingkungan.

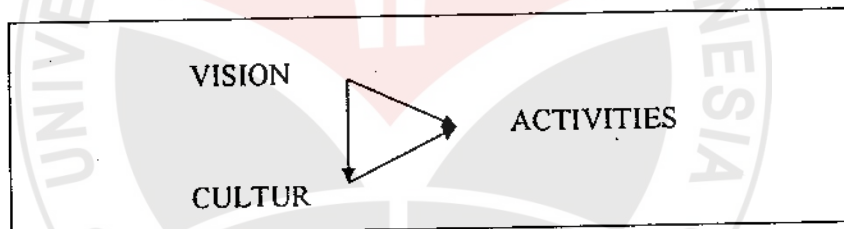


Perubahan manajemen pendidikan ini membuka peluang bagi para pendidikan mengaktualisasikan kemampuannya terutama dalam menerapkan visi yang dicita-citakan tentang organisasi.

**Visionary Leadership (Kepemimpinan Visioner)**

Pemimpin Visioner menjadi syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan.

Visi menurut Beach (1993:49) sangat berhubungan erat dengan kegiatan organisasi atau *What we do* dan dengan *budaya organisasi* atau *what believe in* dan selanjutnya visi dapat mengarahkan organisasi pada perkembangan yang besar, karena dengan visi organisasi memiliki agenda untuk dicapainya. Pernyataan tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 1.1: Kaitan *Visi*, *Culture*, and *Activities*  
 Sumber : Beach (1993: 49)

Visi menurut Depdikbud (1996:5) adalah “cita-cita akhir yang diharapkan akan tercapai di masa depan yang jauh, yang sesuai dengan atau merupakan suatu pandangan hidup atau bagian dari pandangan hidup”.

Benis dan Nanus, (1997:19) mendefinisikan visi sebagai: “something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists”. Secara umum

dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama.

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

Mulyadi (1998:3) mengatakan bahwa “visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya”. Sedangkan Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut: “Vision defines ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change”.

Sallis (1993:96) menjelaskan bahwa “ pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri”.

*Visionary leadership* berhubungan dengan tugas kepemimpinan untuk menyelenggarakan kepemimpinannya secara Visioner yaitu didasarkan pada idealisasi cita-cita untuk masa depan yang menerobos waktu dan menjadi sumber kekuatan organisasi yang menggerakkan anggotanya ke arah tujuan pendidikan yang ditetapkan.

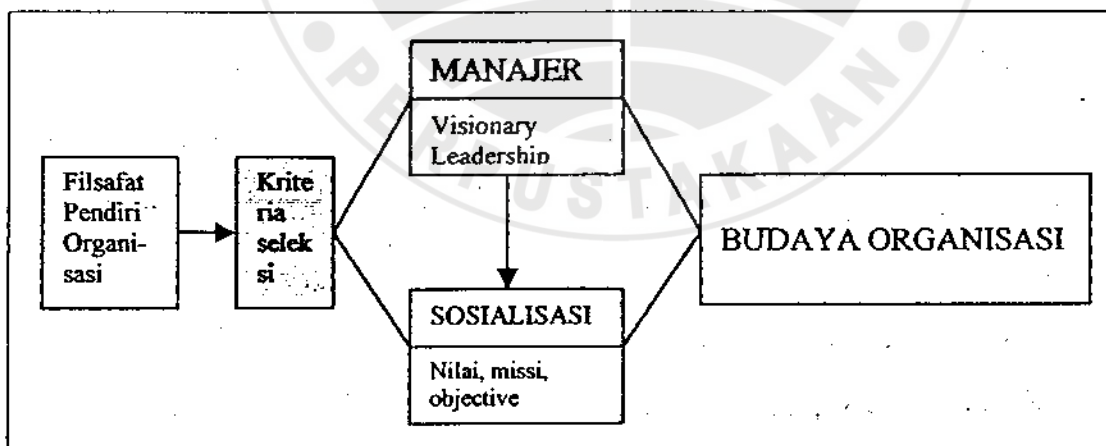
Pemimpin yang Visioner mengembangkan unsur-unsur visi sebagaimana dikatakan Quiqley (1993:6) yaitu *basic values, mission, objectives*. *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang, *mission* adalah operasionalisasi dari visi merupakan pemikiran tentang organisasi yang meliputi

pertanyaan mau menjadi apa organisasi tersebut dikemudian hari dan akan berperan apa?, sedangkan *objectives* atau tujuan-tujuan merupakan arah kemana organisasi di bawa yang meliputi pertanyaan mau menghasilkan apa lembaga, untuk siapa dan dengan mutu yang bagaimana.

*Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai senter perbaikan dan pengembangan sekolah.

### Budaya Sekolah

Membentuk budaya sekolah merupakan tanggung jawab pimpinan yang realisasinya merupakan tanggung jawab seluruh anggota. Pembentukan budaya sekolah dalam konteks implementasi visi pimpinan dapat dijabarkan sebagaimana pembentukan teori organisasi, sebagai berikut:



Gambar 2.1: Kaitan Visi dengan Budaya Organisasi

Sumber : Direduksi oleh Penulis dari berbagai sumber manajemen dan kepemimpinan, 2004

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Budaya organisasi yang baik akan memperkuat nilai-nilai perilaku dalam bekerja, sedangkan yang lemah hanya akan memberi sedikit arahan dan membiarkan segala bentuk tindakan yang tidak tepat terjadi. Walaupun tidak nyata dan tidak tertulis, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan.

Schein (Luthans, 1992: 562) mengemukakan definisi budaya organisasi sebagai berikut:

A pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Diterjemahkan dalam budaya sekolah definisi tersebut menggambarkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki budaya yang sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi sekolah, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut dan dapat dianggap sebagai ciri yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Kast dan Rosenzweig (1996:956) mengemukakan definisi budaya organisasi sebagai berikut:

Sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (Bagaimanakah hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu



perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal di sini).

Definisi tersebut menjelaskan bahwa budaya ditentukan oleh nilai-nilai atau kepercayaan yang berbeda satu sama lain yang membentuk kekhususan perilaku yang disebabkan karena adanya perbedaan dalam sasaran, nilai-nilai, gaya manajemen dan norma-norma yang berlaku.

Budaya digolongkan pada dua tingkatan yaitu yang terlihat dan tidak terlihat sebagaimana dielaborasi dari pemikiran Kotter dan Heskett (1997:4) yaitu bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pada tingkatan ini budaya sangat sulit berubah, sebagian karena anggota kelompok tidak sadar dan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Kekhasan suatu budaya tidak terlepas dari unsur-unsur budaya organisasi seperti dikemukakan Susanto (1997:9), yaitu:

- 1) lingkungan usaha, yaitu perusahaan menghadapi berbagai perbedaan masalah di dalam lingkungan usaha, seperti pengaruh produk, pesaing, pelanggan, teknologi, pengaruh kebijakan pemerintah, yang menuntut lembaga harus mampu mencapai kesuksesan usahanya, 2) nilai-nilai, elemen nilai ini merupakan konsep dasar dan keyakinan organisasi yang menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan, nilai ini merupakan inti dari budaya organisasi, 3) kepahlawanan, terdiri dari staf pimpinan dan perintis budaya organisasi. Mereka inilah yang mewujudkan nilai-nilai budaya dan memberi bentuk pada para pegawai yang kemudian diikuti dan dipanuti oleh para pegawai; 4) upacara atau tata cara, yakni rutinitas yang sistematis dan terprogram dalam kehidupan sehari-hari organisasi, seperti penyerahan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi; 5) jaringan kerja budaya, yakni

jaringan komunikasi yang utama tetapi bersifat informal. Elemen ini adalah pembawa nilai-nilai organisasi dan mitologi heroik karena suatu komunikasi informal yaitu lebih mendapat perhatian dan lebih dipercaya sebagai suatu informasi yang benar dan melalui jalur ini pula ternyata cerita-cerita mitos mengenai kehebatan para pendekat pada zaman dulu dapat ditanamkan pada para pegawai.

Dengan demikian unsur budaya organisasi dapat digali dari persepsi, kepercayaan dan nilai-nilai yang ada pada anggota organisasi. Robbins (1996:289) memberikan tujuh karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu: "inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan".

Sedangkan Luthans (1992:563) mengemukakan ciri budaya organisasi sebagai berikut: "1) peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi, 2) norma-norma, 3) nilai-nilai yang dominan, 4) filosofi, 5) aturan-aturan, 6) iklim organisasi."

Suatu budaya organisasi ada memberikan karakteristik khusus pada organisasi melalui manfaat yang ditimbulkan budaya organisasi. Kast and Rosenaweig (1996:954) mengungkapkan manfaat budaya organisasi sebagaimana penulis dapat simpulkan, yaitu: Identitas, komitmen, stabilitas, kemantapan sosial, dan kendali perilaku.

Visi baru dapat membentuk budaya baru dan peran kepemimpinan sangat dominan dalam penciptaan visi dan pengimplementasiannya melalui budaya yang kuat. Hal ini didasarkan pada pemikiran tentang budaya seperti yang direfleksikan dari Susanto (1997:9), yaitu;

- 1) tuntutan perubahan terhadap sistem sekolah dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas, 2) nilai-nilai dirumuskan sebagai bentuk kepekaan terhadap tuntutan perubahan system yang didasari suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan, nilai ini merupakan inti dari budaya organisasi, 3) peran kepemimpinan sebagai faktor dominan menciptakan dan membentuk budaya

baru yang efektif terhadap pencapaian kualitas manusia yang diharapkan melalui pemberdayaan orang-orang; 4) RIS dan operasionalisasi manajemen sebagai bentuk upacara dan tata cara/tradisi sekolah; 5) jaringan kerja budaya, yakni jaringan komunikasi yang utama tetapi bersifat informal.

Deal and Peterson (2004:4) mengungkapkan tentang budaya sekolah sebagai berikut:

“deep patterns of values, beliefs, and traditions that have formed over the course of [the school’s] history.” Over time, a school leader can, in conjunction with other stakeholders in the school, change its culture by discarding old values and beliefs, establishing new ones, or modifying elements that need to be changed.

### **Perilaku Organisasi untuk Mencapai Sekolah Efektif**

Visi diciptakan dan diimplementasikan dalam budaya sebagai bentuk berdayanya system yang merujuk pada efektifitas organisasi. Efektifitas organisasi terletak pada berkembangnya perilaku organisasi sesuai dengan komitmen *core vision* yang menggerakkan seluruh komponen organisasi mulai dari input, proses, output dan outcome.

Perilaku organisasi menurut Luthans (1988:18) sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia berupa : “1) perilaku kreatif, 2) ketidakpuasan, 3) teknik perilaku organisasi, 4) kepemimpinan dan kekuasaan dalam hubungan antar perilaku organisasi”. Nadler (1979:30) mengemukakan perinsipnya yaitu:

- 1) perbedaan perilaku manusia karena ketidaksamaan kemampuan yang dimiliki, perbedaan perilaku manusia karena ketidaksamaan kebutuhan, 3) pemikiran masa depan untuk menetapkan pilihan dalam bertindak, 4) pemahaman lingkungan yang tidak sesuai dengan kebutuhan.

Pengkajian perilaku organisasi dalam ilmu pengetahuan merupakan hal yang sangat rumit dan kompleks sifatnya, sebab menyangkut berbagai aspek perilaku manusia dalam organisasi beserta lingkungan. Perilaku organisasi sendiri

menyangkut interdisiplin ilmu seperti, ilmu politik, ekonomi, ideologi, antropologi, psikologi, hukum, administrasi dan manajemen.

Perilaku organisasi dalam organisasi semakin penting untuk dipahami. Gibson (1986:19) terutama adalah mengenai manajemen negara, kualitas kehidupan kerja, ketegasan mental dan rintisan karier. Perilaku organisasi diartikan penelaahan perilaku, sikap dan prestasi dari manusia dalam suatu kerangka organisasi dengan menggunakan teori, metodologi, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu yang dimaksud untuk mempelajari nilai dan persepsi, kapasitas belajar dan tindakan individual selama bekerja pada kelompok atau organisasi secara keseluruhan, serta untuk menganalisis dampak-dampak lingkungan luar terhadap organisasi, sumber daya manusia, misi, tujuan dan strateginya.

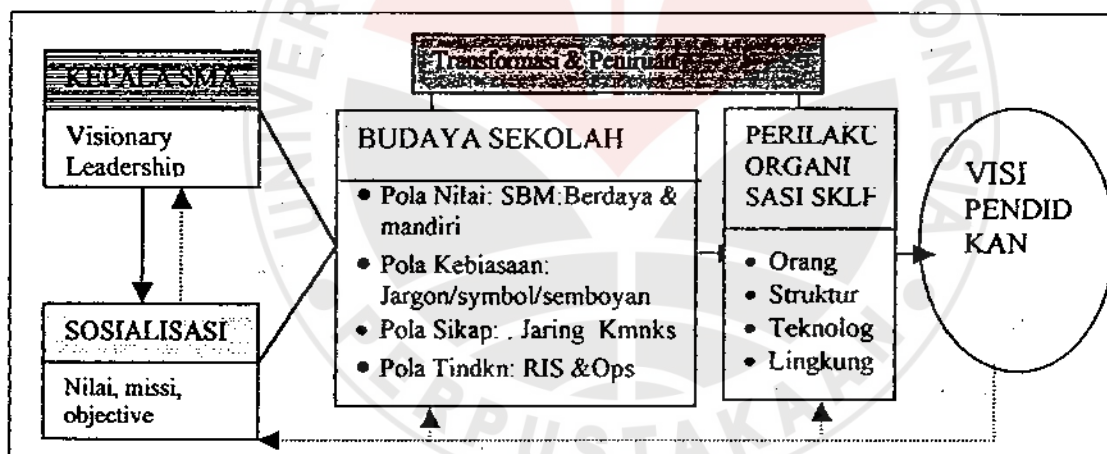
Selain itu ia menjelaskan juga beberapa faktor esensi yang mempengaruhi perilaku organisasi, yaitu: "1) individu, 2) kelompok, 3) struktur organisasi, 4) proses organisasi, 5) lingkungan organisasi tersebut". Dukungan terhadap pendapat tersebut dilontarkan Davis (1990:5), dengan mengartikan perilaku organisasi sebagai "penerapan pengetahuan mengenai cara-cara orang-orang bertahan dalam organisasi". Perilaku organisasi merupakan sarana manusia untuk mencapai keuntungan yang dapat diterapkan secara luas dalam perilaku individu pada semua jenis organisasi. Menurutnya, unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi serta lingkungan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Winardi (1989:13) mengemukakan bahwa "perilaku organisasi merupakan perilaku-perilaku, individu-individu, aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan suatu organisasi". Perilaku organisasi ditentukan oleh :

- 1) faktor perseorangan, pendidikan, pengalaman, kemampuan, kepercayaan dan

pengharapan; 2) faktor-faktor orang, struktur organisasi, hirarki, tugas-tugas, wewenang, tanggungjawab, sistem reward, sistem kontrol, dan kelompok; 3) faktor-faktor lingkungan luar organisasi politik, ekonomi, sosial budaya, hukum, kebijakan pemerintah.

Analisis pembentukan perilaku organisasi dalam konteks penelitian ini adalah dengan menggunakan model "Stimulus Organisasi dan Respons" (SOR). Untuk menciptakan keefektifan perilaku organisasi (sebagai respons/R), maka organisasi harus diciptakan terlebih dahulu melalui visi pimpinan (O) sebagai upaya untuk membentuk faktor budaya (Stimulus), hingga membentuk perilaku yang efektif dalam mencapai visi pendidikan. Kaitan ketiga variabel ini diilustrasikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.1: Kaitan Visi dengan Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi dalam pencapaian Visi Pendidikan.

Sumber : Direduksi oleh Penulis dari berbagai sumber manajemen dan kepemimpinan, 2001

Perilaku organisasi dijadikan kerangka bagi pemahaman tentang sekolah efektif. Sekolah Efektif dianalisa sebagai berkembangnya semua system secara sinergi untuk mencapai prestasi sekolah, bukan hanya prestasi siswa yang nampak seperti dalam angka-angka, tetapi prestasi keseluruhan system sekolah mulai dari

input, proses dan output bahkan outcome. Prestasi siswa menjadi bagian dari prestasi sekolah dan menjadi cita-cita setiap personil sekolah.

Sekolah efektif sebagaimana diadaptasi dari Cheng (1996:23), yaitu “sekolah yang dapat menjalankan secara maksimal fungsi ekonomi, sosial-kemanusiaan, politis, budaya maupun fungsi pendidikan”. Dalam penelitian ini lebih diarahkan pada output sekolah yaitu peserta didik dengan kemampuannya yaitu kompetensi keagamaan, kompetensi akademik, kompetensi ekonomi, dan kompetensi sosial pribadi.

Kerangka pikir tersebut dapat penulis elaborasi dalam paradigma sebagaimana tertuang dalam gambar 4.1.

### 3. Asumsi Dasar

- 1) *Visionary Leadership* adalah interaksi sosial yang dilakukan antara kepala sekolah dan personil lainnya (guru, tenaga kependidikan lain, siswa, staf administrasi, dan stakeholders) untuk transformasi sistem nilai yang didasarkan pada berbagai perubahan di masa depan yang dimanipestasikan dalam visi.
- 2) Visi merupakan salah satu upaya dari statement “*Innallooha laa yughoyyiru maa biqoumin hatta yughoyyiruu maa bianfusihim*” (sesungguhnya Allah tidak merubah suatu kaum sehingga dia mau berupaya untuk merubahnya) (Al-Qur’an, 13:11)
- 3) Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang lebih baik, memberi harapan dan impian, sekaligus merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang dan menggambarkan hal-hal yang memuaskan.
- 4) Visi tidak berarti apa-apa tanpa adanya implementasi visi

- 5) Visi merupakan seperangkat nilai yang harus diwujudkan dan keberhasilan pengimplementasiannya memerlukan perubahan budaya.
- 6) kepemimpinan mewujudkan nilai-nilai budaya dan memberi bentuk pada para pegawai yang kemudian diikuti dan dipanuti oleh para pegawai.
- 7) Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang ada dan berlaku di dalam organisasi yang dijadikan landasan berperilaku para anggotanya.
- 8) Kepemimpinan sekolah yang efektif melahirkan budaya sekolah yang mendukung terhadap program sekolah dan mempengaruhi secara positif terhadap Efektifitas Sekolah
- 9) Efektifitas Sekolah adalah sekolah yang memaksimalkan usahanya dalam pencapaian tujuan sekolah yaitu prestasi sekolah yang berorientasi pada prestasi siswa yaitu prestasi akademik, keagamaan, ekonomi, dan sosial pribadi.

## F. PREMIS

Sesuai dengan kerangka berpikir dan asumsi dasar tersebut, dapat dikemukakan premis dalam penelitian sebagai berikut:

### 1. *Visionary Leadership*

*Visionary Leadership* mengandung makna kepemimpinan yang diarahkan pada visi. Visi diartikan Sergiovani (Digest, 1997:4) sebagai : "Visi as an educational platform that incorporates the school's belief about the preferred aims, methods, and climate, thereby creating a community of mind that establishes behavioral norms".

Pengertian tersebut menonjolkan substansi visi sebagai platform pendidikan di sekolah yang bertumpu pada kepercayaan sekolah tentang tujuan-tujuan yang lebih

disukai, metode dan iklim sekolah yang diinginkan terwujud dan pada akhirnya akan menciptakan pola pikir masyarakat akan norma-norma perilaku yang ajeg.

Pada dasarnya visi memiliki orientasi ke depan, Nanus (*Issues about change*, 1993:1) mengungkapkannya sebagai "a signpost pointing the way for all who need to understand what the organization is and where it intends to go". Dengan demikian Visi memiliki makna sebagai penunjuk arah masa depan atau bahkan masa depan itu sendiri, memberi energi bagi anggota untuk meraihnya karena menggambarkan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya, dan menjadi panduan berperilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya. Miles (*A widely shared vision*, 2000:13) menekankan visi pada dua dimensi yaitu: "The first is what the school could look like; [this vision] provides the direction and driving power for change, and the criteria for steering and choosing... The second [dimension] is a vision of the change process: What will be the general game plan or strategy for getting there?"

Dengan demikian, visi memiliki karakteristik sebagaimana diungkapkan Nanus (*Issues about change*, 1993:2) sebagai berikut: "(1) attracts commitment and energized people, (2) creates meaning in worker's lives, (3) establishes a standard of excellence, (4) bridges the present to the future, and (4) transcends the status quo".

Visi pada dasarnya merupakan esensi kepemimpinan apabila dinyatakan bukan saja dalam bentuk pernyataan tetapi diterjemahkan dalam kenyataan. Semua pemimpin memiliki potensi menciptakan visi dan menterjemahkannya ke dalam kenyataan. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan dan mengimplementasikan visi di sebut *Visionary Leadership*.

*Visionary Leadership* menurut Westley and Mitzberg (*Issues about change*, 1993:3) berlangsung dalam tiga tahapan kontinum, yaitu: " (1) an image of the



desired future for the organization (vision) is (2) communicated (shared), which serves to (3) empower those followers so that they can enact the vision”.

*Visionary Leadership* timbul sebagai respons dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *dishared* dengan stakeholdes dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global.

## 2. Budaya Sekolah

Konsep budaya sekolah yang diambil dari McBrien and Brandt (1997:89) adalah:

The sum of the values, cultures, safety practices, and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular ways. Some schools are said to have a nurturing environment that recognizes children and treats them as individuals; others may have the feel of authoritarian structures where rules are strictly enforced and hierarchical control is strong. Teaching practices, diversity, and the relationships among administrators, teachers, parents, and students contribute to school climate.

Deal and Paterson (1999:51) mengemukakan bahwa, “the concept of school culture embraces a wide variety of beliefs, goals, purposes, thoughts, knowledge and expectations”.

Budaya sekolah merupakan tanggapan psikologis dari personil sekolah yang direfleksikan dalam nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, sikap, dan perilaku terhadap peristiwa yang ditemui dan terjadi di sekolah. Budaya sekolah terbentuk atas kepemimpinan kepala sekolah selain atas nilai-nilai yang di bawa para penghuni sekolah dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

### 3. Efektifitas Sekolah

Konsep School Effectiveness menurut Hoy and Miskel, (2001:290) diartikan berdasarkan tiga model, yaitu: (1) *Goal Model of School Effectiveness of School Effectiveness* yang mengartikannya sebagai gambarkan ukuran pencapaian tujuan (*degree of goal attainment*), (2) *The System-Resource Model*, yang diartikan sebagai "School effectiveness merupakan the organizations ability to secure an advantageous bargaining position in its environment and to capitalize on that position to acquire scarce and valued resources, (3) *An Integrated Goal and System-Resource Model* merupakan integrasi pencapaian tujuan dengan system resources.

Efektifitas Sekolah adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan yaitu prestasi sekolah terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.

Efektifitas Sekolah terbentuk dari sinergi antara context, input, proses, output dan outcome pendidikan yang didasari atas kesadaran pencapaian tujuan pendidikan yang esensial yaitu terbentuknya kemampuan siswa dalam agama, pendidikan, budaya, ekonomi, sosial-pribadi, dan politik.

### G. HIPOTESIS

Dugaan awal terhadap masalah yang diteliti yang akan dilakukan pengujian terhadap kebenarannya berdasarkan hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

*Efektifitas Sekolah (Z) pada Era Desentralisasi Pendidikan akan Dipengaruhi secara Positif dan Signifikan oleh Budaya Sekolah (Y) Hasil Representasi dari*



*Visionary Leadership (Kepemimpinan Visioner) (X) Kepala Sekolah*

*Berorientasi Mutu.*

Hipotesis ini diturunkan kembali dalam hipotesis khusus berikut:

1. Penciptaan Visi, Perumusan Visi, Transformasi Visi dan Implementasi Visi Berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Budaya Sekolah
2. Penciptaan Visi, Perumusan Visi, Transformasi Visi dan Implementasi Visi Berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Efektifitas Sekolah
3. Pola Nilai, Pola Kebiasaan, dan Pola Sikap Tindakan Berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Efektifitas Sekolah.
4. Penciptaan Visi, Perumusan Visi, Transformasi Visi, Implementasi Visi, dan Budaya Sekolah Berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Efektifitas sekolah.
5. *Visionary Leadership* berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Layanan Manajemen
6. *Visionary Leadership* berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Layanan Pembelajaran
7. *Visionary Leadership* berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Kompetensi Siswa
8. Budaya Sekolah berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Layanan Manajemen
9. Budaya Sekolah berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Layanan Pembelajaran
10. Budaya Sekolah berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Kompetensi Siswa

11. *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Layanan Manajemen
12. *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Layanan Pembelajaran
13. *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Kompetensi Siswa.

## H. DEFINISI ISTILAH

Beberapa istilah yang dipergunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan konsep *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner), Budaya Sekolah dan Efektifitas sekolah.

### 1. *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner)

Pada istilah *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner) terdapat dua kata yaitu *Visionary* dan *Leadership*.

- 1) *Visionary* berdasarkan *Advanced Learner's Dictionary of Current English* (Hornby: 1987:958) merupakan kata sifat yang memiliki makna "exciting only in a vision or the imagination".

Pada kata *visionary* terkandung makna *Vision*. *Vision* memiliki arti sebagai "power of seeing or imagining, looking ahead, grasping the truth that underlies fact" (Hornby: 1987:958). Menurut Gaffar (1995:22) *Vision* yang diadopsi sebagai Visi memiliki arti "daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat". Orang yang

memiliki *Visi* di sebut Visioner yang diartikan sebagai orang yang memiliki wawasan ke depan secara logis dan rasional.

Berdasarkan penjelasan tersebut *Visionary* memiliki arti sebagai kekuatan atau energi yang dimiliki seseorang untuk melihat atau membayangkan, memandang jauh ke depan yang berpegang teguh pada kebenaran. Artinya bahwa cita-cita tentang masa depan itu dilandasi oleh kenyataan yang ada dan memiliki substansi yang rasional dan terpercaya. Dengan kata lain, apa yang dicita-citakan bukan sekedar impian, tetapi memiliki kekuatan untuk diwujudkan melalui implementasi visi.

- 2) *Leadership* berdasarkan *Advanced Learner's Dictionary of Current English* (Hornby: 1987:958) memiliki makna, "being a leader"; "power of leading" atau "the qualities of a leader". Farland (1987:134) mengartikannya sebagai "leadership is the process by which an executive imaginatively direct, guides, or influences the work others, in choosing and attaining particular end". Secara bebas diartikan sebagai suatu proses dimana pemimpin melakukan perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasar penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa yang disebut dengan *leadership* atau kepemimpinan adalah suatu proses memberi pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota untuk mencapai tujuan.

- 3) *Visionary Leadership* dapat diartikan berdasarkan penjelasan di atas sebagai kepemimpinan Visioner yaitu kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan

menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.

Secara singkat Benis (1990:127) memaknainya sebagai “kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menterjemahkannya dalam kenyataan”. Dari pengertian tersebut dan dari apa yang dipaparkan di atas, penulis mengartikan *visionary Leadership* dalam penelitian ini yaitu: kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi sekolah dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

## 2. Budaya Sekolah

- 1) Budaya berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991:149) didefinisikan dalam dua pandangan yaitu: *pertama* hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian dan adat istiadat; *kedua*, menggunakan pendekatan ilmu antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.
- 2) Budaya Sekolah atau *School Culture* didefinisikan Stolp and Smith (1994:232):

*School Culture can be defined as the historically transmitted patterns of meaning that include the norms, values, beliefs, ceremonies, rituals, traditions, and myths understood, maybe in varying degrees, by members of the school community. This system of meaning often shapes what people think and how they act.*

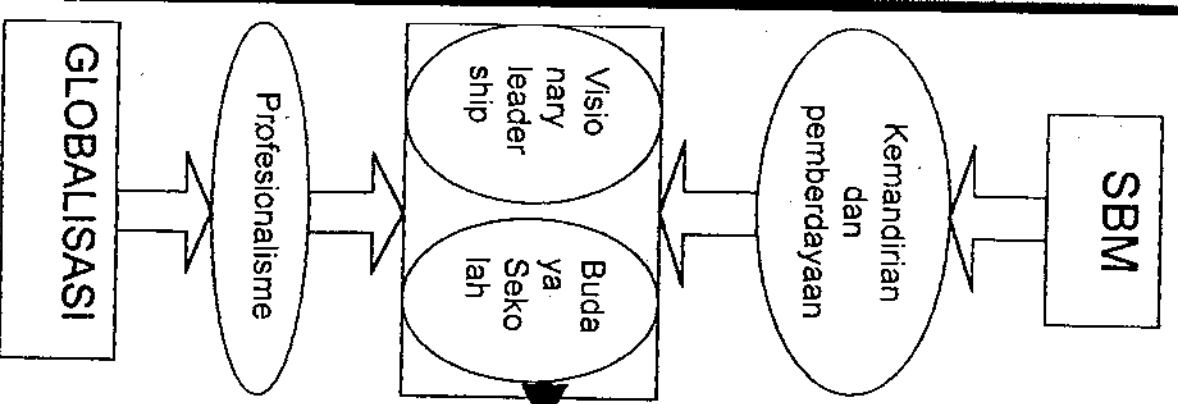
Berdasarkan kajian tersebut, penulis mengartikan budaya sekolah dalam penelitian ini dimaknai sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianut, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.

### 3. Efektifitas Sekolah

- 1) Dalam konteks organisasi, Van Cestem (Scheerens, Jap. 2000:34) telah mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai berikut:

Organizational effectiveness is the degree to which an organization, on the basis of competent management, while avoiding unnecessary exertion, in the more or less complex environment in which it operates, manages to control internal organizational and environmental conditions, in order to provide, by means of its own characteristic transformation process, the output expected by external constituencies.

- 2) *School Effectiveness* atau efektifitas sekolah adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui suatu proses menata sekolah. Dengan kata lain adalah suatu proses menuju sekolah efektif yang dapat ditelaah dari berbagai bidang garapan sekolah dan manajemen yang berisikan *goal* yang menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.
- 3) Untuk kepentingan penelitian ini, penulis memberi batasan efektifitas sekolah sebagai sekolah yang memiliki kelengkapan suatu sistem dan mekanisme kerjanya berjalan sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas



Gambar 4. 1. Kerangka Berpikir

