

Dr. Dionisius Sihombing, M.Si.  
Prof. Dr. Syawal Gultom, M.Pd.  
Prof. Dr. Benyamin Situmorang, M.Pd.



# MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL

Strategi Meningkatkan Peran & Partisipasi Aktif  
*Stakeholder* Mewujudkan Sekolah Bermutu

# **MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL**

Strategi Meningkatkan Peran & Partisipasi Aktif  
*Stakeholder* Mewujudkan Sekolah Bermutu

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL

Strategi Meningkatkan Peran & Partisipasi Aktif  
*Stakeholder* Mewujudkan Sekolah Bermutu

Dr. Dionisius Sihombing, M.Si.  
Prof. Dr. Syawal Gultom, M.Pd.  
Prof. Dr. Benyamin Situmorang, M.Pd.

Editor :

Dr. Hottua Samosir, M.Si.  
Sahat Renol H.S., M.Pd.

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

 deepublish

*Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.*

**MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL STRATEGI  
MENINGKATKAN PERAN & PARTISIPASI AKTIF STAKEHOLDER MEWUJUDKAN  
SEKOLAH BERMUTU**

**Dionisius Sihombing, Syawal Gultom & Benyamin Situmorang**

Editor :

**Hottua Samosir & Sahat Renol H.S.**

Desain Cover :

**Ali Hasan Zein**

Sumber :

[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Tata Letak :

**Titis Yuliyanti**

Proofreader :

**Mira Muarifah**

Ukuran :

**xii, 118 hlm, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN :

**978-623-02-4448-3**

Cetakan Pertama :

**Maret 2022**

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2022 by Deepublish Publisher**

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH**

**(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl. Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoarjo, Ngaglik, Sleman

Jl. Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id)

[www.penerbitdeepublish.com](http://www.penerbitdeepublish.com)

E-mail: [cs@deepublish.co.id](mailto:cs@deepublish.co.id)

# Kata Pengantar

---

Saya mengucapkan terima kasih kepada penulis, di mana saya diharapkan memberikan kata pengantar dalam buku yang dihasilkan ini. Saya pun mengapresiasi karya ilmiah ini dan mendorong pembaca untuk menjadikannya sebagai bahan bacaan, berguna bagi peningkatan wawasan bidang manajemen pendidikan.

Menanggapi kajian manajemen sekolah berbasis budaya lokal, yang ditawarkan, saya mengatakan bahwa kajian ini sangat berguna, sebuah tawaran konsep yang dapat dipakai untuk membangun kerja sama, untuk bekerja dalam tim, demi tercapainya tujuan sekolah yang unggul.

Kajian manajemen berbasis budaya lokal diyakini *applicable*, sebab diangkat dari budaya kita, artinya nyata dan eksis dalam diri kita, karena roh atau semangatnya telah kita hidupi. Sungguh diucapkan terima kasih karena ada perhatian dari akademisi untuk berkontribusi secara ilmiah dalam memberikan tawaran solusi atas sejumlah tantangan dalam mengelola sekolah, sangat berguna bagi semua pihak penyelenggara, pengelola, dan pelaksana pendidikan di tanah air.

Perlu disadari bahwa, sejak awal sekolah dihadirkan bertujuan sebagai bentuk dukungan kepada pemerintah dan upaya membangun dan mencerdaskan masyarakat serta sebagai sarana mewartakan kabar sukacita kepada masyarakat, sehingga sekolah diharapkan terjadi secara unggul dan berkualitas, memiliki penyelenggara/pengelola/pelaksana yang mampu membuat keputusan (otoritatif, konsultatif dan saran), dapat bekerja sama dalam tim dalam mengembangkan, mewujudkan dan mengawasi pelaksanaan perutusan, keunggulan akademik dan non akademik dari penyelenggaraan sekolah. Artinya bahwa institusi, badan atau organ dari pribadi yang bergerak atau bekerja dalam bidang pendidikan

perlu bekerja sama/berkolaborasi untuk memajukan pendidikan. Kehadiran kajian manajemen sekolah berbasis budaya lokal yang ditawarkan sangat berguna untuk dijadikan acuan pengelolaan sekolah agar sesuai yang diharapkan.

P. DANIEL ERWIN MANULLANG  
Ketua Komisi Pendidikan Keuskupan Agung Medan



# Prakata

---

Manajemen sekolah sangat diperlukan untuk menghadirkan organisasi sekolah yang efektif. Keefektifan itu, salah satunya tercermin dari peran dan partisipasi aktif dari *stakeholder* sekolah dalam berproses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi program-program sekolah secara sadar, ikhlas dan bertanggung jawab.

Sekolah yang berkategori efektif, di dalamnya terbina sinergitas dari *stakeholder*, terbina soliditas dan harmoni dalam satu komitmen mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yang diharapkan. Pola demokrasi dan pengambilan keputusan di dalamnya tidak bersifat tunggal oleh Kepala Sekolah atau beberapa pihak dengannya, melainkan bersama *stakeholder*, baik internal dan eksternal yang saling terkait. Keputusan itu secara khusus diharapkan pada praktik fungsi manajemen dalam kaitannya dengan program-program sekolah pada periode tahun pelajaran yang akan berlangsung.

Pola demokrasi dan pengambilan keputusan demikian menghilangkan kekacauan, kemandekan dan disharmonisasi di antara *stakeholder* sekolah, sebab sudah ikut serta berproses merencanakan dan mengoordinasikan program-program sekolah, sudah memberikan dan didengar pendapatnya, serta merasakan bahwa hal diputuskan merupakan bagian dari gagasan pemikirannya. Pola demikian dihidupi dalam budaya lokal (Batak).

Buku ini merupakan hasil ubahan dari karya penelitian (disertasi), disusun dengan maksud untuk memberikan informasi pengetahuan kepada para pembaca, khususnya masyarakat sekolah dan sebagai bahan informatif dalam upaya pengelolaan sekolah berbasis kepada budaya setempat atau budaya lokal.

Secara faktual masih banyak sekolah yang terkendala dalam mewujudkan sekolah yang berkategori efektif, di mana terbina

sinergitas, soliditas, dan harmoni di antara *stakeholder*, sehingga sulit mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang ditetapkan. Buku ini dimaksudkan pula dalam upaya membantu pemahaman pembaca bagaimana pengelolaan sekolah berbasis budaya setempat atau lokal (Batak), serta berguna untuk literatur bidang manajemen pendidikan, secara khusus dalam memadukan dan menyelaraskan fungsi manajemen dengan budaya setempat.

Buku ini merupakan pengantar dan landasan teoretis bagi pembaca untuk dapat memahami buku ke dua (2) tentang praktik atau penerapan model manajemen sekolah berbasis budaya lokal (Batak) yang telah diciptakan penulis lewat karya ilmiah (disertasi). Karena itu menjadi tidak lengkap informasi pengetahuan yang diperoleh pembaca apabila tidak membaca buku ke dua (2). Sangat diharapkan pembaca memiliki dan membaca buku satu (1) dan buku dua (2) yang dihasilkan.

Semoga dengan membaca buku ini, pembaca dapat memahami dan memaknai bahwa manajemen sekolah dan budaya atau kebudayaan saling terpaut dalam upaya penguatan peran serta dan partisipasi aktif dari *stakeholder* sekolah dalam pengelolaan sekolah. Dan semoga dengan membaca buku ini para pengambil keputusan di bidang pendidikan terdorong untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang dihidupi serta sebagai kebiasaan dasar berperilaku dari *stakeholder* dalam upaya mengembangkan sekolah.

Penulis menyadari bahwa isi dari buku ini memiliki keterbatasan-keterbatasan tertentu, karenanya jauh dari nilai sempurna. Diharapkan ada saran-saran perbaikan dari pembaca demi terjadi nilai lebih dari buku ini. Akhirnya, semoga buku ini memberi manfaat guna bagi pembaca semua. Atas semua perhatian dan kerelaan pembaca mendalami buku ini secara lengkap dan tuntas, diucapkan terima kasih.

Penulis.  
Dr. Dionisius Sihombing, M.Si.

# Daftar Isi

---

Kata Pengantar .....	v
Prakata .....	vi
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I</b>	<b>SEKOLAH BERMUTU..... 2</b>
A.	Konseptual Sekolah Bermutu..... 2
B.	Mewujudkan Sekolah Bermutu..... 4
C.	Standar Nasional Pendidikan..... 6
D.	Standar Mutu Internasional..... 9
<b>BAB II</b>	<b>MANAJEMEN SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN..... 12</b>
A.	Konseptual Manajemen Sekolah..... 12
B.	Kepemimpinan dalam Manajemen Sekolah..... 17
C.	Faktor Penentu Kepemimpinan di Sekolah..... 27
<b>BAB III</b>	<b>MODEL MANAJEMEN SEKOLAH ..... 33</b>
A.	Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ..... 33
B.	Model <i>Total Quality Managemen</i> (TQM)..... 41
<b>BAB IV</b>	<b>MANAJEMEN SEKOLAH DAN BUDAYA LOKAL ..... 47</b>
A.	Urgensi Manajemen Sekolah ..... 47
B.	Urgensi Budaya Lokal..... 49
<b>BAB V</b>	<b>KEPEMIMPINAN SEBAGAI MOTOR PERUBAHAN SEKOLAH ..... 55</b>
A.	Urgensi Perubahan di Sekolah..... 55
B.	Memimpin Perubahan di Sekolah ..... 57
C.	Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan..... 60

<b>BAB VI</b>	<b>SEKOLAH KATOLIK DAN STANDAR PENDIDIKAN BERMUTU.....</b>	<b>66</b>
	A. Spirit Dasar Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Katolik.....	66
	B. Standar Tolok Ukur Pendidikan Katolik yang Bermutu.....	68
<b>BAB VII</b>	<b>MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL.....</b>	<b>82</b>
	A. Konseptual Manajemen Berbasis Budaya.....	82
	B. Konseptual Budaya Lokal (Batak) dalam Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT).....	86
<b>BAB VIII</b>	<b>NILAI KEHIDUPAN DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN SESUAI DENGAN BUDAYA LOKAL (BATAK).....</b>	<b>98</b>
	A. Nilai-Nilai Utama Sesuai Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT).....	98
	B. Perilaku Kepemimpinan Sesuai Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT).....	99
	<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>111</b>
	<b>Tentang Penulis.....</b>	<b>116</b>


  
 THE  
*Character Building*  
 UNIVERSITY

# Daftar Tabel

---

Tabel 1.	Tabel <i>Types Teams</i> (Colquit, 2009: 375).....	18
Tabel 2.	Tabel Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Kepemimpinan .....	27
Tabel 3.	Perkembangan dan Difusi TQM dan Metode Manajemen Lainnya .....	43
Tabel 4.	Perbedaan antara TQM dan Teknik Manajemen Modern Lainnya .....	44
Tabel 5.	Pola Manajerial Pendidikan Nasional .....	58
Tabel 6.	Perbandingan Organisasi Tradisional dan Organisasi Mutu .....	59
Tabel 7.	Pengelolaan Sekolah yang Efektif dan Efisien Melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	62
Tabel 8.	Arus Pemberian dan Posisi antara Hulahula dan Boru.....	91
Tabel 9.	Perilaku Kepemimpinan Dalihan Na Tolu (DNT).....	108



# Daftar Gambar

---

Gambar 1.	Indikator Standar Nasional Pendidikan.....	8
Gambar 2.	<i>Types of Teams</i> .....	17
Gambar 3.	Gambar Model <i>Team Effectiveness</i> .....	19
Gambar 4.	Gambar Kekuatan Pemimpin dalam Organisasi.....	21
Gambar 5.	Gambar Model Management Skill and Functions .....	22
Gambar 6.	Model Kontingensi Kepemimpinan dari Fiedler .....	25
Gambar 7.	Gambar Pendekatan Kepemimpinan Sosial Kognitif .....	26
Gambar 8.	Gambar Path-Goal Leadership Theory.....	29
Gambar 9.	Rantai Sebab Akibat Dampak dari Dua Jenis Perilaku Kepemimpinan.....	31
Gambar 10.	Gambar Jenis Organisasi Perubahan.....	57
Gambar 11.	Gambar Tingkat Budaya Organisasi.....	83
Gambar 12.	Gambar Tipologi Budaya Organisasi.....	85
Gambar 13.	Gambar Sketsa Kekerabatan Dalihan Na Tolu (DNT).....	89
Gambar 14.	Gambar Sketsa Fungsi Dalihan Na Tolu.....	90



## KONSEP SEKOLAH BERMUTU

*Dalam bab ini diuraikan mengenai konseptual sekolah bermutu, standar nasional pendidikan, dan standar mutu internasional*



“Keberhasilan organisasi tercermin dari keberhasilan praktik manajemen dan menjadi gambaran mutu dari organisasi”.

“Dalam mewujudkan organisasi bermutu, pimpinan organisasi harus fokus memformulasikan harapan pelanggan, bukan fokus memformulasikan harapan organisasi. Karena ketika harapan pelanggan terpenuhi, maka dengan sendirinya harapan organisasi menjadi terpenuhi. Tidak sebaliknya”.

# BAB I

## SEKOLAH BERMUTU

### A. Konseptual Sekolah Bermutu

Keberhasilan organisasi tercermin dari keberhasilan praktik manajemen dan menjadi gambaran mutu dari organisasi. Menurut Juran (dalam Prihantoro, 2012:12) bahwa mutu adalah kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*) dari suatu produk atau jasa. Pendapat senada dikatakan Iskawa (dalam Prihantoro, 2012:12) bahwa suatu mutu sebagai kepuasan pelanggan organisasi.

Pengertian lain disebut Rivai, dkk., (2010: 579), menurutnya mutu, adalah: (1) kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, (2) kecocokan untuk pemakaian, (3) perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan, (4) bebas dari kerusakan atau cacat, (5) pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dari setiap saat, (6) melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal, dan (5) sesuatu yang membahagiakan pelanggan.

Merujuk kepada pengertian tersebut, disimpulkan bahwa suatu mutu terkait dengan pemenuhan harapan pelanggan. Bermutu bermakna bahwa praktik manajemen organisasi sesuai dengan harapan pelanggan dan kegiatan produksi barang atau jasa dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan atau pengguna.

Mutu juga tidak jarang dimaknai sebagai kualitas. Menurut Kotler (dalam Sugiyono, 2015: 639), bahwa: "*Quality is the totality of features and characteristics of product service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs*", (Kualitas adalah keseluruhan gambaran dan karakteristik barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan).

Senada dengan itu, menurut Goetsch dan Davis (dalam Sugiyono, 2015: 638) mengatakan bahwa kualitas adalah *"Quality is dynamic state associate with product, service, people, process, and environments thas metts or expectations"*, (Kualitas adalah pernyataan yang dinamis terkait dengan produk, pelayanan, manusia, proses dan lingkungan yang dapat memenuhi atau melebihi yang diharapkan).

Lagi ditegaskan Tjiptono (dalam Sugiyono, 2015: 641) bahwa kualitas adalah sebagai *"Performance to that standard expected by the customer"*-(kualitas adalah gambaran kinerja yang memenuhi standar yang diharapkan oleh pelanggan). Sementara, menurut Tjiptono & Diana (2003:2), kualitas merupakan ukuran relatif kebaikan dari suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Lanjut Tjiptono & Diana (2003:3), bahwa kualitas menekankan unsur-unsur penting seperti:

1. *Performance to the standard expected by the customer*
2. *Meeting the customer's needs the first time and every time*
3. *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations*
4. *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer*
5. *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines*
6. *The meaning of excellence*
7. *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers*
8. *The best product that you can produce with the materials that you have to work with*
9. *Continious good product which a customer can trust*
10. *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating.*

Merujuk kepada pengertian mutu dan atau kualitas tersebut, disimpulkan bahwa mutu dan kualitas menekankan suatu kesesuaian harapan pelanggan. Mutu berkaitan dengan bagaimana pelanggan memersepsikan kepuasannya kepada hasil produksi barang atau jasa yang dilakukan organisasi, sementara kualitas berkaitan dengan bagaimana organisasi memersepsikan dan memenuhi harapan pelanggan dari organisasi yang diwujudkan dari produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Pendeknya, mutu terkait dengan persepsi pelanggan, dan kualitas terkait dengan persepsi organisasi. Keduanya tidak dapat dipisah, seumpama dua sisi mata uang yang tetap satu.

## **B. Mewujudkan Sekolah Bermutu**

Dalam mewujudkan organisasi bermutu, pimpinan organisasi harus fokus memformulasikan harapan pelanggan, bukan fokus memformulasikan harapan organisasi. Karena ketika harapan pelanggan terpenuhi, maka dengan sendirinya harapan organisasi menjadi terpenuhi, tetapi tidak sebaliknya. Apabila harapan organisasi yang diutamakan dan lalai dalam menjawab harapan pelanggan, maka pasti berdampak buruk bagi eksistensi organisasi, karena pelanggan beralih memilih organisasi baru.

Terkait dengan organisasi pendidikan, berbicara mutu berarti bagaimana situasi sekolah secara menyeluruh sebagai sebuah sistem yang di dalamnya termaktub *input*, *process*, dan *output* atau *outcome*, sebagai unsur pendidikan. Pendidikan bermutu berkaitan dengan bagaimana sekolah berproses menghasilkan mutu lulusan, mutu pengajaran, mutu pendidik dan tenaga kependidikan, serta mutu pelayanan akademik dan non-akademik.

Depdiknas (2000:12) menyatakan bahwa secara umum, mutu berkaitan dengan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang dihasilkan organisasi sekolah, melalui kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pengguna lulusan. Berarti bagaimana sekolah fokus menghasilkan lulusan secara berkualitas untuk menjawab harapan pengguna.

Upaya dalam mewujudkan sekolah bermutu tersebut, tidak terlepas dari peranan pimpinan sekolah, dana, sarana dan prasarana, iklim sekolah, budaya sekolah, dan lingkungan sekolah, serta dukungan *stakeholder* sekolah, baik internal maupun eksternal. Internal terkait dengan dukungan guru dan pegawai, serta secara eksternal berupa dukungan pemerintah, yayasan pendidikan, orang tua, alumni, dan masyarakat pengguna lulusan.

Dengan adanya unsur penyelenggara dan pelaksana bidang pendidikan yang bermutu maka membawa dampak pada mutu lulusan, sebagai *output* utama dari kegiatan pendidikan yang dilangsungkan.

Dikatakan suatu lulusan bermutu apabila berhasil melanjutkan studi ke pendidikan tinggi, lulusan berkemampuan bekerja dan diserap di lapangan pekerjaan yang dikelola dunia usaha atau dunia industri, serta dapat berkemampuan untuk berkontribusi dalam memajukan masyarakat. Maka untuk mewujudkannya, organisasi harus beroperasi sesuai dengan standar-standar tertentu dan itu menjadi tolok ukur sekolah yang bermutu dan berkualitas.

Makna lain dari sekolah bermutu atau berkualitas adalah baiknya organisasi sekolah. Sekolah menjadi baik sebagai dampak dari manajemen yang baik. Ditandai dengan: (1) sasaran pendidikan (aspek afektif) yang efektif, (2) manajemen guru yang efektif, (3) perlakuan kepada guru secara baik, (4) pengangkatan pemimpin secara benar, (5) pemimpin yang terampil, (6) merespons kebijakan secara baik dan benar, serta (7) terjadi keterlibatan *stakeholder* (Uwes dan Rusdiana, 2006:59).

Manajemen sekolah yang baik menggambarkan efektif dan efisiennya kegiatan-kegiatan sekolah dilaksanakan. Efektifitas dan efisiensi itulah menjadi tujuan dari operasional manajemen. Kegiatan sekolah disebut efektif apabila memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, atau kegiatan sekolah mampu merealisasi tujuan sekolah. Sementara, kegiatan dikatakan efisien ketika *output* (lulusan) memiliki kompetensi yang diharapkan.

Menurut Nurhadi (dalam Uwes & Rusdiana, 2006:113), terdapat sejumlah ciri dari manajemen sekolah efektif dan efisien, di antaranya

adalah: (1) manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan dari, oleh, dan bagi masyarakat sekolah; (2) manajemen merupakan proses pengelolaan dari rangkaian kegiatan sekolah yang sifatnya kompleks, unik, dan berbeda, di mana tujuan sekolah untuk memperoleh kemanfaatan yang sebesar-besarnya, selaras pula dari tujuan umum dan tujuan suatu bangsa; (3) proses pengelolaan sekolah dilakukan bersama oleh sekelompok orang yang tergabung di dalamnya. Oleh karenanya, kegiatan harus dijaga agar tercipta kondisi kerja yang harmonis dan tidak mengorbankan unsur-unsur sumber daya manusia yang terlibat; (4) proses pengelolaan sekolah dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meliputi tujuan yang bersifat umum (skala tujuan umum) dan tujuan tiap-tiap unit sekolah (skala tujuan khusus).

Salah satu upaya untuk mewujudkan manajemen sekolah yang efektif dan efisien yakni bertindak secara *team* atau melakukan kegiatan dengan pendekatan kerja sama atau kolaborasi. Dalam hal ini, terjadi penggabungan pemikiran dari masyarakat sekolah dalam upaya menyukseskan kelancaran pelaksanaan kegiatan demi memenuhi tujuan sekolah. Ini berarti tercipta kerja sama atau kolaborasi dari *stakeholder* dengan unsur kepemimpinan sekolah. *Stakeholder* sekolah, meliputi: Kepala Sekolah, wakilnya, guru, pegawai, dan masyarakat (orang tua siswa, alumni, pemerintah, yayasan pendidikan, tokoh publik, ahli pendidikan, dunia usaha/industri).

### **C. Standar Nasional Pendidikan**

Di Indonesia, kualitas pendidikan telah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, terdiri dari delapan (8) standar, meliputi: 1) Standar Kompetensi Lulusan, 2) Standar Isi, 3) Standar Proses, 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 5) Standar Sarana dan Prasarana, 6) Standar Pengelolaan, 7) Standar Pembiayaan Pendidikan, dan 8) Standar Penilaian Pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan

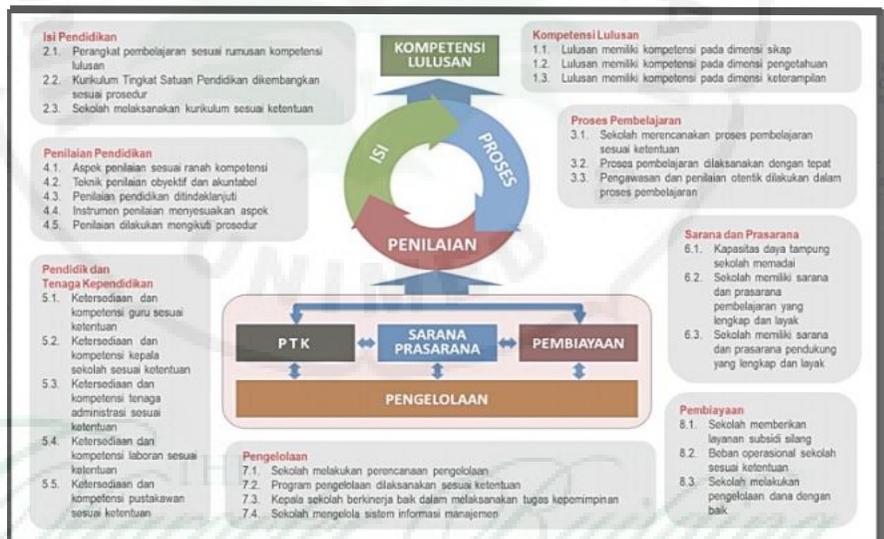
Republik Indonesia yang bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Pemerintah menetapkan standar nasional pendidikan sebagai cerminan sekolah bermutu yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019, yang terdiri dari:

1. Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
2. Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
3. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan.
5. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
6. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

7. Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
8. Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Dari delapan (8) standar nasional pendidikan tersebut, perhatian utama sebagai kajian lewat tulisan adalah standar enam (6) yaitu: Standar Pengelolaan. Dikatakan pengelolaan pendidikan yang standar adalah: (1) sekolah melakukan perencanaan pengelolaan, (2) program pengelolaan dilaksanakan sesuai ketentuan, (3) Kepala Sekolah berkinerja baik dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, (4) sekolah mengelola sistem informasi manajemen. Berikut ditunjukkan dalam gambar 10 indikator standar nasional pendidikan.



**Gambar 1.** Indikator Standar Nasional Pendidikan (<https://ainamulyana.blogspot.com/2018/07>)

#### D. Standar Mutu Internasional

Beberapa standar kualitas internasional yang sering digunakan untuk melihat kualitas organisasi, umumnya digunakan untuk organisasi industri/perusahaan, di antaranya adalah:

##### 1. ISO 9000 Standard

ISO 9000 adalah serangkaian standar yang mengatur dokumentasi tentang program kualitas. Organisasi menjadi *certified* dengan dibuktikan *qualified external examiner* atau keterpenuhan semua persyaratannya, berupa dokumen-dokumen. Dengan *certified*, organisasi terdaftar dalam *directory* sehingga pelanggan mengetahui posisi atau level organisasi.

ISO 9000 Standard terdiri dari lima (5) dokumen, sebagai berikut:

- a. ISO 9000, terkait penjelasan menyeluruh dari garis besar pedoman organisasi tentang seleksi dan penggunaan standar lainnya.
- b. ISO 9001, yaitu standar yang memfokuskan pada 20 aspek program kualitas perusahaan, terkait bagaimana mendesain, menghasilkan, merakit, dan menggunakan produk. Aspek ini mencakup tanggung jawab manajemen, dokumentasi sistem kualitas, pembelian, desain produk, inspeksi, pelatihan, dan tindakan koreksi.
- c. ISO 9002, mencakup bidang yang sama bagi perusahaan yang mempunyai kegiatan di wilayah lain, selain di wilayah induk organisasi.
- d. ISO 9003, mencakup lingkup terbatas dan ditujukan hanya untuk proses produksi.
- e. ISO 9004, merupakan pedoman untuk menginterpretasikan standar lainnya.

##### 2. ISO 14.000 Standard, *Environmental Management System*

ISO 14.000 Standard, *Environmental Management System* mencakup bidang-bidang sebagai berikut:

- a. *Environment management system*, terkait sistem rencana untuk memperbaiki kinerja penggunaan sumber daya dan hasil polusi.

- b. *Environment performance evaluation*, terkait spesifikasi pedoman sertifikasi organisasi.
- c. *Environment labelling*: terkait dengan mendefinisikan terminologi daur ulang, efisiensi energi, dan keamanan lapisan ozon.
- d. *Life-cycle assessment*: terkait mengevaluasi daur hidup dampak lingkungan dari manufaktur, penggunaan, dan disposal dari produk.

Penggunaan ISO pernah dicobakan pada organisasi pendidikan, khususnya pada jenjang sekolah menengah atas/kejuruan, namun terjadi kendala-kendala, hingga kemudian muncul kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

UNIVERSITAS SEGER MEDAN  
UNIMED

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

# MANAJEMEN SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN

*Dalam bab ini diuraikan mengenai konseptual manajemen sekolah dan urgensi pemimpin dalam memberhasilkan manajemen sekolah*



“Manajemen merupakan suatu seni dalam serangkaian kegiatan organisasi dengan mengoordinasikan sumber daya yang tersedia melalui kebijakan dan diformulasikan lewat fungsi-fungsi manajemen dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi”.

“Kepemimpinan merupakan inti dan jantung dari organisasi. Kepemimpinan sebagai variabel penting dan krusial dalam mengarahkan peningkatan kapasitas manajemen serta kinerja organisasi (Betchoo, 2016)”.

# BAB II

## MANAJEMEN SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN

### A. Konseptual Manajemen Sekolah

Beberapa pengertian manajemen secara umum dan khusus terkait dengan sekolah diurai, sebagai acuan teoretis agar dapat memahami hakikat dari manajemen sekolah. Menurut Abdurachman & Purwanto (2005:7), bahwa manajemen merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok organisasi. Kemudian, Wibowo (2014:2) mengatakan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Diperjelas oleh John McManus (2016:37), mengatakan bahwa manajemen adalah *“the art of Coordinating the element of factors of production towards the achievement of the porposes of an organization”* (manajemen adalah seni untuk mengoordinasi sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi). Sumber daya tersebut meliputi: (1) manusia (*men*), (2) bahan baku (*materials*), dan (3) mesin (*machines*). Sementara menurut Jay A. Dewhurst (2014:55) bahwa manajemen terdiri dari fungsi yang saling terkait dalam menciptakan kebijakan, pengorganisasian, perencanaan, pengawasan dan mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai kebijakan organisasi.

Merujuk sejumlah pengertian tersebut disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu dalam serangkaian kegiatan organisasi dengan mengoordinasikan sumber daya yang tersedia melalui

kebijakan dan diformulasikan lewat fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang digariskan secara efektif dan efisien.

Bila dikaitkan dengan pendidikan atau sekolah, menurut Uwes & Rusdiana (2016:14) bahwa manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber daya pendidikan agar fokus dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal serupa, dikatakan Pidarta (2014: 8), bahwa manajemen pendidikan adalah kegiatan memadukan sumber daya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara, menurut Tim Dosen AP-UPI (2015:87), manajemen pendidikan adalah proses dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Manajemen pendidikan juga merupakan proses perencanaan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Mengacu kepada pengertian tersebut, disimpulkan bahwa manajemen pendidikan atau sekolah adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang digariskan dengan memadukan sumber daya sekolah yang tersedia, melalui praktik fungsi perencanaan, pengarahan dan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah. Sumber daya yang dimaksud terdiri dari: (1) kurikulum, (2) siswa, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) sarana dan prasarana, (5) pembiayaan, (6) manajemen pengelolaan, (7) lingkungan, dan (8) proses pembelajaran.

Berdasarkan pengertian manajemen tersebut dapat pula dimaknai bahwa hal mendasar dari manajemen adalah kegiatan mengoordinasi sumber daya organisasi melalui praktik fungsi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Apabila kegiatan mengoordinasi berhasil, akan berdampak positif dalam organisasi yaitu tercapai tujuan dan sasaran organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya, apabila kegiatan mengoordinasi tidak berhasil, akan berdampak buruk bagi organisasi, di mana organisasi gagal dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Keberhasilan manajemen sekolah sangat ditentukan oleh berhasilnya praktik fungsi manajemen itu sendiri, berupa: (1) fungsi perencanaan, (2) fungsi pengorganisasian, (3) fungsi penggiatan, dan (4) fungsi pengendalian.

Menurut Uwes & Rusdiana (2016:58), fungsi manajemen terdiri dari: (1) fungsi merancang, (2) fungsi mengorganisasikan, (3) fungsi memerintah, (4) fungsi mengoordinasikan, dan (5) fungsi mengendalikan. Berikutnya, Lussier (1997:9-11), mengatakan fungsi manajemen terdiri dari: (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *leading* (pelaksanaan), dan (4) *controlling* (pengawasan). Dalam kaitan dengan pendidikan atau sekolah, menurut Rivai & Murni (2009:59), fungsi manajemen terdiri dari: (1) fungsi perencanaan pendidikan, (2) fungsi pengorganisasian pendidikan, (3) fungsi penggiatan pendidikan, dan (4) fungsi pengendalian/pengawasan pendidikan.

Dari pendapat tersebut, disimpulkan bahwa ada empat (4) fungsi manajemen yang dipraktikkan dalam organisasi pendidikan, di antaranya: fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengendalian.

Fungsi perencanaan bertujuan untuk mempersiapkan semua komponen sekolah agar proses akademik dan non-akademik terlaksana secara baik. Kemudian fungsi pengorganisasian bertujuan untuk menghimpun dan memadukan semua potensi yang dimiliki sekolah dan didayagunakan agar pelaksanaan program sekolah baik akademik dan non-akademik terlaksana secara baik. Sementara fungsi penggiatan bertujuan sebagai pelaksanaan dari sejumlah program atau kegiatan sekolah yang ditetapkan pada periode tahun akademik tertentu. Dan fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan agar semua program atau kegiatan akademik dan juga kegiatan non-akademik dijalankan sesuai dengan pedoman prosedural dan mekanisme kerja yang ditetapkan, terarah kepada upaya pemenuhan tujuan sekolah.

Menurut Tim Dosen AP-UPI (2015:87), bahwa praktik manajemen di sekolah bertujuan agar pelaksanaan kegiatan terjadi

secara terencana, sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap, sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif dan efisien. Disambung oleh Pidarta (2014:19), tujuan lain dari manajemen adalah untuk memenuhi misi yang diembannya dan untuk mencapai tujuan yang sebelumnya ditetapkan secara fleksibel, efektif, dan efisien. Hal ini ditegaskan oleh Bafadal (2012:50), bahwa manajemen juga bertujuan untuk terselenggaranya keseluruhan program kerja organisasi secara efektif dan efisien.

Dari beberapa tujuan tersebut, maka yang menjadi tujuan dasar dari manajemen adalah untuk memberhasilkan organisasi dalam meraih tujuan yang dicita-citakan, ditandai dengan terpenuhinya indikator-indikator keberhasilan, yaitu: (1) produktif, (2) berkualitas, (3) efektif, (4) efisien, dan (5) fleksibel. Berikut dijelaskan secara rinci terkait indikator-indikator tersebut.

*Pertama*, produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan (*input*), baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Kuantitas *output* yang dimaksud adalah jumlah lulusan serta kuantitas *input* adalah jumlah tenaga kerja dan sumber daya lain (uang, peralatan dan perlengkapan) yang dihabiskan untuk menghasilkan *output* (lulusan). Sementara, kualitas tidak dapat diukur dengan uang, melainkan tergambar melalui ketepatan menggunakan metode atau langkah kerja, cara kerja, dan alat dalam menyelesaikan jumlah dan beban kerja. Hasil kerja dilihat dari kesesuaiannya ketepatan waktu, serta adanya respons positif dan pujian dari pelanggan. Maka secara komprehensif produktivitas merupakan *output* yang besar dan bermutu dari tiap-tiap fungsi dan peran penyelenggaraan kegiatan sekolah (Tim Dosen AP-UPI, 2015:88).

*Kedua*, berkualitas menggambarkan suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan/atau jasa (*services*) tertentu sesuai pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya. Kualitas jasa atau pelayanan tergambar dari adanya kesamaan bahkan terjadi melebihi harapan pelanggan. Berarti, berkualitas tercermin dari keterpenuhan kepuasan pelanggan (Tim Dosen AP-UPI, 2015:87).

*Ketiga*, efektif adalah ukuran yang menunjukkan hasil nyata berdekatan dengan hasil yang diharapkan. Efektifitas sekolah dilihat dari dimensi manajemen dan kepemimpinan, guru, pegawai dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana-prasarana, pengelolaan kelas, hubungan kerja sama sekolah dengan masyarakatnya, dan pengelolaan bidang khusus lainnya. Efektifnya program atau kegiatan sekolah tergambar dari terpenuhinya kinerja sekolah sesuai dengan kriteria atau standar yang ditetapkan (Tim Dosen AP-UPI, 2015:89).

*Keempat*, efisien berkaitan dengan tindakan dalam membuat sesuatu secara benar (*doing thing right*) dan menyangkut tujuan (*doing the right things*). Efisien adalah perbandingan antara *input* (sumber daya) dengan *output*. Efisiensi sekolah tercermin dari bagaimana tujuan dicapai dengan tingkat keseimbangan waktu, biaya, tenaga dan sarana (Tim Dosen AP-UPI, 2015:89).

Menurut Bafadal (2012:50) dari segi pelaksanaan, efisiensi suatu program tercapai apabila hasilnya dapat dicapai sebesar-besarnya melalui penggunaan tenaga, waktu, sarana dan prasarana serta keuangan dengan sekecil-kecilnya dan sehemat-hematnya. Apabila sebaliknya disebut *in-efisiensi*.

*Kelima*, fleksibel berkaitan dengan tindakan pemimpin dalam menyesuaikan diri kepada berbagai situasi dan kondisi. Perlu bertindak dinamis dalam situasi yang berbeda-beda, berkesesuaian dengan kebijakan pemerintah dan dengan tuntutan perubahan di masyarakat (Tim Dosen AP-UPI, 2015:89).

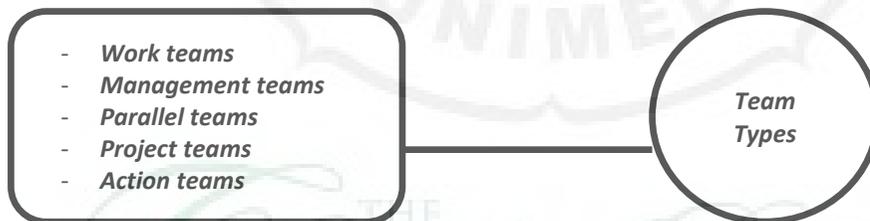
Melalui keterpenuhan indikator-indikator tersebut, manajemen sekolah telah dioperasionalkan secara berhasil dan dikategorikan sebagai manajemen sekolah yang baik, sehingga sekolah dikelola berkesesuaian dengan harapan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

## B. Kepemimpinan dalam Manajemen Sekolah

Organisasi sering mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya, ditandai dengan gagalnya memenuhi indikator-indikator keberhasilan manajemen. Kegagalan itu tidak terpisahkan dari tidak mampunya dan tidak terampilnya pemimpin organisasi dalam melaksanakan tugas kepemimpinan serta mempengaruhi *stakeholder* organisasi untuk bekerja sama dan berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Betchoo (2016:74), bahwa kepemimpinan merupakan inti organisasi dan jantung dari organisasi. Kepemimpinan menjadi variabel penting dan krusial dalam mengarahkan peningkatan kapasitas manajemen serta kinerja organisasi. Kehadiran pemimpin dalam organisasi diyakini dapat mendorong kebersamaan anggota organisasi. Kebersamaan dalam intern organisasi tercermin dari adanya keterlibatan, kontribusi tenaga dan pikiran dengan membentuk *team* sehingga target organisasi dapat diwujudkan bersama.

Menurut Colquit, dkk. (2009:375), suatu *team* terdiri dari; 1) *work teams*, 2) *management teams*, 3) *parallel teams*, 4) *project teams*, dan 4) *action teams*. Kepemimpinan *team* ditunjukkan dalam gambar 2 berikut.



Gambar 2. *Types of Teams*  
(Colquit, 2009:305)

Hal lain jadi penyebab organisasi gagal mencapai tujuan adalah rendahnya kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Ditandai dengan tingkat komunikasi yang rendah, koordinasi yang lemah, dan komitmen anggota terhadap kemajuan organisasi juga lemah. Hal ini

dapat timbul karena pemimpin berperan tunggal dalam organisasi dan tidak mendorong lahirnya kerja sama dan partisipasi dari anggota yang dipimpinnya.

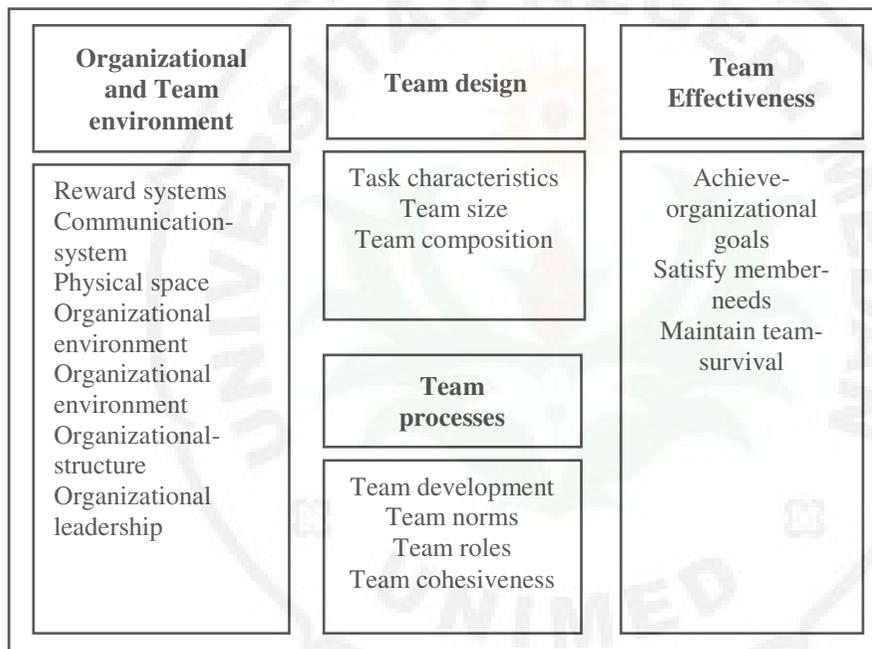
Situasi tersebut terjadi karena tidak ada kesepakatan bersama (*consensus*) yang mengatur perilaku organisasi. Adanya pola kerja tim dimungkinkan situasi organisasi dapat membaik. Pada tabel 1 berikut ditunjukkan pentingnya tim dalam organisasi.

**Tabel 1. Tabel Types Teams (Colquitt, 2009: 375)**

<i>TYPE OF TIME</i>	<i>PURPOSE AND ACTIVITIES</i>	<i>LIFE SPAN</i>	<i>MEMBER INVOLVEMENT</i>	<i>SPECIFIC EXAMPLES</i>
<i>Work Team</i>	<i>Produce good or Provide service</i>	<i>Long</i>	<i>High</i>	<i>Self-managed, Work team, Production team, Maintenance team, Sales team.</i>
<i>Management Team</i>	<i>Integrate activities of Subunits across business Functions.</i>	<i>Long</i>	<i>Moderate</i>	<i>Top management team</i>
<i>Parallel Team</i>	<i>Provide recommendations and resolve issues.</i>	<i>Varies</i>	<i>Low</i>	<i>Quality circle Advisory council Committee.</i>
<i>Project Team</i>	<i>Produce a one time out- Put (product, service, plan, design, etc.).</i>	<i>Varies</i>	<i>Varies</i>	<i>Product design team, Research group, Planning team</i>
<i>Action Team</i>	<i>Perform complex tasks That vary in duration And take place in highly Visible or challenging circumstances</i>	<i>Varies</i>	<i>Varies</i>	<i>Surgical team, Musical group, Expedition team, Sports team.</i>

Sumber: S.G. Cohen and D.E. Bailey, "Whats Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management* 27(1997), pp.239-90; E. Sundstrom, K.P.De Meuse, and D.Futrell," *Work Teams: Applications and Effectiveness.*" *American Psychologist* 45 (1990), pp. 120-33, (dalam Jason A. Colquitt-Jeffery A. Lepine-Michael J. Wesson, 2009:375).

Menurut Steven (2007:136), demi efektifnya suatu tim, diperlukan beberapa pertimbangan dari pemimpin organisasi, yaitu: (1) sistem *reward*, (2) sistem komunikasi, (3) ruang fisik, (4) lingkungan organisasi, (5) struktur organisasi, dan (6) kepemimpinan organisasi. Model *team* yang efektif ditunjukkan dalam gambar 3 berikut.



**Gambar 3.** Gambar Model *Team Effectiveness* (Steven 2007:136)

*Pertama*, penghargaan atau *rewards*. Hal ini berkaitan dengan anggota tim yang akan bekerja lebih efektif ketika mereka dihargai dalam kinerja tim. Ini tidak berarti bahwa setiap anggota harus mendapat nilai nominal yang sama, melainkan diselaraskan dengan kepentingan setiap anggota dengan tujuan kerja anggota tim.

*Kedua*, sistem komunikasi di mana jika komunikasi yang dirancang itu buruk, dapat membuat anggota tim kurang memperoleh informasi dan umpan balik yang berharga atau bahkan salah atau

berlebihan. Oleh karena itu, sistem komunikasi sangat penting bagi setiap anggota tim.

*Ketiga*, ruang fisik. Hal ini berkaitan dengan tata letak tempat atau fasilitas organisasi dalam membantu komunikasi anggota tim dan membentuk persepsi anggota mengenai kebersamaan sebagai sebuah tim. Artinya, anggota tim akan memiliki rasa kebersamaan dan dapat berkomunikasi dengan lebih cepat dan efektif ketika mereka ditempatkan dalam satu tempat organisasi yang sama.

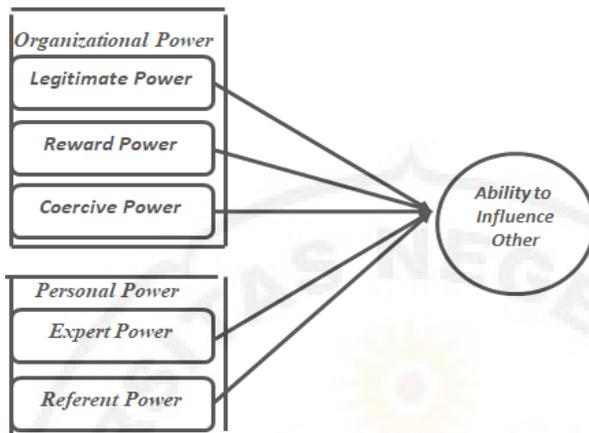
*Keempat*, lingkungan organisasi. Hal ini berkaitan dengan keberhasilan tim yang salah satunya bergantung kepada lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan yang kompetitif dapat memotivasi anggota untuk bekerja sama lebih erat sehingga tujuan dapat tercapai.

*Kelima*, struktur organisasi, di mana banyak anggota tim yang gagal karena struktur organisasi tidak mendukung mereka. Oleh karenanya, struktur ini harus mendorong interaksi di antara anggota tim sehingga mereka dapat berkembang untuk mencapai tujuan dari organisasi.

*Keenam*, kepemimpinan organisasi. Hal ini berkaitan dengan dukungan pemimpin. Anggota tim akan memerlukan dukungan yang berkelanjutan dari pemimpin organisasi untuk menyelaraskan penghargaan, struktur organisasi, sistem komunikasi, dan elemen lain dari konteks tim ini serta membutuhkan pemimpin sebagai fasilitator dalam memberikan pembinaan dan dukungan.

Berdasarkan pendapat tersebut, disimpulkan bahwa kehadiran pemimpin organisasi sangat penting untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan tugas secara baik, benar, dan penuh tanggung jawab, karena kemampuan dan keterampilannya, otoritasnya, nilai-nilai (budaya) organisasi, keyakinan, dan peraturan atau pedoman operasional tugas yang ditetapkannya. Diperlukan kekuatan pemimpin untuk mewujudkannya.

Beberapa kekuatan pemimpin diharapkan untuk itu, di antaranya; (1) kekuasaan yang sah, (2) *reward*, (3) kekuasaan koersif. Sementara, kekuatan personal, yakni; (1) daya Ahli, (2) rujukan (Colquit, 2009:442). Gambar 4 berikut menunjukkan kekuatan pemimpin dalam organisasi.



**Gambar 4.** Gambar Kekuatan Pemimpin dalam Organisasi (Colquit, 2009:442)

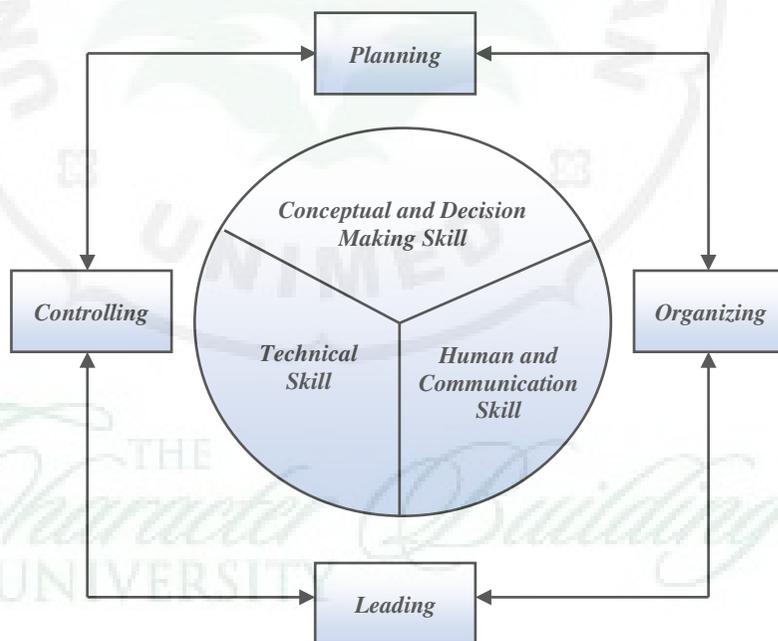
Kehadiran pemimpin dalam organisasi harus sebagai panutan atau teladan bagi anggota. Pemimpin sebagai agen perubahan yang pertama mempengaruhi anggota tentang: (1) nilai-nilai, (2) sikap, (3) pola pikir, pola rasa, dan pola tindak, (4) perilaku intelektual, keterampilan dan wawasan. Dengan terjadinya perubahan, kelangsungan hidup organisasi dapat bertahan dan berkelanjutan. Oleh karena itu pemimpin perlu terampil untuk memimpin organisasi. Keterampilan yang diharapkan berupa: (1) keterampilan teknis, (2) keterampilan hubungan manusia dan komunikasi, dan (3) keterampilan konseptual dan pengambilan keputusan.

Keterampilan teknis, berkaitan penggunaan metode dan teknik melakukan tugas. Keterampilan hubungan manusia dan komunikasi berkaitan dengan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang-orang dalam *team*. Sementara, keterampilan konseptual dan pengambilan keputusan, berkaitan dengan kemampuan untuk memahami ide-ide abstrak dan alternatif pilihan dalam memecahkan masalah yang terjadi di sekolah (Pidarta: 2014: 20).

Pendapat lain disebut Wilton Petra, dkk., (2012:22-25), bahwa keterampilan pemimpin, berupa: (1) menerapkan kepemimpinan efektif, (2) menyusun strategi dan perencanaan, (3) manajemen orang,

(4) perencanaan dan penganggaran keuangan, (5) manajemen risiko, (6) mendorong inovasi dan kreativitas; (7) kemitraan kerja.

Fokus penting dalam manajemen sekolah pada tulisan ini menekankan kepada manajemen orang dan kemitraan tim. Untuk manajemen orang, pemimpin meninjau dan membimbing kinerja, menawarkan umpan balik yang konstruktif dan pujian, serta mengidentifikasi situasi sekarang dan masa depan. Pemimpin yang baik memimpin dari depan, berkomunikasi dengan jelas, memiliki keyakinan, antusiasme, dan memetakan orang mencapai arah yang diharapkan organisasi. Pemimpin juga harus menciptakan budaya kerja dalam *team*, dan pembinaan anggota *team*. Sementara untuk kemitraan kerja, pemimpin mendorong pengembangan kolaborasi kerja dengan pihak lain, mengembangkan hubungan saling menguntungkan (*win-win*). Gambar 5 berikut, menunjukkan keterkaitan keterampilan pemimpin dalam praktik fungsi manajemen.



**Gambar 5.** Gambar Model Management Skill and Functions  
Sumber: Lussier R.N, 1997:12

Gambar 4 tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen organisasi yang dilakukan pemimpin terkait dengan kegiatan menyatukan dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (1) *planning*, (2) *organizing*, (3) *leading*, dan (4) *controlling* dengan modal keterampilan pemimpin, berupa: (1) *conceptual and decision making skill*, (2) *technical skill*, (3) *humand and communication skill* (Lussier, 1997:9-11).

Berdasar pendapat tersebut, disimpulkan bahwa walaupun sejumlah kompetensi dan keterampilan telah dimiliki oleh pemimpin, tetapi dalam praktik fungsi manajemen pemimpin dituntut lebih awal memahami karakteristik organisasi dan karakteristik pengikut. Apabila sejumlah nilai dan konsep, kepercayaan dan optimisme, motivasi kerja dan komitmen terhadap pekerjaan, dan hal-hal yang membuat pekerja mendapat tingkat kepuasan dalam organisasi, tidak terlebih dahulu diketahui, disadari, dan dipahami oleh pemimpin, maka kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pemimpin tidak dapat diterapkan atau diimplementasikan secara tepat. Karena itu, pemahaman situasi dan karakter pengikut dalam organisasi oleh pemimpin menjadi hal pokok dan mutlak.

Pemahaman situasi dan karakter pengikut dipentingkan agar pemimpin mudah mempengaruhi perilaku pengikut dan mudah menentukan model kepemimpinan yang sesuai untuk dipraktikkannya. Apabila sebaliknya, maka akan sulit bagi pemimpin untuk mempengaruhi pengikut melakukan tugas dan tujuan organisasi tidak akan berhasil. Oleh karena itu tidak mudah menjadi seorang pemimpin dalam organisasi, tidak cukup hanya berbekal bawaan lahiriah, tetapi diperlukan persiapan dan waktu yang cukup.

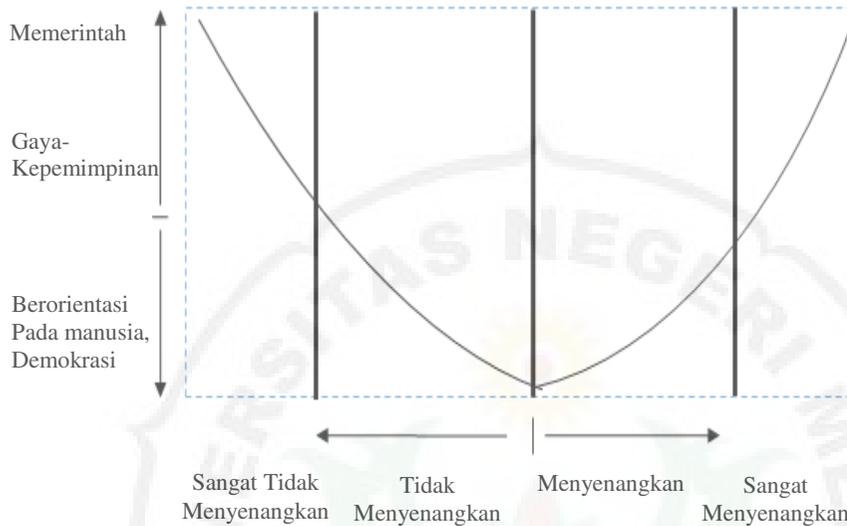
Pandangan tersebut sejalan dengan model kepemimpinan kontingensi yang digagas oleh Fiedler, di mana disebutnya bahwa prestasi kelompok dalam organisasi tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

Menurut Gibson, dkk. (2009: 21-25), model kontingensi mempertimbangkan; (1) sampai sejauh mana pemimpin memiliki kekuatan dan pengaruh dalam situasi tertentu agar organisasi menjadi efektif; atau seberapa mendukung faktor-faktor situasional dalam kepemimpinan pemimpin, (2) seberapa mampu pemimpin dapat meramalkan efek dari gaya kepemimpinannya pada perilaku dan prestasi pengikutnya.

Diyakininya bahwa faktor hubungan pemimpin-anggota mengacu pada derajat keyakinan, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpinnya. Variabel situasional menjadi cerminan penerimaan anggota terhadap pemimpin. Artinya pengaruh pemimpin sebagian tergantung pada variabel situasional, lainnya ditentukan variabel karisma, keahlian, dan rasa hormat. Namun, apabila pemimpin tidak dipercaya dan dianggap negatif oleh pengikutnya, maka situasi organisasi menjadi kurang nyaman. Berikutnya, hubungan pemimpin-anggota dipengaruhi karena struktur tugas.

Dikatakan, bagaimana terstrukturnya suatu pekerjaan dengan mempertimbangkan persyaratan, alternatif-alternatif pemecahan masalah, dan umpan balik mempengaruhi keberhasilan kerja dan berdampak pada keberhasilan organisasi. Gambar 6 berikut menunjukkan model kontingensi kepemimpinan organisasi.





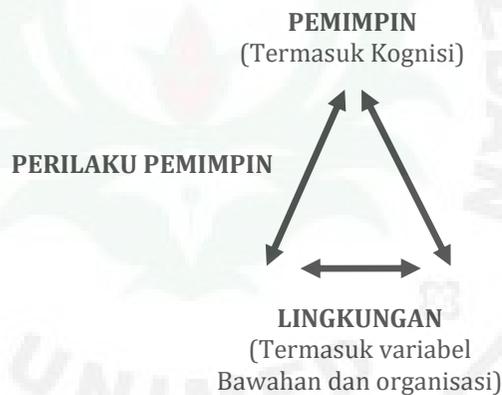
**Gambar 6.** Model Kontingensi Kepemimpinan dari Fiedler  
 Sumber: Luthan (2006: 648). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Kemudian, dengan keterampilan kepemimpinan akan membuat organisasi menjadi eksis dan baik karena berhasil melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Rivai & Murni (2009:284), berpendapat bahwa dengan kepemimpinan yang baik dalam organisasi membawa kemudahan bagi pemimpin dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota, sebaliknya apabila tidak, dapat menciptakan kesulitan bagi pemimpin dalam beroleh kepercayaan dari anggota, organisasi menjadi kacau dan tujuan tidak tercapai.

Hal tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan kognitif sosial yang digagas Edward Tolman. Dikatakannya bahwa perilaku bersifat *purposif*, terarah pada sebuah tujuan. Bagaimana pemimpin memandang pengharapan dan bagaimana diciptakan dalam peristiwa tertentu akan menghasilkan konsekuensi tertentu. Konsep pengharapan kognitif pemimpin berimplikasi kepada kesadaran berpikir dalam memaknai tujuan organisasi. Karena itu perilaku

anggota dalam organisasi merupakan cerminan dari konsep berpikir atau pengetahuan yang dimiliki pemimpin.

Dengan kepemimpinan kognitif sosial, bahwa anggota secara aktif terlibat dalam proses, dan bersama-sama dengan pemimpin berkonsentrasi pada perilaku mereka sendiri dan orang lain, kontingensi lingkungan (*anteseden dan konsekuen*), dan kognisi seperti efikasi diri. Pemimpin dan bawahan memiliki hubungan negosiasi, resiprok, interaktif, dan menyadari bagaimana mereka memodifikasi (memengaruhi) perilaku masing-masing melalui kognisi dan lingkungan kontingen (Luthan 2005: 654). Gambar 7 berikut menunjukkan pendekatan kepemimpinan kognitif sosial.



**Gambar 7.** Gambar Pendekatan Kepemimpinan Sosial Kognitif

Sumber: Luthan (2006:655). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi.

### C. Faktor Penentu Kepemimpinan di Sekolah

Menurut Colquit (2009:442), supaya perilaku anggota dalam organisasi (sekolah) terbentuk sesuai yang diharapkan, maka pemimpin dituntut pula memiliki kekuatan kepemimpinan, di antaranya: (1) kekuatan organisasi, berupa: kekuasaan yang sah, *reward*, dan kekuasaan koersif; dan (2) kekuatan personal, berupa: kekuasaan ahli, dan kekuasaan rujukan. Namun, untuk wujud kepemimpinan secara efektif, kekuasaan pemimpin harus dipandang sebagai modal dalam mendorong dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi, tidak dijadikan sebagai ancaman dan menimbulkan rasa takut bagi anggota organisasi.

Menurut Charles Margerison (dalam Amstrong, 1994:90) bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, tergantung kepada pemilihan kualitas yang benar dan dalam waktu yang benar. Perpaduan antara kualitas, kompetensi dan keterampilan menentukan keberhasilan kepemimpinan. Tabel 2 berikut menunjukkan pengaruh keberhasilan pemimpin dilihat dari berbagai faktor.

**Tabel 2. Tabel Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Kepemimpinan**

No	Hal Yang Berpengaruh	Nilai (Tertinggi 100)
1	Kemampuan bekerja dengan orang lain	78
2	Tanggung jawab diketahui lebih dahulu untuk tugas-tugas penting	75
3	Kebutuhan untuk mencapai hasil	75
4	Pengalaman kepemimpinan di awal karier	74
5	Pengalaman yang luas dalam berbagai fungsi sebelum usia 35	68
6	Kemampuan berhubungan dan berunding	66
7	Kerelaan untuk mengambil risiko	63
8	Kemampuan untuk mengeluarkan lebih banyak buah pikiran dibandingkan dengan teman sekerja	62
9	Memiliki bakat yang dikembangkan oleh atasan langsung	60

No	Hal Yang Berpengaruh	Nilai (Tertinggi 100)
10	Kemampuan untuk mengubah gaya kepemimpinan agar cocok dengan keadaan	58

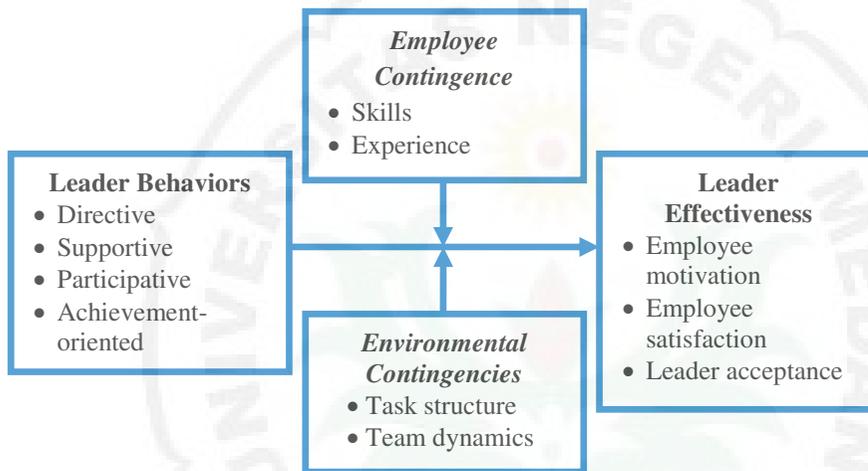
Tabel 2 tersebut memperlihatkan bahwa faktor utama kepemimpinan adalah kemampuan bekerja dengan orang lain, memiliki nilai tertinggi dan utama. Artinya keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh mampu atau tidak pemimpin dalam membina komunikasi dan interaksi anggota organisasi, dalam memberi arahan guna pelaksanaan tugas dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin sangat berperan dan menentukan pengaruh untuk mencapai efektifitas organisasi melalui pengaruhnya kepada anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan *trait* atau teori kepemimpinan *Path-goal*. Disebutkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki nilai plus atau kehebatan dan kecerdasan dari para anggota. Walau bukan yang terhebat dari anggota dalam organisasi, tetapi pemimpin harus memiliki kemampuan kecerdasan tertentu dalam memimpin organisasi ke arah yang efektif dan merancang masa depan organisasi (dalam Luthan, 2005:643).

Dalam rangka itu, sejumlah kecakapan pemimpin sangat dipentingkan, di antaranya: (1) kecakapan teknis, (2) kecakapan konseptual, dan (3) kecakapan hubungan manusia, (4) kreativitas, (5) persuasif, (6) diplomasi dan kebijaksanaan, (7) pengetahuan terhadap tugas, dan (8) kemampuan berbicara dengan baik (Yulk, 2001).

Kecakapan lain yang dipentingkan menurut Luthan, adalah; (1) dorongan atau motivasi sesungguhnya untuk mencapai tujuan, (2) motivasi kepemimpinan untuk memengaruhi anggota meraih keberhasilan, (3) integritas, kejujuran dan kemauan untuk melakukan sesuatu, bukan hanya sekadar kata-kata, (4) kepercayaan diri yang membuat orang lain menjadi percaya diri, (5) intelegensi, biasanya berfokus pada kemampuan untuk memproses informasi, menganalisis alternatif, dan mencari kesempatan, (6) pengetahuan mengenai usaha sehingga ide yang muncul dapat membuat organisasi mampu bertahan

dan berkembang pesat, dan (7) kecerdasan emosi, berdasarkan kepribadian untuk memantau diri sendiri, membuat kualitas pemimpin menjadi kuat, sensitif dan cepat beradaptasi dengan berbagai keadaan yang dibutuhkan. Teori *Path Goal leadership* ditunjukkan dalam gambar 8 berikut.



**Gambar 8.** Gambar Path-Goal Leadership Theory (Steven, 2007: 218, 219)

Gambar 8 tersebut dijelaskan secara berikut: *Pertama*, direktif, yaitu perilaku pemimpin yang menyediakan struktur psikologis bagi bawahan, tujuan kinerja, sarana untuk mencapai tujuan, standar penilaian kinerja, imbalan dan tindakan disiplin. *Kedua*, dukungan, yaitu perilaku pemimpin yang memberikan dukungan psikologis bagi bawahan. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati, membuat pekerjaan menyenangkan, memperlakukan karyawan dengan rasa hormat yang tidak diskriminatif, memiliki kepedulian untuk status, kebutuhan, dan kesejahteraan anggota. *Ketiga*, partisipatif, yaitu perilaku pemimpin yang mendorong dan memfasilitasi keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin berkonsultasi, meminta saran, dan mempertimbangkan ide-ide anggota sebelum membuat keputusan. *Keempat*, berorientasi prestasi, yaitu perilaku

pemimpin yang mendorong anggota organisasi untuk mencapai kinerja terbaik mereka. *Kelima*, keterampilan dan pengalaman, merupakan kombinasi dari direktif dan dukungan. Kepemimpinan direktif memberi bawahan informasi tentang cara menyelesaikan tugas, sementara kepemimpinan yang mendukung membantu anggota organisasi mengatasi ketidakpastian dari situasi kerja yang berbeda. *Keenam*, struktur tugas, yaitu adanya struktur pekerjaan yang ditetapkan. *Ketujuh*, tim, yaitu pembentukan tim kerja, dengan acuan norma-norma kinerja atau budaya organisasi.

Mengacu kepada keseluruhan pendapat di awal, bahwa dengan manajemen akan terjadi perubahan perilaku individu dalam organisasi. Sejalan teori manajemen (teori perilaku) Mary Parker Follett (1968-1933) dikatakan bahwa sebuah organisasi seharusnya dijalankan sebagai komunitas di antara pemimpin dan bawahan agar di antara mereka dapat bekerja sama untuk mewujudkan keadaan yang harmoni. Apabila terjadi masalah, seharusnya diselesaikan bersama antara pemimpin dan bawahan sehingga suatu penyelesaian dapat dicapai dan dapat memuaskan kedua pihak. Saat mengelola organisasi, pemimpin juga sepatutnya bertindak sebagai pembimbing dan pekerjaan sepatutnya menjadi kawalan pekerja atau bawahan sehingga diperlukan peran tim dalam pelaksanaan pekerjaan.

Demikian juga, sesuai dengan teori manajemen (teori perilaku) Alan C. Filley (1961-1998) bahwa suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama di bawah pengarahan pemimpin dalam rangka mencapai tujuan-tujuan umum yang ditentukan. Pemimpin organisasi perlu menggunakan pengaruhnya terhadap para anggota organisasi. Dalam menentukan keputusan diperlukan strategi *win-win solution* yang dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih baik, dan lebih banyak menawarkan cara musyawarah yang menyenangkan.

Berikutnya, sejalan dengan teori *behaviorisme* Ivan Pavlov (1849-1936), menyatakan perilaku individu mengalami perubahan karena pengalaman-pengalaman dan bukan sebagai proses mental. Pavlov menekankan pentingnya pembiasaan klasikal, yaitu

pembiasaan prosedural dalam rangka penciptaan refleksi baru dengan cara menyusun stimulus-stimulus yang ada.

Terkait dengan organisasi pendidikan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang manajer memiliki andil yang besar dalam menghadirkan perubahan organisasi sekolah. Kehadirannya tidak sebatas ada, tetapi sungguh-sungguh berkemampuan memberi daya dorong bagi semua pihak untuk bergerak bersama melakukan tugas terarah kepada upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, karakteristik Kepala Sekolah dapat menentukan manajemen organisasi yang efektif. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan merupakan dampak kausalitas perilaku pemimpin dengan anggota. Gambar 9 menunjukkan rantai sebab akibat perilaku pemimpin dengan anggota.



**Gambar 9.** Rantai Sebab Akibat Dampak dari Dua Jenis Perilaku Kepemimpinan (Yulk, 2001:12)

# MODEL MANAJEMEN SEKOLAH

*Dalam bab ini diuraikan mengenai model manajemen berbasis sekolah dan model total quality management*



“MBS adalah sebuah pendekatan pengelolaan pendidikan yang berpusat kepada sekolah di mana melibatkan *stakeholder* sekolah dalam pengelolaan sekolah”.

“TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”.

# BAB III

## MODEL MANAJEMEN SEKOLAH

### A. Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah cukup lama berkembang di Mancanegara, seperti di Amerika Serikat, sejak tahun 1988. Munculnya MBS atau *School Based Management*) berawal dari munculnya sebuah dokumen berjudul *School Based Management, a strategy for better learning*, dikeluarkan oleh Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School.

Munculnya MBS dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang dimiliki untuk dapat mengelola secara mandiri. Di Indonesia, MBS muncul sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Adanya MBS membuat terjadi perubahan dan pendekatan baru pengelolaan pendidikan (Rivai & Murni, 2008: 114-115).

Menurut Sudjanto (dalam Hadziq, 2016) bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi pendidikan kepada sekolah serta mendorong sekolah dalam pengambilan keputusan dengan selalu melibatkan seluruh warga sekolah serta tetap terarah kepada tujuan pendidikan nasional.

Selanjutnya, menurut Cheng (dalam Ghodang, 2015:11) mengatakan bahwa MBS merupakan sebuah alternatif baru untuk reformasi pendidikan, dengan pola penerapan desentralisasi

pendidikan. Hal senada dikatakan Malik (2002:130) bahwa MBS sebagai sebuah pendekatan alternatif yang menempatkan sekolah sebagai unit utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Sementara dikatakan Mulyasa (2007:24) bahwa MBS merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Demikian pula disebutkan, MBS sebagai sebuah paradigma baru pendidikan yang memberikan kewenangan luas pada tingkat sekolah dengan melibatkan masyarakat sekolah dalam turut serta mengelola pendidikan.

Selanjutnya dikatakan Myers dan Stonehill (dalam Hardiyanto, 2004:67) bahwa MBS merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah sehingga Kepala Sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan juga mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal dan kurikulum sekolah.

Menurut Jalal & Supriadi (2001:160) bahwa MBS adalah model alternatif sekolah yang menekankan desentralisasi pendidikan, bertumpu kepada sekolah dan masyarakat serta sekolah. Esensi dari MBS, sekolah memiliki kewenangan (otonomi) yang lebih besar dalam mengelola dan memberdayakan sekolah secara mandiri, inovatif dan kreatif dalam mengembangkan program-program sekolah sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolah (Sagala, 2004: 134).

Lagi, disebut oleh Chapman (1990:327-345), MBS merupakan suatu pendekatan politik, tujuannya untuk perubahan tata pengelolaan sekolah dengan pemberian kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah. Sementara dikatakan Wohlstetter & Mohrman (1996:7), bahwa Manajemen Berbasis Sekolah, atau disebut *School-Based Management*, memberi arti luas yakni sebuah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada

*stakeholder* sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolah. *Stakeholder*, terdiri dari: (1) Kepala Sekolah, (2) guru, (3) konselor, (4) kurikulum, (5) administrator, (6) orang tua siswa, (7) masyarakat sekitar, dan (8) siswa.

Berikutnya, Depdiknas (dalam Ghodang, 2015:15) menjelaskan bahwa MBS merupakan model manajemen yang memberi otonomi yang lebih besar kepada Kepala Sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan secara langsung warga sekolah (Kepala Sekolah, guru, siswa, pegawai, orang tua dan masyarakat).

Menurut Sagala (2010:154) dengan menerapkan MBS, sekolah lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangannya sesuai kondisi dan tuntunan lingkungan masyarakatnya.

Berdasarkan pada pengertian tersebut disimpulkan bahwa MBS adalah sebuah pendekatan pengelolaan pendidikan yang berpusat kepada sekolah di mana melibatkan *stakeholder* sekolah dalam pengelolaan sekolah. *Stakeholder* dimaksud adalah: (1) Kepala Sekolah, guru, pegawai, orang tua siswa, siswa, dan masyarakat).

Keberhasilan penerapan MBS ditandai dengan indikator: (1) partisipasi masyarakat diwadahi melalui komite sekolah, (2) transparansi pengelolaan sekolah (program dan anggaran), (3) program sekolah *realistik-need assessment*, (4) pemahaman *stakeholder* mengenai visi dan misi sekolah, (5) lingkungan fisik sekolah yang nyaman dan terawat, dan (6) iklim sekolah yang kondusif (Djaman, dalam Ghodang, 2015:14).

Selanjutnya menurut Sagala (2013: 169,171) keefektifan manajemen berbasis sekolah akan terwujud apabila pengelola pendidikan mampu memberdayakan *Stakeholder* dalam menentukan kebijakan sekolah. Dan beberapa indikator keberhasilannya adalah: (1) sekolah memiliki budaya mutu, (2) sekolah memiliki tim kerja yang kompak, (3) partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi dalam upaya membangun sekolah, dan (4) sekolah memiliki kemandirian dalam mengambil keputusan terhadap pengembangan sekolah.

Pada praktiknya, MBS di Indonesia belum sesuai dengan yang diharapkan dan terus memerlukan perbaikan. Menurut Rivai dan Murni (2009:140), alasan jadi penyebabnya adalah luasnya otonomi dan otoritas Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah, serta minimnya partisipasi dan kerja sama dari masyarakat sekolah dalam memikirkan pemenuhan visi, misi dan tujuan sekolah. Sementara tujuan sekolah tidak mungkin terwujud hanya dengan peran Kepala Sekolah, tetapi memerlukan peran serta dan partisipasi aktif dari semua masyarakat sekolah. Penyebab lain adalah karena pola demokrasi atau pengambilan keputusan terjadi secara birokratik dan sentralistik, padahal sekolah merupakan subordinasi birokrasi. Hal ini tidak sejalan dengan pola demokrasi terbuka, sebagaimana dalam kebiasaan budaya Batak tetap dihidupi. Karena itu diperlukan upaya penyempurnaan model yang mendorong tercipta peran dan partisipasi aktif masing-masing pihak dalam mewujudkan pemenuhan visi, misi dan tujuan sekolah.

Alasan lain jadi penyebab belum tercapainya mutu pendidikan melalui MBS, karena: (1) rendahnya akuntabilitas sekolah kepada masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, (2) penggunaan sumber daya pendidikan belum optimal, (3) masih rendahnya partisipasi masyarakat, (4) sekolah tidak mampu mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungannya (Sidi, dalam Ghodang, 2015:15).

Kenyataan tersebut, mendorong pentingnya ada model baru dalam manajemen sekolah, sehingga persoalan-persoalan yang timbul dalam manajemen sekolah dapat diatasi atau dicarikan solusinya. Mengacu kepada model yang sudah ada, dengan model manajemen baru, dimungkinkan sekolah dikelola menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga visi, misi dan tujuan sekolah dapat diwujudkan.

Sejumlah Negara telah mempraktikkan model manajemen sekolah di sekolah sebagai upaya mewujudkan peningkatan kualitas manusia atau peserta didik. Strategi yang digunakan oleh masing-masing negara sangat bervariasi sesuai dengan keadaan yang berkembang di masing-masing negara.

Menurut Imabusyifa (<http://iimabusyifa.blogspot.com>,2013), sejumlah jenis model manajemen dimaksud diuraikan berikut:

#### 1. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Amerika Serikat

Sistem pendidikan mula-mula dilakukan secara konstitusional, di mana pemerintah pusat (*state*) bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pemerintah daerah hanya sebagai pembuatan kebijaksanaan dan administrasi. Pemerintah federal memiliki peran yang terbatas bahkan semakin berkurang perannya. Perannya dibatasi terutama pada area khusus, yaitu dukungan pendanaan.

Model MBS disebut dengan *Site-Based Management*. Diadakannya MBS menyarankan bahwa otoritas pengambilan keputusan pada tingkat sekolah sebagai syarat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Model MBS memberikan ruang penyerahan sumber daya ke tingkat sekolah yang diyakini dapat membuat kemajuan. Hal ini terjadi karena sekolah memiliki kebebasan mencurahkan energi kreatifnya dan sekolah dapat mengembangkan diversifikasi pendekatan strategi untuk mencapai tujuannya.

#### 2. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Inggris

Model MBS disebut *Grant Maintained School* (GMS) atau manajemen swakelola pada tingkat lokal. Disebut GMS sejak ada undang-undang pendidikan tahun 1988 yang mengatur adanya kurikulum inti nasional, adanya ujian nasional, serta pelaporan nasional.

Kontrol terhadap anggaran sekolah diberikan kepada lembaga pengelola/pengawas beserta para Kepala Sekolah menengah ke atas dan sebagian sekolah dasar dalam waktu lima tahun. Berikutnya, pemerintah memberikan pilihan kepada orang tua peserta didik untuk terlibat membantu mengembangkan diversifikasi, meningkatkan akses, mengizinkan sekolah-sekolah negeri untuk keluar dari kontrol otoritas pendidikan lokal yang berdasarkan suara mayoritas orang tua peserta didik.

### 3. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Hongkong

Model MBS disebut *The School Management Initiative* (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif. Model ini menekankan pentingnya inisiatif dari sumber daya sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama ini diterapkan. Prinsip-prinsip MBS yang ditawarkan adalah perlunya telaah ulang secara terus menerus terhadap pembelanjaan anggaran pemerintah, perlunya evaluasi secara sistematis terhadap hasil, definisi yang lebih baik tentang tanggung jawab, hubungan erat antara tanggung jawab sumber daya dan tanggung jawab manajemen, perlu adanya organisasi dan kerangka kerja yang sesuai, serta hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen-agen pelaksana.

Dengan prinsip-prinsip tersebut maka diperlukan suatu transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Transparansi dan akuntabilitas di sini meliputi penggunaan anggaran belanja sekolah dan penentuan hasil belajar siswa serta pengukuran hasilnya.

### 4. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Kanada

Model MBS disebut *School-Site Decision Making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. MBS memiliki ciri-ciri, sebagai berikut: (a) Penentuan alokasi sumber daya ditentukan sekolah, (b) Anggaran pendidikan diberikan secara *lupsum*, (c) Alokasi anggaran pendidikan dimasukkan ke dalam anggaran sekolah, (d) Adanya program efektivitas guru, (e) Adanya program pengembangan profesionalisme tenaga kerja, (f) Adanya peningkatan dan pengembangan profesionalisme tenaga kerja, baik meningkatkan kemampuan guru maupun tenaga administrasi.

Model pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing sekolah secara langsung, terbatas pada pengangkatan, promosi, penghargaan dan penghentian tenaga guru dan administrasi, pengadaan peralatan sekolah, pelayanan kepada sekolah, di mana sebelumnya hal tersebut ditentukan oleh pusat.

#### 5. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Perancis

Model pengambilan keputusan MBS bahwa otoritas lokal memiliki tanggung jawab terhadap dukungan finansial. Masing-masing sekolah menerima anggaran secara *lumpsum* terhadap jam mengajar guru. Kemudian pengangkatan guru masih dilakukan oleh pusat dengan ketat, namun dalam hal menentukan jenis staf yang dibutuhkan menjadi kewenangan Kepala Sekolah.

#### 6. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Australia

Karakteristik MBS di Australia, dilihat dari aspek kewenangan sekolah yang meliputi: (a) Menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa, (b) Melakukan pengelolaan sekolah yang dapat dipilih di antara tiga kemungkinan yaitu: *standard flexibility option (SO)*, *Enhanced Flexibility Option-1(EO1)*, dan *enhanced Flexibility-2(EO2)*; (c) Membuat perencanaan (*planning*), melaksanakannya dan mempertanggungjawabkannya, (d) Adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS, (f) Menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan, dan (g) Adanya fleksibilitas dalam sumber daya sekolah.

Untuk melakukan pengelolaan sekolah dapat dilakukan dengan tiga kemungkinan, yaitu: SO, EO1 dan EO2, maka pengorganisasian pengelolaan sekolah menggambarkan besarnya kewenangan yang diberikan kepada sekolah.

Dalam hal *Standar Flexibility Option (SO)*, peran dan dukungan pimpinan distrik lebih besar. Kepala Sekolah hanya bertanggungjawab terhadap penyusunan rencana sekolah dan pelaksanaan pelajaran (*implementasi kurikulum*). Pimpinan distrik bertanggungjawab terhadap pengesahan, *monitoring*, dan bertindak sebagai penasehat dalam penyusunan *School Planing Overview*. Dalam pengelolaan MBS tipe SO ini, pemerintah negara bagian memberikan petunjuk pedoman dan dukungan.

Selanjutnya, *Enhanced Flexibility Option-1 (EO1)*, sekolah bertanggung jawab untuk menyusun rencana strategis sekolah, untuk tiga tahun. Peran distrik sebagai, yaitu: 1) Memberikan dukungan

kepada sekolah dalam pelaksanaan *monitoring* internal, 2) Menandatangani isi rencana sekolah. Akhirnya, *Enhanced Flexibility Option-2* (EO2), keterlibatan distrik sangat sedikit, hanya berperan sebagai lembaga konsultasi.

#### 7. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Nikaragua

Model MBS difokuskan pada pendesentralisasian pengelolaan sekolah dan anggaran sekolah yang keputusannya diserahkan kepada dewan sekolah. Desentralisasi yang dimaksud mencakup empat tahapan penting, yaitu: a) Desentralisasi kebijakan, b) Perubahan organisasi sekolah, c) Kondisi lokal dan sejarah organisasi, dan d) Hasil yang diharapkan.

#### 8. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Selandia Baru

Pengelolaan sekolah melibatkan peran komite sekolah, di mana komite sekolah dasar beranggotakan warga setempat dan dipilih setiap dua tahun, sementara komite sekolah menengah atas sebagian besar di kontrol dan dikelola oleh dewan gubernur yang keanggotaannya kebanyakan dari orang tua siswa dan anggota masyarakat lainnya.

#### 9. Model Manajemen Berbasis Sekolah El-Salvador

Model MBS di El-Salvador disebut dengan *Community Managed Scholls (CMS)*, selanjutnya program tersebut kemudian dikenal dengan akronim bahasa spanyol, EDUCO (*Education participation de la comunidad*). Model ini bermaksud untuk mendesentralisasikan pengelolaan sekolah negeri dengan cara meningkatkan keterlibatan orang tua siswa di dalam tanggung jawab menjalankan sekolah. Secara filosofi, peran dan partisipasi orang tua siswa secara langsung diperlukan dalam mewujudkan kemajuan pendidikan anak-anaknya.

#### 10. Model Manajemen Berbasis Sekolah di Madagaskar

Model MBS yang diterapkan difokuskan kepada pelibatan masyarakat pada pengontrolan pendidikan dasar. Implementasi MBS diarahkan ke dalam kerangka kerja dengan melibatkan masyarakat

desa tidak hanya untuk merehabilitasi, membangun dan memelihara sekolah-sekolah dasar, tetapi juga dilibatkan dalam pengelolaan dan pensupervisian sekolah dasar.

Merujuk kepada berbagai model MBS tersebut, disimpulkan bahwa Model MBS di masing-masing negara memiliki kekhasan tersendiri. Karenanya variasi MBS di Indonesia patut dipertimbangkan seturut kebiasaan budaya setempat, karena dinilai dapat lebih mudah dalam mengelola organisasi sekolah ditempat tertentu.

## **B. Model *Total Quality Managemen* (TQM)**

Sebagaimana telah disebut di atas bahwa TQM merupakan konsep lebih luas dari kualitas yang tidak hanya menekankan aspek hasil, tetapi terkait juga tentang manusia dan kualitas proses, maka TQM menjadi suatu konsep yang amat penting dalam studi manajemen terkait pengkajian tentang mutu.

Menurut Ishikawa, dikutip Pawira (dalam Tjiptono & Diana, 2003: 4) mengemukakan TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Kemudian oleh Santoso (dalam Tjiptono & Diana, 2003:4) menandakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Tjiptono & Diana (2003:4) membedakan pengertian TQM dalam dua (2) aspek yaitu menguraikan apa itu TQM dan bagaimana mencapainya. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Lanjutnya, *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM, berikut ini:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal

2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*)
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Berikutnya menurut Prihantoro (2012: 72) asal muasal TQM dan alur pendirinya berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi yang lain yang tumbuh setelah periode Perang Dunia II, seperti *management by objectives* (MBO), *time-based management*, dan *strategic management*, serta *strategic management of core competences*.

Lanjutnya, ada empat (4) perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya, di antaranya adalah:

1. Asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan (misalnya *analysis discounted cash flow*, dan penilaian sekuritas); ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system*; dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoretis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah pengendalian proses *statistical* (*Statistical Process Control*) yang didasarkan pada *sampling* dan analisis varians.
2. Sumber Inovasinya. Apabila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

3. Asal Negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategi, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat yang kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi TQM mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.
4. Proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hierarkis dan *top-down*. Pelopornya biasanya adalah perusahaan-perusahaan raksasa seperti *General Elektrik*, IBM, dan *General Motors*. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses *bottom up*, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidaklah selau CEO, tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.

Berikut ini, digambarkan lewat tabel 3 perkembangan dan difusi TQM serta metode manajemen lainnya.

**Tabel 3. Perkembangan dan Difusi TQM dan Metode Manajemen Lainnya**

Jenis Perbedaan	TQM	Metode Manajemen Lainnya
I. Asal Intelektual	Teori Statistik: Analisis sampling dan varians	Ilmu sosial ekonomi mikro, psikologi, dan sosiologi
II. Sumber Inovasi	Insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga pemerintahan	Sekolah bisnis yang terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen
III. Asal Negara Kelahiran	Internasional: Dikembangkan di USA, kemudian ditransfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara dan Eropa	Amerika Serikat kemudian ditransfer secara internasional

Jenis Perbedaan	TQM	Metode Manajemen Lainnya
IV. Proses Penyebaran	Populist: Perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya memainkan peranan yang menonjol	Hierarkis: Dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke yang lebih kecil dan kurang menonjol dalam perusahaan dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya

Sumber: Grant, R.M., R. Shani, and R. Krishnan 1994, *TQM's Challenge to Management Theory and Practice*, Sloan Management Review, Winter, h.26 (dalam Prihantoro, 2012:74).

Di samping perbedaan dalam asal muasal dan alur pendiriannya, ada pula perbedaan mendasar antara TQM dan beberapa teknik manajemen modern lainnya, seperti *reengineering*, *rightsizing*, *restructuring*, dan *automotion* seperti tergambar pada tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Perbedaan antara TQM dan Teknik Manajemen Modern Lainnya**

Aspek	TQM	<i>Reengineering</i>	<i>Rightsizing</i>	<i>Restructuring</i>	<i>Automation</i>
Asumsi-asumsi yang dipertanyakan	Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan	Fundamental	Penentuan Staf	Hubungan Pelaporan	Aplikasi/ Penerapan Teknologi
Lingkup perubahan	Bottom-Up	Radikal	Penentuan staf dan tanggung jawab kerja	organisasi	Sistem
Orientasi	Proses	Proses	Fungsional	Fungsional	Prosedur
Sasaran Perbaikan	Inkremental	Dramatis	Inkremental	Inkremental	Inkremental

**Sumber:** *Management Review*, June 1994, dikutip Sutojo, 1994 (dalam Prihantoro, 2012:75)

TQM menurut pandangan J. Paul Peter dan James H. Donnelly (dalam Wibowo, 2014: 124) merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa. Pendapat lain menyebutkan dengan mengutip pendapat Stephen P.

Robbins, bahwa TQM sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional. Selanjutnya, mengutip pendapat Greenberg dan Baron, mengatakan bahwa TQM sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik untuk secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran.

Sementara menurut Wibowo (2014: 124-126) bahwa TQM adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan yang secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional. Lanjutnya diperlukan lima (5) hal untuk memperbaiki kualitas melalui TQM, di antaranya:

1. *Benchmarking*; merupakan prosedur secara kontinu dan sistematis yang mengukur produk, jasa, dan proses perusahaan terhadap pemimpin industri,
2. *Product and Service Design*; di mana perubahan desain sering memerlukan perubahan dalam metode, materiel, atau spesifikasi, maka dapat meningkatkan *defect rate*, tingkat produk cacat,
3. *Proses Desingn*; desain proses yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa sangat memengaruhi kualitasnya,
4. *Quality Function Deployment*; kunci untuk memperbaiki kualitas melalui TQM adalah dengan menghubungkan desain produk atau jasa dengan proses untuk menghasilkannya. *Quality function deployment* merupakan alat untuk menerjemahkan persyaratan kebutuhan pelanggan ke dalam persyaratan teknis yang tepat untuk setiap tahap pengembangan produk atau jasa dan produksi,
5. *Purchasing Consideration*; kebanyakan bisnis tergantung pada pemasok luar untuk materiel, jasa atau peralatan yang digunakan dalam menghasilkan produk dan jasa. Kualitas input dapat memengaruhi kualitas pekerjaan perusahaan, serta barang berkualitas buruk yang dibeli dapat berpengaruh merusak barang atau jasa.

## MANAJEMEN SEKOLAH DAN BUDAYA LOKAL

*Dalam bab ini diuraikan mengenai urgensi manajemen sekolah dan urgensi budaya lokal di sekolah*



“Manajemen sekolah yang baik, tercermin dari perilaku masyarakat sekolah yang bertindak secara team, membina kerjasama dan partisipasi aktif dalam proses fungsi manajemen (Pidarta, 2014)”.

“Semakin banyak terjadi kerjasama di sekolah, maka budaya kolaboratif menjadi tumbuh semakin baik, dan itu bermanfaat bagi meningkatnya kualitas sekolah. (Rauf, dkk., 2012)”.

# BAB IV

## MANAJEMEN SEKOLAH DAN BUDAYA LOKAL

### A. Urgensi Manajemen Sekolah

Menurut Uwes dan Rusdiana (2006:26,61), sekolah memerlukan suatu manajemen yang berguna agar tercipta pengelolaan organisasi sekolah yang efektif. Menurut Yulk (2001: 15) pengelolaan sekolah efektif timbul akibat karakteristik pemimpin, anggota dan situasi. Keefektifan dari pengelolaan itu menjadi gambaran mutu atau kualitas sekolah, dengan tolok ukur pada keterpenuhan kriteria dan standar tertentu.

Menurut Rivai dan Murni (2009: 60), pengelolaan sekolah yang efektif berfokus pada beberapa aspek, yaitu: (1) sasaran pendidikan, (2) manajemen guru dan pegawai, (3) perlakuan terhadap guru dan pegawai, (4) proses pengangkatan pemimpin, (5) keterampilan manajerial, (6) kebijakan pendidikan, dan (7) keterlibatan *Stakeholders* pendidikan.

Dalam praktiknya hingga saat ini, terdapat dua (2) bentuk model manajemen sekolah yang sudah dan sedang dipraktikkan di tanah air, yaitu: (1) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan (2) *Total Quality Management (TQM)*. Kedua model manajemen tersebut menghadapi kendala dalam praktiknya di sekolah dan berakibat kepada belum terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Rivai dan Murni (2009:140), MBS mengalami kendala disebabkan oleh luasnya otonomi dan otoritas Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah, sementara partisipasi dan kerja sama dari masyarakat sekolah dalam memikirkan pemenuhan visi, misi dan tujuan sekolah masih sangat minim. Situasi itu berdampak kepada

sukarnya mewujudkan tujuan sekolah. Sejatinya bahwa untuk mewujudkan tujuan sekolah diharuskan terciptanya sinergitas peran serta dan partisipasi aktif dari semua *stakeholder* sekolah, tidak hanya mengandalkan peran Kepala Sekolah semata. Kendala lain disebabkan bahwa pola demokrasi atau pengambilan keputusan di sekolah terjadi secara birokratik dan sentralistik, padahal sekolah merupakan subordinasi birokrasi.

Berikutnya, menurut Rivai dan Murni (2009:484-485), praktik TQM di sekolah mengalami kendala disebabkan faktor budaya dari masyarakat sekolah yang tidak variatif dan tidak mudah menerima suatu perubahan, karena cenderung khawatir tidak dapat memetik manfaat dari perubahan dan sulit mengubah paradigma berpikir.

Merujuk kepada kegagalan tersebut, model manajemen sekolah memerlukan suatu pengembangan untuk menemukan pendekatan yang tepat dan sesuai bagi sekolah supaya harapan akan efektifnya organisasi dapat terpenuhi, sehingga manajemen sekolah dikategorikan sebagai manajemen sekolah yang baik.

Menurut Nurhadi (dalam Uwes dan Rosdiana, 2006:113), manajemen sekolah yang baik tercermin dari praktik fungsi manajemen itu sendiri, di mana terjadi pengelolaan sekolah secara bersama, melibatkan seluruh anggota masyarakat sekolah. Ini diperkuat oleh pendapat Pidarta (2014:19-24), bahwa dalam manajemen sekolah yang baik, masyarakat sekolah bertindak secara *team*, serta mendorong lahirnya kerja sama dan partisipasi aktif. Karena itu, lanjutnya berpendapat, suatu manajemen sekolah yang baik harus menyatukan komitmen, arah dan tindakan dalam melaksanakan tugas, menjawab visi, misi, dan tujuan sekolah yang semuanya diatur dalam budaya sekolah. Untuk itu, manajemen sekolah menjadi sebuah fokus penting dalam menghadirkan sekolah yang diharapkan.

## **B. Urgensi Budaya Lokal**

Sebagaimana telah dijelaskan di awal bahwa manajemen sekolah yang baik sebagai harapan yang dikehendaki dapat terwujud. Menurut Rivai dan Murni (2009:484-485), bahwa betapapun baiknya manajemen sekolah, sekolah akan mengalami kesulitan dan tidak berhasil dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan apabila model manajemen sekolah yang dipraktikkan tidak sebagai kebiasaan budaya dari masyarakat sekolah. Karenanya dimensi budaya dan dimensi manajemen sekolah sangat urgen dipersatukan dalam upaya menghadirkan sekolah yang bermutu atau berkualitas. Kedua dimensi tersebut tak terpisahkan, ibarat dua sisi mata uang yang tetap menyatu dan terjaga baik agar memiliki arti serta bernilai.

Menurut Brooks (2015:17), budaya melahirkan perubahan pola pikir dari anggota masyarakat sekolah selaras dengan penerimaannya dengan budaya. Diperkuat oleh Cansoy dan Parlar (2017:317), bahwa budaya berorientasi dalam mendorong kerja sama dan hubungan pribadi yang baik di antara masyarakat sekolah. Berikutnya, menurut Waldron dan Mcleskey (2010: 58), bahwa budaya dalam hal kerja sama dinilai mampu menghadirkan inisiatif perubahan, mengarahkan kepercayaan dan rasa hormat yang tinggi, serta meningkatkan kepuasan kerja di antara warga sekolah.

Menurut Betchoo (2015:75), budaya adalah gambaran seperangkat peraturan, nilai-nilai, keyakinan, ritual, dan bahasa yang diikuti sekelompok orang. Selanjutnya, menurut Gibson (1996:78,81), budaya mencakup: (1) cara melihat, berpikir dan berperilaku anggota, dari dan dalam organisasi, (2) perspektif untuk memahami hal yang terjadi dalam organisasi, (3) kepribadian atau perasaan yang memengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, bagaimana bekerja, memandang pekerjaan dan bekerja sama, serta memandang masa depan.

Dalam kaitan dengan nilai-nilai, perlu terjadi praktik manajemen sekolah sesuai budaya yang dipegang teguh masyarakat sekolah dari lingkungan interaksi sosialnya, karena itulah potret kepribadiannya yang asli, sebagai warisan dan kebiasaan budaya

leluhurnya. Hal itu diperkuat oleh Diana Nirva (2012:183-205), bahwa nilai-nilai budaya yang dipegang teguh anggota masyarakat sekolah dan yang direalisasikannya dalam kehidupan sehari-hari, sangat penting dijadikan sebagai modal dan landasan filosofis bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif. Karena itu lanjutnya bahwa kegiatan pendidikan patut dirancang, diarahkan, dikontrol, dan dievaluasi berbasis pada spirit luhur masyarakat yang berbudaya. Diperlukan pembentukan budaya sekolah yang selaras dengan nilai-nilai yang hidup di masyarakat sekolah tertentu. Menurut Zainal, dkk. (2016:95), bahwa budaya terbentuk dari hasil bersosial masyarakat yang dapat melahirkan sisi positif, yakni mendorong lahirnya kerja sama di antara masyarakat.

Dalam rangka upaya menghadirkan sekolah yang efektif, menurut Awera dan Schramme (2004:7), model manajemen sekolah berbasis budaya menjadi penting dan menjadi efektif. Keefektifan itu dapat terwujud apabila disesuaikan kepada: (1) kekayaan budaya, (2) nilai warisan budaya, serta (3) akses dan prioritas dalam penerapannya. Dengan demikian, perilaku masyarakat sekolah lebih berkesesuaian dengan warisan dan kebiasaan budaya yang diterima dan dihidupinya. Apabila tidak berkesesuaian, sukar membentuk perilakunya untuk menerima budaya sekolah yang dikembangkan.

Mengingat bahwa budaya pada masing-masing organisasi di berbagai negara sangat beragam dan bervariasi, maka budaya sekolah tidak selalu tepat dan sesuai apabila diseragamkan, karena terdapat keunikan dan kekhasan dari masyarakat di mana sekolah berada. Karenanya model manajemen sekolah berbasis budaya tidak selalu relevan untuk diseragamkan, melainkan patut disesuaikan dengan kebiasaan dan warisan budaya setempat.

Hal tersebut turut mendorong terjaganya kekayaan budaya dari masyarakat. Ini sejalan dengan pendapat Grigoruta dan Daniela (2005:1), bahwa budaya di masing-masing organisasi tidak dapat diseragamkan, namun suatu kekhasan budaya menjadi kekuatan yang harus dilestarikan, karena memungkinkan organisasi lebih mudah dikelola. Demikian halnya secara nasional tidak baik diseragamkan,

tetapi diberikan ruang untuk menyesuaikan dengan kekayaan budaya setempat.

Manajemen sekolah berbasis budaya setempat atau lokal, menurut Yusof, dkk. (2016:272) menjadi urgen dan relevan dipertimbangkan untuk dilaksanakan, karena mampu mendorong tumbuhnya kerja sama, partisipasi, dan mendatangkan dukungan untuk pelaksanaan program organisasi. Dampak dari terbinanya kerja sama antar *Stakeholders* memungkinkan sekolah mendapat kepercayaan dan dukungan dalam pelaksanaan program-programnya. Untuk itu, penting bagi sekolah meningkatkan pemahaman budaya anggotanya, menciptakan pedoman budaya sebagai rujukan bagi operasionalnya kegiatan sekolah. Menurut Rauf, dkk. (2012:48), semakin banyak terjadi kerja sama di sekolah, maka budaya kolaboratif menjadi tumbuh semakin baik, dan itu bermanfaat bagi meningkatnya kualitas sekolah.

Menyadari urgensi dari manajemen yang mendorong lahirnya kerja sama, partisipasi aktif dan kolaborasi dalam tim dari masyarakat sekolah, memungkinkan terwujudnya harapan yang diidamkan untuk menjadikan sekolah yang bermutu atau berkualitas, serta menjadikan sekolah yang berkategori sehat. Menurut Reddin (dalam Pidarta, 2014:23), salah satu kriteria dari sekolah yang sehat, yaitu: pelaksanaan program sekolah digerakkan secara tim dan kolaboratif. Akhirnya, Waldron dan Mcleskey (2010:66), mengungkapkan bahwa dengan adanya pendekatan manajemen berbasis budaya setempat dapat mendorong terbinanya komunikasi dan kerja sama yang baik, dan berfokus pada cita-cita kemajuan sekolah.

Komunikasi menjadi instrumen penting dalam mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen sekolah. Apabila komunikasi mandek, maka menimbulkan kekacauan. Dengan pola komunikasi berbasis budaya setempat, dimungkinkan tercipta sikap saling percaya dan mendorong kerja sama di antara masyarakat sekolah. Komunikasi perlu ditata sedemikian rupa untuk mengatur pola interaksi dan kerja sama dari masyarakat sekolah. Menurut Akinnubi, dkk. (2012: 109-110), melalui sistem komunikasi yang

mudah dimengerti dan sesuai dengan kebiasaan budaya dari warga sekolah akan mendorong lahirnya kerja sama dan hubungan kolektif.

Baiknya komunikasi dan kerja sama di antara masyarakat sekolah, tidak terlepas dari bagaimana penerimaan atas budaya sekolah. Penerimaan budaya melahirkan persepsi dan tindakan yang baik. Menurut Piterse, dkk. (2012:811-812), perlu ditata suatu budaya sekolah dalam rangka menciptakan hubungan dan kerja sama yang baik di antara masyarakat sekolah dalam pelaksanaan tugasnya.

Budaya lokal yang dimaksudkan dalam tulisan ini adalah Budaya Batak. Budaya Batak menjadi perhatian khusus, mengingat praktik manajemen sekolah yang diperhatikan terjadi di sekolah yang secara dominan anggotanya masyarakat sekolah berbudaya Batak. Perhatian kepada budaya Batak menjadi urgen sebab dalam kebiasaan budaya Batak setiap kegiatan budaya dari masyarakat selalu berproses, dirancang, dikoordinasikan dan dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi dan kerja sama dari banyak pihak. Artinya, tidak satu pun kegiatan budaya dari masyarakat dilaksanakan tanpa dikomunikasikan, tanpa dikoordinasikan, dan tanpa melibatkan partisipasi dan kerja sama dari banyak pihak.

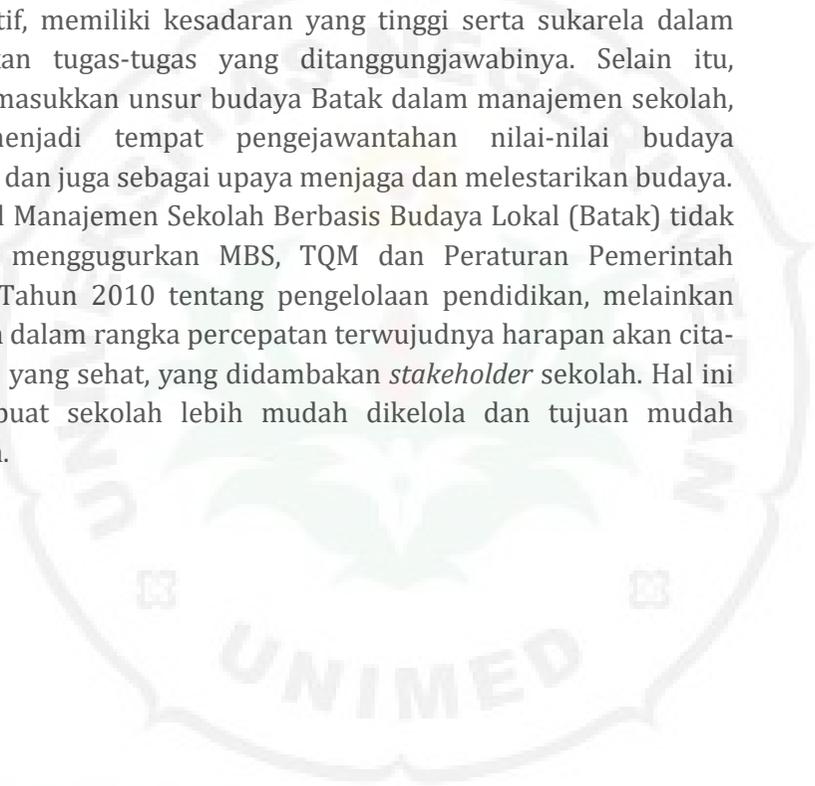
Dengan kebiasaan budaya itu, secara umum pelaksanaan kegiatan budaya berlangsung tertib, terkendali dan terarah secara baik, tidak ada kekacauan dan tidak ada kemandekan dalam hal komunikasi dan koordinasi, karena para pihak yang saling terkait ikut serta dalam proses merancang dan mengoordinasi kegiatan budaya itu, serta terlibat dalam mengambil keputusan sebelum pelaksanaannya.

Dalam budaya Batak juga terdapat sejumlah nilai-nilai, prinsip-prinsip, sistem komunikasi dan interaksi serta sistem pengambilan keputusan dalam aneka kegiatan budayanya. Hal itu telah lama mengatur pola pikir, pola sikap dan pola tindak anggota masyarakat Batak. Hal itu juga terus hidup dan terbawa dalam keseharian hidupnya dan sudah menjadi citra kepribadiannya, karena diterima dan diyakini sebagai warisan dari leluhurnya yang harus dijaga dan dilestarikan secara terus menerus di mana pun berada dan selama

hidup. Apabila semua hal tersebut diadaptasi dalam pengelolaan organisasi sekolah, dimungkinkan tujuan organisasi dapat diwujudkan dalam memenuhi harapan dari *stakeholder*.

Dengan pendekatan sistem budaya Batak dimungkinkan anggota masyarakat sekolah menjadi lebih mudah digerakkan dan menjadi aktif, memiliki kesadaran yang tinggi serta sukarela dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditanggungjawabinya. Selain itu, dengan memasukkan unsur budaya Batak dalam manajemen sekolah, sekolah menjadi tempat pegejawantahan nilai-nilai budaya masyarakat dan juga sebagai upaya menjaga dan melestarikan budaya.

Model Manajemen Sekolah Berbasis Budaya Lokal (Batak) tidak bermaksud menggugurkan MBS, TQM dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan, melainkan suatu upaya dalam rangka percepatan terwujudnya harapan akan cita-cita sekolah yang sehat, yang didambakan *stakeholder* sekolah. Hal ini akan membuat sekolah lebih mudah dikelola dan tujuan mudah dicapai pula.



## KEPEMIMPINAN SEBAGAI MOTOR PERUBAHAN SEKOLAH

*Dalam bab ini diuraikan mengenai pentingnya perubahan di sekolah, memimpin perubahan di sekolah dan Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan*



“Tujuan utama dari perubahan adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik”.

“Suatu perubahan menuntut lahirnya budaya baru dalam pengelolaan sekolah, pengambilan keputusan secara partisipatif, dan menghimpun partisipasi masyarakat yang besar, mengutamakan profesionalisme, regulasi yang sederhana, terbuka dengan informasi dan anggaran, kerja team, pemberdayaan, dan mengutamakan koordinasi”.

# BAB V

## KEPEMIMPINAN SEBAGAI MOTOR PERUBAHAN SEKOLAH

### A. Urgensi Perubahan di Sekolah

Keterlibatan *stakeholder* diharapkan untuk penguatan organisasi dalam rangka wujudnya mutu, kualitas dan kebaikan organisasi. Bermakna untuk menghadirkan perubahan-perubahan positif dalam organisasi. Karena praktik manajemen sekolah yang baik adalah untuk perubahan dan dengan merespons perubahan yang sedang berkembang kepada pemenuhan tujuan bersama (*common good*) yang selaras dengan nilai-nilai bersama (*common values*). Karena itu, sekolah harus memiliki tujuan yang jelas, sederhana, menyatukan komitmen masyarakat sekolah pada tujuan yang ditetapkan, meningkatkan koordinasi, partisipasi, kolaborasi, dan proses demokrasi yang kolektif sesuai musyawarah dan mufakat (Pidarta, 2014:19-24).

Menurut Tim Creacev (dalam Gultom, 2014:3-8) bahwa "*Change management: the process, tools and techniques to manage the people-side of change to achieve a required business outcome ultimately, the goal of change is to improve the organing how work is done*". (Manajemen perubahan adalah suatu proses, alat dan teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik).

Dalam bidang pendidikan, Kepala Sekolah memiliki peran yang besar dalam menghadirkan perubahan dan Kepala Sekolah sebagai agen perubahan. Jenis perubahan yang diharapkan terjadi adalah:

perubahan rutin, darurat, mutu, radikal, dan kondisi makro. Kepala Sekolah memiliki peran yang besar untuk menghadirkan perubahan organisasi sekolah.

Lanjut Gultom, adapun peran yang dimiliki Kepala Sekolah sebagai agen perubahan adalah:

1. **Sebagai Katalisator;** adalah peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin untuk meyakinkan pendidik dan tenaga kependidikan di masing-masing sekolah yang dipimpinnnya bahwa perubahan yang dilakukan membuat sekolah menjadi lebih baik.
2. **Sebagai Pemberi Solusi;** adalah peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin dapat memberi jalan keluar untuk pemecahan masalah yang dialami warga sekolah dalam melakukan perubahan.
3. **Sebagai Mediator;** adalah peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin untuk membantu melancarkan proses perubahan.
4. **Sebagai Penghubung Sumber Daya;** adalah peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam satu sekolah.

Manajemen perubahan di sekolah bertujuan untuk mengupayakan agar proses transformasi berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan yang seminimal mungkin, bersikap positif terhadap perubahan (mengurangi resistensi), meningkatnya daya inisiatif dalam melakukan perubahan, meningkatnya motivasi, serta berinisiatif dengan harapan yang tinggi.

Apabila manajemen perubahan dikelola dengan baik, yaitu direncanakan dengan matang, dilaksanakan sesuai program, serta dievaluasi, maka akan sangat bermanfaat bagi sekolah dan seluruh warga sekolah, serta bagi warga masyarakat sebagai pengguna pendidikan. Adapun manfaatnya adalah:

1. Sekolah mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal untuk pembangunan berkelanjutan dan menjadikan sekolah yang efektif.
2. Sekolah mampu berprestasi dan dapat meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik untuk mencapai tujuan.

3. Dapat menjaga iklim di sekolah menjadi lebih terbuka dan jujur sehingga warga sekolah akan merasa puas dan bangga.
4. Pola pemeliharaan dapat mempertahankan loyalitas dan membuat seseorang menjadi kebanggaan di sekolah mereka sendiri. Ini merupakan tradisi yang baik untuk membuat seseorang ingin menjadi orang yang terbaik.

## B. Memimpin Perubahan di Sekolah

Menurut Robert N. Luster (dalam Gultom, 2009:28), Perubahan dalam organisasi dapat dirancang dalam empat (4) fase, yakni; (1) fase *denial*, yaitu fase penolakan oleh anggota organisasi, (2) fase *resistance*, yaitu fase di mana anggota organisasi merasa *shock* sehingga resisten terhadap perubahan dalam organisasi, (3) fase *expolaration*, yaitu fase di mana anggota organisasi mulai mengeksplorasi hakikat perubahan dan pengaruhnya terhadap dirinya, dan (4) fase *commitment*, yaitu fase lahirnya dukungan anggota organisasi terhadap perubahan berdasarkan hasil eksplorasi. Gambar 10 berikut ditampilkan organisasi berbasis perubahan.

STRATEGY	STRUCTURE	TECNOLOGY	PEOPLE
<b>Corporate</b> (Growth, stability, and Turnaround, and retrenchment)	<b>Principles</b> (Unity of command and direction, chain of command, span of mana gement, division of labor, coordination, balanced responsibility and authority, delegation, and flexibility)	<b>Machines</b> System Process Information Process Automation	<b>Skill</b> Performance Attitudes Behavior
<b>Business Level</b> (Prospecting, defending, and Analizing)	<b>Authority</b> (formal and informal, levels of, line and staff, and centralized and de Centralized)		
<b>Functional</b> (Marketing, operations, finance, and human resources).	<b>Organizational Design</b> (Departmentalization)  <b>Job Design</b> (Job simplification, rotation, Enlargement, enrichment, and work teams)		

**Gambar 10.** Gambar Jenis Organisasi Perubahan (Lussier R.N., 1997:248)

Suatu perubahan menuntut lahirnya budaya baru dalam pengelolaan sekolah, pengambilan keputusan secara partisipatif, dan menghimpun partisipasi masyarakat yang besar, mengutamakan profesionalisme, regulasi yang sederhana, terbuka dengan informasi dan anggaran, kerja tim, pemberdayaan, dan mengutamakan koordinasi.

Menurut Rivai & Murni (2009:163), pola perubahan manajerial organisasi sekolah telah dirancang oleh pemerintah sebagai pola perubahan pengelolaan pendidikan nasional. Pola dimaksudkan adalah perubahan pengelolaan pendidikan dari pola lama menuju pola baru. Pola perubahan yang dimaksudkan ditampilkan melalui tabel 5.

**Tabel 5. Pola Manajerial Pendidikan Nasional**

<b>Pola Lama</b>	<b>Menuju</b>	<b>Pola Baru</b>
Subordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	→	<b>Pengambilan keputusan partisipatif</b>
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak luwes
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi hierarkis	→	Organisasi datar
Informasi terpribadi	→	<b>Informasi terbagi</b>
Pendekatan birokrasi	→	Pendekatan profesional
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Memengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari risiko	→	Mengelola risiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	→	<b>Team work yang cerdas</b>

Sumber: Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. *Education and Management, Analisis Teori dan Praktik*, 2009, Rajagrafindo Persada, p. 163

Perubahan pola manajerial seperti digambarkan tersebut, mendorong lahirnya kemajuan atau mutu suatu organisasi sekolah. Harapannya adalah terjadi lompatan perubahan kualitas dari pola pengelolaan organisasi secara tradisional menuju pengelolaan secara

bermutu. Gambaran perbandingan organisasi sekolah yang dikelola secara tradisional dengan dikelola secara bermutu ditunjukkan pada tabel 6 berikut.

**Tabel 6. Perbandingan Organisasi Tradisional dan Organisasi Mutu**

	<b>Organisasi Tradisional</b>	<b>Organisasi Mutu</b>
Definisi	Berorientasi pada produk dan jasa	Berorientasi pada pelanggan
Prioritas	Mendahulukan biaya, jadwal, volume	Mendahulukan mutu
Perencanaan, pengambilan keputusan	Jangka pendek	Jangka panjang
Penekanan	Mendeteksi kekeliruan dan masalah	Pencegahan kekeliruan
Pemikiran	Hanya jika rusak, baru diperbaiki	Ditingkatkan terus-menerus
Pengeluaran	Biaya mutu itu mahal	Mutu itu gratis
Sebab kesalahan	Para pekerja membuat kekeliruan	Sistem yang buruk, manajemen yang buruk
Pemegang tanggung jawab	Pemeriksa, spesialis, departemen-departemen penjamin/pengendali mutu	Setiap orang
Organisasi bekerja pada	Mencari dan menunjuk siapa yang bersalah, menghukum pengambil risiko, mematikan utusan reformasi	Belajar dari kegagalan, inovatif, dan terus-menerus meningkatkan segala hal
Struktur organisasi	Bersifat hierarki, birokratis, status quo	Fleksibel dan terpadu
Pemecahan masalah oleh	Pihak berwenang, mereka yang ada di posisi atas	Setiap orang, tim
Para ahli adalah	Manajemen	Orang yang melakukan pekerjaannya
Hubungan interpersonal	Kebijakan pintu terbuka	Tak ada pintu, beberapa kebijakan
Peran/Tugas manajemen	Merencanakan, mengatur, mengarahkan, mengendalikan segala hal.	Mendukung manajemen pribadi semuanya.

Sumber: Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. *Education and Management, Analisis Teori dan Praktik*, 2009, Rajagrafindo Persada, h.492.

### C. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan

Dalam kaitannya dengan pendidikan, suatu budaya menghadirkan perubahan dan perubahan itu terjadi bilamana melestarikan nilai budaya yang positif dan terbuka kepada budaya yang berkembang di masyarakat. Menurut Lickona (2012:456-458), sejumlah elemen penting dalam menciptakan perubahan positif di sekolah, di antaranya adalah:

1. Praktik kepemimpinan moral dan akademis dari unsur pemimpin, dengan cara: (a) pernyataan visi sekolah, (b) pengenalan tujuan, strategi dari program dan nilai-nilai moral positif kepada seluruh masyarakat sekolah, (c) menghimpun partisipasi dan dukungan orang tua/wali peserta didik, (d) praktik peneladanan nilai-nilai sekolah dalam interaksi dengan staf, peserta didik, dan orang tua/wali peserta didik;
2. Penegakan disiplin sekolah, dengan cara: a) mendefinisikan aturan sekolah dengan jelas, konsisten dan adil, serta mendorong partisipasi *stakeholders* sekolah, b) mengatasi masalah disiplin dengan cara mendorong tumbuhkembangnya moral/karakter positif siswa, c) memastikan aturan dan nilai sekolah ditegakkan di seluruh lingkungan sekolah dan bergerak menekan timbulnya tindakan kekerasan;
3. Mendekatkan sekolah kepada masyarakat, dengan cara: a) menumbuhkan keberanian *stakeholders* sekolah untuk mengekspresikan apresiasi mereka atas tindakan peduli terhadap orang lain, b) menciptakan kesempatan bagi setiap peserta didik untuk mengenal seluruh staf sekolah dan teman belajarnya, c) mengajak sebanyak mungkin peserta didik untuk terlibat dalam kegiatan ekstra kurikuler, d) menegakkan sikap sportivitas, e) menggunakan nama sekolah untuk mendorong kebangunan masyarakat dengan nilai-nilai baik, f) memberikan kesempatan dan tanggung jawab kepada setiap kelas untuk berkontribusi dalam kehidupan sekolah;
4. Pengelola sekolah melibatkan murid dalam pengembangan diri secara demokratis dan mendorong lahirnya dukungan “ini adalah sekolah kita dan kita bertanggung jawab untuk membuat

sekolah ini sebaik mungkin yang dapat kita lakukan”, dengan cara: a) menyusun kepengurusan peserta didik untuk memaksimalkan partisipasi dan interaksi di antara sekelas dan dewan siswa di sekolah, b) membuat dewan siswa ikut bertanggung jawab terkait dengan masalah dan isu yang memiliki pengaruh nyata pada kualitas kehidupan sekolah;

5. Menumbuhkan atmosfer sekolah dengan perilaku saling menghormati, keadilan dan kerja sama dari semua pihak yang terlibat di sekolah, dengan cara; a) memberikan waktu dan dukungan untuk staf sekolah untuk bekerja bersama dalam menyusun program sekolah, b) melibatkan staf secara kolaborasi dalam pembuatan keputusan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Kelima elemen penting yang disebut, mendorong agar unsur pemimpin sekolah mempraktikkan manajemen dan kepemimpinan terarah untuk menjawab tujuan sekolah, melalui cara melibatkan *stakeholder* sekolah dalam pengambilan keputusan.

Sebagai manajer pendidikan, Kepala Sekolah diharapkan dapat menjalankan tugasnya secara baik di sekolah. Hal tersebut tidak terlepas dari dimilikinya kemampuan dan keterampilan manajerial. Kepala Sekolah dikatakan sebagai manajer pendidikan yang baik adalah ketika pelaksanaan program atau kegiatan sekolah tidak jauh menyimpang dari konsep, sesuai dengan objek yang ditanganinya, dan sesuai dengan tempat sekolah itu berada.

Selain itu variasi manajerial diperlukan dan itu menjadi gambaran kreasi dan inovasi Kepala Sekolah. Variasi berkaitan dengan objek yang ditangani dan tempat sekolah itu berada. Karena objek dan tempat berbeda-beda, maka penanganannya membutuhkan proses tersendiri dan berbeda (Pidarta, 2014:19).

Kepala Sekolah yang dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi dikategorikan sebagai manajer yang fleksibel. Dikatakan fleksibel karena Kepala Sekolah tidak bersikap kaku, dapat memimpin dengan menyesuaikan diri pada kondisi dan situasi yang berbeda-beda. Kepala Sekolah yang baik harus mengarahkan organisasi sekolah yang dipimpinnya secara efektif.

Efektifitas yang diharapkan bukanlah efektifitas penampilan atau efektifitas pribadi, melainkan efektifitas kepemimpinannya (manajer). Efektifitas manajer hanya dapat terwujud apabila Kepala Sekolah mampu melaksanakan perannya sebagai manajer untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Perilaku seorang Kepala Sekolah sebagai manajer yang efektif (Pidarta, 2014:24), meliputi: (1) mengembangkan potensi para bawahannya; (2) tahu tentang yang diinginkan dan giat mengerjakannya serta memiliki motivasi yang tinggi; (3) memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan individunya; dan (4) bertindak secara tim manajer

Model kerja secara tim merupakan model yang patut dipraktikkan dalam fungsional manajemen. Lewat model itu aneka pemikiran dapat dihimpun, di mana menjadi dasar pertimbangan sebelum pengambilan keputusan.

Kepala Sekolah yang efektif menyadari bahwa pada umumnya pemikiran beberapa orang memberikan hasil lebih baik dari pada pemikiran seorang saja. Oleh karena itu, Kepala Sekolah sebagai manajer harus memiliki kemauan bekerja sama dengan *stakeholder* sekolah dalam menata sekolah menjadi sekolah yang bermutu dan berkualitas. Melalui tabel 7 berikut, ditampilkan perbedaan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien melalui kepemimpinan Kepala Sekolah.

**Tabel 7. Pengelolaan Sekolah yang Efektif dan Efisien Melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah**

<b>Kepala Sekolah Efektivitas</b>	<b>Kepala Sekolah Efisien</b>
1. Membuat yang benar	1. Mengerjakan dengan benar
2. Mengkreasi alternatif-alternatif	2. Menyelesaikan masalah-masalah
3. Mengoptimalkan sumber-sumber pendidikan	3. Mengamankan sumber-sumber pendidikan
4. Memperoleh hasil pendidikan	4. Mengikuti tugas-tugas pekerja
5. Meningkatkan keuntungan pendidikan	5. Merendahkan biaya pendidikan

Sumber: Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, edisi revisi. Renika Cipta, 2014, h.24

Pidarta menjelaskan bahwa sebagai manajer yang efektif, Kepala Sekolah mampu membuat yang benar, sesuai dengan tujuan organisasi. Mengkreasikan alternatif-alternatif berarti Kepala Sekolah memberikan pertimbangan-pertimbangan yang memadai sebelum bertindak agar efek negatif yang akan diterima sedikit mungkin. Sementara, dalam mengoptimalkan sumber-sumber pendidikan, Kepala Sekolah memanfaatkan setiap sumber yang tersedia (yang pada umumnya belum memadai) untuk mendapatkan hasil pendidikan yang optimal. Sedapat mungkin lebih baik dari pada target atau rencana semula, dengan memberikan nilai keuntungan pendidikan. Kepala Sekolah yang efisien mampu melaksanakan beberapa hal, yaitu:

1. Mengerjakan segala sesuatu dengan benar. Artinya prosedur yang ditempuh, sarana, media, material yang dipakai, dan metode yang diterapkan harus cocok dengan yang dikerjakan,
2. Kalau terjadi permasalahan dalam organisasi hendaklah segera diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Penyelesaian disarankan secara ilmiah yaitu berdasarkan data yang dikumpulkan dan melalui alternatif-alternatif. Masalah yang tidak terselesaikan dalam waktu lama merugikan organisasi sehingga menjadi tidak efisien,
3. Mengamankan sumber-sumber pendidikan dengan mengorganisir sumber-sumber itu dengan sebaik-baiknya. Yang dimaksud dengan sumber-sumber pendidikan, terdiri dari: orang, uang, materi, media, dan sarana. Sumber-sumber yang serba terbatas itu perlu diatur pemakaiannya sehingga memberi manfaat secara optimal serta dengan mengoordinasikannya dengan baik. Koordinasi yang baik juga mengurangi kemungkinan terjadinya pemborosan,
4. Setiap petugas baik pegawai atau guru diharuskan mengikuti tugas-tugas pekerjaan. Setiap organisasi membagi tugas-tugasnya menjadi unit-unit tertentu. Kemudian masing-masing unit kerja membagi lagi tugas-tugasnya untuk subunit, begitu seterusnya sampai kepada tugas-tugas individual. Tugas-tugas

individual itu harus dideskripsikan supaya jelas. Deskripsi tugas-tugas itulah yang harus diikuti oleh setiap pegawai, agar tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan, dan

5. Setiap manajer diharapkan dapat menekan biaya pendidikan dengan tidak mengorbankan produksi (Pidarta, 2014:25-26).

Dari kedua situasi yang tergambar, bahwa Kepala Sekolah yang efektif dan efisien harus mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi sekolah. Dengan kata lain harus tampil dalam mememanajemi perubahan. Perubahan baru dapat terjadi ketika Kepala Sekolah bersedia melakukan inisiatif dalam merumuskan dan melaksanakan program yang dirancang sekolah secara bermutu.



# SEKOLAH KATOLIK DAN UPAYA MENGHADIRKAN PENDIDIKAN BERMUTU

*Dalam bab ini diuraikan mengenai spirit dasar penyelenggaraan pendidikan di sekolah Katolik, standar tolok ukur pendidikan Katolik yang bermutu, dan upaya menghadirkan sekolah Katolik bermutu.*



“MBS adalah sebuah pendekatan pengelolaan pendidikan yang berpusat kepada sekolah di mana melibatkan *stakeholder* sekolah dalam pengelolaan sekolah”.

“TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”.

# BAB VI

## SEKOLAH KATOLIK DAN STANDAR PENDIDIKAN BERMUTU

### A. **Spirit Dasar Penyelenggaraan Pendidikan di Sekolah Katolik**

Menurut Nota Pastoral tentang Pendidikan, Hasil Sidang KWI November 2008, Point 8, disebutkan bahwa Lembaga Pendidikan Katolik merupakan salah satu karya Gereja dan bentuk partisipasi umat Katolik dalam pembangunan masyarakat Indonesia, dengan tiga kekhasan dan inti yang dijunjung tinggi, yakni:

1. setia pada usaha mencerdaskan kehidupan bangsa,
2. setia pada ketentuan-ketentuan gereja,
3. setia pada semangat luhur (spiritualitas) pendiri.

Lebih mendasar dari tiga (3) kekhasan tersebut bahwa Lembaga Pendidikan Katolik adalah media pewartaan kabar gembira yang dicirikan menciptakan lingkungan paguyuban sekolah yang dijiwai oleh semangat injili; mengembangkan dan memperdalam pengetahuan yang diperoleh mengenai dunia, supaya akhirnya kehidupan dan manusia diterangi oleh iman sehingga siapa pun yang terlibat dalam pendidikan itu siap menjadi rasi keselamatan bagi masyarakat (NP. Point 4.2).

Kehadiran dan peran LPK sejak awal telah dirasakan memberikan arti positif bagi pembangunan masyarakat Indonesia di perkotaan hingga di pelosok tanah air, berkat pengalaman dan tradisi Gereja, dedikasi para misionaris, penyelenggara, pengelola, dan pelaksana pendidikan yang dinilai sangat baik dan berhasil dalam melaksanakan tugas yang berkualitas, dan tata kelola yang

profesional, visioner dalam kepemimpinan dan manajemen. LPK telah menjadi cerminan dan rujukan bagi masyarakat soal penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan berkarakter.

Citra positif sekolah Katolik turut mengangkat citra Gereja dan membuka ruang penerimaan publik bagi eksistensi dan perkembangannya, hingga patut dinilai sebagai pencapaian besar dan berarti bagi upaya turut serta membantu pemerintah dalam percepatan pembangunan masyarakat. Capaian tersebut diharapkan tetap dipertahankan serta terus menjaga konsistensi kualitas dan integritas pendidikan Katolik, sehingga masyarakat dapat mengenyam pendidikan yang berkualitas dan digerakkan oleh spiritualitas kasih.

Pertumbuhan lembaga pendidikan umum, baik negeri maupun swasta terjadi sangat cepat. Perhatian negara pun kian tinggi dalam upaya mencerdaskan masyarakatnya selaras dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945, sehingga menguatkan pembukaan akses pendidikan sampai ke pelosok daerah, ditambah lagi minat pihak swasta lainnya yang kian tinggi untuk turut terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini tidak boleh menyurutkan semangat dan komitmen Lembaga Pendidikan Katolik untuk menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan secara bermutu. Mutu sekolah harus dijadikan sebagai spirit dan panggilan dasar serta menjadi cerminan perwujudan kasih yang menghadirkan sukacita sejahtera. Harus terus disadari bahwa dengan pendidikan yang bermutu, walau banyak pertumbuhan jumlah sekolah, terus menjadi incaran bagi masyarakat pengguna jasa pendidikan. Karena kategori sekolah bermutu, sekolah Katolik akan tetap jadi rujukan dan dicintai masyarakat.

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## **B. Standar Tolok Ukur Pendidikan Katolik yang Bermutu**

Dalam rangka menjamin pendidikan katolik Indonesia yang bermutu, Komisi Pendidikan Konferensi Waligereja Indonesia menetapkan tiga belas (13) Standar tolok ukur pendidikan Katolik yang bermutu yang dituangkan dalam pedoman evaluasi diri dan penjaminan mutu pendidikan Dasar dan Menengah Sekolah Katolik Indonesia (2016: 4-108) di antaranya adalah:

1. Standar penyelenggara pendidikan, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas dituntun dan didorong oleh tugas keputusan berdasar pada identitas Katolik yang berakar pada nilai-nilai injil, berpusat pada ekaristi dan memiliki komitmen pada pengembangan iman, keunggulan akademik dan pelayanan.
2. Standar Kegiatan Akademik (Kurikuler), yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas menyelenggarakan kegiatan akademik atau kegiatan kurikuler, kegiatan ko-kurikuler dan ekstra-kurikuler.
3. Standar Kurikulum dan Pendidikan Agama, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas menyelenggarakan pendidikan agama Katolik dan katekese yang terintegrasi dalam kegiatan akademik, serta menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk mengembangkan katolisitas bagi para pemangku kepentingan seperti pendalaman iman, liturgi dan doa.
4. Standar Pemahaman dan Praktik Ajaran Sosial Gereja, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas menghidupi dan mewujudkan Ajaran Sosial Gereja (ASG) melalui kegiatan pengabdian masyarakat, pengembangan iman dan penegakan keadilan, perjuangan keadilan serta keutuhan ciptaan.
5. Standar Penyelenggara Sekolah, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki penyelenggara/pengelola yang mampu membuat keputusan (otoritatif, konsultatif, dan saran), dapat bekerja sama dalam tim dalam mengembangkan, mewujudkan dan mengawasi pelaksanaan keputusan,

keunggulan akademik dan non-akademik dan penyelenggaraan sekolah.

6. Standar Pengelola dan Tim Kepemimpinan, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki pemimpin atau tim kepemimpinan yang berkualitas dalam mewujudkan dan mengimplementasikan misi dan visi sekolah.
7. Standar Kurikulum Standar berakar pada nilai-nilai Katolik, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki kurikulum yang sesuai dengan standar, relevan dengan kebutuhan dan keterampilan masa kini, sesuai dengan nilai-nilai Injili dan diwujudkan melalui pembelajaran yang efektif.
8. Standar Data, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas melakukan kegiatan penilaian untuk mendokumentasikan pembelajaran peserta didik dan efektifitas program, untuk melihat kinerja peserta didik secara transparan, untuk mengevaluasi kurikulum dan memperbaiki proses dan praktik pembelajaran.
9. Standar Program, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas dalam menyelenggarakan program dan layanan sesuai keputusan sekolah dengan memberi pendampingan kepada peserta didik dan orang tua.
10. Standar Kebijakan, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki kebijakan serta melaksanakan tata kelola keuangan dan anggaran untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan.
11. Standar Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia.
12. Standar Sarana dan Prasarana, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan pengembangan sarana dan prasarana sesuai dengan misi pendidikan.
13. Standar Komunikasi, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas membuat perencanaan terpadu dan melaksanakan

pengembangan institusi melalui komunikasi, promosi, pemasaran dan tata kelola penerimaan peserta didik baru.

Tiga belas (13) standar tolok ukur pendidikan Katolik tersebut, dikelompokkan menjadi empat (4) kelompok, yaitu: (1) misi dan identitas (standar 1-standar 4), (2) pengelolaan dan kepemimpinan (standar 5 dan standar 6), (3) keunggulan akademik dan non-akademik (standar 7-standar 9), (4) penyelenggaraan pendidikan (standar 10-standar 13). Secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Misi dan identitas, yaitu:
  - a. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas ditentukan dan didorong oleh tugas perutusan berdasar pada identitas katolik yang berakar pada nilai-nilai Injil, berpusat pada ekaristi, dan memiliki komitmen pada pengembangan iman, keunggulan akademik dan pelayanan
  - b. Sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas menyelenggarakan kegiatan akademik atau kegiatan kurikuler, kegiatan kokurikuler dan ekstra kurikuler
  - c. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas dalam menyelenggarakan pendidikan agama katolik dan katekese yang terintegrasi dalam kegiatan akademik. Serta menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk mengembangkan katolisitas bagi para pemangku kepentingan, seperti pendalaman iman, liturgi, dan doa.
  - d. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas menghadapi dan mewujudkan Ajaran Sosial Gereja melalui kegiatan pengabdian masyarakat, pengembangan iman, dan penegakan keadilan, perjuangan keadilan serta keutuhan ciptaan.
2. Pengelolaan dan kepemimpinan, yaitu:
  - a. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas memiliki penyelenggara/pelaksana yang mampu membuat keputusan (otoritatif, konsultatif, saran), dapat bekerja sama dalam tim dalam mengembangkan, mewujudkan dan mengawasi

- pelaksanaan keputusan, keunggulan akademik, dan penyelenggaraan sekolah.
- b. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas memiliki pemimpin atau tim kepemimpinan yang berkualitas dalam mewujudkan dan mengimplementasikan misi dan visi sekolah.
3. Keunggulan akademik dan non-akademik, yaitu:
- a. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas memiliki Kurikulum yang sesuai dengan standar, relevan dengan kebutuhan dan keterampilan masa kini, sesuai dengan nilai-nilai injili, dan diwujudkan melalui pembelajaran yang efektif.
  - b. Sekolah Katolik yang unggul dan Berkualitas melakukan kegiatan penilaian untuk mendokumentasikan pembelajaran peserta didik dan efektifitas program, untuk melihat kinerja peserta didik secara transparan, untuk mengevaluasi kurikulum serta memperbaiki proses dan praktik pembelajaran.
  - c. Sekolah katolik yang Unggul dan Berkualitas menyelenggarakan program dan layanan sesuai keputusan sekolah dengan memberi pendampingan kepada peserta didik dan orang tua.
4. Penyelenggaraan pendidikan, yaitu:
- a. Sekolah Katolik yang unggul dan Berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan tata kelola keuangan dan anggaran untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan.
  - b. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia
  - c. Sekolah Katolik yang Unggul dan Berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan pengembangan sarana dan prasarana sesuai dengan misi pendidikan
  - d. Sekolah katolik yang Unggul dan Berkualitas membuat perencanaan terpadu dan melaksanakan pengembangan

institusi melalui komunikasi, promosi, pemasaran, dan tata kelola penerimaan peserta didik baru.

Tolok ukur atau indikator pendidikan katolik, dirinci sebagai berikut:

*S-1: Unggul dan Berkualitas dituntun dan didorong oleh tugas perutusan berdasar pada identitas Katolik yang berakar pada nilai-nilai Injil, berpusat pada ekaristi, dan memiliki komitmen pada pengembangan iman, keunggulan akademik, dan pelayanan; memberikan perhatian pada mereka yang miskin, tersingkir, dan berkekurangan.*

1. Penyelenggara pendidikan memastikan bahwa komitmen terhadap identitas Katolik dirumuskan dalam visi dan misi.
2. Penyelenggara pendidikan mempergunakan visi dan misi sebagai dasar dan rujukan untuk semua perencanaan sekolah.
3. Penyelenggara pendidikan secara berkala bertemu dengan berbagai pihak (guru, staf, orang tua, siswa, alumni) untuk melihat dan memperbaiki visi dan misi.
4. Visi dan misi sekolah bisa dilihat di tempat umum dan dicantumkan dalam dokumen-dokumen resmi.
5. Pemangku kepentingan mengetahui dan memahami visi dan misi sekolah.

*S-2: Unggul dan Berkualitas menyelenggarakan kegiatan akademik atau Kegiatan kurikuler, kegiatan kokurikuler, dan ekstra kurikuler.*

1. Kegiatan akademik (kurikuler) mengacu pada kurikulum standar (nasional) dan berakar pada nilai-nilai Katolik.
2. Kegiatan akademik (kurikuler), kokurikuler dan ekstrakurikuler disusun berdasar proses yang mencakup: kristalisasi berbagai konsep dan gagasan ideal pendidikan Katolik, perumusan *design* kurikulum, persiapan pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, tata kelola pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian pembelajaran.
3. Melalui kegiatan kokurikuler secara teratur dan terjadwal sekolah memperkenalkan nilai-nilai yang dihidupi sekolah, menyelenggarakan program-program internalisasi nilai.

4. Sekolah menyediakan berbagai fasilitas sehingga peserta didik mampu mengembangkan bakat dan minat melalui kegiatan-kegiatan ekstra-kurikuler.
5. Secara teratur dan terjadwal sekolah melakukan evaluasi dan refleksi atas program-program terkait dengan kegiatan akademik (kurikuler), kokurikuler, dan ekstra-kokurikuler.

*S-3: Unggul dan Berkualitas menyelenggarakan pendidikan agama katolik dan katekese yang terintegrasi dalam kegiatan akademik; serta menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk mengembangkan katolisitas bagi para pemangku kepentingan seperti pendalaman iman, liturgi, doa.*

1. Kurikulum dan pendidikan agama di sekolah sesuai dengan tuntutan dan standar Konferensi Waligereja.
2. Guru agama Katolik memenuhi syarat akademik (dan sertifikat) untuk menyelenggarakan dan melaksanakan kurikulum pendidikan agama Katolik.
3. Katolik menuntut keunggulan akademik dan intelektual di semua mata pelajaran (termasuk pelajaran agama).
4. Guru mempergunakan cara pandang Kristiani di semua mata pelajaran dalam membantu siswa berpikir secara kritis dan etis mengenai dunia di sekitarnya.
5. Budaya dan iman Katolik diungkapkan di sekolah dalam berbagai bentuk (sarana prasarana, seni dan budaya, serta kegiatan-kegiatan lain)
6. Setiap siswa secara teratur dan terjadwal memiliki kesempatan untuk mengikuti doa, ekaristi, liturgi.
7. Setiap siswa secara teratur dan terjadwal memiliki kesempatan untuk merefleksikan hidup dan pengalaman iman melalui retreat atau kegiatan rohani lainnya.
8. Setiap pengelola, pendidik dan tenaga kependidikan secara nyata mendukung bagaimana iman diwujudkan dan dihidupi di komunitas sekolah.

*S-4: Unggul dan Berkualitas menghidupi dan mewujudkan Ajaran Sosial Gereja melalui kegiatan pengabdian masyarakat, pengembangan iman dan penegakan keadilan, perjuangan perdamaian serta keutuhan ciptaan.*

1. Pemahaman dan praktik ajaran sosial gereja menjadi unsur-unsur pokok dalam kurikulum.
2. Setiap siswa ikut serta dalam kegiatan pengabdian untuk mempromosikan pelayanan dan keadilan, perdamaian serta keutuhan ciptaan.
3. Penyelenggara sekolah secara teratur dan terjadwal menyelenggarakan *retreat* dan kegiatan rohani bagi para pendidik dan tenaga kependidikan.
4. Penyelenggara sekolah, guru membantu orang tua mengembangkan peran mereka sebagai pendidik iman yang utama bagi anak-anak mereka.
5. Penyelenggara sekolah bekerja sama dengan institusi lain menyelenggarakan kegiatan bagi para orang tua atau wali agar mereka berkembang dalam pengetahuan dan perwujudan iman.
6. Semua orang dewasa di komunitas sekolah diajak ikut serta pelayanan nyata mewujudkan keadilan, perdamaian serta keutuhan ciptaan.
7. Setiap siswa mengalami dan merasakan adanya keteladanan dalam iman dan keteladanan dalam perwujudan keadilan, perdamaian serta keutuhan ciptaan di antara pendidik dan tenaga kependidikan.

*S-5. Unggul dan Berkualitas memiliki penyelenggara/pelaksana yang mampu membuat keputusan (otoritatif, konsultatif, saran) dapat bekerja sama dalam tim dalam mengembangkan, mewujudkan dan mengawasi pelaksanaan keputusan, keunggulan akademik dan penyelenggaraan sekolah.*

1. Penyelenggara sekolah, mewakili keragaman pemangku kepentingan bekerja sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

2. Penyelenggara sekolah merumuskan dan merinci kebijakan pelaksanaan pergantian kepemimpinan sekolah untuk menjamin keberlanjutan dan kesetiaan terhadap perutusan
3. Penyelenggara, bekerja sama dengan tim kepemimpinan menjalin relasi dengan Uskup yang ditandai dengan saling percaya, saling menghormati, kerja sama, dialog terus menerus.
4. Penyelenggara bersama dengan tim kepemimpinan sekolah bekerja sama dengan Komisi Pendidikan Keuskupan sebagai wakil Uskup setempat.
5. Untuk sekolah paroki, penyelenggara bekerja sama dengan tim kepemimpinan menjalin hubungan dengan Pastor Paroki yang ditandai dengan saling percaya, saling menghormati, kerja sama dan dialog terus-menerus.
6. Penyelenggara sekolah terus-menerus melakukan pelatihan dan evaluasi diri untuk menjamin terlaksananya tugas-tugas dengan baik.

*S-6: Unggul dan Berkualitas memiliki pemimpin atau tim kepemimpinan yang berkualitas dalam mewujudkan dan mengimplementasikan misi dan visi sekolah.*

1. Pelaksana dan Tim kepemimpinan sekolah memenuhi kualifikasi untuk memimpin sekolah, termasuk di dalamnya memimpin pengembangan iman.
2. Tim kepemimpinan merumuskan secara jelas visi dan misi sekolah dan membangun budaya sekolah yang diwarnai oleh visi dan misi.
3. Tim kepemimpinan bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan personel mencakup perekrutan, pengembangan profesi, pengembangan iman serta penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebijakan Yayasan atau Keuskupan.
4. Tim kepemimpinan menciptakan dan mendukung jejaringan kerja sama semua pihak dalam sekolah untuk mewujudkan keunggulan dan kualitas sekolah.

5. Tim kepemimpinan mengarahkan, melakukan perbaikan terus menerus kurikulum dan pengajaran, dan menggunakan data sekolah dalam merancang dan mengembangkan keunggulan akademik.
6. Tim kepemimpinan bekerja sama dengan penyelenggara sekolah menyediakan sarana prasarana, program, dan layanan demi terwujudnya penyelenggaraan sekolah.
7. Tim kepemimpinan bekerja sama dengan penyelenggara sekolah menyediakan dan melaksanakan program, dan layanan untuk mereka yang miskin dan berkekurangan.
8. Tim kepemimpinan bertanggungjawab untuk mengomunikasikan program sekolah ke semua pemangku kepentingan.

*S-7: Unggul dan Berkualitas memiliki kurikulum yang sesuai dengan standar, relevan dengan kebutuhan dan keterampilan masa kini, sesuai dengan nilai-nilai Injil, dan diwujudkan melalui pembelajaran yang efektif.*

1. Kurikulum mengacu pada kurikulum standar (nasional) dan berakar pada nilai-nilai Katolik.
2. Kurikulum sekolah Katolik memasukkan secara integral dimensi religius, spiritual, moral dan etis di semua mata pelajaran.
3. Kurikulum dan pengajaran untuk pembelajaran abad kini memberikan siswa pengetahuan, pemahaman, keterampilan sehingga mereka mampu memberikan pertimbangan moral, menyelesaikan masalah, dan mengambil keputusan.
4. Kurikulum dan pembelajaran abad kini mempersiapkan siswa untuk memahami, mengimplementasikan dan mengkritisi teknologi.
5. Pembelajaran di kelas dirancang untuk mengembangkan disposisi intelektual dan sosial, dimensi afektif, dan membangun kebiasaan berpikir.
6. Pembelajaran di kelas dirancang untuk menghargai keberagaman dan mengakomodasi siswa dengan kebutuhan khusus (potensi/talenta).

7. Para pendidik bekerja sama secara profesional dalam komunitas pembelajaran untuk terus-menerus mengembangkan dan meningkatkan efektifitas kurikulum dan pengajaran.
8. Para pendidik dan tenaga kependidikan memenuhi kualifikasi sehingga mampu menyelenggarakan kurikulum dan pengajaran secara efektif.
9. Para pendidik terus menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan sehingga mereka memiliki kemampuan mengajar secara efektif, memiliki sensitivitas budaya, dan mampu menjadi model perwujudan nilai-nilai Injil.
10. Para pendidik dan tenaga kependidikan terlibat dalam pengembangan profesi yang berkualitas, termasuk pengembangan kehidupan spiritual; serta andal dalam mengimplementasikan dan mendukung pembelajaran bagi siswa.

*S-8: Unggul dan Berkualitas melakukan kegiatan penilaian untuk mendokumentasikan pembelajaran siswa dan efektifitas program, untuk melihat kinerja siswa secara transparan, untuk mengevaluasi kurikulum dan memperbaiki proses dan pembelajaran.*

1. Data sekolah dan data siswa yang diturunkan dari berbagai alat ukur dipergunakan untuk memonitor, *me-review* dan mengevaluasi program-program kurikuler dan ko-kurikuler; untuk menilai perkembangan siswa secara berkelanjutan, serta untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja guru.
2. Analisis data sekolah dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.
3. Guru mempergunakan berbagai cara evaluasi yang sesuai dengan kurikulum untuk mengukur pembelajaran mencakup evaluasi formatif, sumatif, dan evaluasi diri siswa.
4. Kriteria untuk melakukan evaluasi dan mekanisme pelaporan adalah valid, konsisten, dan transparan
5. Guru bekerja sama dengan komunitas pembelajaran melakukan *monitoring* pembelajaran siswa secara individual dan bersama dalam kelas melalui metode yang sesuai.

*S-9: Unggul dan Berkualitas menyelenggarakan program dan layanan sesuai peraturan sekolah dengan memberi pendampingan kepada siswa dan orang tua.*

1. Program-program yang diselenggarakan sekolah bagi para orang tua atau wali dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas sekolah.
2. Beberapa program (misalnya bimbingan konseling, pendampingan dan pembinaan siswa, *live-in...*) diperlukan bagi siswa agar mereka berhasil menyelesaikan sekolah dengan baik
3. Kegiatan ko-kurikuler dan ekstra-kurikuler memberi kesempatan kepada siswa untuk mengenal dan mengembangkan *soft skill*, mengembangkan bakat dan minat, kreativitas, kemampuan sosial-emosional, fisik dan spiritual.

*S-10: Unggul dan Berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan tata kelola keuangan dan anggaran untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan.*

1. Yayasan dan Kepala Sekolah membuat perencanaan finansial bekerja sama dengan para ahli dalam tata-kelola dan pengelola dana non-profit
2. Perencanaan keuangan mencakup kesepakatan investasi finansial yang ditentukan oleh penyelenggara berkonsultasi dengan ahli keuangan
3. Perencanaan keuangan menghitung sumber-sumber pemasukan (uang sekolah, uang pengembangan pendidikan, uang kegiatan, subsidi, beasiswa, *endowment*, kemitraan lokal dan nasional, *cost-sharing*, sumbangan paroki atau keuskupan, sumbangan yayasan, wirausaha, dll.)
4. Perencanaan keuangan menghitung pengeluaran (pengajaran, bantuan *tuition*, administrasi, pengembangan profesional, fasilitas, peralatan, teknologi, pengembangan dan perbaikan program)
5. Anggaran dan biaya tahun sekarang dan tahun-tahun berikutnya mencakup sumber-sumber pendapatan dan biaya yang nyata

dan yang diperkirakan antara lain biaya real tiap siswa, gaji, santunan kesehatan, dan dana pensiun.

6. Perencanaan keuangan memperkirakan biaya materi pembelajaran yang dibagikan kepada setiap siswa dan guru
7. Yayasan dan Kepala Sekolah menyediakan akses informasi untuk orang-tua terkait dengan bantuan atau beasiswa sekolah serta perencanaan biaya sekolah.
8. Yayasan dan Kepala Sekolah memastikan bahwa perencanaan keuangan dan *budgeting* dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

*S-11: Unggul dan Berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan pengembangan sumber daya manusia (SDM).*

1. Sekolah memiliki biro, divisi, bagian sumber daya manusia yang profesional.
2. Biro SDM memiliki standar perencanaan, rekrutmen, pengembangan dan regenerasi sumber daya manusia.
3. Kebijakan SDM memastikan bahwa seluruh pendidik dan tenaga kependidikan mendapat imbal jasa yang adil dan kompetitif, dan mendapat kesempatan untuk berkembang secara profesional.
4. Kebijakan SDM memastikan bahwa lembaga memiliki perencanaan investasi untuk pengembangan, kesehatan dan pensiun.

*S-12: Unggul dan Berkualitas memiliki kebijakan dan melaksanakan pengembangan sarana-prasarana sesuai dengan misi pendidikan.*

1. Pengelolaan sarana dan prasarana, peralatan dan teknologi dilaksanakan untuk membantu terwujudnya program-program sekolah.
2. Perencanaan anggaran dan biaya mengalokasikan dana untuk pengelolaan sarana dan prasarana, teknologi, pengembangan dan penggantian barang.
3. Pembelian dan pengembangan sarana dan prasarana dilaksanakan sesuai visi dan misi sekolah.

*S-13: Unggul dan Berkualitas membuat perencanaan terpadu dan melaksanakan pengembangan institusi melalui komunikasi, dan tata kelola penerimaan siswa baru.*

1. Pelaksana sekolah dan tim kepemimpinan sekolah mengomunikasikan dan mempromosikan sekolah menggunakan teknologi informasi masa kini.
2. Pelaksana sekolah dan tim kepemimpinan melaksanakan pengukuran dan analisis data calon siswa yang diperlukan dalam tata-kelola penerimaan siswa baru.
3. Penyelenggara dan pelaksana sekolah bekerja sama menemukan strategi-strategi penting untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan memelihara para calon penyumbang.

Perhatian penulis dalam buku ini adalah standar 5 yaitu Standar Penyelenggara Sekolah, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki penyelenggara/pengelola yang mampu membuat keputusan (otoritatif, konsultatif, dan saran), dapat bekerja sama dalam tim dalam mengembangkan, mewujudkan dan mengawasi pelaksanaan keputusan, keunggulan akademik dan non-akademik dan penyelenggaraan sekolah dan Standar 6, yaitu Standar Pengelola dan Tim Kepemimpinan, yaitu sekolah Katolik yang unggul dan berkualitas memiliki pemimpin atau tim kepemimpinan yang berkualitas dalam mewujudkan dan mengimplementasikan misi dan visi sekolah.

## MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL

*“Dalam bab ini diuraikan mengenai konseptual manajemen sekolah berbasis budaya dan konseptual budaya lokal dalam Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT)”.*



“Masing-masing individu dalam suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan dunia sekeliling mereka, selaras dengan persepsi umum dari situasi masyarakat”.

“Dalihan Na Tolu (DNT), merupakan sebuah falsafah hidup yang membawa suatu pesan agar supaya suatu hubungan interaksi dilakukan dalam kemitraan yang harmonis dengan saling memahami antara satu elemen dengan elemen lain dalam kehidupan sosial. Salah satu bentuk hubungan harmonis yang diinginkan adalah hubungan antara seseorang dengan orang yang mempunyai kepentingan dengannya”.

# BAB VII

## MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL

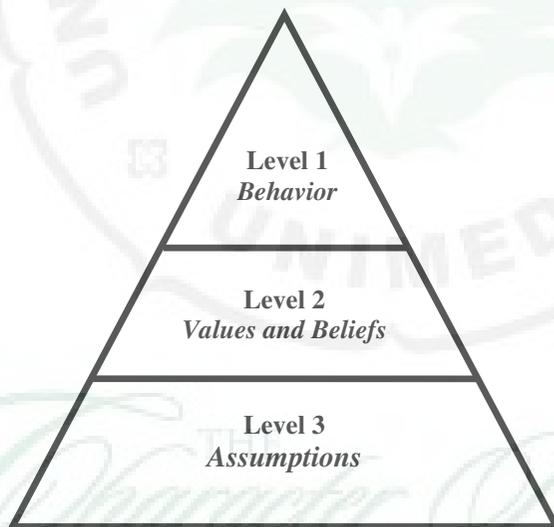
### A. **Konseptual Manajemen Berbasis Budaya**

Budaya merupakan unsur penting yang perlu ditata atau diatur dalam organisasi, termasuk organisasi sekolah. Menurut Koentjaraningrat (1985:5) kebudayaan paling sedikit memiliki tiga wujud, di antaranya: 1) wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat, dan 3) wujud kebudayaan sebagai benda-benda dari hasil karya manusia.

Berikutnya, menurut Gibson, dkk. (1996:76), budaya (*culture*) mengandung pola, eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan utamanya pada nilai yang menyertai. Lebih lanjut dikatakannya, bahwa budaya memiliki karakteristik, yaitu: (1) mempelajari, di mana budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman, (2) saling berbagi, di mana individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi kultur, (3) trans-generasi, sebagai kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya, (4) persepsi pengaruh, di mana membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia, dan (5) adaptasi, di mana kultur disarankan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi. Masing-masing

individu dalam suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan dunia sekeliling mereka yang selaras dengan persepsi umum dari situasi masyarakat.

Selanjutnya, menurut Pusat Analisis Manajemen Amerika Serikat (dalam Elitsa Petrova, 2017:79), disebutkan bahwa budaya adalah sebagai hubungan emosional penyatuan organisasi. Budaya adalah keyakinan dan harapan anggota pada organisasi. Keyakinan dan harapan menghasilkan aturan yang membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Lagi, menurut Betchoo (2015:75), bahwa budaya secara luas digambarkan sebagai seperangkat peraturan, nilai-nilai, keyakinan, ritual dan bahasa yang diikuti oleh sekelompok orang. Karenanya, budaya itu dapat dilihat dari tingkatannya. Tingkatan yang dimaksud meliputi: (1) perilaku, (2) nilai dan keyakinan, serta (3) asumsi atau persepsi (Lussier, 2009: 50) Hal itu ditunjukkan pada Gambar 11 berikut.



**Gambar 11.** Gambar Tingkat Budaya Organisasi  
(Lussier, 2009:50)

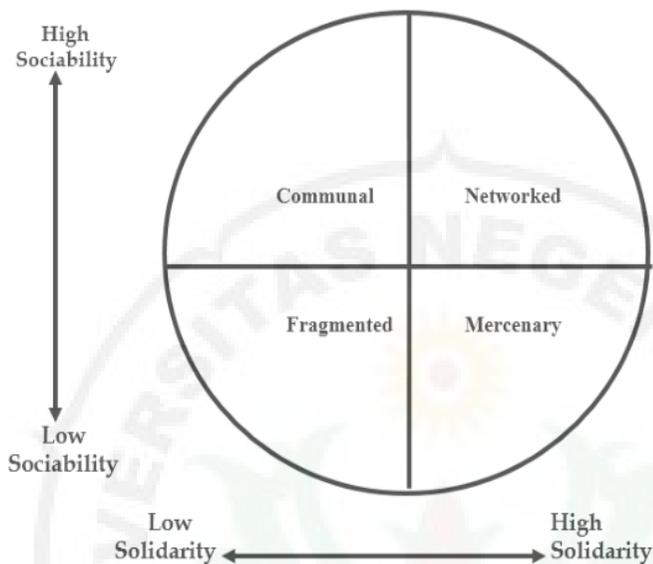
Merujuk kepada berbagai pengertian yang dikemukakan di awal, disimpulkan bahwa budaya (*culture*) adalah suatu gagasan

pemikiran berupa nilai-nilai, norma atau peraturan dan prinsip-prinsip yang mengatur perilaku seseorang dalam organisasi, karena nilai dan norma tersebut mengharuskannya, sebab diyakini dapat membentuk perilaku positif dari anggota organisasi, sehingga organisasi dapat berjalan terarah memenuhi tujuannya.

Dari budaya (Nilai-nilai, Norma, Prinsip-prinsip) akan membentuk kebudayaan sebagai pengaruh dari perkembangan pengetahuan yang diterima dan dihidupi. Menurut Pai (dalam Kartadinata, dkk., 2015:90), bahwa kebudayaan merupakan suatu susunan yang kompleks dari pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, dan kepercayaan yang dihasilkan oleh masyarakat dan ditransmisikan dari generasi ke generasi lainnya.

Pendapat lain disebut Kartadinata, dkk. (2015:80), bahwa kebudayaan memiliki makna variatif, di antaranya adalah; (1) kebudayaan itu sangat beragam, (2) kebudayaan itu didapat dan diteruskan secara sosial melalui pendidikan, (3) kebudayaan itu terjabarkan dari komponen biologis, psikologis, dan sosiologis dari eksistensi manusia, (4) kebudayaan itu berstruktur, (5) kebudayaan itu dinamis, dan (6) kebudayaan itu ideologi.

Sejalan dengan itu, Pelly (2016:54-55), mengatakan bahwa umumnya kebudayaan dapat dilihat sebagai “sistem pengetahuan yang berada dalam pikiran manusia yang berfungsi sebagai pedoman untuk bertingkah laku dan bertindak”. Lanjutnya, kebudayaan dibedakan menjadi; (1) kelakuan, sebagai manifestasi gerak (kegiatan manusia) dan (2) benda-benda, sebagai hasil kebudayaan, yang disebut juga sebagai kebudayaan materiel. Kebudayaan dapat berwujud: (1) ide atau gagasan, (2) perangkat perilaku, dan (3) material (artefak). Oleh karena itu, kebudayaan merujuk kepada berbagai aspek kehidupan yang meliputi: cara-cara berperilaku, kepercayaan, sikap-sikap dan hasil kegiatan manusia yang khas untuk suatu masyarakat tertentu. Gambar 12 berikut menunjukkan tipologi budaya organisasi untuk menghadirkan perubahan positif dalam organisasi.



**Gambar 12.** Gambar Tipologi Budaya Organisasi

Source: Adapted from R. Goffee and G. Jones, *The Character of a Corporation* (New York: Happer Business, (dalam Jason A. Colquitt-Jeffery A. Lepine-Michael J.Wesson, 2009:552)).

Merujuk kepada berbagai pendapat di awal, suatu kebudayaan, bermakna: (1) merupakan suatu nilai yang dipercayai dan melekat dalam diri seseorang yang mengatur perilakunya dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan sesamanya; (2) seperangkat nilai, norma atau peraturan atau hukum, yang diterimanya dan mengarahkan perilakunya dalam organisasi, sehingga tercipta iklim yang kondusif; (3) menumbuhkan moral positif dari individu atau kelompok orang dalam organisasi. Singkatnya kebudayaan adalah perangkat nilai, norma atau aturan, dan prinsip hidup yang mengatur perilaku manusia dalam hidupnya dan sebagai acuan bertindak, ketika berada dalam organisasi atau kelompok tertentu, seperti di sekolah.

## B. Konseptual Budaya Lokal (Batak) dalam Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT)

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, bahwa budaya lokal yang dimaksud dalam tulisan ini, secara eksplisit yang diperhatikan adalah budaya Batak. Batak merupakan salah satu suku bangsa di Indonesia, bermukim dan berasal dari Provinsi Sumatera Utara. Yang termasuk dalam lingkup suku Batak, yaitu: Toba, Karo, Simalungun, Mandailing, Pakpak, dan Angkola. Masyarakat Batak itu sendiri terdiri dari marga-marga sebagai identitasnya. Dalam komunikasi dan interaksi sosialnya di masyarakat mengucapkan salam, dan yang populer: (1) *Horas* (Toba), (2) *Mejuah-juah* (Karo), (3) *Horas banta haganupan* (Simalungun), (4) *Horas tondi madingin pirma tondi matogu* (Angkola), (5) *Njuah-juah kita krina* (Pakpak).

Masyarakat Batak memiliki falsafah, asas sekaligus sebagai struktur dan sistem dalam kemasyarakatannya yakni:

1. bagi masyarakat Toba disebut Dalihan Na Tolu, yaitu: *Somba Marhula-hula, Manat Mardongan Tubu, Elek Marboru*;
2. bagi masyarakat Karo disebut Rakut Sitelu, yaitu: *Nembah Man Kalimbubu, Mehamat Man Sembuyak, Nami-nami Man Anak Beru*;
3. bagi masyarakat Simalungun disebut Tolu Sahundulan, yaitu: *Mantondong Ningon Hormat dan Sombah, Marsanina Ningon Pakkei dan Manat, Marboru Ningon Elek dan Pakkei*;
4. bagi masyarakat Pakpak disebut Daliken Sitelu, yaitu: *Sembah Markula-kula, Manat Merdengan Tubuh, Elek Marberru*;
5. bagi masyarakat Mandailing dan Angkola disebut Dalian Na Tolu, yaitu: *Manat Markahanggi, Hormat Marmora, Elek Maranak Boru*.

Hula-hula/Mora adalah pihak keluarga dari istri. Hula-hula ini menempati posisi yang paling dihormati dalam pergaulan dan adat-istiadat Batak (semua sub-suku Batak) sehingga kepada semua orang Batak dipesanan harus hormat kepada Hula-hula (*Somba Marhula-hula*).

Dongan Tubu/Hahanggi disebut juga Dongan Sabutuha adalah saudara laki-laki satu marga. Arti harfiahnya lahir dari perut yang sama. Mereka seumpama batang pohon yang saling berdekatan, saling menopang, walaupun karena saking dekatnya kadang-kadang terjadi gesekan dan bertikai. Namun, pertikaian tidak membuat hubungan satu marga bisa terpisah, seumpama air yang dibelah dengan pisau, walau sudah dibelah tetapi tetap bersatu. Karena itu kepada semua orang Batak (berbudaya Batak) dipesankan harus bijaksana kepada saudara semarga. Diistilahkan, *Manat Mardongan Tubu*.

Boru/Anak Boru adalah pihak keluarga yang mengambil istri dari suatu marga (keluarga lain). Boru ini menempati posisi paling rendah sebagai 'parhobas' atau pelayan, baik dalam pergaulan sehari-hari maupun (terutama) dalam setiap upacara adat. Namun walaupun berfungsi sebagai pelayan bukan berarti bisa diperlakukan dengan semena-mena. Melainkan pihak boru harus diambil hatinya, dibujuk, diistilahkan: *Elek Marboru*.

Dalam pemosisian tersebut bukan berarti ada kasta dalam sistem kekerabatan Batak. Sistem kekerabatan Dalihan Na Tolu (DNT) tersebut bersifat kontekstual. Sesuai konteksnya, semua masyarakat Batak pasti pernah menjadi Hulahula, juga sebagai Dongan Tubu, juga sebagai Boru. Jadi setiap orang harus menempatkan posisinya secara kontekstual. Oleh karena itu dalam tata kekerabatan, semua orang Batak harus berperilaku 'raja'. Raja bukan berarti orang yang berkuasa, tetapi orang yang berperilaku baik sesuai dengan tata krama dalam sistem kekerabatan Batak. Maka dalam setiap pembicaraan adat masyarakat Batak selalu disebut Raja ni Hulahula, Raja ni Dongan Tubu dan Raja ni Boru (<https://id.wikipedia.org/wiki/Suku-Batak>).

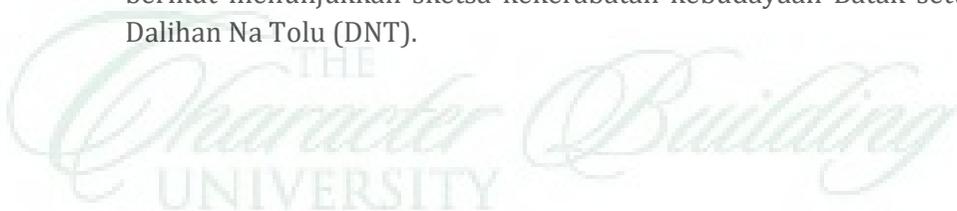
Pendapat lain mengatakan bahwa Batak adalah suatu suku masyarakat di Indonesia yang beraneka ragam adat istiadatnya dan masih menjaga keasliannya. Adat menjadi alat yang mengatur kekerabatan suku Batak dan menjadi alat pemersatu antara individu/keluarga/marga satu dengan individu/keluarga/marga lainnya. Suku yang dikategorikan sebagai suku Batak, meliputi: Toba,

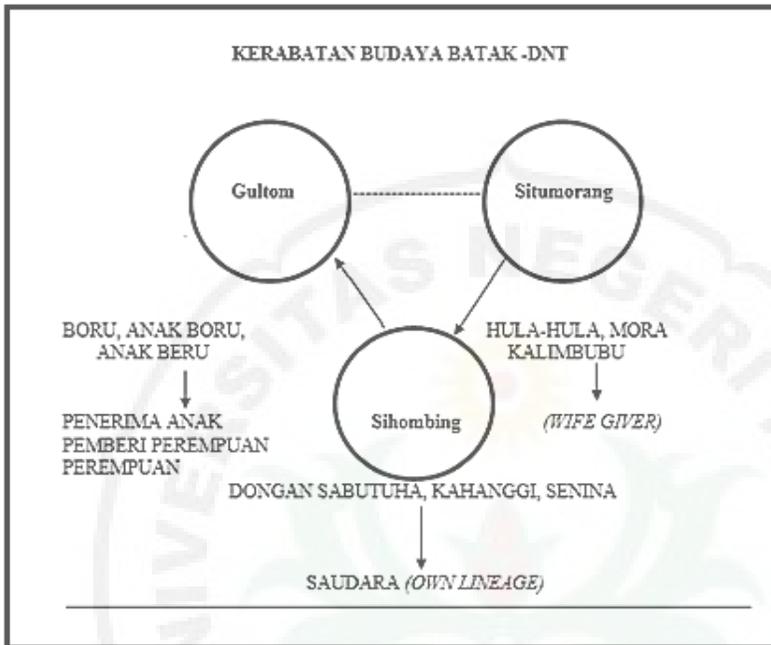
Karo, Pakpak, Simalungun, Angkola dan Mandailing. Suku Batak tersebut berasal di Provinsi Sumatera Utara (<https://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx>).

Dari pengertian tersebut, disimpulkan bahwa budaya Batak merupakan sistem nilai, falsafah, dan norma masyarakat Batak yang mengedepankan posisi dan fungsional dalam Dalihan Na Tolu, di mana ada pihak sebagai Hula-Hula, sebagai Dongan Tubu dan sebagai Boru yang secara kontekstual dapat berubah sesuai dengan situasi dan keadaan tertentu. Dengan Dalihan Na Tolu, masing-masing pihak dituntut untuk berperilaku hormat, berhati-hati atau bijaksana, serta penuh kasih dalam bersikap dan bertindak dalam interaksi sosialnya, terkhusus dalam pelaksanaan program atau perhelatan budaya Batak.

Menurut Gultom (2010:59), bahwa Dalihan Na Tolu (DNT) memberi makna “tungku yang tiga”, menggambarkan kebiasaan orang Batak (pemula) ketika memasak makanan di atas batu yang jumlahnya tiga dan ketiga batu itu letaknya persis segitiga sama sisi. DNT bermakna filosofis, yakni asas sistem kekerabatan dan juga menjadi asas bagi semua aktivitas, khususnya bertalian dengan adat budaya. Artinya apapun aktivitas masyarakat Batak tidak boleh tidak, harus berasaskan kepada nilai filosofis yang terkandung dalam DNT. Karena itu DNT dijadikan sebagai rujukan dalam bersikap dan berperilaku bagi kehidupan sosial masyarakat Batak, kapan pun dan di mana pun,

Pendapat lain disebutkan Pelly (2015:243), bahwa Dalihan Na Tolu sebagai “*network*” kekerabatan, tidak hanya kekerabatan satu marga, tetapi juga dengan dua kelompok marga lainnya. Gambar 13 berikut menunjukkan sketsa kekerabatan kebudayaan Batak seturut Dalihan Na Tolu (DNT).



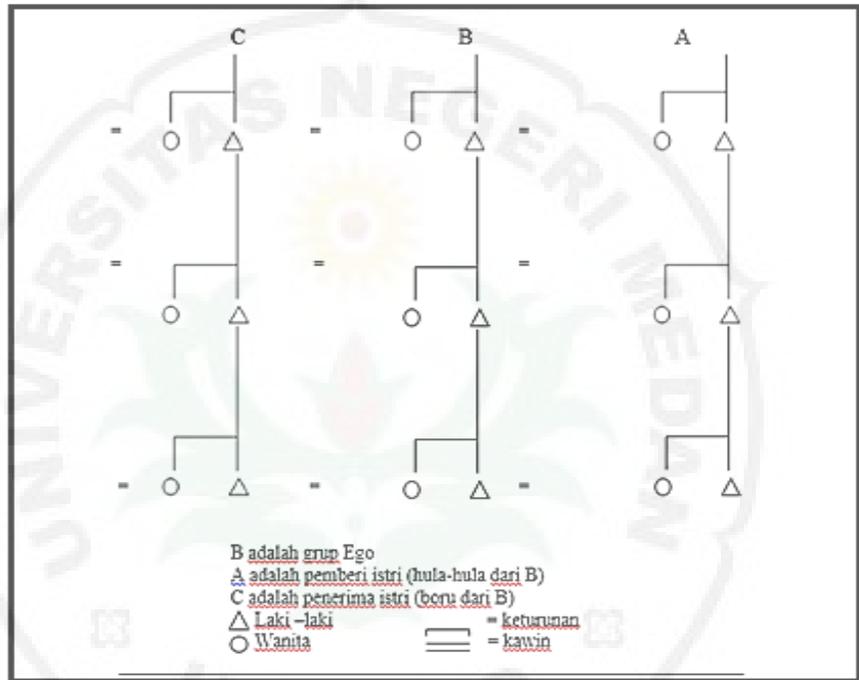


**Gambar 13.** Gambar Sketsa Kekerabatan Dalihan Na Tolu (DNT)

Gambar 12 sketsa kerabatan DNT tersebut memperlihatkan ikatan kekerabatan dan hubungan fungsional budaya, yaitu: (1) Dongan Sabutuha, (2) Hula-hula, (3) Boru yang melingkar. Pada giliran lain mereka bertukar fungsi. Pertukaran fungsi terjadi karena pada waktu tertentu dapat berubah fungsi sebagai Dongan Tubu, Hula-Hula, dan Boru, sesuai dengan perkembangan keturunan dalam keluarga, dan disesuaikan dengan siapa pihak yang menggelar kegiatan atau acara budaya.

Menurut Nainggolan (2012:72), bahwa Dalihan Na Tolu secara harfiah berarti tungku masak yang terdiri dari tiga kaki penyanggah. Tungku ini biasanya terdiri dari batu. Dahulu orang Batak Toba memasak di atas tiga buah batu tersebut, yang disebut Dalihan. Ketiga batu itu (Dalihan Na Tolu) ialah ego beserta teman semarganya (Dongan sabutuha), pihak penerima istri (Boru) dan pihak pemberi istri (Hula-hula). Pihak pemberi istri (Hula-hula) adalah sumber

kehidupan bagi pihak penerima istri (Boru). Berikut ditunjukkan tungku Dalihan Na Tolu. Gambar 14 berikut menunjukkan bagaimana DNT berfungsi.



**Gambar 14.** Gambar Sketsa Fungsi Dalihan Na Tolu

Sumber: Togar Nainggolan (2012). Batak Toba di Jakarta, Kontinuitas dan Perubahan Identitas. Medan: Bina Media Perintis, 71.

Gambar 13 tersebut menjelaskan bagaimana Dalihan Na Tolu berfungsi. Dari satu sisi, pengantin wanita pergi dari marga (klan) A ke marga B, dari B ke C, dari C ke D dan dari D ke A. Karena itu disebut perkawinan sirkular. Marga A menjadi huluhula (pemberi istri) untuk marga B dan marga B menjadi boru (pengambil istri). Dari sisi lain, hormat dan pemberian barang dari A ke D, dari D ke C, dari C ke B dan dari B ke A. Pemberian dan penerimaan wanita ini hanya satu arah maka orang menyebutnya sebagai suatu sistem asimetris.

Hubungan dan kontrak perkawinan antara marga-marga inilah yang disebut orang Batak Toba sebagai Dalihan Na Tolu. Kemudian Nainggolan, menjelaskan alasan mengapa perkawinan Batak Toba dikatakan asimetri, sebab secara religius kedudukan pemberi istri lebih tinggi dari pada penerima istri. Persembahan naik dari penerima istri ke pemberi istri. Dan berkat turun dari pemberi istri kepada penerima istri. Berkat tidak naik dari bawah ke atas. Hal ini memberi makna “*manggulang batu tu dolok, pasuhar aek tu julu*—menggulingkan batu ke gunung, membalikkan air ke hulu”. Pada tabel 8 berikut ditunjukkan arus pemberian dan posisi antara hulahula dan boru.

**Tabel 8. Arus Pemberian dan Posisi antara Hulahula dan Boru**

<b>Dari hulahula kepada boru</b>	<b>Dari boru kepada hulahula</b>
Barang berciri wanita: ulos	Barang berciri laki-laki: piso
Barang yang menguatkan tondi (prinsip hidup)	Barang yang menguatkan badan
Barang yang mempunyai kekuatan supranatural ( <i>spiritual prosperity</i> )	Barang ekonomis ( <i>economic support</i> )
Berkat	Sembah/hormat, siap-sedia membantu
Wanita, kesejahteraan; tanah	Mahar; uang
Beras	Nasi
Ikan atau ayam	Babi, lembu, atau kerbau
<b>Posisi hulahula terhadap boru</b>	<b>Posisi boru terhadap hulahula</b>
Status (religius) hulahula lebih tinggi	Status (religius) boru lebih rendah
Hulahula disebelah kanan	Boru disebelah kiri

Selanjutnya disebut Nainggolan, bahwa hierarki (*superior-inferior*) antara pihak pemberi istri dengan pihak penerima istri adalah relatif dan bukan absolut. Kepatuhan penerima istri kepada pemberi istri adalah kepatuhan religius, yang tentu saja mempunyai pengaruh untuk kehidupan mereka sehari-hari. Pihak penerima istri memberi hormat (*sembah*) kepada istri. Sebaliknya pihak pemberi istri menyayangi (*elek*) kepada pihak penerima istri. Tetapi status dan prestasi pribadi tidak berfungsi dalam ritus. Kedudukan sebagai pegawai atau kekayaan yang dimilikinya tidak mengubah posisinya

dari pemberi istri menjadi penerima istri atau sebaliknya. Dan setiap orang pernah berada pada posisi sebagai pemberi atau penerima istri dalam salah satu ritus. Hal ini berhubungan dengan sistem asimetri yang disebut di awal.

Pendapat berikut disebutkan Harahap dan Siahaan (dalam Armawi, 2008:158), mengatakan bahwa Dalihan Na Tolu (DNT) merupakan sistem budaya masyarakat Batak yang berfungsi sebagai pedoman yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada tata laku (perilaku) dan perbuatan (sikap atau pola tindak) orang Batak Toba. Dengan demikian DNT merupakan satu sistem budaya di mana nilai-nilai yang dikandungnya dijadikan tatanan hidup dan sekaligus menjadi sumber motivasi berperilaku dan memberi pedoman orientasi, persepsi, dan definisi terhadap kenyataan atau realitas.

Senada dengan itu, Simaremare (2013) mengatakan bahwa Dalihan Na Tolu (DNT), merupakan sebuah falsafah hidup yang membawa suatu pesan agar supaya suatu hubungan dilakukan dalam kemitraan yang harmonis dengan saling memahami antara satu elemen dengan elemen lain dalam kehidupan sosial. Salah satu bentuk hubungan harmonis yang diinginkan adalah hubungan antara seseorang dengan orang yang mempunyai kepentingan dengannya. Selanjutnya, DNT merupakan suatu filosofi yang menggambarkan keseimbangan dari tri organ budaya Batak dan saling menopang dalam kehidupan.

Bertitik tolak pada pengertian di atas, disimpulkan bahwa Dalihan Na Tolu (DNT) merupakan sistem filosofi yang mengatur perilaku dari setiap anggota masyarakat Batak dalam interaksi sosialnya di tengah masyarakat Batak. DNT Juga merupakan pedoman nilai-nilai yang mengatur peran dan posisi tertentu dalam program atau kegiatan budaya Batak, sehingga terbina pola interaksi dan komunikasi secara baik, menciptakan suasana harmonis dan saling menghargai. Singkatnya, DNT adalah kerangka acuan dalam berperilaku dan bertindak di tengah masyarakat Batak, agar tercipta suasana harmonis, kerja sama, dan partisipatif dalam melaksanakan kegiatan atau program bersama di masyarakat.

Menurut Gultom (2010), Pelly, Harahap & Siahaan, dan Simaremare, bahwa DNT terdiri dari tiga (3) organ yaitu: "1) Dongan Tubu atau Sabutuha, 2) Hula-hula, dan 3) Boru". Ketiga komponen bersifat satu kesatuan dalam sistem dalam ide maupun dalam pengalamannya. Karena itu, setiap posisi dalam sistem kekerabatan sudah pasti masuk dalam ketiga organ DNT.

*Pertama*, Dongan Sabutuha atau disebut juga Dongan tubu. Organ ini, menggambarkan hubungan keluarga yang masih dekat dan kedekatan itu masih jelas terlihat melalui silsilah (tarombo), juga menggambarkan keluarga besar yang satu marga tanpa memandang hubungan silsilah yang dekat. Komponen dongan sabutuha berfungsi sebagai pendamping dan penolong bagi keluarga yang satu marga apabila pada suatu acara adat bertindak sebagai suhut atau tuan rumah. Unsur Dongan Tubu harus berperilaku kompak dan satu suara dalam setiap acara budaya. Dongan Tubu harus lebih awal berkomunikasi dan bersepakat sebelum pengambilan keputusan secara umum dilakukan. Dalam prinsip budaya Batak disebutkan: "*Suhar bulu ditait dongan laos suhar do taiton* (artinya: apa yang diharapkan pemilik utama acara budaya dan sesuai kesiapannya, walau ada ketidaksesuaian, maka unsur Dongan Tubu harus sepakat, sejalan dan komitmen mempertahankannya)". Unsur Dongan Tubu tidak boleh berbeda pendapat melainkan satu irama dan satu gerakan dalam perencanaan program budaya.

*Kedua*, Hula-hula. Berfungsi memberikan restu dan berkat persetujuan kepada pihak pemilik acara atau program atas kebutuhan melaksanakan suatu acara atau program. Hula-hula memberikan masukan-masukan, dukungan dan persetujuan demi terselenggaranya acara dengan baik atau sebagaimana diharapkan bersama. Hal ini merupakan tindakan yang terpuji bahwa organ pertama (dongan tubu) berusaha sebaik mungkin berkomunikasi dan bekerja sama agar acara atau program terselenggara dengan lancar, tertib, dan baik. Oleh karenanya patut diberikan dukungan dan restu oleh organ ke dua agar terlahir semangat dalam melaksanakan program atau kegiatan secara baik.

*Ketiga*, Boru, berfungsi sebagai pelaksana tugas atau pekerja atas serangkaian program yang telah dirancang. Walau organ pertama merancang program dengan baik dan organ ke dua mendukungnya, tanpa dukungan dan kesiapan organ ketiga untuk melaksanakan program maka akan timbul kendala di lapangan dan berdampak pada hasil yang buruk. Karena itu peranan dan fungsi organ ketiga sangat kuat dalam memberhasilkan pelaksanaan program atau kegiatan budaya.

Dari uraian pengertian Dalihan Na Tolu (DNT) tersebut, disajikan bahwa yang menjadi nilai-nilai budaya yang harus dipedomani dan dihidupi dalam masyarakat Batak, di antaranya:

1. *Manat Mardongan Tubu* atau *mardongan sabutuha* (sesama saudara semarga lebih berhati-hati). Nilai budaya ini memberi makna umum, bahwa dalam komunikasi, interaksi, dan pergaulan masyarakat Batak, setiap orang dituntut untuk berperilaku berhati-hati sebelum berbicara, bertindak, dan mengambil keputusan tertentu. Berarti dituntut mempertimbangkan selalu dampak positif dan negatif dari setiap tindakannya;
2. *somba Marhulahula* (hormat/sembah kepada pihak pemberi istri). Nilai budaya ini memberi makna umum bahwa setiap anggota masyarakat Batak dituntut untuk berperilaku saling menghormati satu-sama lain apalagi kepada orang-orang yang memiliki kewenangan atau kekuasaan dan berdampak konkrit dalam kehidupan itu. Tujuannya adalah untuk menghindarkan hal-hal yang dapat merugikan, seperti perselisihan dan ketidakbaikan yang membuat rugi atau rezeki jauh;
3. *Elek Marboru* (sayang/pandai membujuk kepada pihak pengambil istri). Nilai budaya memberikan makna umum bahwa anggota masyarakat Batak harus memiliki perilaku kasih sayang atau mencintai, dan membujuk kepada sesama apalagi kepada mereka-mereka yang ingin dimintai bantuan dan pertolongan yang meringankan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.

Gultom menambahkan bahwa nilai-nilai budaya Batak, terdiri dari: (1) *Manat Mardongan Tubu* atau *mardongan sabutuha* berarti harus bersikap hati-hati dalam memelihara hubungan keluarga yang satu marga apalagi keluarga yang masih dekat (kakak-beradik). Sebab dalam kategori ini sangat sensitif untuk terjadinya perpecahan. Itulah sebabnya disarankan agar lebih *manat* (berhati-hati) dalam setiap berinteraksi sosial guna menghindari timbulnya pertengkaran yang membahayakan mereka; (2) *somba marhulahula* berarti bersikap hormat setiap saat terhadap *hula-hula* sebagai si pemberi istri. Apabila tidak dapat berbuat demikian maka hal itu dapat dikategorikan sebagai sebuah kesalahan karena “melanggar adat”; (3) *Elek Marboru*, berarti pihak *hula-hula* harus sayang dan bersikap membujuk kepada pihak *boru* serta menempatkannya pada posisi yang wajar. Jangan “mentang-mentang” *hula-hula* yang derajatnya lebih tinggi, lantas seenaknya saja *boru* diperlakukan tidak hormat. Pihak *hula-hula* harus bersikap sejuk untuk membalas sikap *boru* yang hormat itu.

Singkatnya, nilai-nilai yang harus dihidupi dan dilestarikan dalam bersikap dan bertindak di tengah masyarakat, yakni: (1) berhati-hati dalam berkomunikasi dan berinteraksi (sopan-santun) kepada sesama, (2) saling hormat-menghormati, (3) saling sayang-menyayangi dengan sesama. Nilai-nilai tersebut menjadi faktor kunci yang dapat menghadirkan suasana harmonis di antara setiap orang yang saling berinteraksi, berkomunikasi, berperilaku, dan saling bekerja sama melaksanakan suatu aktivitas tertentu yang berguna bagi kehidupan.

Dalam hal berhati-hati, seseorang harus mengerti posisi dan perannya, mengetahui batas-batas komunikasi dan interaksi dengan siapa orang itu berkomunikasi dan berinteraksi. Tujuannya agar tercipta suasana damai, dihargai dan menghargai, serta menghilangkan sikap *sembrono* di antara yang berinteraksi. Berikutnya, dalam hal saling hormat-menghormati, bahwa setiap orang yang berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama ingin diperlakukan manusiawi, tidak merasa direndahkan harkat dan martabatnya, tidak merasa disepelkan peran serta dan kehadirannya,

tidak merasa tidak dibutuhkan pendapatnya, melainkan semua merasa terlibat dan dilibatkan serta dibutuhkan untuk menyukseskan aktivitas bersama yang disepakati. Pekerjaan yang berat sama dirasakan, serta hasil yang kecil dan besar sama dirasakan. Apapun situasi, baik positif dan negatif semua pihak yang terlibat turut mengetahui agar bisa sama-sama memperbaiki. Apabila terjadi keberhasilan maka semua pihak turut merasakan dampaknya. Hal ini senada dengan petuah yang berbunyi: “*mangakkat rap tuginjang, manimbung rap tu toru*” (meloncat bersama naik ke atas, melompat bersama turun ke bawah) bermakna berjalan beriringan baik dalam keadaan sukar atau dalam keadaan senang. Petuah lain yang serupa maknanya, berbunyi: “*aek godang, tu aek laut, dos ni roha, ria tolop, ido sibahen na saut*” (air sungai campur ke air laut, sehati semua senang, tujuan dapat tercapai).

Akhirnya, dalam hal *Elek Marboru*, berarti, setiap orang harus saling menyayangi atau mengasihi. Apabila saling sayang-menyayangi, satu hati maka tujuan dapat tercapai dan bahagia. Diperlukan sikap saling terbuka menerima kelebihan dan kekurangan sesama, saling mengajari yang kurang dan saling mengingatkan yang tidak positif, bukan saling membiarkan, karena semua pihak yang berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama menyadari bahwa potensi dan kompetensi setiap orang berbeda-beda. Oleh karena itu, harus saling memperkaya diri dalam berbagai hal melalui sokongan dan pembimbingan. Seperti petuah yang mengatakan “*masieakan tu akka nauli, masibulusan di akka na humurang*” (selalu mengedepankan hal-hal yang baik dan memaklumi setiap kekurangan sesama). Ketika ketiga nilai-nilai tersebut dihidupi oleh setiap anggota masyarakat baik dalam hubungan antar pribadi, ataupun dalam hubungannya dengan kelompok di berbagai tempat, situasi, dan kondisi dipercaya dapat tercipta suasana yang kondusif, tertib, dan nyaman, serta jarang terjadi sengketa atau perselisihan. Apabila itu terjadi dalam organisasi, maka dipercaya tujuan organisasi dapat terwujud dan menjadi efektif.

## NILAI KEHIDUPAN DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN SESUAI DENGAN BUDAYA LOKAL

*“Dalam bab ini diuraikan mengenai nilai-nilai utama dan perilaku kepemimpinan sesuai dengan Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT)”.*



“Setiap orang patut menyadari bahwa ada kelebihan dan kekurangannya. Karena itu harus saling memperhatikan dan memperkaya untuk kemajuan”.

“Perilaku kepemimpinan Dalihan Na Tolu (DNT) diyakini dapat mendorong lahir perilaku pengikut dalam organisasi secara positif, karena didasari oleh spirit kasih sayang (holong) sebagai satu keluarga, yaitu keluarga organisasi sekolah”.

# BAB VIII

## NILAI KEHIDUPAN DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN SESUAI DENGAN BUDAYA LOKAL (BATAK)

### A. Nilai-Nilai Utama Sesuai Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT)

Menurut Harahap & Siahaan (dalam Pelly, 2015: 246,247) sejumlah nilai utama dalam kehidupan orang Batak, di antaranya adalah:

1. Kekerabatan Dalihan Na Tolu, yaitu nilai kekerabatan yang diikat oleh hubungan keluarga dan persahabatan.
2. Nilai-nilai Agama (Religi), terutama kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
3. Hagabeon, keturunan yang banyak dan umur yang panjang. Hagabeon menunjukkan semangat dan dinamika hidup, sejak lahir sampai kematian.
4. Hasangapon, kemuliaan, wibawa, harkat dan harga diri yang tinggi. Nilai inilah yang mendorong untuk meraih sukses, kejayaan dan kekuasaan.
5. Hamoraon, kesejahteraan materi. Nilai ini memotivasi untuk mencari kesejahteraan materi.
6. Hamajuan, progresif, maju. Nilai progresif mendorong untuk berkembang terus dan bercita-cita maju.
7. Hukum, patik dohot uhum. Taat kepada peraturan dan perundangan.

8. Pengayoman, melindungi orang yang lemah dan miskin. Nilai ini mendorong untuk terus saling mengasihi atau menyayangi sesama.
9. Konflik, nilai konflik dipersepsikan tidak negatif. Jadi tidak perlu dihindari. Lewat konflik dilatih untuk terus terang mengemukakan pendapat dan pikiran, jika itu bertentangan dengan pikiran atau pendapat orang lain. Seseorang didorong untuk bersikap terbuka dan tidak menyimpan hal-hal yang dinilai tidak baik, bersifat korektif yang membangun. Setiap orang menyadari kelebihan dan kekurangan, karena itu harus saling memperhatikan dan memperkaya untuk kemajuan.

Untuk menguatkan nilai-nilai tersebut, mengingat bahwa dalam pemosisian organ fungsional masyarakat Batak, semua pihak disebut rajani atau dimaknai sebagai pribadi-pribadi terhormat, maka setiap orang harus berperilaku hormat kepada sesamanya agar tercipta suasana hidup yang harmonis.

## **B. Perilaku Kepemimpinan Sesuai Filosofi Dalihan Na Tolu (DNT)**

Menurut Silalahi (2012:324) terdapat sejumlah perilaku kepemimpinan yang senapas dengan Dalihan Na Tolu (DNT), agar sebagai pemimpin atau sebagai raja selalu didengar dan diikuti masyarakat, harus lebih awal "*dijolo partogi, dipudi pargomgom/dijolo sieahan, dipudi sipaimaon*" (pemimpin teladan, pengayom dan penuh perhatian). Perilaku tersebut tercermin dalam prinsip-prinsip hidup, seperti:

1. jujur,
2. adil,
3. mengayomi,
4. mengutamakan hukum,
5. mengutamakan kebenaran,
6. mengutamakan musyawarah,
7. mengutamakan kepentingan umum,
8. berbuat bukan menggurui,

9. bersosial,
10. bermasyarakat,
11. tidak emosional,
12. mendukung kemajuan bersama,
13. bijaksana.

Secara lengkap ketiga belas prinsip-prinsip perilaku tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. **Jujur**; menjadi sifat dambaan dari masyarakat. Pemimpin yang jujur akan selalu dihargai dan dipercaya, serta membuatnya mendapat kedudukan yang tinggi dalam masyarakat tradisional. Ini terpatriti dalam metafora berikut: "*Salimbakbak salimbukbuk solot di pea-pea, Sahali pe margabus matua tano ndang porsea*" (sekali sudah berdusta seumur hidup tidak dipercaya). Bermakna bahwa seorang pemimpin harus berintegritas atau terdapat kesesuaian kata dan tindakan yang ditampilkannya.
2. **Adil**; dari pemimpin sejati diperlukan keadilan yang murni, sejalan dengan metafora "*paradat sijujung ni ninggor, paruhum sitikkos ni ari*" (penyanggah hukum adat yang tegak lurus seperti tiang agung vertikal dari rumah adat, pemegang hukum seperti matahari kulminasi). Kemudian, seorang pemimpin atau raja harus adil terhadap semua pihak, tanpa memperdulikan apakah dari keluarga atau bukan. Tiap-tiap orang diperlakukan dalam kedudukan yang sejajar. Jika bertindak adil dan memegang teguh terhadap aturan yang berlaku, maka orang-orang menaruh kepercayaan, serta menuruti perintahnya. Ini tampak dalam ungkapan metafora berikut: "*sitiop dasing nasora teleng*" (pemegang dasing yang tidak pernah miring). Dalam hal ini, bahwa keadilan kepemimpinan dapat terlihat dari bagaimana pemimpin memperlakukan semua anggota organisasi. Pemimpin tidak diskriminatif, tidak mementingkan kelompok tertentu, tetapi berlaku dan bersikap serupa kepada semua anggota.

Berikutnya, pemimpin menjadikan dirinya untuk semua, walau tidak selalu semua anggota organisasi mendukung

kebijakan kepemimpinannya. Ketika ada hal-hal yang patut dibagi untuk anggota, semua anggota mendapat kesempatan yang sama dan tidak ada pihak yang diistimewakan dan dikesampingkan. Itu tampak dalam petuah berikut: *“sada tumoktok sige, sude marhitehonsa, sada dapotan uli, sude marulihonsa”* (satu pemasang tangga, semua menggunakannya, satu mendapat keuntungan semua bersukacita). Artinya seseorang yang berhasil memperoleh kehormatan atas perbuatannya, banyak orang merasa bahagia atas penghormatan tersebut. Dalam situasi, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mendorong semua anggota merasa atau menganggap keberhasilan anggota organisasi turut sebagai kegembiraan bersama, sebaliknya bila terjadi kesedihan anggota turut juga menjadi kesedihan bersama. Karena itu perilaku bersama untuk saling mendukung dan bantu-membantu menjadi suatu keharusan yang diupayakan pemimpin.

- 3. Mengayomi;** seorang pemimpin harus menjadi pengayom bagi yang dipimpinya dengan memberikan perlindungan, menciptakan kedamaian, ketenteraman serta membela kepentingan yang dipimpinya jika berhubungan dengan pihak lain. Tentang hal ini ungkapan metafora sebagai berikut: *“pijor lao tu mas, rompu lao tu sarung”* (panas untuk emas, pisau untuk sarung). Dalam hal ini, seorang pemimpin melindungi semua kepentingan anggota organisasi. Pemimpin mendorong lahirnya kerja sama dan kekompakan. Pemimpin harus memosisikan anggota tidak ada yang istimewa dan tidak ada yang dikesampingkan. Semua anggota adalah satu kesatuan atau suatu tim kerja yang harus melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya masing-masing demi mencapai tujuan organisasi. Semua harus bersinergi dan bahu-membahu melaksanakan tugas. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut: *“marsiamin-aminan songon lampak ni gaol, masitukkoltukkolan songon suhat di robean”* (saling seia-sekata dan menopang dalam mengarungi kehidupan). Dalam hal ini,

seorang pemimpin mendorong anggota tidak bersikap individualis, egois, dan menonjolkan diri sendiri, melainkan mendorong kerja sama dan kemitraan demi melaksanakan tugas secara lebih baik.

4. **Mengutamakan hukum;** Pemimpin harus menegakkan hukum agar dipatuhi oleh masyarakat. Jika pemimpin tidak memiliki dan menegakkan hukum secara tegas maka masyarakat segera meninggalkannya. Ini dengan jelas diungkapkan dalam metafora berikut: *“hariara na bolon, pangunsandean sihor-sihor, raja na bolon, sibahen uhum na tigor”* (Ara yang besar, tempat bersandar sihor-sihor, pemimpin yang besar pembuat hukum yang benar). Dalam hal ini, seorang pemimpin harus melaksanakan tugas kepemimpinannya sesuai dengan dasar hukum atau peraturan-peraturan yang berlaku dan anggota organisasi harus mengetahuinya dan menyepakatinya sebagai pedoman resmi bagi semua orang dalam organisasi.

Jika ada perubahan atau tambahan-tambahan peraturan harus dibicarakan bersama dan disosialisasikan sehingga membuat semua anggota melek hukum, dan membuat anggota organisasi mengetahui dan mengerti hal-hal yang boleh dilakukannya dan yang tidak boleh dilakukannya dalam organisasi. Sebab secara prinsip bahwa hukum itu adalah memperbaiki semua anggota. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut: *“sinuan bulu sibahen na las, sinuan uhum si bahen na horas”* (kita menanam bambu menginginkan kehangatan, kita menciptakan hukum untuk keselamatan). Artinya, bahwa aturan, hukum, adat istiadat diciptakan leluhur adalah untuk kebahagiaan bersama.

5. **Mengutamakan kebenaran;** Pemimpin harus menegakkan dan berpihak kepada kebenaran. Jika memihak pada kebenaran, maka orang-orang menaruh kepercayaan, serta menuruti perintahnya. Ini tampak dengan jelas dalam ungkapan metafora berikut: *“sihikkit sinalanggam, mamillit tunadumenggan”* (memilih ke yang lebih baik). Dalam hal ini, ketika pemimpin

sudah menjalankan peraturan yang sah dan berlaku dalam organisasi maka itulah perilaku pemimpin yang benar. Benar karena menegakkan aturan, dan perlakuan serupa bagi semua orang ketika ada pengikut yang melanggar aturan. Apabila perlakuan adil dalam menegakkan kebenaran maka anggota mendukung kebijakan-kebijakan yang digariskan pemimpin dan membuat iklim organisasi menjadi sehat. Kebenaran itu harus menjadi cahaya atau penerangan bagi perjalanan organisasi. Hal itu tampak dalam ungkapan ini: "*sahalak maniop sulu, sude halak marsuluhonsa*" (seorang memegang suluh, semua orang ikut diterangi). Artinya seseorang yang melakukan perbuatan baik, dan itu diawali oleh pemimpin, banyak orang bahagia atas perbuatan baik itu. Atau bila seorang memberi pedoman yang benar, maka semua orang akan melakukan pedoman itu dengan benar.

- 6. Mengutamakan musyawarah;** sifat terbuka yang dimiliki seorang pemimpin agar pengikutnya tidak timbul rasa curiga. Ini juga berarti pemimpin bersedia mendengar dan menerima pendapat orang lain dalam pelaksanaan suatu aktivitas. Hal ini disebut sebagai sebuah musyawarah. Mengutamakan musyawarah menjadi hal penting dalam masyarakat Batak dan itu tampak dalam ungkapan metafora berikut ini: "*hata mamunjung hata lalean, hata torop sabungan ni hata*" (pendapat sendirian pembicaraan tidak benar, pendapat orang banyak kebersatuan dari kata). Atau "*aeK godang tu aek laut dos ni roha sibahen na saut*" (kesatuan persepsi dan kesatuan arah pikir menjadikan kesepakatan yang dihasilkan). Ungkapan ini menekankan bahwa dalam membuat kebijakan atau keputusan, pemimpin dituntut untuk terlebih dahulu menawarkan kepada masyarakat sebelum di laksanakan. Sebab bagaimana pun, akhirnya masyarakat yang menjadi sasaran atau menanggung tiap akibat dari kebijakan yang dibuat. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak boleh menonjolkan kekuasaannya atau bertindak semena-mena sehingga hak anggota diabaikan. Dalam

hal ini, suatu keharusan dari seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan dan menetapkan kebijakan organisasi melakukan pertemuan atau pembicaraan awal bersama anggota organisasi untuk menghimpun masukan-masukan agar keputusan yang diambil disambut baik dan diindahkan oleh anggota organisasi. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut ini: *“tampakna do tajomna, rimni tahi do gogona”* (kebersamaan itu adalah ketajaman, satunya jalan pikiran adalah kekuatan). Artinya bila selalu kompak dan sejalan sepikiran (satu persepsi) di situlah ketajaman dan kekuatan.

7. **Mengutamakan kepentingan umum;** hal ini perlu terutama karena warga merupakan persekutuan masyarakat hukum adat yang terjalin dalam hubungan kekerabatan DNT. Hal ini dengan jelas dalam ungkapan metafora berikut: *“unang mangait tu nagadol”* (jangan menarik ke geraham-jangan menarik kediri semata). Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mendorong terpenuhinya tujuan organisasi sebagai cita-cita utama. Maka semua aktivitas yang dilaksanakan anggota dilaksanakan demi tercapainya tujuan bersama dalam organisasi, dan bukan tujuan pribadi dari pemimpin.
8. **Berbuat bukan menggurui;** seorang pemimpin dituntut tidak banyak bicara tetapi banyak perbuatan. Bahkan apa yang dibicarakannya harus dapat diwujudkan dalam perbuatan. Hasil kerja lebih dituntut daripada hasil bicara. Hal itu tampak dalam ungkapan metafora di bawah ini: *“jinama rungkung jinama pargolongan, tuk dohonon ni pamangan, dang tuk jamaon ni tangan”* (dipegang leher dipegang pergelangan, dapat diungkapkan tapi tidak terpegang oleh tangan). Dalam hal ini, seorang pemimpin harus berperilaku teladan dalam perbuatan, bukan sebatas kata atau konsep. Pemimpin mendorong anggota organisasi untuk mencontoh apa yang dilakukan pemimpin dalam kesehariannya memimpin organisasi, bukan sebatas pintar berteori tetapi tidak mampu melakukan apa yang diucapkannya. Karena itulah kompetensi atau keterampilan

pemimpin sangat diperlukan sebagai modal kepemimpinannya. Bukan mentang-mentang memiliki kuasa kepemimpinan maka hanya konsep atau gagasannya saja yang benar dan dijadikan acuan. Oleh karena itu baik pemimpin ataupun pengikut, dalam masyarakat Batak harus berperilaku hati-hati dalam berbicara dan tidak boleh sembrono. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut: *“jolo ni dilat bibir asa nidok hata”* (lebih dahulu dipikir baik-baik kata yang hendak diucapkan sebelum mengucapkannya, agar tidak asal bicara).

9. **Bersosial;** sifat sosial dan kesediaan menolong orang lain yang sedang mengalami kesulitan, juga menentukan akseptabilitas pengikut terhadap raja. Seorang pemimpin dituntut mempedulikan nasib sesama, membantu, dan menolong anggota yang memerlukan uluran pertolongan. Dalam hal ini, pemimpin itu tidak boleh pelit, dan harus aktif dalam berpengertian. Ketika anggota memerlukan uluran tangan pertolongan, sepatutnya pemimpin memberikan jalan keluar. Tidak baik seorang pemimpin membiarkan seorang pengikut pulang dari hadapannya dengan kesedihan melainkan dengan semangat baru dan merasa bebannya sudah ditanggung sebagian oleh pemimpinnya. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut ini: *“paramak so balunan, parsakkalan so ma hiang, parbahul-bahul nabolon”* (pemimpin menjadi pembawa solusi dari orang-orang yang datang kepadanya meminta pertolongan atau bantuan). Karena itulah seorang pemimpin sejak awal harus dipilih dari orang-orang yang memiliki kelebihan baik moril maupun materi.
10. **Bermasyarakat;** seorang pemimpin harus bisa membina, menjalin dan mengikat persaudaraan kepada semua pihak tanpa membedakan asal dan status. Dalam bahasa DNT disebut ‘Marsaor’ (bergaul). Seorang pemimpin harus menunjukkan sikap dan perilaku seperti dalam ungkapan berikut: *“elek tu naposo, hombar tu natua-tua”* (sayang kepada yang muda, dekat kepada yang lebih tua. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus

orang-orang yang pandai bergaul dan bergaul dengan semua lapisan, karena dengan pergaulan yang luas seseorang mampu memimpin organisasi menjadi besar dan dikenal masyarakat luas.

Keluasan dalam bergaul menjadikan pemimpin terbuka pada perubahan dan perkembangan yang ada di sekitarnya, sehingga organisasi yang dipimpinnya tidak hebat sendiri tetapi mengakui kelebihan dan kekurangan organisasi dan bersedia untuk memperbaruinya. Karena itulah pemimpin yang efektif harus membawa perubahan kepada organisasi akibat interaksi dan pengalaman bersama pihak lain. Pemimpin yang mampu bermasyarakat akan mampu membuka diri kepada kritik dan saran-saran serta bangga jika banyak pihak memberikan masukan demi kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tidak menolak terhadap masukan ide dan gagasan dari teman-teman berinteraksinya atau pihak-pihak mitra kerja samanya. Pemimpin yang efektif adalah orang-orang yang mau mendengar dengan baik, dan itulah yang menjadikannya patut didengar. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut: "*na olo mambege do na olo sibegion*" (orang yang mau mendengarlah yang mau didengar). Artinya orang yang mau mendengar biasanya dapat bertambah pengetahuannya dan oleh pengetahuannya itu pulalah dia didengar atau diperhatikan orang lain.

- 11. Tidak emosional;** seorang pemimpin haruslah pemaaf dan tidak pendendam kepada para anggotanya yang tidak selalu mengindahkan kebijakan yang ditetapkannya. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut: "*parbahul-bahul na bolon*" (orang yang sabar dalam memaklumkan perbuatan salah sesamanya), atau "pemimpin bersikap *na lambas marroha, na lambok pusu-pusu*" (seorang yang berhati lapang dan berjiwa besar). Sikap positif ini membuatnya dihormati dan diperlakukan sopan dalam setiap kesempatan, walaupun dia tidak lagi sebagai pemimpin. Sebab menurut pemaknaan orang Batak, rasa hormat tidak

selalu datang karena ada jabatan melainkan karena kasih atau kebaikan yang dilakukan seseorang kepada sesamanya. Hal itu tampak dalam ungkapan berikut: "*holong do mangalap holong*" (sikap kasih dan kebaikanlah yang mendatangkan kebaikan).

12. **Tidak ada hosom, teal, elat;** masyarakat Batak Toba menghendaki di dalam diri pimpinan tidak ada "*hosom, teal, elat*". Sifat ini harus dihindarkan oleh seorang pemimpin agar tidak menghambat kemajuan organisasi yang dipimpin. Hosom berarti dengki. Teal berarti sikap menyombongkan diri, tinggi hati, atau merasa diri paling hebat. *Elat* berarti sikap ingin menghalang-halangi kegiatan dan usaha orang lain untuk maju. Late berarti sikap tidak senang apabila orang lain maju atau berhasil. Dalam hal ini seorang pemimpin yang baik harus mendorong setiap orang untuk bangkit dan mengalami kemajuan, karena kemajuan anggota berdampak kepada kemajuan organisasi. Sedapat mungkin pemimpin harus memfasilitasi anggota organisasi untuk mengalami peningkatan-peningkatan personal dan sikap itu menjadi sebuah tanda organisasi yang sehat, karena pemimpinnya berpikir maju dan mulia.
13. **Bijaksana;** seorang pemimpin yang bijaksana diikuti kata-katanya dan senantiasa ditunggu kehadirannya. Karena perilaku-perilaku yang baik seperti dikemukakan di awal maka pemimpin menjadi "*dijolo partogi, dipudi pargomgom*" (di depan jadi penolong, dibelakang jadi penguat atau pelindung). Dalam hal ini, kehadiran seorang pemimpin menuntun pengikutnya untuk tetap bersemangat dalam melaksanakan tugas, membimbing, memotivasi, dan merangkul. Kehadiran pemimpin yang bijaksana diyakini pengikut mendorong bangkitnya semua kekuatan untuk memajukan organisasi dan memajukan semua kepentingan anggota organisasi. Pemimpin yang bijaksana memimpin keluar dari kepentingannya sendiri, kepentingan kelompoknya, dan fokus kepada kepentingan organisasi. Tabel 9 menunjukkan perilaku pemimpin sesuai dengan Dalihan Na Tolu (DNT).

**Tabel 9. Perilaku Kepemimpinan Dalihan Na Tolu (DNT)**

No.	Perilaku Kepemimpinan	Keterangan
1.	Jujur	Dapat dipercaya informasinya
2.	Adil	Tidak diskriminatif, melayani semua
3.	Mengayomi	Melindungi kepentingan semua, membawa damai sukacita bagi semua
4.	Menegakkan hukum	Menilai sesuai aturan yang sah
5.	Bertindak benar/taat aturan	Tidak memihak kepada hal yang salah atau melanggar aturan
6.	Mengutamakan musyawarah	Tidak menang sendiri, mau mendengar orang lain
7.	Mendahulukan kepentingan orang lain	Memberi kesempatan baik bagi orang lain
8.	Berbuat bukan menggurui	Banyak bertindak, sedikit berbicara
9.	Bersosial	Suka menolong, membantu orang lain
10.	Bermasyarakat	Membina hubungan yang luas
11.	Tidak Emosional	Sabar dan memaafkan
12.	Mendukung Kemajuan Bersama	Mendorong untuk maju
13.	Bijaksana	Ditaati perintahnya dan ditunggu kehadirannya.

Dengan merujuk kepada perilaku kepemimpinan yang diutarakan sesuai DNT tersebut dapat melahirkan perilaku positif dari para pengikut, menjadikan anggota loyal atau tunduk kepada perintah, komitmen pada kesatuan, bertanggung jawab, serta bekerja dengan semangat dan tulus ikhlas. Perubahan perilaku itu, sejalan dengan ungkapan metafora berikut:

1. *“Baris-baris ni gaja di rura pangaloan, molo marsuru raja dae do so oloan”* (kalau pemimpin memerintah adalah kurang pantas bila tidak dituruti. Sikap ini tanda pengikut loyal kepada pemimpin, sebab pemimpinnya diyakini membawa arah, tujuan, dan perilaku yang baik bagi perjalanan organisasi. Intinya pengikut menjadi loyal karena pemimpin diyakini mampu mendatangkan berkat rezeki bagi orang-orang dalam organisasi).

2. *“Assimun sada holbung, pege sakkarippang, manimbung rap tu toru, mangangkat rap tuginjang”* (kalau pemimpin memerintah maka pengikut seia-sekata dan siap melaksanakan secara bersama-sama, karena pengikut percaya bahwa pemimpin melindungi anggotanya dan tidak membiarkan sendiri anggotanya ketika menghadapi masalah). Hal ini dikarenakan pengikut percaya pada pemimpin, maka apapun yang diperintah pemimpin akan dijalankan oleh anggota, karena pemimpin yang bijaksana tidak memerintah untuk melakukan hal-hal yang tidak sesuai atau melanggar hukum.
3. *“Ni arit tarugi bahen tusuk ni pora-pora, molo naeng jumpangan uli ikkon olo do loja”*. Dalam hal ini pengikut siap kerja keras karena perubahan nasib rezeki dalam organisasi menjadi perhatian pemimpin dan itu karena kinerja yang baik dan semangat kerja yang tinggi. Hanya karena seseorang berprestasi dalam pekerjaannya maka mendapat perhatian baik dari pemimpin. Perhatian itu berupa penghargaan-penghargaan yang dapat berbentuk moril dan materi.
4. *“Marsiamin-aminan songon lappak ni gaol, marsitukkol-tukkolan songon suhat di robean”*. Dalam hal ini semua pihak dalam organisasi bersatu padu, saling seia-sekata, dan saling menopang satu dengan yang lain karena pemimpin dipercaya berlaku adil, jujur, mendengarkan suara anggota, mengayomi, dan menerima kekurangan anggota, serta memberi kesempatan untuk memperbaiki diri.

Perilaku kepemimpinan Dalihan Na Tolu (DNT) diyakini dapat mendorong lahirnya perilaku pengikut dalam organisasi secara positif, karena didasari oleh spirit kasih sayang (holong) sebagai satu keluarga yaitu keluarga organisasi sekolah. Masing-masing pihak yang dikategorikan dalam unsur Tiga Tungku (Dalihan Na Tolu) mampu membina komunikasi, interaksi, dan kerja sama, karena mereka saling memahami posisi dan fungsionalnya dalam organisasi. Diharapkan sinergitas dari ketiga unsur sebagai suatu kekuatan dalam

mewujudkan organisasi yang baik dan sehat, demikian juga visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dipenuhi sesuai yang diharapkan.

Dengan menyadari nilai-nilai dan prinsip-prinsip perilaku tersebut, setiap orang di mana pun berada dituntut untuk saling hormat-menghormati atau harga-menghargai sesama, karena dapat membuat langgengnya kehidupan. Kehidupan dimaksud adalah kebaikan atau kesejahteraan lahir dan bathin. Dengan capaian itu tercipta kehidupan yang harmonis di tengah masyarakat. Hal itulah hakikat kehidupan yang menjadi impian masyarakat berbudaya, secara khusus budaya Batak.



# Daftar Pustaka

---

## Buku:

- Bafadal, Ibrahim. 2012. *Manajemen Peningkatan Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Betchoo, Kumar, Nirmal. 2015. *Managing Workplace Diversity, a Contemporary Context*. Mascareignes: Nirmal Kumar Betchoo & bookboon.com.
- Colquit, dkk. 2009. *Organizational Behavior, Improving Performance and Communication in the Workplace*. Mc. Graw Hill International Edition.
- Elitsa, Petrova. 2017. *Genesis of Strategic Management*. Elitsa Petrova, bookboon.com.
- Ghodang. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Peran Komite Sekolah, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Medan". Medan: Disertasi Unimed.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. 2009 *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1*, Edisi Bahasa Indonesia. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Gultom, Ibrahim. 2010. *Agama Malim di Tanah Batak*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gultom, Syawal. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bahan Ajar Implementasi Kurikulum 2013 untuk Kepala Sekolah*. Jakarta: PPTK-BPSDMPK-PMPKPK.
- Imabusyifa. 2013. *Model Manajemen Sekolah Secara Global*. <http://iimabusyifa.blogspot.com>.
- Kartadinata, Sunaryo, dkk. 2015. *Pendidikan Kedamaian*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Koentjaraningrat. 1985. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: PT. Gramedia.

- Lickona, Thomas. 2012. *Educating for Karakter-Mendidik Untuk Membentuk Karakter*, Terjemahan Bahasa Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lussier, Robert. 1997. *Management, Concepts-Application-Skill Development. International*. Thomshon Publishing: Cinchinati-Ohio.
- Nainggolan, Herman, Togar. 2012. *Batak Toba di Jakarta, Komunitas dan Perubahan Identitas*. Medan: Bina Media Perintis.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Batak Toba: Sejarah dan Transformasi Religi*. Medan: Bina Media Perintis.
- Pelly, Usman. 2015. *Etnisitas dalam Politik Multikultural, Edisi 1*. Medan: Casa Mesra Publisher.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Etnisitas dalam Politik Multikultural, Edisi 3*. Medan: Casa Mesra Publisher.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Etnisitas dalam Politik Multikultural, Edisi 2*. Medan: Casa Mesra Publisher.
- Petrova, Elitsa. 2017. *Genesis of Strategic Management*. Elitsa Petrova &bookboon.com.
- Pidarta, Made. 2014. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Edisi Revisi. Jakarta: Renika Cipta.
- Prihantoro, Rudy, C. 2012. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal & Murni Silviana. 2009. *Education dan Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Education Manajemen, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Managemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Simaremare, Lintong. 2013. *Relationship Management Based on Dalihan Na Tolu, Sebuah Pendekatan Pengelolaan Hubungan Bisnis dari Filosofi Hidup Batak*. Kompassiana.com.

- Sinaga, Bornok, 2007. "Pengembangan Model Pembelajaran Matematika Berdasarkan Masalah Berbasis Budaya Batak (PBM-B3)". Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya.
- Sinaga, Richard. 2013. *Perkawinan Adat Dalihan Na Tolu*. Jakarta: Dian Utama.
- Steven, dkk. 2007. *Organizational Behavior (essentials)*. Mc. Graw Hill International Edition.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Metode Penelitian & Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen-UPI. 2015. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy & Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Management-TQM, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Uwes & Rusdiana, 2006. *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan, Alternatif Memecahkan Masalah Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Setia.

#### **Jurnal:**

- Akinnubi, P.O, dkk. 2012. Effective Communication: A Tool for Improvement of Secondary School Management. *Journal of Education and Practice* ISSN 2222-1735, ISSN 2222-288X (Online), Vol 3, No 7, 2012, www.iiste.org
- Armawi, Armaidly. 2008. Kearifan Lokal Batak Toba Dalihan Na Tolu dan *Good Governance* dalam Birokrasi Publik. *Filsafat UGM*, 18 (2): 157-.166.
- Awera der Van Sigrid & Schramme, Annick. 2004. Cultural heritage policies as a tool for development: discourse or harmony. *Encatc Cultural of Management and Policy*.4 (1):4-8.
- Brooks, Jeffrey S & Fraise, Jaene, Nicole. 2015. Toward a Theory of Culturally Relevant Leadership for School-Community Culture. *International Journal of Multicultural Education*, Vol. 17, No. 1.

- Cansoy, Ramazan & Parlar, Hanifi. 2017. Examining the Relationship between School Culture and Teacher Leadership. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2017, 9 (2), 310–322.
- Diana, Nirva. 2012. Manajemen Pendidikan Berbasis Budaya Lokal Lampung. *Analisis*, XII, (1): 183-208.
- Grigoruta, Maria, Viorica dan Daniela, Tatiana, Corodeanu. 2005. Mengelola budaya organisasi dalam organisasi global: Kasus Rumania dalam proses integrasi Uni Eropa, Agenda Budaya Eropa 2011-2014, p.1-6, The Museum of Copenhagen, Denmark.
- Rauf, Parwazalam, Abdul, dkk. 2012. The Effect of School Culture on the Management of Professional Development in Secondary Schools in Malaysia. *The Malaysian Online Journal of Educational Science*, Volume 2, Issue 3.
- Waldron, Nanci, L. & Mcleskey James. 2010. Establishing a Collaborative School Culture Thorough Comprehensive School Reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20:58–74, 2010, Copyright © Taylor & Francis Group, LLC, ISSN: 1047-4412 print/1532-768X online.
- Wilton, Petra, dkk. 2012. *Leadership & Management key to sustainable growth evidence*. Inggris: Group NMLG-BIS, Departement for Business Inovation & Skill.
- Yulk, Gari. 2007. Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi kelima. Jakarta. Indeks.
- Yusof, dkk. 2016. School Culture and Its Relationship with Teacher Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2016, Vol. 6, No. 11 ISSN: 2222-6990.
- Zainal, Arifin, dkk. 2016. Deskripsi Budaya Kearifan Lokal di Banjarmasin. *Spread*, 1 (1): 89-96.

**Lembaga:**

Komisi Pendidikan Keuskupan Agung Medan (Komdik-KAM). 2017. "Sekolah Katolik di KAM, Identitas dan Karakteristik Standar dan Tolok Ukur Pendidikan Katolik". Laporan Penelitian. Komisi Pendidikan Keuskupan Agung Medan (Komdik-KAM): Medan.

Komisi Pendidikan KWI. 2016. "Rubrik Penilaian, Identitas dan karakteristik Standar dan Tolok Ukur Pendidikan Katolik Indonesia, Pedoman untuk Evaluasi Diri dan Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah Sekolah Katolik Indonesia". Komdik-KWI: Jakarta.

Pascasarjana Universitas Negeri Medan. 2018. "Pedoman Penulisan Thesis dan Disertasi". Unimed: Medan.



## Tentang Penulis

---



**Dionisius Sihombing**, lahir di Kuta Karang, Desa Janji, Kecamatan Siempat Nempu Hilir, Kabupaten Dairi pada tanggal 01 Desember 1977. Pendidikan formal yang ditempuhnya dimulai dari: SD Inpres, No. 037152 Kuta Karang, tamat tahun 1990; SMP Negeri Pardamean, tamat tahun 1993; SMA Negeri Parongil, Silima Pungga-Pungga, tamat tahun 1996.

Kemudian melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi: Sarjana Pendidikan Bidang Ekonomi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Medan, tamat tahun 2000; Magister Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan, Konsentrasi Ekonomi Sumber Daya Manusia Universitas Syiah Kuala Darussalam Banda Aceh, tamat tahun 2004; dan doktoral bidang Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan, tamat tahun 2021.

Sejak tahun 2000-2005 sebagai dosen honorer Unit Pelaksana Teknis Mata Kuliah Umum (UPT-MKU) dan Prodi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Medan. Dan tahun 2005 sampai sekarang sebagai dosen ASN di Universitas Negeri Medan, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi.

Di samping melaksanakan tugas sebagai dosen, penulis sejak tahun 2010 sampai sekarang aktif dalam kegiatan pengabdian bidang pendidikan, khususnya dalam karya pastoral pendidikan di Keuskupan Agung Medan. Dan sejak tahun 2014 sampai sekarang Uskup Keuskupan Agung Medan memberikan tugas pastoral sebagai Sekretaris Komisi Pendidikan Keuskupan Agung Medan. Lewat tugas itu, penulis banyak terlibat dalam rangka pengembangan mutu

pendidikan Katolik dan melakukan program kerja sama bidang pendidikan dengan pihak-pihak terkait.

Sejak tahun 2019 sampai sekarang penulis menjadi anggota pengurus Yayasan Putri Hati Kudus di Pematang Siantar yang mengelola bidang pendidikan dari jenjang TK, SD, SMP, SMA/SMK.

Penulis dalam banyak kesempatan telah berperan sebagai peneliti, narasumber kegiatan seminar, baik di tingkat lokal dan nasional, instruktur Program Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (secara nasional), Instruktur Pendidikan Profesi Guru, Narasumber Rubrik Bidang Pendidikan Radio Maria Indonesia, 104.2 FM, serta sebagai penulis. Buku populer yang ditulis penulis dan sudah beredar luas adalah: (1) *Guru Manusia Karya Arti* (Penerbit Bina Media Perintis, Medan) dan (2) *15 Karakter Entrepreneur: Keutamaan Sang Pemenang* (Penerbit Bina Media Perintis Medan). Penulis juga berperan aktif dalam menyikapi problem pendidikan nasional melalui narasumber bagi jurnalis media cetak dan *online*.

Penulis berkomitmen untuk tetap melaksanakan karsa dan karya sebagai partisipasi turut serta dalam pembangunan masyarakat. Berharap bahwa setiap karsa dan karya berdaya dan bermanfaat guna. Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi penulis melalui *email*: [dions1977@gmail.com](mailto:dions1977@gmail.com) atau lewat HP/WA: 08526116568.



**Prof. Dr. Syawal Gultom, M.Pd**, adalah Dosen/Guru Besar Universitas Negeri Medan. Pernah menjabat sebagai Rektor Universitas Negeri Medan periode 2007-2011 dan periode 2015-2019. Dan pernah menjabat eselon 1 di Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia sebagai Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSDMPK-PMP) di Jakarta.

Saat menjabat sebagai Kepala Badan SDMPK dan PMP, turut andil sebagai penyusun dan pelatih Kurikulum 2013 yang sedang diterapkan di Indonesia. Saat ini, Beliau menjabat sebagai Ketua Senat Universitas Negeri Medan, periode 2019-2023. *Beliau sebagai Promotor dalam penulisan Disertasi Dionisius Sihombing, berjudul: Pengembangan Model Manajemen Sekolah Berbasis Budaya Batak (MSB3).*



**Prof. Dr. Benyamin Situmorang, M.Pd.**, adalah Dosen/Guru Besar Universitas Negeri Medan, Bidang Manajemen Pendidikan. *Sebagai Ko-Promotor dalam penulisan Disertasi Dionisius Sihombing ,berjudul: Pengembangan Model Manajemen Sekolah Berbasis Budaya Batak (MSB3).*

# MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS BUDAYA LOKAL

Strategi Meningkatkan Peran & Partisipasi Aktif  
*Stakeholder* Mewujudkan Sekolah Bermutu

Buku ini merupakan hasil ubahan dari karya penelitian (disertasi), disusun dengan maksud untuk memberikan informasi pengetahuan kepada para pembaca, khususnya masyarakat sekolah dan sebagai bahan informatif dalam upaya pengelolaan sekolah berbasis kepada budaya setempat atau budaya lokal.

Secara faktual masih banyak sekolah yang terkendala dalam mewujudkan sekolah yang berkategori efektif, di mana terbina sinergitas, soliditas, dan harmoni diantara *stakeholder*, sehingga sulit mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang ditetapkan. Buku ini dimaksudkan pula dalam upaya membantu pemahaman pembaca bagaimana pengelolaan sekolah berbasis budaya setempat atau lokal (Batak), serta berguna untuk literatur bidang manajemen pendidikan, secara khusus dalam memadukan dan menyelaraskan fungsi manajemen dengan budaya setempat.

Buku ini merupakan pengantar dan landasan teoretis bagi pembaca untuk dapat memahami Buku Kedua (2) tentang praktik atau penerapan model manajemen sekolah berbasis budaya lokal (Batak) yang telah diciptakan penulis lewat karya ilmiah (disertasi). Karena itu, menjadi tidak lengkap informasi pengetahuan yang diperoleh pembaca apabila tidak membaca Buku Kedua (2). Sangat diharapkan pembaca memiliki dan membaca Buku Satu (1) dan Buku Dua (2) yang dihasilkan.

Semoga dengan membaca buku ini, pembaca dapat memahami dan memaknai bahwa manajemen sekolah dan budaya atau kebudayaan saling terpaut dalam upaya penguatan peran serta dan partisipasi aktif dari *stakeholder* sekolah dalam pengelolaan sekolah. Dan semoga dengan membaca buku ini para pengambil keputusan di bidang pendidikan terdorong untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang dihidupi serta sebagai kebiasaan dasar berperilaku dari *stakeholder* dalam upaya mengembangkan sekolah.

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)  
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581  
Telp/Fax : (0274) 4533427  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ cs@deepublish.co.id  
📍 Penerbit Deepublish  
📧 @penerbitbuku\_deepublish  
🌐 www.penerbitdeepublish.com



Kategori : Manajemen Pendidikan

ISBN 978-623-02-4448-3



9 786230 244483