

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen merupakan variabel penting dan harus ada dalam setiap organisasi, termasuk sekolah. Namun kenyataannya masih ada organisasi sekolah dioperasikan tanpa memerhatikan manajemen, sehingga pengelolaan sekolah menjadi tidak efektif dan efisien.

Manajemen yang efektif berkaitan dengan ukuran keberhasilan dalam memenuhi tujuan organisasi sekolah. Sementara itu, manajemen yang efisien berkaitan dengan perbandingan antara input (sumber daya) dengan output yang dihasilkan organisasi sekolah (Tim Dosen AP-UPI, 2015:89). Dengan terwujudnya hal tersebut, maka pengelolaan sekolah menjadi baik adanya. Kenyataannya, masih ada organisasi digerakkan oleh unsur pemimpin, tanpa melibatkan secara terorganisasi peran anggota organisasi, khususnya dalam praktek fungsi-fungsi manajemen, sehingga organisasi sukar mencapai tujuannya. Karena itu, supaya tujuan organisasi berhasil diraih, sejatinya praktek dari fungsi-fungsi manajemen terjadi secara bersama-sama dari seluruh anggota organisasi sekolah. Adapun fungsi-fungsi dari manajemen dimaksud adalah: 1) fungsi perencanaan, 2) fungsi pengorganisasian, 3) fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengendalian (Ambarita & Nasrun, 2016:253).

Suatu manajemen sekolah disebut baik, apabila di sekolah masyarakat sekolah bekerja secara tim, bekerjasama dan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah (Pidarta, 2014:19-24). Rivai & Murni (2009:60) menyebutnya harus tercipta keterlibatan *stakeholder* di sekolah. Kenyataan bahwa masih ada pemimpin organisasi memimpin dengan otoritas tunggal dari kepemimpinan yang dimilikinya tanpa melibatkan peranan dan partisipasi aktif dari anggota masyarakat sekolah dan *stakeholder* eksternal lainnya.

Manajemen sekolah yang baik diyakini dapat melahirkan perubahan perilaku dari anggota masyarakat sekolah. Perilaku menjadi berubah sebagai pengaruh dari gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpin di sekolah. Menurut Yulk (2007:12), suatu manajemen sekolah yang baik timbul sebagai dampak dari karakteristik pemimpin, pengikut, dan situasi organisasi. Kepemimpinan yang baik akan membawa dampak positif untuk membuat pemimpin mudah menumbuhkan rasa percaya diantara anggota masyarakat sekolah (Rivai & Murni, 2009:284). Karena itulah kepemimpinan merupakan suatu inti dan jantung dari organisasi yang baik (Betchoo, 2016:74).

Secara faktual di sekolah masih terjadi kendala dalam upaya mewujudkan manajemen sekolah yang baik, dimana belum tercipta kerjasama secara tim di antara anggota masyarakat sekolah serta belum berpartisipasinya anggota masyarakat sekolah dalam praktek fungsi manajemen. Kenyataan itu terjadi bukan karena ketidaksediaan dari anggota masyarakat sekolah, tetapi karena unsur kepemimpinan di sekolah tidak berusaha melibatkan anggota masyarakat sekolah

dalam praktek fungsi-fungsi manajemen secara maksimal. Dampak ditimbulkannya adalah organisasi sekolah tidak berhasil meraih tujuannya.

Berhasilnya sekolah dalam meraih tujuannya kelak mendatangkan respon baik dari pelanggan, dimana sekolah dinilai berkemampuan memenuhi kualitas. Kualitas adalah keseluruhan gambaran dan karakteristik barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan (Kotler, dalam Sugiyono, 2015:639). Artinya, Keberhasilan sekolah yang diharapkan melalui praktek manajemen sekolah yang baik adalah tercermin dari kualitas sekolah.

Sekolah sebagai organisasi jasa dituntut untuk menjawab harapan pelanggan sehubungan mutu dan kualitas jasa sekolah, yakni: kualitas lulusan. Dalam upaya itu, sekolah penting dikelola dengan memerhatikan beberapa unsur pokok dari penyelenggaraan sekolah, seperti: (1) aspek 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 *stakeholder* pendidikan (Rivai dan Murni, 2009:58-61). Dari ketujuh unsur tersebut, bahwa unsur keterlibatan *stakeholder* sebagai perhatian khusus dalam manajemen sekolah sesuai fokus penelitian.

Secara nasional, pemerintah berharap agar penyelenggaraan pendidikan berlangsung secara berkualitas. Harapan tersebut dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 5 ayat 1, berbunyi: “setiap warga negara mempunyai hak untuk memperoleh pendidikan yang bermutu”. Berikutnya tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang pengelolaan

standar pendidikan yaitu: “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”.

Sesuai dengan pasal 3 dari peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tersebut, dikatakan bahwa standar nasional pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Berarti fungsi-fungsi dari manajemen merupakan unsur yang harus diperhatikan. Lewat peraturan tersebut pemerintah menetapkan delapan (8) standar pengelolaan pendidikan, diantaranya: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan pendidikan, dan (8) standar penilaian pendidikan. Atas pemenuhan standar tersebut maka harapan akan mutu dan kualitas pendidikan dapat diwujudkan.

Meskipun Pemerintah berharap terjadinya penyelenggaraan sekolah yang bermutu dan berkualitas dan hal itu telah diatur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, kenyataannya bahwa sekolah masih saja dihadapkan pada kesulitan dalam memenuhi harapan tersebut.

Hasil rilis World Economic Forum (WEF), mengatakan bahwa Indeks daya saing global Indonesia tahun 2017 berada pada posisi 50 dari 140 negara di dunia dan pada posisi 45 pada tahun 2018. Berikutnya hasil rilis IeHHuman

Development Report pada tahun 2017, mengatakan bahwa indeks pendidikan Indonesia berada pada posisi ke tujuh (7) di tingkat ASEAN dengan skor 0.622. Sementara enam (6) negara lainnya, Singapura posisi pertama (tertinggi) dengan skor 0.832, disusul Malaysia posisi ke dua dengan skor 0.719, disusul Brunei Darussalam posisi ke tiga dengan skor 0.704, dan disusul oleh Thailand dan Filipina, dimana ke duanya meraih skor yang sama sebesar 0.661 (Manullang, 2019, <https://utira-ibek.ac.id>). Keberadaan tersebut bermakna bahwa mutu dan kualitas pendidikan secara nasional belum tergolong baik dan memerlukan perbaikan.

Kesulitan yang sama turut dialami sekolah-sekolah Katolik di Keuskupan Agung Medan. Hasil penelitian Komisi Pendidikan Keuskupan Agung Medan tahun 2017, tentang standar dan tolok ukur pendidikan Katolik, dilakukan pada 169 unit sekolah yang tergabung dalam 11 yayasan, terungkap bahwa dimensi manajemen pendidikan Katolik bernilai cukup atau skor 2.04. Artinya manajemen sekolah Katolik belum sesuai harapan akan kualitas. Selengkapnya tergambar pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1. Penilaian Standar Pendidikan Katolik Keuskupan Agung Medan

No	Dimensi yang Dinilai	Skor	Bobot
1	Visi-Misi	2,29	Baik
2	Manajemen	2.04	Cukup
3	Keunggulan Akademik & Non-Akademik	2.09	Cukup
4	Operasional Program	2,11	Cukup

Sumber: Komdik-KAM (2017:128-151)

Begitu juga untuk Yayasan Santo Yoseph sendiri, terungkap bahwa manajemen sekolah bernilai cukup atau skor 2.48. Artinya manajemen sekolah Katolik Yayasan Santo Yoseph belum sesuai harapan akan kualitas. Selengkapnya tergambar pada tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2. Penilaian Standar Pendidikan Katolik Yayasan Santo Yoseph

No	Dimensi yang Dinilai	Skor	Bobot
1	Visi-Misi	2,45	Cukup
2	Manajemen	2.48	Cukup
3	Keunggulan Akademik & Non-Akademik	2.60	Baik
4	Operasional Program	2,70	Baik

Sumber: Komdik-KAM (2017:132)

Data tersebut diatas menggambarkan bahwa harapan atas manajemen sekolah yang mencerminkan kualitas sekolah masih terbatas menjadi cita-cita dan belum terealisasi. Komdik-KAM mengungkapkan bahwa ada tiga (3) alasan mengapa kualitas manajemen pengelolaan sekolah masih tergolong rendah, yaitu: (1) belum terbina hubungan kerjasama yang baik di sekolah, (2) belum terbiasa bekerjasama secara *tiem*, dan (3) belum ada sebuah budaya sekolah sebagai acuan kerja. Atas situasi tersebut memerlukan perhatian secara serius dari para pihak penyelenggara dan pengelola pendidikan agar harapan pelanggan atas mutu dan kualitas menjadi meralitas.

Walaupun sejak awal kehadirannya, lembaga-lembaga pendidikan Katolik menancapkan harapan untuk menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan secara unggul dan berkualitas yang ditandai dengan: (1) memiliki penyelenggara/pelaksana yang memiliki kemampuan membuat keputusan autoratif dan konsultatif; (2) dapat bekerjasama dalam *tiem* untuk upaya

mengembangkan, mewujudkan, dan mengawasi pelaksanaan tugas, keunggulan akademik dan penyelenggaraan sekolah (Komisi Pendidikan Katolik Konferensi Waligereja Indonesia, 2010:35), namun secara faktual harapan itu belum terealisasi dengan baik dan masih sebagai pekerjaan rumah bagi penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah yang bermutu dan berkualitas.

Melalui penelitian pendahuluan, diketahui bahwa manajemen, dalam kaitannya dengan praktek fungsi manajemen di sekolah-sekolah Katolik Yayasan Santo Yoseph masih mengharuskan adanya penataan kembali. Dari hasil penelitian awal tersebut terungkap, bahwa: (1) fungsi perencanaan, bertujuan untuk merencanakan program-program sekolah belum sesuai harapan, ditandai dengan belum dilibatkannya semua masyarakat sekolah dalam kegiatan perencanaan visi, misi, tujuan, dan program sekolah. Idealnya, semua masyarakat sekolah terlibat dan berpartisipasi untuk memastikan perencanaan program sekolah yang dirumuskan disetujui secara bersama-sama, sehingga semua pihak di sekolah memiliki tanggung jawab bersama untuk mensukseskan pelaksanaannya; (2) fungsi pengorganisasian belum sesuai harapan, ditandai dengan belum adanya sistem pengorganisasian tugas yang dilakukan di sekolah yang mengedepankan komunikasi dan koordinasi secara bersama. Idealnya adalah pembagian tugas dan tanggung jawab kerja harus dikomunikasikan dan dikordinasikan secara bersama, sehingga semua pihak mengerti dan memahami kenapa ditugaskan dan diberitanggungjawab tertentu; (3) fungsi evaluasi atas pelaksanaan program belum sesuai harapan, ditandai dengan belum adanya refleksi atas pelaksanaan aneka program sekolah. Idealnya, semua masyarakat sekolah harus mengetahui tingkat

keberhasilan dari program yang dilaksanakan, serta mengetahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan program sekolah, sehingga dimasa mendatang apabila terjadi kelemahan tidak terulang kembali dan apabila terjadi kekuatan dapat dipertahankan dan ditingkatkan; (4) faktor budaya sekolah yang mengatur anggota masyarakat sekolah dalam bertugas di sekolah belum tersusun jelas, ditandai dengan tidak adanya sistem komunikasi, sistem interaksi dan sistem kerjasama antar masyarakat sekolah. Idealnya, harus ada sebuah sistem kerja yang mengatur semua pihak di sekolah agar terbangun kekompakan dan kesolidan dalam pelaksanaan tugas, dan demi terciptanya kesatuan arah dan kordinasi dalam upaya mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yang ditetapkan.

Atas fakta-fakta tersebut, suatu pengkajian yang mendalam terkait bagaimana manajemen pengelolaan sekolah yang baik sangat penting dilakukan. Hal itu penting karena dengan praktek manajemen sekolah yang baik diyakini dapat mewujudkan tujuan organisasi sekolah yang digariskan. Manajemen sekolah itu sendiri sangat diperlukan, bertujuan agar: (1) pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap, sehingga tujuan menjadi produktif, berkualitas, efektif dan efisien (Tim Dosen AP-UPI, 2015:87); (2) visi-misi yang digariskan organisasi sekolah untuk menyelesaikan tujuan yang ditetapkan terpenuhi secara fleksibel dan efisien (Pidarta, 2014:19); dan (3) terselenggara keseluruhan program kerja sekolah secara efektif dan efisien (Bafadal, 2012:50).

Dalam rangka mendorong pendidikan nasional yang bermutu dan berkualitas, Pemerintah menyusun suatu model manajemen sekolah untuk diterapkan di sekolah. Model manajemen sekolah dimaksud adalah: (1) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan (2) *Total Quality Management-TQM* (manajemen mutu total). Dari keduanya model tersebut, yang umum digunakan di sekolah adalah model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Menurut Rohiat (2012:48,49) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah: (1) sebuah model manajemen sekolah yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada kepala sekolah), (2) memberikan fleksibilitas atau keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah dan pegawai) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha), dan (3) meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau *stakeholder* yang ada.

Model MBS bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar Kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang baik, yaitu: (1) partisipasi, (2) transparan, (3) dan akuntabilitas. Sementara itu, kinerja sekolah meliputi: (1) peningkatan kualitas, (2) efektivitas, (3) efisiensi, (4) produktifitas, (5) dan inovasi pendidikan.

Selanjutnya, menurut Rivai & Murni (2009:478,479) *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu pendekatan pengendalian mutu melalui pertumbuhan partisipasi karyawan. TQM adalah suatu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktek penyelenggaraan organisasi. TQM bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara karyawan. TQM melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontiniu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.

Dari keduanya model manajemen tersebut, sejatinya diharapkan pentingnya partisipasi dari anggota organisasi dalam upaya membangun organisasi secara bermutu dan berkualitas. Dalam prakteknya, kedua model manajemen sekolah tersebut masih belum berhasil mewujudkan tujuan yang diharapkan secara optimal. Cita-cita yang diharapkan untuk menghadirkan sekolah yang bermutu dan berkualitas masih sebatas impian organisasi dan belum terealisasi.

Rivai & Murni (2009:140, 484,485) mengungkapkan tiga (3) alasan jadi penyebab belum berhasilnya penerapan MBS, diantaranya: (1) luasnya otonomi dan otoritas kepala sekolah dalam mengelola sekolah, dan minim partisipasi dan kerjasama dari masyarakat sekolah dalam memikirkan pemenuhan visi, misi dan tujuan sekolah, sementara tujuan sekolah, yaitu standar kompetensi lulusan tidak mungkin terwujud hanya dengan peran Kepala sekolah, tetapi memerlukan peran serta dan partisipasi aktif dari semua masyarakat sekolah; (2) pendekatan

manajemen memusatkan perhatian pada *input* dan kurang pada proses; dan (3) pola demokrasi atau pengambilan keputusan terjadi secara birokratik dan sentralistik, padahal sekolah merupakan sub-ordinasi birokrasi.

Lanjut Rivai & Murni (2009: 478), adapun jadi alasan belum berhasilnya penerapan model *TQM*, adalah: (1) budaya masyarakat sekolah tidak mudah menerima perubahan yang terjadi, karena ada kekuatiran tidak dapat mengambil manfaat dari perubahan; dan (2) manusia cenderung berperilaku malas dan sulit mengubah paradigma berfikirnya.

Alasan lain, diungkapkan oleh Mustiningsing (2015:500-502) melalui penelitiannya tentang implementasi MBS (studi kasus di Sekolah Dasar), dengan melibatkan responden dari 34 provinsi di Indonesia dan sampel penelitian dikelompokkan kedalam 11 area, dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data dengan teknik deskriptif, secara khusus mengukur tendensi sentral dengan rerata dan persentase. Penelitian melihat komponen MBS, salah satu di dalamnya adalah komponen manajemen budaya dan lingkungan sekolah. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa implementasi MBS di sekolah dalam kaitannya dengan budaya dan lingkungan mengalami masalah besar dengan persentase sebesar 75 persen. Masalah tersebut terkait dengan: (1) perencanaan program kegiatan, (2) sosialisasi program kegiatan, dan (3) pelaksanaan program kegiatan. Alasan mendasar sebagai penyebab dari masalah itu adalah bahwa sekolah belum melibatkan semua pihak dalam mengambil keputusan, belum transparan soal keuangan, dan belum ada budaya mutu di sekolah.

Berpijak pada penemuan Rivai & Murni dan Mustiningsing tersebut, ditarik kesimpulan bahwa cita-cita untuk menghadirkan sekolah yang bermutu dan berkualitas masih belum terwujud dan memerlukan solusi. Penting ada telaah dan model baru manajemen pengelolaan sekolah sebagai solusi dalam rangka upaya memenuhi harapan pelanggan pendidikan terkait pemenuhan mutu dan kualitas pendidikan. Lewat penelitian ini diharapkan model yang diharapkan dapat dihasilkan.

Sekaitan dengan harapan akan manajemen sekolah yang baik, sebuah model manajemen sekolah hendaknya dibentuk dengan memadukan unsur budaya di dalamnya, karena menurut Rivai dan Murni (2009:484-485), bahwa betapapun baiknya manajemen sekolah, apabila tidak sebagai kebiasaan budaya dari masyarakat sekolah, maka sekolah tidak dapat berhasil mencapai tujuannya, yakni lulusan yang kompeten atau unggul. Dengan suatu budaya sekolah dapat menumbuhkan kerjasama, hubungan baik, inisiatif, rasa hormat, dan kepuasan kerja dari masyarakat sekolah. Hal senada menurut Waldron dan Mcleskey (2010:66), bahwa dengan adanya manajemen sekolah berbasis budaya, dapat mendorong terbinanya komunikasi dan kerjasama yang baik dan berfokus pada cita-cita kemajuan sekolah, diukur dari meningkatnya kompetensi lulusan.

Kendala yang dihadapi sekolah, khususnya sekolah-sekolah dalam naungan Yayasan Santo Yoseph Medan di Pematang Siantar dalam mewujudkan harapan pelanggan terkait dengan mutu dan kualitas sekolah (kualitas lulusan) kemungkinannya disebabkan belum tersusunnya sistem budaya sekolah dalam rangka mengatur anggota masyarakat sekolah dalam pelaksanaan tugasnya,

ditandai dengan belum ada sistem komunikasi, sistem interaksi dan sistem kerjasama antar masyarakat sekolah terkait dengan praktek fungsi manajemen sekolah. Idealnya, sebuah sistem kerja yang mengatur semua pihak di sekolah sangat diperlukan agar terbangun kekompakan dan kesolitan dalam pelaksanaan tugas, serta demi terciptanya kesatuan arah dan kordinasi dalam upaya mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yang ditetapkan. Demikian penting sistem budaya sekolah disusun, terpadu dengan praktek fungsi manajemen.

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 bekerjasama, dan memandang masa depan.

Mengacu pada pengertian tersebut, disimpulkan bahwa budaya sekolah, di dalamnya mengatur perilaku dari semua anggota organisasi sekolah sangat diperlukan yang dipadukan dengan praktek fungsi manajemen sekolah yang diharapkan. Dengan mengatur perilaku anggota masyarakat sekolah akan tercipta iklim organisasi sekolah yang sehat dan kondusif. Kenyataan bahwa manajemen sekolah yang dipraktekkan di sekolah-sekolah Katolik belum menciptakan iklim organisasi yang sehat dan kondusif. Karenanya, diperlukan suatu upaya membenahinya.

Dalam rangka menghadirkan budaya sekolah yang sesuai, diperlukan ada suatu keselarasan dengan budaya yang dipegang teguh masyarakat sekolah di lingkungan interaksi sosialnya, karena itulah potret kepribadiannya yang asli, sebagai dampak warisan dan kebiasaan budaya leluhurnya. Sepatutnya praktek fungsi manajemen sekolah berlangsung dengan berbasis budaya setempat, karena dapat memudahkan masyarakat sekolah dalam memenuhi harapan pelanggan serta sebagai bentuk upaya pelestarian budaya dari masyarakat setempat. Namun kenyataan bahwa sekolah masih belum memasukkan unsur budaya setempat dalam praktek fungsi manajemen sehingga visi, misi dan tujuan sekolah yang ditetapkan sukar diwujudkan.

Sejalan dengan hal tersebut, menurut Diana (2012:183-205), bahwa nilai-nilai budaya yang dipegang teguh anggota masyarakat sekolah dan yang direalisasikannya dalam kehidupan sehari-hari, patut dijadikan sebagai modal dan landasan filosofis bagi terselenggaranya pendidikan yang efektif atau lulusan yang bermutu. Pendidikan patut dirancang, diarahkan, dikontrol dan dievaluasi berbasis pada spirit luhur masyarakat. Lanjut Zainal, dkk. (2016:95) bahwa budaya yang terbentuk dari hasil bersosial masyarakat, dapat melahirkan sisi positif dan dapat mendorong lahirnya kerjasama di antara masyarakat. Namun hal demikian belum terjadi di sekolah-sekolah Yayasan Santo Yoseph Medan. Akibatnya visi, misi dan tujuan sekolah belum tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Merujuk pada pendapat tersebut, ditarik kesimpulan bahwa sistem budaya sekolah tidak dapat terpisahkan dari nilai-nilai dan spirit luhur dari budaya leluhur yang dihidupi masyarakat sekolah sehari-hari. Sistem budaya harus dijadikan

sebagai modal pendorong peningkatan mutu dan kualitas organisasi. Dengan demikian, model manajemen sekolah berbasis budaya setempat sebagai topik utama dan urgen dibahas dalam penelitian ini.

Seturut dengan hasil penelitian Avera dan Schramme (2004:7), bahwa model manajemen sekolah berbasis budaya merupakan hal penting dan efektif dalam rangka upaya menghadirkan mutu dan kualitas sekolah. Keefektifan itu dapat dicapai apabila praktek fungsi manajemen disesuaikan kepada: (1) kekayaan budaya, (2) nilai warisan budaya, dan (3) akses dan prioritas dalam menerapkannya. Penyesuaian yang terjadi diyakini dapat membentuk perilaku positif dari masyarakat sekolah karena sesuai atau senafas dengan warisan dan kebiasaan budaya yang dihidupinya.

Mengingat bahwa budaya pada masing-masing organisasi di berbagai negara sangat beragam dan bervariasi, maka budaya organisasi tidak tepat untuk diseragamkan, karena ada keunikan dan kekhasan dari masyarakat dimana organisasi itu berada. Demikian halnya keberagaman budaya itu juga terjadi secara nasional, maka pengelolaan sekolah secara nasional juga tidak tepat diseragamkan, melainkan urgen disesuaikan dengan kebiasaan dan warisan budaya dari masyarakat setempat. Dengan terjadinya penyesuaian budaya, maka sekolah tertata secara unik atau memiliki kekhasan tersendiri dan membuat kekayaan budaya dari masyarakat setempat terjaga dengan baik.

Walau demikian halnya, pengelolaan sekolah secara umum terjadi secara seragam, jarang menyesuainya dengan kebiasaan dan warisan budaya dari masyarakat setempat, sehingga perilaku positif dari masyarakat sekolah sukar

terbentuk dan berdampak pada tidak tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Kenyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Grigoruta dan Daniela (2005:1), yang mengatakan bahwa budaya di masing-masing organisasi tidak dapat diseragamkan, namun perlu ada kekhasan budaya tertentu menjadi kekuatan dan harus dilestarikan, karena membuat organisasi lebih mudah dikelola.

Penelitian senada dihasilkan Yusof, dkk (2016:272), disimpulkan bahwa penerapan manajemen sekolah berbasis budaya setempat menjadi sesuatu hal yang urgen dan relevan, karena mampu mendorong tumbuhnya kerjasama, partisipasi, dan mendatangkan dukungan untuk pelaksanaan program organisasi. Dampak dari terbinanya kerjasama antar *Stakeholder* membuat sekolah mendapat kepercayaan dan dukungan dalam pelaksanaan program-programnya. Diperkuat oleh penelitian Piterse, dkk (2012:811-812), mengatakan bahwa suatu budaya sekolah yang menciptakan hubungan dan kerjasama yang baik di antara masyarakat sekolah dalam pelaksanaan tugasnya harus ditata secara baik.

Komunikasi menjadi instrumen penting dalam mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen. Komunikasi berbasis budaya setempat menjadi hal penting yang harus ada dalam praktek pengelolaan sekolah berbasis budaya setempat. Diperlukan suatu sistem komunikasi berbasis budaya setempat dalam pengelolaan sekolah agar tidak ada kekacauan atau kemandekan dalam organisasi. Dengan sistem komunikasi dapat tercipta sikap saling percaya dan mendorong kerjasama di antara masyarakat sekolah. Dengan sistem komunikasi yang ditata dengan baik akan tercipta sistem interaksi dan kerjasaman dari masyarakat sekolah.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Akinnubi, dkk (2012: 109-110), yang mengungkapkan bahwa melalui sistem komunikasi yang mudah dimengerti dan sesuai dengan kebiasaan budaya dari masyarakat sekolah, terdorong lahirnya kerjasama dan hubungan kolektif. Dalam rangka itu, menurut Hudgins dan Palladino (2012:12) Kepala sekolah menjadi pemeran kunci dalam membentuk budaya sekolah dan membentuk perilaku positif. Kepala sekolah dituntut lebih awal mengerti dan memahami pentingnya budaya sekolah berbasis budaya setempat. Pemahaman itu membuatnya mudah mengkomunikasikan tugas, memberikan pengaruh kepada anggota masyarakat sekolah serta meningkatkan perilaku positif untuk pengembangan sekolah.

Budaya sekolah dan kepemimpinan merupakan dua unsur penting dalam manajemen sekolah. Keduanya harus saling terpaat dan tidak dapat dipisahkan. Korelasi keduanya dipercaya dapat menghadirkan sekolah yang bermutu dan berkualitas. Hal tersebut sesuai hasil penelitian Yusof, dkk (2016:272- 283), bahwa terdapat korelasi yang sangat kuat dan signifikan antara budaya sekolah dan kepemimpinan. Budaya sekolah menekankan kerjasama antara masyarakat, orang tua, instansi terkait, dan guru dalam pengembangan sekolah (*stakeholder*). Kerjasama antar *Stakeholder* memungkinkan sekolah mendapat kepercayaan dan dukungan dalam melaksanakan program-program. Namun kenyataannya, masih ada sekolah belum menyadari urgensi dari budaya dan kepemimpinan dalam pengelolaan sekolah. Karenanya, visi, misi dan tujuan sekolah sulit terwujud. Dengan manajemen pengelolaan sekolah berbasis budaya setempat dimungkinkan masalah-masalah manajemen sekolah yang terjadi dapat teratasi.

1.2. Fokus Penelitian

Beberapa fokus masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimanakah model faktual dari Manajemen Pengelolaan Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA)/Sederajat Yayasan Pendidikan Katolik Santo Yoseph Medan di Pematang Siantar?
2. Bagaimanakah model hipotetik dari Manajemen Pengelolaan Sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi sekolah?
3. Bagaimanakah model final dari Manajemen Pengelolaan Sekolah yang dikembangkan dalam rangka mengatasi persoalan manajemen yang timbul di Sekolah Menengah Atas (SMA)/Sederajat Yayasan Pendidikan Katolik Santo Yoseph Medan di Pematang Siantar?
4. Apakah model Manajemen Pengelolaan Sekolah yang dikembangkan dapat efektif, efisien, dan praktis dalam rangka mengatasi persoalan manajemen yang terjadi di Sekolah Menengah Atas (SMA)/ Sederajat Yayasan Pendidikan Katolik Santo Yoseph Medan di Pematang Siantar?

Dari fokus penelitian tersebut, dengan menemukan model manajemen faktual di Sekolah Menengah Atas (SMA)/sederajat, maka dapat diciptakan model manajemen hipotetik untuk mengatasi masalah-masalah manajemen pengelolaan sekolah yang timbul dan selanjutnya dihasilkan model final manajemen sekolah yang siap dioperasionalkan.

1.3. Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan dalam latar belakang masalah, bahwa budaya sekolah merupakan faktor yang penting disusun dalam rangka mewujudkan manajemen sekolah yang bermutu dan berkualitas, yang diilhami dan dijiwai dari kekhasan budaya yang hidup dan melekat di masyarakat, serta mengatur sistem interaksi sosialnya sehari-hari, karena dipercaya dapat mendorong tumbuhnya kerjasama, partisipasi, dan mendatangkan dukungan untuk pelaksanaan program organisasi, ditambah lagi dipercaya dapat membuat mudah anggota organisasi digerakkan dan dipengaruhi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya, maka Manajemen Sekolah Berbasis Budaya Batak (MSB3) menjadi sebuah tawaran solusi dalam mengatasi persoalan manajemen pendidikan yang tak kunjung terselesaikan.

Hal tersebut dipercaya karena dalam kebiasaan budaya Batak setiap kegiatan budaya dari masyarakat selalu berproses, dirancang, dikordinasikan dan dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi dan kerjasama dari banyak pihak. Artinya, tidak satupun kegiatan budaya dari masyarakat dilaksanakan tanpa dikomunikasikan, tanpa dikordinasikan, dan tanpa melibatkan partisipasi dan kerjasama 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 kordinasi, karena para pihak yang saling terkait ikut serta dalam proses merancang dan mengkordinasi kegiatan budaya itu, serta terlibat dalam mengambil keputusan sebelum pelaksanaannya.

Dalam budaya Batak 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 diyakininya sebagai warisan dari leluhurnya yang harus dijaga dan dilestarikan secara terus menerus dimanapun berada dan selama hidup. Apabila semua hal tersebut diadaptasi dalam pengelolaan organisasi sekolah, dimungkinkan tujuan organisasi dapat diwujudkan 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 pengejewantahan nilai-nilai budaya masyarakat dan juga sebagai upaya menjaga dan pelestarian budaya.

Model Manajemen Sekolah Berbasis Budaya Batak (MSB3) yang dirancang tidak bermaksud menggugurkan MBS, TQM dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan, melainkan suatu tawaran solusi dalam rangka percepatan terwujudnya harapan akan cita-cita sekolah yang sehat, yang didambakan *stakeholder* sekolah. MSB3 sebagai spirit dan energi baru menyempurnakan model yang sudah ada.

Dengan memasukkan unsur budaya sekolah yang berbasis kebudayaan Batak, di tempat dimana sekolah berada, secara dominan anggotanya dijiwai serta menghidupi kebiasaan budaya Batak, maka kelak lebih mudah dikelola dan tujuan mudah pula dicapai.

Sebagaimana manajemen umumnya merupakan praktek fungsi dari: (1) fungsi perencanaan, (2) fungsi pengorganisasian, (3) fungsi pengarahan, dan (4) fungsi pengendalian, manajemen pengelolaan sekolah berbasis budaya Batak juga terarah pada praktek fungsi tersebut, sebab fungsi-fungsi manajemen selalu melekat dan suatu kebiasaan dari masyarakat Batak dalam setiap proses dan pelaksanaan program atau kegiatan budaya yang terjadi, walau belum dituliskan.

Dari empat (4) fungsi manajemen tersebut, bahwa fungsi perencanaan bersifar mendasar dan vital. Fungsi perencanaan itu pula menjadi fondasi bagi berhasil tidaknya tiga (3) fungsi manajemen lainnya, karena sangat diyakini apabila salah dalam melaksanakan fungsi perencanaan maka akan memberikan dampak buruk kepada keseluruhan proses dan pelaksanaan program budaya dan berdampak pada tidak berhasilnya program yang dilaksanakan.

Prinsip budaya yang tetap hidup dan dipercaya terkait fungsi perencanaan dalam manajemen budaya Batak adalah *“Salah mandasor, sega luhutan (salah dalam merencanakan, maka acara atau program tidak terlaksana dengan baik)”*.

Karena itu, fungsi perencanaan menjadi menentukan berhasil tidaknya capaian organisasi, dimana tidak terlepas dari berhasil tidaknya pelaksanaan program atau kegiatan.

Selanjutnya fungsi pengorganisasian turut dilakukan, bersifat penting dan jadi daya dukung bagi fungsi perencanaan. Berhasilnya pelaksanaan program yang direncanakan tidak terlepas dari daya dukung sumber daya, berupa pikiran, tenaga dan kemampuan manusia yang ditugaskan serta diberikan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas tertentu sesuai program yang direncanakan. Dipentingkan kompetensi, kerjasama tim, dan kolaborasi. Sesuai kebiasaan budaya Batak, pelaksanaan program tidak pernah terjadi secara perorangan, melainkan terjadi dalam pengelompokan peranan dan tanggung jawab, memerlukan kerja bersama, dan dengan kesadaran penuh dalam melaksanakannya, sebab ada keterikatan budaya. Dipercaya bahwa hanya dengan dimensi kerjasama dan kesatuan peran, maka program atau kegiatan berhasil atau sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini terpatri dalam prinsip budaya Batak yang mengatakan *“Tampakna do tajomna, rimni tahi do gogona (kesatuan dan kebersamaan sebagai modal dan kekuatan untuk meraih keberhasilan)”*

Dalam organisasi formal, fungsi pengorganisasian tampak pada struktur organisasi yang menggambarkan organ organisasi dengan pengaturan tugas dan kewenangan masing-masing pihak. Namun dilapangan sering tidak berlangsung sesuai harapan karena tidak ada sebuah budaya sekolah sebagai acuan pelaksanaan tugas. Akibatnya, walau pengaturan struktur dan pembagian peran itu ada, karena tidak diatur pedoman dan langkah-langkah kerjanya, maka tidak terbangun kesatuan dan kerjasama yang baik.

Fungsi manajemen ketiga adalah fungsi pengarahan. Pengarahan bermaksud memberikan penjelasan tentang program atau kegiatan yang direncanakan. Hal itu dilakukan dengan melibatkan anggota masyarakat budaya Batak yang terkait dengan pemilik program atau kegiatan. Bertujuan untuk memberikan maksud dan alasan dilaksanakannya program, meminta pendapat dan pertimbangan tertentu atas rencana program agar kelak terlaksana dengan baik, dan dalam rangka menetapkan keputusan yang melegalisasi program dilaksanakan secara aturan budaya Batak.

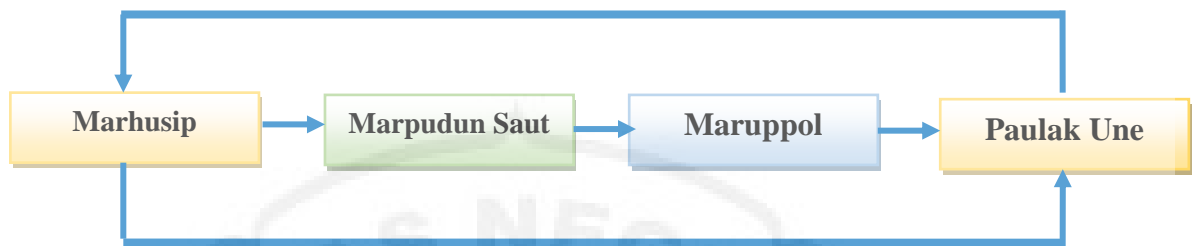
Dalam kebiasaan budaya Batak, tidak satupun program atau kegiatan dilaksanakan tanpa dibicarakan atau dikomunikasikan dengan unsur-unsur masyarakat yang terkait dan diatur sebagai tradisi nilai. Bukan berarti hal tersebut dapat membatalkan perencanaan dan pelaksanaan dari suatu program atau kegiatan budaya yang diinginkan pemilik program budaya itu sendiri, melainkan begitulah aturan atau kebiasaan yang menandakannya sebagai anggota masyarakat yang memiliki adat dan adab budaya Batak. Hal itu pula akan menjadi faktor menentukan apakah respon atau dukungan dan partisipasi dari anggota masyarakat lainnya menjadi positif dan akhirnya tujuan pelaksanaan program tercapai dengan baik. Tanpa ada permintaan suatu dukungan dan partisipasi oleh pemilik program budaya kepada anggota masyarakat yang terkait, maka tidak ada inisiatif kerja dan tidak ada rasa bertanggungjawab untuk melakukan tugas tertentu dalam mensukseskan pelaksanaan program yang diharapkan. Karena itulah harus ada kesepakatan bersama dan itu menjadi perintah kerja yang jadi acuan bagi pelaksanaan program dan tanggungjawab tertentu.

Prinsip dasar yang terus terpatri terkait fungsi itu adalah “*Togu urat ni bulu, toguan urat ni padang, Togu nidok ni uhum, toguan nidok ni padan* (kuatnya suatu keputusan bukan semata ditentukan oleh kuatnya hukum atau peraturan, melainkan karena diputuskan melalui permufakatan atau kesepakatan bersama)”. Itu sebabnya, bagi masyarakat Batak diatas suatu peraturan sangat didahulukan hasil permufakatan bersama, karena dipercaya bahwa kebaikan program itu bukan semata-mata karena tegaknya aturan-aturan, melainkan karena kehendak bersama yang secara kuat dan kompak dalam melaksanakan program tertentu. Dalam upaya itu diperkuat dengan prinsip: “*Mangakkat rap tuginjang, manimbung rap tu toru* (seia sekata dan satu komitmen atas keputusan, walau apapun terjadi)”. Dalam pemaknaan itu, masyarakat Batak lebih mendahulukan dan cenderung lebih tunduk kepada hukum budaya, dan kemudian tunduk kepada hukum formal yang berlaku.

Fungsi terakhir dari manajemen, yakni: fungsi pengendalian. Bertujuan untuk melakukan pemantauan atau pengawasan atas pelaksanaan program yang berlangsung apakah sesuai prosedur yang ditetapkan. Bagi organisasi yang menerapkan model manajemen standar, telah diatur sistem pengendalian.

Fungsi pengendalian akan terpenuhi apabila dua fungsi sebelumnya, fungsi perencanaan dan fungsi pengorganisasian telah dilakukan dengan baik dan diatur sedemikian rupa. Fungsi pengendalian menjadi terkendala, apabila fungsi perencanaan dan fungsi pengorganisasian tidak dilakukan secara benar.

Berikut ditunjukkan pada gambar 1.1 tahapan manajemen fungsi dari budaya Batak.



Gambar 1.1. Gambar Tahapan Manajemen Fungsi Budaya Batak. Hasil Adaptasi.

Terkait dengan fungsi-fungsi manajemen secara umum, ditarik pemaknaan bahwa *marhusip* seiring dengan fungsi perencanaan. Kemudian, *marpudun saut* seiring dengan fungsi mengorganisasikan. Sementara *maruppol* seiring dengan fungsi pelaksanaan. Dan *paulak une* seiring dengan fungsi evaluasi. Dalam keterkaitan fungsi manajemen tersebut model manajemen pengelolaan sekolah berbasis budaya Batak menjadi fokus penelitian ini.

Dalam tahap *marhusip* atau perencanaan diperhatikan bagaimana program sekolah disusun, bagaimana kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan diidentifikasi, bagaimana ketersediaan pembiayaan program, bentuk-bentuk kerjasama apa yang diperlukan, peranan apa yang direncanakan dari berbagai pihak. Lazimnya pemilik program sudah menyusun konsep awal dari rencana-rencana program.

Berikutnya, pada tahap *marpudun saut* atau pengorganisasian, sekolah mengorganisasikan tugas-tugas dari masing-masing pihak dan dilakukan pertemuan bersama untuk membicarakan dan menetapkan keputusan atas suatu program yang direncanakan untuk ditingkatkan pada tahap pelaksanaan. Kesepakatan bersama yang dihasilkan dalam tahap pengorganisasian menjadi acuan untuk pelaksanaan.

Tahap berikut yakni tahap marunjuk atau pelaksanaan, diimplementasikan program-program yang telah ditetapkan. Program dilaksanakan sesuai peranan dan fungsional yang diatur dari masing-masing organ seturut dengan pedoman budaya dan tetap berpijak kepada konsensus atau kesepakatan awal yang diambil dalam fungsi pengorganisasian.

Selanjutnya, fungsi terakhir adalah paulak une atau fungsi evaluasi. Bertujuan untuk melakukan evaluasi singkat atas pelaksanaan program yang telah selesai, apakah hasilnya sesuai yang diharapkan atau tidak sesuai. Pada saat evaluasi sebagai kesempatan terbaik bagi pemilik program untuk mengucapkan penghargaan atau apresiasi, baik secara moril atau secara materi kepada para pihak yang sudah bekerja dan berpartisipasi dalam pelaksanaan program.

Sebagaimana dijelaskan bahwa keberhasilan praktek fungsi manajemen sekolah diyakini terjadi karena terjadi keterlibatan dan partisipasi aktif dari stakeholder sekolah, baik internal dan eksternal, maka sangat relevan bagi sekolah untuk menerapkan model manajemen sekolah berbasis budaya Batak, karena dalam kebiasaan budaya Batak hal tersebut dijumpai dan dipraktikkan dalam setiap pelaksanaan program budaya.

Secara internal, *stakeholder* sekolah terdiri dari unsur pimpinan, guru, pegawai, siswa dan komite sekolah. Sementara secara eksternal terdiri dari pihak-pihak yang dapat terlibat dalam kepentingan sekolah, seperti: unsur dinas pendidikan, unsur pemerintah daerah, unsur lembaga swasta, unsur dunia usaha dan dunia industri, unsur alumni, tokoh masyarakat dan praktisi pendidikan.

Dengan melibatkan *stakeholder* tersebut dalam memberikan tanggapan atas rencana program sekolah dan kebutuhan yang diperlukan untuk itu, serta keterlibatannya dalam mengambil keputusan dan melaksanakan program sekolah memungkinkan sekolah berhasil mencapai tujuannya sesuai yang diharapkan *stakeholder*.

Mengacu kepada budaya Batak, para pihak yang saling terkait dengan program budaya dalam aneka bentuk meliputi tiga unsur, lazim dikenal dengan istilah Dalihan Na Tolu (DNT). DNT menjadi dasar falsafah yang membentuk ikatan kesatuan dalam sistem, ide dan pengalaman yang mengatur komunikasi dan interaksi budaya dari masyarakat Batak (Gultom, 2010:64,65). DNT itu bermakna ikatan kedekatan dan satu kekeluargaan budaya. Karena satu ikatan dan satu kekeluargaan budaya maka menjadi pendamping dan penolong dalam membangun kemajuan bersama, terlebih ditandai dalam pelaksanaan program budaya harus saling mendukung dan berpartisipasi. DNT terdiri dari unsur: (1) *Dongan Tubu* atau pihak pemilik acara atau kegiatan budaya, (2) *Hula-Hula* atau pihak yang selalu diminta doa restunya atau persetujuannya dalam acara atau kegiatan budaya, (3) *Boru* atau pihak yang melaksanakan secara teknis acara atau kegiatan budaya, melayani para pihak yang turut dalam pelaksanaan kegiatan atau acara budaya.

Ketiga unsur yang saling terkait dalam DNT itu, berproses dan melaksanakan acara atau kegiatan budaya dan berupaya mensukseskan pelaksanaan aneka program budaya yang terjadi. Hasil terbaik itu adalah kualitas

pelayanan kepada masyarakat umum yang turut mengikuti dan mengambil manfaat dari acara atau kegiatan budaya yang terjadi.

Selain tiga unsur DNT itu, satu unsur pendukung yang juga penting kehadirannya, yaitu komunitas masyarakat (Serikat Tolong Menolong-STM). Unsur itu dibutuhkan sebagai penyeimbang atau penengah bilamana unsur DNT mengalami kebuntuan dalam komunikasi dan mengambil keputusan. Dibutuhkan juga untuk membantu pihak *boru* (pelaksana teknis program) jika memerlukan bantuan dalam pelaksanaan acara. Unsur utama dalam pelaksanaan program adalah unsur DNT tersebut. Unsur pendukung tersebut hanya berfungsi apabila diperlukan. Namun ketika unsur pendukung tersebut turut diperankan memperlancar pelaksanaan program budaya dan berdampak bagi berhasilnya program secara optimal.

Dalam rangka upaya memberhasilkan acara atau kegiatan budaya Batak, tiga unsur tersebut harus saling terkait, berkomunikasi, berkordinasi, bekerjasama dan saling didengarkan pendapatnya sehingga saling mendukung dan merasa memiliki acara atau kegiatan budaya itu serta tercipta rasa tanggungjawab untuk melaksanakan peran dan partisipasi yang diharapkan. Apabila yang terjadi hal yang sebaliknya, menjadi pertanda bahwa ada hal yang tidak padu dan tertata dengan baik dalam proses perancangan acara atau kegiatan budaya dan dalam proses komunikasi.

Apabila dicoba ditarik dengan sekolah, bahwa tiga unsur yang disebutkan dalam DNT itu terdiri dari : (1) unsur pimpinan sekolah (Kepala sekolah dan wakilnya). Unsur itu jadi Pemilik Program (PP) di sekolah, (2) unsur Pengurus

Yayasan. Unsur ini sebagai pihak Pemberi Restu (PR) atas sejumlah program yang dilaksanakan di sekolah, sebab unsur Yayasan memiliki otoritas untuk menetapkan dan mengakhiri tugas dan kewenangan pemimpin dalam memimpin sekolah, dan (3) Guru dan Pegawai sebagai unsur yang bertugas melaksanakan secara teknis program sekolah, berupa program akademik.

Dengan memperhatikan pendapat di awal, fokus penelitian terkait pula dengan pengaturan peranan fungsional dari *stakeholder* internal dan eksternal sekolah dalam rangka mengembangkan model manajemen sekolah berbasis budaya Batak.

Sekolah Katolik Yayasan Santo Yoseph memiliki potensi untuk menjadi sekolah yang bermutu dan berkualitas. Artinya berpotensi menjawab harapan *stakeholder*. Hal tersebut didasari karena *stakeholder* internal dan eksternal dari sekolah menjiwai bahkan menghidupi kebiasaan budaya Batak. Dengan demikian, apabila praktek manajemen sekolah dijalankan berbasis kepada kebiasaan budaya Batak, maka diyakini bahwa masalah manajemen yang timbul di sekolah dapat teratasi.

1.4. Tujuan

Berdasarkan latar belakang masalah, fokus penelitian dan masalah, penelitian bertujuan untuk:

1. Mengetahui bagaimanakah model faktual manajemen sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA)/Sederajat Yayasan Pendidikan Katolik Santo Yoseph Medan di Pematang Siantar?

2. Menemukan model hipotetik manajemen sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi sekolah?
3. Menemukan model final manajemen sekolah yang siap diterapkan di sekolah dalam rangka mengatasi persoalan manajemen yang timbul?
4. Menganalisis apakah model manajemen sekolah yang ditemukan apakah bernilai efektif, efisien, dan praktis?

1.5. Manfaat

Penelitian ini dilaksanakan diharapkan membawa manfaat secara teoritis dan manfaat praktis. Kemanfaatan yang dihasilkan menjadi sumbangsih ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan yang sangat berguna dalam mengatasi permasalahan-permasalahan manajemen pendidikan yang terjadi, tidak saja bagi sekolah-sekolah Katolik Yayasan Santo Yoseph Medan di Pematang Siantar, melainkan berguna juga bagi organisasi sekolah lainnya, apabila model final dari manajemen sekolah dipraktekkan. Berikut diuraikan manfaat teoritis dan manfaat praktis dari penelitian ini.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah memberi kontribusi dalam pengembangan model sekolah berbasis budaya yang berdampak kepada tercapainya tujuan organisasi sekolah yang diharapkan sekolah dan pengguna jasa pendidikan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Sekolah (Yayasan Santo Yoseph): Hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan dalam menata ulang manajemen sekolah yang berdampak pada tercapainya tujuan sekolah yang diharapkan secara efektif dan efisien.
2. Bagi Peneliti: Hasil penelitian sebagai bentuk pengembangan ilmu dan wawasan pengetahuan di bidang manajemen pendidikan yang berdampak pada meningkatkan kompetensi personal.
3. Bagi UNIMED: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai *literature* atau bahan bacaan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen pendidikan.
4. Bagi Masyarakat luas: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai *literature* atau bahan bacaan dalam peningkatan wawasan pengetahuan bidang manajemen pendidikan dan dapat pula digunakan sebagai bahan acuan dalam manajemen pengelolaan sekolah agar lebih efektif dan efisien.