

MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH EFEKTIF MELALUI KEPEMIMPINAN VISIONER

Hilal Mahmud^{*)}

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Palopo
Jln. Agatis Balandi, Kota Palopo

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap budaya sekolah efektif yang diwujudkan dalam kepemimpinan visioner di SMA Negeri 2 Palopo. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif-fenomenologi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme dalam mengimplementasikan visi bersama, yaitu: menganalisis lingkungan strategis, menyusun program dalam perencanaan strategis (Renstra), dan perencanaan operasional (Renop). Strategi yang diterapkan dalam membangun budaya sekolah efektif di SMA Negeri 2 Palopo mencakup; membangun komitmen budaya efektif, memberikan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan sekolah, menentukan arah kebijakan yang jelas. dan menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi.

Kata Kunci: Budaya, sekolah efektif, kepemimpinan visioner

Abstract

[Developing school culture through visionary leadership]. The study aim at revealing the model of effective school culture through visionary leadership at SMAN 2 Palopo. This is a qualitative – fenomenology field research, while data were collected by employing interview, observation, and study documentation, as well as triangulation technique. The results show that he mechanisms conducted in implementing vision are analyzing strategic circles, arranging program in strategic planning, and operational planning. The strategies conducted in developing the culture of effective school includes: developing commitment of effective culture, giving deepest understanding about vision, missions, and objectives of school, establishing distinct course of policy, and emphasizing the importance of creativity and innovation.

Key Words: Culture, effective school, visionary leadership

1. Pendahuluan

Kebutuhan guru akan dorongan motivasi dan suasana kondusif untuk mewujudkan pembelajaran bermutu membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengembangkan setiap guru menjadi *self-leader*. *Self leader* adalah kepemimpinan melalui perluasan strategi yang difokuskan pada perilaku, pola pikir dan perasaan yang digunakan untuk memengaruhi diri sendiri agar bertanggungjawab mengatasi tantangan yang dikuasakan kepadanya. Superleader adalah pemimpin yang menggunakan model komitmen dan

memberdayakan yang dipimpinnya. Guru yang *self leader* adalah guru yang memiliki pola pikir, perilaku dan tanggungjawab mengatasi tantangan yang dibebankan kepadanya, inisiatif, kreatif, inovatif, dan mampu memimpin diri mereka sendiri. Kepala sekolah yang mampu mendesain, menetapkan sistem, memengaruhi, dan membentuk guru menjadi *self-leader* adalah *superleader* (Rivai & Mulyadi, 2012, h. 58-59). Mengembangkan setiap guru menjadi *self-leader* yang efektif adalah tantangan yang menarik dan berat. Kepala sekolah ditantang untuk mampu memimpin dan memberi motivasi kepada para guru yang dipimpinnya untuk mentransfer tanggungjawab yang dibebankan kepadanya sekaligus memimpin diri mereka sendiri dalam melaksanakan tanggungjawab itu.

^{*)}Penulis korespondensi

Email: hilalmahmud@iainpalopo.ac.id

Kekuatan kepala sekolah sebagai *Superleader* dapat ditunjukkan pada kemampuannya menimbulkan komitmen pada para guru yang dipimpinnya terhadap visinya. Kepala sekolah sebagai *superleader* memiliki visi dan berkomitmen mewujudkan visinya dapat pula disebut *visionary leadership* atau kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan perwujudan kesadaran dan keyakinan bahwa mereka adalah umat terbaik sebagaimana firman Allah swt. dalam QS. Ali 'Imran/3:110, sebagai berikut:

Kamu (umat Islam) adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, (karena kamu) menyuruh (berbuat) yang ma'ruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, namun kebanyakan mereka adalah orang-orang fasik (Departemen Agama R.I., 2004: 80).

Untuk mendorong para guru menjadi *self-leader*, keteladanan Rasulullah saw. patut dijadikan inspirasi para kepala sekolah. Sifat Rasulullah yang menginspirasi ini dapat dibaca dalam QS. Al-Ahzab/33:21; ” Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”. (Departemen Agama R.I., 2004, h. 670)

Budaya sekolah efektif tidak hanya memerlukan guru profesional tetapi juga kepemimpinan visioner kepala sekolah yang dapat memberi ruang bagi tumbuh dan berkembangnya kreativitas dan inovasi guru dalam mengantisipasi perubahan cepat. Hasil penelitian Adam dkk pada 1980 menunjukkan bahwa minat dan prestasi guru hanya muncul pada tiga tahun pertama mengajar dan merosot setelah beberapa waktu berlalu (Supardi, 2013, h. 11). Penelitian ini mengindikasikan perlunya bantuan kepala sekolah dalam membangun budaya sekolah efektif yang memberi ruang yang cukup bagi guru untuk bekerja kreatif dan inovatif sesuai tuntutan perubahan. Kepala sekolah seyogyanya menerapkan kepemimpinan visioner yang dapat berpengaruh terhadap iklim dan budaya sekolah yang mendorong peningkatan performa guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Palopo. Pemilihan SMA Negeri 2 Palopo sebagai objek dalam penelitian ini didasarkan pada suatu fakta bahwa sekolah tersebut, dengan kelebihan dan kekurangannya, telah berupaya membangun budaya sekolah efektif melalui kepemimpinan visioner kepala sekolah. SMA Negeri 2 Palopo dengan segala kekurangannya, telah

menorehkan berbagai prestasi akademik dan non akademik. Informan ditetapkan dengan teknik *purposive sampling*, mencakup Kepala Sekolah sebagai *key informan* ditambah wakil kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, dan stakeholder sebagai informan tambahan. Penelitian ini mengumpulkan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumen. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data mengalir.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Profil Kepemimpinan Visioner

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, peneliti menemukan data tentang profil kepemimpinan visioner di SMA Negeri 2 Palopo. Data tentang profil kepemimpinan visioner di SMA Negeri 2 Palopo difokuskan pada: (a) kepemilikan visi dan misi; (b) pemahaman tentang lingkungan strategis; dan (c) karakter kepemimpinan visioner di SMA Negeri 2 Palopo. SMA Negeri 2 Palopo, di bawah kepemimpinan kepala sekolah, memiliki visi dan misi yang jelas. Visi dan misi tersebut dirumuskan bersama warga sekolah dan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan komite sekolah. Visi dan misi tersebut diwujudkan melalui program dan kegiatan baik jangka menengah (lima tahun) maupun jangka pendek (satu tahun). Program jangka menengah disusun dalam bentuk perencanaan strategis (Renstra) dan program jangka pendek disusun dalam bentuk perencanaan operasional (Renop).

Kepala SMA Negeri 2 Palopo sebagai pemimpin visioner memiliki pemahaman lingkungan strategis. Program sekolah ditetapkan melalui analisis lingkungan strategis atau analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan menjadi pertimbangan utama dalam menyusun program baik dalam Perencanaan Strategis (Renstra) maupun dalam Perencanaan Operasional (Renop). Dalam membangun sekolah masa depan, SMA Negeri 2 Palopo memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada untuk melakukan perubahan menuju masa depan lebih baik. Bahkan, pihak sekolah berupaya agar tantangan yang ada dapat diubah menjadi peluang untuk mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan bersama.

Kepala sekolah sebagai pemimpin visioner memiliki karakter visioner. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, yaitu: (1) Berani menghadapi kemungkinan resiko kegagalan dalam pelaksanaan program; (2) Selalu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, dan program sekolah; (3) Dalam membangun budaya sekolah efektif, kepala sekolah menjadi pelopor dan memberi contoh; (4) Beberapa kegiatan inovatif dilakukan; (5)

Kepala sekolah selalu memotivasi warga sekolah ke arah perubahan sesuai visi dan misi sekolah; (6) Memanfaatkan sistem informasi dan teknologi virtual dalam berbagai kegiatan sekolah; dan (7) Mendorong warga sekolah agar senantiasa belajar dan melakukan perubahan positif.

Temuan penting dalam penelitian ini bahwa Kepala SMA Negeri 2 Palopo telah menunjukkan profil pemimpin visioner, tentu, dengan beberapa kelemahan. Meskipun visi senantiasa dikomunikasikan, namun pemahaman warga sekolah belum mendalam dan belum mampu mengartikulasikan visi dalam bentuk program dan kegiatan yang realistis. Penelitian tindakan kelas, misalnya, yang dapat dijadikan wadah menemukan model-model pembelajaran inovatif belum menjadi kebiasaan rutin para guru. Robbins mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, menggambarkan masa depan suatu organisasi. Komariah mengartikan kepemimpinan visioner sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personal. Dengan demikian kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin unit organisasi sekolah dalam mencetuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan gagasan yang menjadi cita-cita masa depan bersama yang harus dicapai melalui komitmen seluruh *stakeholder* sekolah.

Kepemimpinan seyogyanya dapat menginspirasi dan memotivasi agar orang yang dipimpinnya melampaui tingkat kinerjanya, memunculkan komitmen dan antusiasme tinggi dalam mengembangkan kinerjanya. Daft (2010: 347) menjelaskan bahwa pemimpin visioner berbicara lewat hati kepada pegawai dengan membiarkan mereka menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka. Ketika orang lain melihat halangan atau kegagalan, mereka melihat kemungkinan dan harapan. Kebutuhan akan dorongan motivasi dan antusiasme tinggi untuk mewujudkan pembelajaran bermutu membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang *superleader*. Rivai & Mulyadi (2012: 58-61) mengemukakan bahwa *superleader* adalah pemimpin yang mampu memimpin orang lain untuk memimpin diri sendiri. *Superleader* memungkinkan esensi semua kontrol atas kinerja guru adalah teristimewa pada kompetensi dan potensi guru itu sendiri, mendorong SDM guru untuk berinisiatif, bertanggungjawab

sendiri, percaya diri, merencanakan tujuan sendiri, berpikir secara positif, dan mampu mengatasi permasalahan. *Superleader* memberi semangat kepada orang lain untuk bertanggungjawab daripada memberi perintah. *Superleader* fokus pada strategi pemberdayaan melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan keyakinan akan kemampuan dan potensi guru yang dipimpinnya.

Kepemimpinan visioner merupakan upaya menata suatu kelemahan lembaga menjadi kekuatan dan menata tantangan lembaga menjadi peluang untuk mencapai visi bersama sekolah. Tugas kepemimpinan adalah mewujudkan harapan-harapan sesuai visi sekolah dan untuk mengerjakan tujuan bersama (Yulk, 2002, h. 7). Kotter (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah menetapkan arah yang dapat dirasakan (*a sensible direction*), membuat orang-orang menyelaraskan diri ke arah itu, dan memberi mereka kekuatan (*energizing them*) untuk mencapainya dengan cara-cara yang terencana. Kepala sekolah sebagai pemimpin visioner adalah pemimpin yang mampu menyalakan energi dan komitmen para pendidik dan tenaga pendidik untuk melakoni pekerjaannya sebagai panggilan tugas dan berani mengabaikan kepentingan pribadinya demi tugas dan tanggung jawabnya. Daft (2010, h. 347) menegaskan bahwa para pemimpin karismatik ahli dalam seni kepemimpinan visioner, yaitu kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi orang untuk melakukan sesuatu melebihi kemampuannya, meski dihadapkan dengan halangan dan pengorbanan pribadi.

Menginspirasi dan memotivasi merupakan tantangan tersendiri bagi seorang kepala sekolah. Untuk mendorong agar para pendidik dan tenaga pendidik termotivasi dalam mengembangkan kinerjanya, kepala sekolah perlu mempertimbangkan sejumlah teori tentang motivasi. Terdapat dua jenis teori motivasi, yaitu teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori isi fokus pada penyebab perilaku terjadi dan berhenti. Tokoh teori isi adalah Maslow, Murray, Alderfer, McGregor, Herzberg, dan McClelland. Teori proses fokus pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan (Umar, 2014, h. 277-298). Tokoh teori ini adalah Edwin Locke dan Gary Latham, J. Stacy Adam, dan Victor Vroom. Teori isi menegaskan bahwa kebutuhanlah yang memotivasi seseorang. Maslow dengan teori hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs theory*) mengidentifikasi lima jenis kebutuhan yang dapat memotivasi dan tersusun berdasarkan kebutuhannya. Teori Maslow ini dimodifikasi dan disederhanakan oleh Clayton Alderfer dengan teori ERG (*ERG theory*). David McClelland mengemukakan bahwa beberapa jenis kebutuhan tertentu diperoleh seseorang selama perjalanan hidupnya. Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi yang agak berbeda yang mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi

oleh dua faktor, yaitu faktor kesehatan pribadi dan faktor motivator (Daft, 2010, h. 375-381). Teori-teori ini fokus pada kebutuhan mendasar manusia dan menandai kebutuhan-kebutuhan yang dapat memotivasi seseorang. Dengan memahami teori-teori ini kepala sekolah dapat terbantu untuk memahami hal-hal yang dapat memotivasi para pendidik dan tenaga pendidik. Dengan demikian, kepala sekolah dapat merencanakan kebijakan untuk memenuhi kebutuhan mereka sehingga mereka dapat menampilkan kinerja yang pantas dan membanggakan.

Teori proses menjelaskan bagaimana seseorang memilih tindakan-tindakan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Edwin Locke dan Gary Latham dengan teori perumusan target (*goal-setting theory*) mengemukakan bahwa motivasi dan prestasi dapat ditingkatkan dengan cara merumuskan target yang spesifik dan menantang, kemudian membantu orang mencapai target dengan memberikan umpan balik yang tepat pada waktunya. J. Stacy Adam yang mengembangkan teori kesetaraan/keadilan (*equity theory*), mengemukakan bahwa seseorang termotivasi untuk mencari keadilan dalam penghargaan atas prestasi yang mereka capai. Victor Vroom dengan teori pengharapan (*expectancy theory*) mengemukakan bahwa motivasi bergantung pada pengharapan seseorang tentang kemampuan dalam melakukan tugasnya dan menerima penghargaan sesuai dengan yang diinginkan (Daft, 2010: 381-402). Teori-teori ini fokus pada perilaku individu. Individu termotivasi untuk memulai dan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diembannya. Dengan memahami teori ini kepala sekolah dapat merumuskan target yang spesifik dan menantang, mempertimbangkan keadilan baik dalam memberikan tugas maupun dalam memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai.

2. Mekanisme dalam Mengimplementasikan Visi Bersama.

Berdasarkan data wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, ditemukan data bahwa mekanisme dalam mengimplementasikan visi bersama di SMA Negeri 2 Palopo diawali dengan penetapan misi, sasaran, dan tujuan sekolah sesuai visi. Visi diimplementasikan dalam bentuk rencana program. Rencana program yang dibuat terdiri dari perencanaan strategis (renstra) yang memuat rencana program lima tahun dan rencana operasional (renop) yang memuat rencana program tahunan. Penyusunan Renstra merupakan penjabaran dari Rencana Strategi Sekolah berdasarkan visi dan misi yang dibuat dalam rangka memenuhi suatu upaya dalam peningkatan mutu di sekolah. Penyusunan Renstra ini merupakan implementasi dari *School Based Management* (SBM) atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di lingkungan SMA Negeri 2 Palopo.

Program yang direncanakan ditetapkan setelah melakukan analisis lingkungan strategis. Program ditetapkan dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan (lingkungan internal), peluang dan tantangan (lingkungan eksternal). Untuk memastikan pelaksanaan program sesuai dengan rencana, monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dilakukan.

Masih terdapat kebutuhan mendasar para pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan profesionalitas mereka belum terakomodasi dalam program sekolah. Misalnya, dalam program peningkatan profesionalisme, tenaga pendidik hanya diberi kesempatan untuk mengikuti seminar, workshop dan sejenisnya. Dengan pertimbangan biaya, waktu, dan minimnya kegiatan semacam itu dilaksanakan di tingkat kabupaten sehingga mereka pada umumnya tidak menggunakan kesempatan yang diberikan. Apalagi, pada umumnya mereka mendapat tugas melampaui jumlah kewajiban jam mengajar. Jika merujuk pada teori pengharapan Vroom, yang didasarkan pada hubungan antara usaha individu, prestasi individu, dan hasil yang diinginkan berkaitan dengan prestasi tinggi yang dicapai maka pendidik dan tenaga kependidikan akan selalu mengaitkan prestasi yang dicapai dengan hasil yang diinginkan. Dalam benak mereka akan muncul pertanyaan apakah dengan peningkatan kemampuan dan prestasi yang dicapai akan berpengaruh pada penghasilan mereka. Jika hal tersebut tidak mempengaruhi peningkatan kesejahteraan mereka, kemudian apa perlunya menggunakan kesempatan mengikuti workshop, seminar, dan sejenisnya.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan oleh kepala sekolah dalam upaya membudayakan sekolah efektif adalah mengurangi jumlah tugas yang harus dilakukan oleh para pendidik. Paling tidak, para pendidik diupayakan mengajar di kelas paralel sehingga mereka terhindar dari sejumlah tugas administrasi yang membebani mereka. Selain itu, kepala sekolah dapat melakukan satu cara signifikan untuk memenuhi kebutuhan motivasi para pendidik dengan pemberdayaan, yaitu memberikan wewenang dan kekuasaan. Misalnya, *workshop* dan kegiatan pengembangan kinerja yang selama ini menjadi wewenang dan kekuasaan pihak luar dialihkan kepada mereka melalui kelompok guru mata pelajaran sejenis. Mereka diberi wewenang dan kekuasaan untuk merancang pengembangan kinerjanya sesuai dengan kebutuhan menurut mereka. Riset menunjukkan bahwa meningkatkan kekuasaan pegawai dapat meningkatkan motivasi untuk meraih keberhasilan. Dengan wewenang dan kekuasaan yang mereka dapatkan, mereka memperbaiki efektivitas kerja mereka, memilih sendiri bagaimana mereka mengerjakan tugas tertentu, serta menetapkan sendiri bagaimana menggunakan kreativitas mereka (Conger & Kanungo, R.N, 1988, h. 471-482). Untuk

memberdayakan para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah dapat membuat mereka mencapai prestasi dan kinerja sesuai wewenang dan kekuasaan yang diberikan kepadanya dengan memberikan empat hal, yaitu: (a) memiliki akses informasi tentang sekolah baik aspek operasional maupun keuangan; (b) memperoleh pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhannya; (c) memiliki wewenang memengaruhi prosedur kerja dan kinerja organisasi melalui tim kerja yang diarahkan sendiri; dan (d) memperoleh penghargaan berdasarkan prestasi kerja (Bowen & Edward E. L, 1992, h. 31-39).

3. Strategi dalam Membangun Budaya Sekolah Efektif

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumentasi, dan observasi ditemukan data budaya sekolah efektif di SMA Negeri 2 Palopo. Budaya sekolah efektif yang dikemukakan di sini merupakan kinerja sekolah efektif yang telah menjadi kebiasaan umum, difokuskan pada manajemen, pelaksanaan kegiatan akademik dan non akademik di SMA Negeri 2 Palopo. Budaya efektif yang dibangun berkaitan dengan manajemen sekolah, meliputi: melibatkan partisipasi orangtua siswa dan masyarakat melalui organisasi Komite Sekolah; menerima masukan dan saran orangtua siswa dan masyarakat dalam upaya pengembangan sekolah sesuai visi; supervisi akademik tidak hanya dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah, tetapi juga guru senior yang ditunjuk oleh kepala sekolah sebagai Tim Pengembang Kurikulum; Orangtua siswa dan masyarakat mendapat informasi tentang kemajuan sekolah.

Jika merujuk pada pandangan Taylor tentang sekolah efektif, yaitu sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya. Model manajemen sekolah yang dibutuhkan dalam membangun sekolah efektif adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah atau biasa disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dapat meningkatkan partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, masyarakat, ilmuwan dan pengusaha) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan dan perundang-undangan yang berlaku (Mahmud, 2015, p. 167-168). Budaya sekolah efektif yang dibangun melalui manajemen sekolah memiliki tiga ciri utama, yaitu: otonomi sekolah, fleksibilitas dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada, dan peningkatan partisipasi.

Otonomi sekolah merupakan kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus sekolahnya sendiri, tidak tergantung kepada pihak lain. Kemandirian dalam program sekolah dan

pendanaan diharapkan akan menjamin keberlanjutan sekolah (sustainability) sekolah. Fleksibilitas berarti keluwesan dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Pengelolaan sekolah yang fleksibel memungkinkan sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi tantangan yang dihadapi. Namun fleksibilitas tersebut harus tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku. Peningkatan partisipasi adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Budaya sekolah efektif yang dibangun dalam pelaksanaan kegiatan akademik, meliputi: pertama, memaksimalkan waktu belajar dengan indikator: menyusun kalender akademik pada awal tahun pelajaran; pelaksanaan pembelajaran sesuai jadwal; melaksanakan supervisi kunjungan kelas; membentuk guru piket untuk memantau pelaksanaan pembelajaran dan mengisi jam belajar yang kosong. Kedua, kesadaran tentang sukses akademik dengan indikator; melaksanakan model pembelajaran bervariasi; menggunakan berbagai teknik penilaian; guru berbagai pengalaman untuk mengatasi masalah-masalah pembelajaran. Ketiga, perencanaan kolaboratif dengan indikator: semua guru mempersiapkan perangkat administrasi guru pada awal tahun pelajaran; setiap awal tahun pelajaran para guru berkumpul bersama kelompok mata pelajaran sejenis untuk mereview perangkat administrasi guru yang telah digunakan pada tahun pelajaran sebelumnya; pelaksanaan pembelajaran berjalan sesuai rencana karena setiap hari ada guru piket yang memantau dan memastikan jam pelajaran tetap berjalan sesuai jadwal.

Budaya sekolah efektif yang dibangun dalam pelaksanaan kegiatan non-akademik, meliputi: menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, yaitu kegiatan olah raga, seni, pramuka, pengembangan diri, serta ibadah; komite sekolah selalu dilibatkan dalam setiap penyusunan program operasional sekolah setiap tahun; sekolah meminta dan menerima masukan dari orangtua peserta didik dan tokoh masyarakat tentang upaya pengembangan kinerja sekolah; orang tua senantiasa diberi informasi tentang perkembangan akademik, personal, dan kesehatan peserta didik; membuka ruang partisipasi peserta didik melalui organisasi siswa intra sekolah dan majelis perwakilan kelas; peserta didik diberikan pemahaman tentang tata tertib sekolah dan berbagai aturan sekolah lainnya; seluruh warga sekolah bertanggung jawab terhadap keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan yang kondusif untuk belajar.

Beberapa hal yang dibudayakan pada SMA Negeri 2 Palopo di atas sejalan dengan beberapa ciri dan indikator sekolah efektif yang dikemukakan oleh Mortimore (sebagaimana dikutip Supardi, 2013, p. 12), yaitu: sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten; lingkungan sekolah yang baik, disiplin, dan tertib; kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; penghargaan bagi guru, staf, dan siswa yang berprestasi; pendelegasian wewenang yang jelas; dukungan masyarakat; sekolah mempunyai rancangan program yang jelas; sekolah mempunyai fokus sistemnya sendiri; siswa diberi tanggungjawab; guru menerapkan strategi pembelajaran inovatif; evaluasi berkelanjutan; melibatkan orangtua siswa dan masyarakat dalam pengembangan sekolah.

Berdasarkan data hasil wawancara sebagaimana dikemukakan di atas, ditemukan bahwa strategi yang diterapkan oleh Kepala SMA Negeri 2 Palopo dalam membangun budaya sekolah efektif di SMA Negeri 2 Palopo adalah: membangun komitmen budaya efektif; memberikan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan sekolah; menentukan arah kebijakan yang jelas; menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi.

Membangun komitmen merupakan salah satu cara dalam membangun kepercayaan. Sementara itu Robbins menyatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah kepercayaan. Kunci membangun kepercayaan ada lima dimensi, yaitu: integritas; kompetensi; konsistensi; kesetiaan; dan keterbukaan. Integritas adalah sifat-sifat jujur dan bermoral. Secara normatif setiap orang diajarkan tentang kejujuran dan moralitas. Kompetensi, menurut Harris et.al. (sebagaimana dikutip Usman, 2014, h. 524-527), meliputi seluruh aspek penampilan kerja. Konsistensi merupakan sifat kokoh atau teguh pada pendirian. Kesetiaan adalah keinginan untuk selalu melindungi, taat, dan penuh pengabdian. Keterbukaan ialah keadaan dimana setiap orang terkait dapat mengakses informasi, proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan. Dengan demikian, strategi membangun komitmen budaya efektif yang dilakukan kepala SMA Negeri 2 Palopo merupakan penerapan salah satu bagian dari esensi kepemimpinan.

Membangun komitmen merupakan salah satu tanggung jawab pemimpin yang paling penting dan sulit. Pemimpin baik adalah pemimpin yang pemimpin yang mampu membuat dan menghargai komitmen, tetapi pemimpin hebat adalah pemimpin yang juga tahu membuat jalan masa depan. Seorang pemimpin dapat memilih empat tipe komitmen yang berbeda, yaitu: *commitment to a course of action*, suatu komitmen pada sesuatu yang menjadi penyebab suatu tindakan; *commitment to an ambitious goal*, suatu komitmen untuk menetapkan tujuan yang ambisius; *commitment to stretch relationship*, suatu komitmen untuk mengembangkan hubungan dalam

organisasi; *commitment to an operating philosophy*, suatu komitmen pada filosofi organisasi (Wibowo, 2011, h. 60-61).

Conner memberikan enam butir pedoman dalam membangun komitmen, yaitu: merespon perubahan pada tingkat intelektual dan emosional yang berbeda; Jangan membuat komitmen kalau tidak sanggup; komitmen akan selalu dibangun dengan plan of action; (4) membangun komitmen merupakan suatu proses pengembangan; Harus siap dengan konsekuensi jika membangun komitmen; dan perlambat dalam meningkatkan kecepatan dalam membuat komitmen (Wibowo, 2011, h. 64-65). Semua pemimpin akan menghadapi situasi sulit dalam memilih dan menetapkan komitmen. Masalahnya adalah bagaimana menentukan tipe komitmen yang tepat (Susanto, A.B & Masri, S.P.R, 2010, h. 156-157). Pihak lain bisa saja memberi nasihat dan saran, tetapi pada akhirnya pemimpin itu sendirilah yang harus bertanya pada kata hati tentang komitmen yang dipilih apakah konkret, dapat dipercaya, dan merupakan tindakan berani.

Penekanan pada kreativitas dan inovasi juga merupakan strategi yang patut dipuji. Susanto dan Masri memberikan gambaran tentang inovasi sebagai memanfaatkan ide-ide baru untuk menciptakan produk, proses, dan layanan baru. Inovasi bukan sekedar penemuan ide-ide baru yang penting, tetapi juga membawa ide-ide itu ke pasar. Inovasi sangat penting dalam menyikapi perubahan. Survei menunjukkan bahwa hampir 90% pebisnis yakin bahwa inovasi menjadi prioritas utama mereka.

4. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

- Profil kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMA Negeri 2 Palopo, meliputi: memiliki visi dan misi yang jelas; memahami lingkungan strategis; dan memiliki karakter kepemimpinan visioner.
- Mekanisme dalam mengimplementasikan visi bersama di SMA Negeri 2 Palopo, yaitu: menganalisis lingkungan strategis; menyusun program dalam perencanaan strategis (Renstra) dan perencanaan operasional (Renop).
- Strategi yang diterapkan oleh Kepala SMA Negeri 2 Palopo dalam membangun budaya sekolah efektif di SMA Negeri 2 Palopo adalah: membangun komitmen budaya efektif; memberikan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan sekolah; menentukan arah kebijakan yang jelas; menekankan pentingnya kreativitas dan inovasi.

Penelitian ini secara umum berimplikasi pada penguatan strategi dalam membangun budaya sekolah efektif dengan mengoptimalkan pemberdayaan warga

sekolah melalui komitmen budaya efektif, pemahaman mendalam tentang visi, misi, dan tujuan sekolah, serta penekanan atas pentingnya kreativitas dan inovasi. Secara teoritis, penelitian ini berimplikasi pada pentingnya kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam membimbing dan memberi arah terwujudnya budaya sekolah efektif. Implikasi praktisnya, bahwa dalam mewujudkan budaya sekolah efektif melalui kepemimpinan visioner kepala sekolah diperlukan manajemen yang profesional serta kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan tangguh.

Daftar Pustaka

- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 155-69
- Daft, R. L. (2011). *Era baru manajemen (New Era of Management)*, Buku 2, Ed. 9.(terj. Tita M.K.). Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Agama Republik Indonesia. (2004). *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, juz 1-30. Surabaya: Mekar Surabaya.
- Mahmud, H. (2007). "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah terhadap Prestasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Luwu Utara", *Thesis* Program Pascasarjana, Program Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya(UNS), Surabaya.
- Mahmud, H.(2013) . *Administrasi Pendidikan (Menuju Sekolah Efektif)*, Edisi Perdana (Palopo: Lembaga Penerbitan Kampus (LPK) STAIN Palopo.
- Rivai, V & Mulyadi, M. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, ed. 3. Cet. 9; Jakarta: Rajawali Pers.
- Supardi. (2013) *Kinerja Guru*. Ed. 1, Cet. 1; Jakarta: Rajawali Pers.
- Susanto, A. B., & Masri, S. P. R. (2010). *60 management gems: Applying management wisdom in life*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,
- Usman, H. (2014). *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*, Edisi 4, Cet. 2; Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2011). *Manajemen kinerja*, ed. III. Cet. V; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2011). *Manajemen perubahan*, ed. 3. Cet. 3; Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in organization*. Seventeenth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson