

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN MUTU BUDAYA ORGANISASI

ZM Abid Mohammady

Pondok Pesantren Al-Islam Joresan Ponorogo
email: zmabidmohammady@gmail.com

Abstract

In the context of Indonesia, the quality of education seems to be something taboo to talk about, however, according to researchers the quality of education in Indonesia is very apprehensive. It is necessary for the role of headmaster and special efforts in developing a quality education institution through organizational culture as a value system that is understood, imbued, run jointly by members of the organization as a system of meaning or guidance for the organizers. This study aims to describe the three roles and impacts role of the headmaster role in developing the quality of organizational culture, they are: 1) The role of the headmaster as a manager; 2) The role of the headmaster as the educator; 3) The role of the headmaster as the supervisor; 4) The impact of the headmaster's role in developing the quality of organizational culture quality at SDMT Ponorogo. This research is categorized into a field research with qualitative descriptive approach and the research design was case study. The setting of study was at SDMT Ponorogo. The findings showed that 1) The role of headmaster as manager encompasses conducting internal and external analysis, internalizing the Islamic value that is *kemuhamadiyahan* value. 2) The role of the headmaster as an educator includes involving educators in upgrading, workshops or training in order to provide opportunities for educators to improve their knowledge and skills by learning to the higher education, conducting cadre to members of organizational culture and creating jargon to motivate members of organizational culture. 3) The role of the headmaster as a supervisor comprises overseeing and Evaluating the performance and achievement of members of organizational culture, conducting weekly, monthly and semester meetings, monitoring achievements of educators and learners. 4) The impact of the school headmaster's role in developing the quality of organizational culture is organizational culture climate becomes harmonious and schools achieve more attainments.

Abstrak

Dalam konteks Indonesia, mutu pendidikan sekolah-olah menjadi barang yang tabu untuk diperbicangkan, dalam konteks tersebut kualitas pendidikan di Indonesia sangat memperhatikan. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah dan Upaya khusus dalam mengembangkan sebuah mutu lembaga pendidikan melalui budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dipahami, dijiwai, dijalankan secara bersama oleh anggota organisasi sebagai sistem makna atau pedoman bagi pelaku organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan tiga peran serta dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi, yaitu: 1) Peran kepala sekolah sebagai *Manajer*, 2) Peran kepala sekolah sebagai *Educator*, 3) Peran kepala sekolah sebagai *supervisor*, dan 4) Dampak peran

kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo. Dengan menghasilkan temuan: 1) Peran kepala sekolah sebagai manajer diantaranya: melakukan analisis internal dan eksternal, menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadiahan. 2) Peran kepala sekolah sebagai *educator* diantaranya: mengikut sertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi. 3) Peran kepala sekolah sebagai *supervisor* diantaranya: mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi, mengadakan rapat setiap, minggu, bulan dan semester, memantau prestasi pendidik dan peserta didik. 4) Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: iklim budaya organisasi menjadi harmonis, sekolah menjadi lebih berprestasi.

Keywords: role of headmaster, quality of organizational culture

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia yang berlangsung sepanjang hayat. Pendidikan selalu berkembang dan selalu dihadapkan pada perubahan zaman. Untuk itu pendidikan dimasyarkat didesain mengikuti irama perubahan perubahan dan kebutuhan masyarakat.¹

Dalam lingkungan pendidikan, kepala sekolah memiliki peran penting untuk mengambil suatu keputusan. Berbagai masalah dalam lingkungan sekolah merupakan tanggung jawab dari tugas seorang kepala sekolah. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sangat dituntut profesional dalam memimpin sekolah. Saat ini banyak sekali kita mendengar bermacam-macam masalah dalam pendidikan, baik itu masalah keuangan sekolah yang minim, sarana prasarana yang kurang memadai, kinerja staf yang kurang maksimal, kurang profesionalnya guru dalam mengajar, manajemen kelas yang berantakan, serta lemahnya pemanfaatan teknologi.²

Eksistensi mutu pendidikan sangat menentukan nilai *survival* suatu negara itu sendiri. Dengan adanya mutu pendidikan yang baik maka suatu negara akan menghasilkan sumberdaya yang dapat mengantarkan citra negara tersebut dalam konteks Indonesia. Mutu pendidikan sekolah-olah menjadi barang yang tabu, dalam konteks tersebut menurut peneliti kualitas

¹ Supriadi dan Jalal, *Reformasi pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adicitra Bappenas-Depdiknas.2001), 74.

² E. Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2011), 67

pendidikan di Indonesia sangat memprihatinkan. Hal ini senada sebagaimana diungkapkan oleh Andreas Sceleicer dalam survei yang dilakukan oleh OECD (*Organisation For Economic Co-operation and Development*) tahun 2015 mutu atau kualitas pendidikan di Indonesia terutama dilevel sekolah dasar hingga sekolah menengah itu hanya menempati peringkat 69 dari 76. Melihat pendapat Andreas Sceleicer diatas, menunjukkan bahwa kondisi dan kualitas lembaga pendidikan Islam di Indonesia saat ini masih jauh tertinggal dari negara lainnya.³

Mutu pendidikan di Indonesia masih sangat tertinggal jika kita bandingkan dengan mutu pendidikan di luar negeri. Seperti yang kita ketahui mutu pendidikan di Indonesia masih terkesan berantakan, masih banyak masyarakat Indonesia yang masih belum mengerti pentingnya pendidikan sehingga mayoritas masyarakat Indonesia menyepelkan pendidikan. Padahal jika diteliti lebih jauh lagi pendidikan merupakan salah satu indeks pembangunan dan merupakan elemen pengukur maju atau tidaknya sebuah negara. Fenomena itu ditandai dengan rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi pada proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika ekonomi, politik, sosial dan budaya. Mutu lulusan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya cenderung menggugat eksistensi sekolah.⁴

Manajemen sekolah terletak pada pemegang utama yaitu kepala sekolah dan seluruh organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk menggerakkan sistem yang ada pada sekolah tersebut. Kepala sekolah sebagai *top management* tentu tidak lepas dari campur tangan majunya sebuah lembaga pendidikan. Baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peran penting dalam pengembangan organisasi. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpinnya dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif dan

³ <http://www.kompasiana-rangking-pendidikan-dunia>.diakses pada hari kamis tanggal 26 januari 2017

⁴ Luk-luk Nur Mufidah, *aktualisasi TQM dalam meningkatkan profesionalisme guru di Lembaga pendidikan islam*, Jurnal Tadris, Volume 04, Nomor 1, 2009, 91

efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehingga berdampak pada tercapainya tujuan lembaga pendidikan dan perubahan yang diharapkan pada siswa.⁵

SDMT Ponorogo yang terlihat memiliki mutu budaya organisasi yang begitu baik dalam sikap maupun kinerja setiap hari di lingkungan sekolah seperti lingkungan kerja yang harmonis ditunjukkan dengan senyum, sapa, salam, disiplin, hadir tepat waktu. Siswa SDMT Ponorogo, di tahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo dan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh *Suncity Mall* Madiun. Mutu Budaya Organisasi ini tentunya tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pengemudi lembaga pendidikan yang begitu bagus dalam membawa lembaga pendidikannya hingga mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan *software* komputer raksasa dunia *microsoft in Education*, dimana salah satu guru SDMT sebagai delegasi dari 3 diantara peserta dari seluruh guru Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu.⁶ Realitas ini adalah masalah yang penting dan menarik untuk diteliti karena bagaimanapun juga mutu budaya organisasi merupakan bagian pokok dalam dunia pendidikan yang dibutuhkan oleh setiap lembaga khususnya lembaga pendidikan dasar yang merupakan pondasi pertama dari jenjang pendidikan formal. Untuk itu, penelitian ini mencoba menggali lebih dalam tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo.

B. Peran Kepala Sekolah

Dalam bahasa Inggris peran (*role*) berarti tugas,⁷ sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.⁸ Dari pengertian diatas yang dimaksud adalah peran atau tugas kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan gabungan dari kata “*kepala*” dan “*Sekolah*”. kata “*kepala*” diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi,

⁵ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011). 8

⁶ <http://...SDMT.Ponorogo>. Diakses pada hari kamis tanggal 26 januari 2017

⁷ Peter Salim, *The contemporary English Indonesia Dictionary*, (Jakarta: Mo Press, 1996).1672

⁸ Departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, Edisi kedua, Kamus Besar bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), 751.

sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar,⁹ atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁰

Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹¹ Kepala sekolah dikatakan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.¹²

Secara umum, ciri dan perilaku kepala sekolah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: 1) Kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas, 2) Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan 3) Memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru dikelas.¹³

Adapun secara lebih detail, perilaku kepala sekolah yang efektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut.
- 2) Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.
- 3) Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru dikelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran
- 4) Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan
- 5) Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif.¹⁴

⁹ Wahjosumijio, *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: PT Granfindo Persada, 2003), 83

¹⁰Shulan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru* (Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011) 11.

¹¹E. Mulyasa *Menjadi kepala sekolah profesional* (Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011),24.

¹²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah*, 81.

¹³Ibid.,11.

¹⁴Ibid..

Disisi lain, kepala sekolah yang tidak efektif biasanya:

- 1) Membatasi perannya sebagai manajer sekolah dan anggaran
- 2) Menjaga dokumen, sangat disiplin
- 3) Berkomunikasi dengan setiap orang sehingga memboroskan waktu dan tenaga.
- 4) Membiarkan guru mengajar di kelas, dan
- 5) Memanfaatkan waktu yang sedikit untuk urusan kurikulum

Peran kepala sekolah merupakan bagian yang sangat urgen dalam mengelola pendidikan. Peran kepala sekolah diantaranya ialah:

a. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang berbagai program sekolah.¹⁵

Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakan.¹⁶ Hasil penelitian Megan dkk dalam bukunya Jasmani yang menyimpulkan bahwa mutu manajemen kepala sekolah merupakan faktor yang menentukan efektivitas kinerja guru demi pencapaian hasil yang optimal.¹⁷

b. Kepala sekolah sebagai pendidik (*Educator*)

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a) Mental, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia
- b) Moral, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik, buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak budi pekerti dan kesusilaan.
- c) Fisik, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.

¹⁵Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: PT Granfindo Persada, 2003), 90

¹⁶E. Mulyasa *Menjadi kepala sekolah profesional* (Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011), 116.

¹⁷Ibid, 167

d) Artistik, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala sekolah terhadap perannya sebagai pendidikan, mencakup dua hal pokok, yaitu : sasaran atau kepada siapa perilaku pendidik itu diarahkan. Sedang yang kedua, yaitu bagaimana peran sebagai pendidik itu dilaksanakan. Ada tiga kelompok sasaran utama yaitu para guru tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (*Staff*) dan kelompok para siswa atau peserta didik.¹⁸

c. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki fungsi strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional, dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel fleksibel.¹⁹

d. Kepala sekolah sebagai pengawas (supervisor)

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.²⁰

Menurut N.A. Ametembun dalam bukunya Doni Juni Priansa terdapat empat fungsi utama kepala sekolah sebagai supervisor dalam bidang pendidikan yaitu:²¹

1) Fungsi penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pengajaran), maka diperlukan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut. Penelitian ini

¹⁸Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*...122-124.

¹⁹Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah ...* 122-124

²⁰Doni Juni Priansa & Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014).54

²¹Ibid , 88.

bertujuan untuk menemukan masalah-masalah, kekurangan baik dari segi guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pengajaran, perangkat lain disekitar keadaan proses belajar mengajar. Penelitian tersebut berdasarkan data yang aktual bukan pada informasi yang telah kedaluwarsa.

2) Fungsi penilaian

Kegiatan penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi situasi dan kondisi pendidikan serta pengajaran yang telah diteliti sebelumnya, kemudian dievaluasi untuk melihat bagaimana tingkat mutu pendidikan di sekolah itu, apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran, atau kemandekan. Hanya untuk diingat, dalam etika pendidikan penelitian itu harus menekankan terlebih dahulu pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian pada aspek-aspek negatif, kekurangan atau kelemahan-kelemahan.

3) Fungsi perbaikan.

Setelah suatu penilaian terhadap aspek pengajaran maka memperbaiki aspek-aspek negatif yang timbul dan melakukan suatu perbaikan-perbaikan. Memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan. Hal ini pun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang lebih efektif.²²

4) Fungsi peningkatan

Meningkatkan atau mengembangkan aspek-aspek positif agar lebih baik lagi dan menghilangkan aspek-aspek negatif yang ada. Sehingga aspek negatif yang ditimbulkan diubah menjadi aspek positif dan aspek positif dikembangkan lagi menjadi lebih baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan memberi semangat agar guru mau menerapkan cara baru, termasuk dalam hal ini membantu guru dalam memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru tersebut.²³

Kepala sekolah dapat melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007

²²Ibid , 89

²³Ibid , 90.

tentang Standar Kompetensi Pengawas, bahwa kepala sekolah selaku supervisor harus memiliki standar kompetensi, yaitu:

- 1) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran berlandaskan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP)
- 2) Membimbing guru dalam menyusun rencana proses pembelajaran (RPP)
- 3) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajara/ bimbingan.
- 4) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran.
- 5) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran tiap mata pelajaran.²⁴

C. Konsep Mutu

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customer*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal *customer* dan eksternal. Internal *customer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal *customer* yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu (*Quality Assurance System*) sangat dibutuhkan.²⁵

Menurut Crosby, mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan. Ahsyari memaparkan, secara umum mutu atau kualitas adalah jumlah dari sifat-sifat produk, seperti daya tahan, kenyamanan pemakaian, daya guna dan lain sebagainya.²⁶ Tom Peters dan Nancy Austrin dalam bukunya Edward Sallis menerangkan mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.²⁷

Dari pengertian mutu tersebut, Atkinson dalam bukunya Muhammad Thoyib memetakan indikator mutu menjadi 3 hal yang *Pertama*, mutu

²⁴Ibid, 92.

²⁵Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 29

²⁶Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

²⁷Ibid, Edward Sallis, *Total Quality Management*. 29

pendidikan dapat dilihat dari hasil akhir pendidikan (*ultimate outcome*) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. *Kedua*, cara lain untuk melihat mutu pendidikan ialah dengan cara mengukur hasil langsung pendidikan (*immediate outcome*). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan dan sikapnya) setelah mereka menyelesaikan pendidikannya. Hasil langsung pendidikan ini sebagai ukuran mutu pendidikannya yang meliputi aspek kognitif maupun nonkognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur, dan baik yang sudah diperkirakan sebelumnya maupun yang belum diperkirakan sebelumnya. Ukuran tingkah laku anak didik tidak hanya berupa skor tes tulis, tetapi juga jenis tes lainnya dan juga hasil kualifikasi pengeukuran dengan alat ukur selain tes. *Ketiga*, gambaran mutu pendidikan dapat dilihat juga dari proses pendidikannya sebab proses pendidikan dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Faktor-faktor proses pendidikan yang akan dijadikan ukuran mutu pendidikan haruslah benar-benar ada hubungannya dengan hasil pendidikan, baik secara teoritik maupun empirik.²⁸

D. Budaya Organisasi

Ahamad Sobirin berpendapat bahwa konsep budaya organisasi dibagi menjadi 3 mazhab sebagai berikut.²⁹ *Pertama*, mazhab “*ideational school*”, mazhab ini lebih melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang di –*Shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikan bersama) anggota sebuah komunitas/ masyarakat. Mazhab ini diikuti oleh para *organization theorist* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya. *Kedua*, mazhab “*adaptational school*”, yaitu melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat didalamnya seperti pola perilaku dan cara berkomunikasi. Pada prinsipnya, mazhab ini melihat budaya dari kulit luar organisasi. Pengikut mazhab ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang berperilaku budaya sebagai *variable internal* untuk meningkatkan efektivitas organisasi. *Ketiga*,

²⁸Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Program perguruan tinggi islam dalam konteks otonomi perguruan tinggi* (Ponorogo : STAIN Press, 2014).21-22

²⁹Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi* Yogyakarta: YKPN, 2007.129

mazhab “*Realist school*”, yaitu melihat budaya organisasi merupakan suatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut, karena hubungan resiprokal keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari budayanya.

³⁰

Andrew Pettingrew sebagai tokoh mazhab *ideational school* pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi dengan pengertian sebagai berikut: “*Culture is the system of such publicly and collectifely accepted meaning operating for given group at a given time*” (budaya adalah suatu sistem yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu).³¹

Andrew Pettingrew juga menyatakan bahwa esensi budaya organisasi adalah sistem makna atau jaringan makna. Untuk memperjelas bagaimana sistem makna bisa menjadi esensi budaya organisasi. Andrew Pettingrew memberi pengertian “*sistem*” sebagai bentuk, kategori, atau citra (*image*) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Selain itu, sistem makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budayanya) sebuah organisasi kepada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang-orang yang berada diluar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi. Dengan begitu, untuk bisa menjadi budaya, maka sistem makna tersebut harus di “*shared*” (dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama) di antara orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar menghasilkan “*Shared Meanings*”.³²

Istilah budaya organisasi dalam pergaulan akademik sering diperbincangkan menyusul adanya beberapa kebijakan pemerintah yang merujuk pada perubahan pola manajemen pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik yang menuntut perubahan budaya sehingga kajian terhadap budaya menjadi intens dan aktual untuk dibahas dan dikaji dalam perspektif perubahan organisasi terutama oleh kalangan akademisi. Bagi perkembangan organisasi, definisi budaya organisasi telah banyak gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi dirasakan penting, dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung Menurut Stanley Davis budaya organisasi adalah keyakinan dan

³⁰Ibid,70

³¹Ibid, 71

³²Ibid..70

nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedomam perilaku didalam organisasi.³³

Wheelen dan Hunger mengatakan budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan ke generasi berikutnya. Griffin dan Ebert menyebutkan budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.³⁴ Keit Davis dan John W. Newstrom (mengemukakan bahwa “*organizational culture is the set of assumptions, belief, values, and norms, that is shared among its members*”). Lebih lanjut John R. Schermerhorn dan James G. Hunt mengemukakan bahwa “*Organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members*”.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang afektif. Menurut Robins budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi yaitu:³⁵ a) Budaya sebagai pembeda antara organisasi dengan organisasi lain. B) Budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi. c) Budaya sebagai perekat organisasi. d) Budaya sebagai alat kontrol.³⁶ Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berguna ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pulasebagai kontrol atas perilaku para karyawan.³⁷

E. Membangun dan Memelihara Budaya Organisasi

Adapun membangun suatu budaya organisasi pendidikan harus melalui tahapan-tahapan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:³⁸

- 1) Datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah konsep baru.

³³ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta : YKPN, 2007), 131.

³⁴ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : CV. Citra Media, 1997), 120.

³⁵ Hj. Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publisng.), 75.

³⁶ Ibid..

³⁸ Hj. Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 78.

- 2) Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan parapemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi pendidikan, mengumpulkan pendiri, dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain yang relevan.
- 4) Orang-orang lain yang dibawa ke dalam organisasi pendidikan untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Dan begitu juga, bahwa selain membangun budaya organisasi pendidikan maka harus disertai dengan pembinaannya yang dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:³⁹

- 1) Seleksi pendidikan yang obyektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya.
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- 6) Kriteria-kriteria dan faktor organisasi pendidikan yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.⁴⁰
- 7) Pengakuan dan penghargaan atau karyawan yang berprestasi.

Harrison dan Carol, berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam menjaga suatu budaya, yaitu:⁴¹

- 1) Praktik Seleksi
- 2) Manajemen Puncak
- 3) Metode sosialisasi

Dalam melestarikan budaya organisasi, ada dua cara yaitu secara formal dan informal, penjelasannya adalah sebagai berikut: *Secara formal*, maksudnya upaya yang dilakukan untuk menjaga budaya organisasi dimulai pada saat organisasi akan merekrut karyawan baru, karena dalam merekrut karyawan baru bukan hanya sekedar memasukan orang baru ke dalam organisasi melainkan juga memadukan latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian orang tersebut dengan nilai-nilai dan budaya sebuah organisasi (*person-culture fit*). Semua ini dilakukan dalam rangka

³⁹ Umar Nimran, Perilaku Organisasi pendidikan, (Surabaya: CV. Citra Media, 1997), 122-123.

⁴⁰Ibid..

⁴¹Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, 83.

mempermudah organisasi dalam mengelola karyawan, menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah, dan membangun saling mengerti diantara kedua belah pihak (calon karyawan dan calon pimpinan). Dalam menjaga budaya *secara informal*, berarti menggunakan media yang bersifat simbiolistik, yaitu cerita rakyat (*Folklore*), cerita sukses organisasi (*Stories*), *rites* dan ritual, pertokahan seseorang (*heroes*) baik yang masih hidup maupun yang sudah wafat, menggunakan slogan, credo, humor, upacara-upacara keluarga, pertemuan-pertemuan informal seperti arisan, dan lain sebagainya.⁴²

Hafidhuddin menyebutkan bahwa, pencipta budaya adalah seorang pemimpin. Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan ke bawahannya lalu menjadi kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini menjadi budaya. Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang seutuhnya artinya bahwa Rasulullah tidak membedakan derajat seseorang, meskipun itu bawahan, misalnya : Rasulullah menganggap pambantu rumah tangga beliau sebagai saudara, implikasinya apa yang dimakan oleh pembantu sama dengan apa yang dimakan oleh Rasulullah begitu pula yang dipakai. Jika setiap pemimpin perusahaan melakukan hal yang sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya.⁴³

F. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo

Kepala sekolah sebagai pembuat kebijakan, mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kebijakan yang akan diambil guna untuk mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo, tentunya dibantu oleh waka waka dari setiap unit yang ada di lembaga tersebut. Dengan mengadakan rapat setiap minggu, setiap bulan dan setiap tahun. Untuk mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah yang ada dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan sekolah. Hal ini sesuai dengan teori Mulyasa dalam bukunya yang berjudul “Menjadi Kepala Sekolah Profesional” bahwa sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan

⁴²Ibid , 84

⁴³Abd. Wahab & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Priritual* (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2011), 89

mampu mendaya gunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai sebuah tujuan.⁴⁴

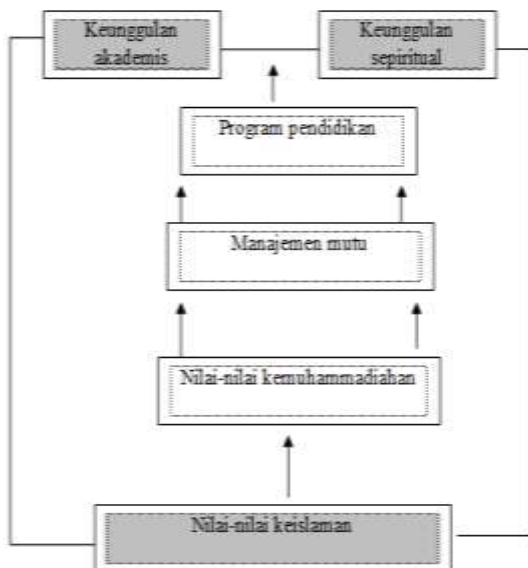
Sementara ditegaskan oleh Schein dalam bukunya Mardiah bahwa peran para pendiri organisasi sangat besar dalam proses pembentukan, khususnya bagi organisasi yang baru pertama kali berdiri. Bisa dikatakan pendiri organisasi menjadi satu-satunya sumber pembentukan budaya dalam sebuah organisasi, sementara para anggota organisasi hanya menerima apa adanya yang disampaikan para pendiri organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi⁴⁵

Jadi peran pendiri organisasi sangat menuntukan dalam pembentukan budaya organisasi dalam hal ini organisasi muhammadiyah. Hal ini mengingat SDMT merupakan bagian perjuangan organisasi Muhammadiyah dalam membumikan Islam disektor pendidikan untuk ikut serta dalam mencerdaskan anak-anak bangsa. Prinsip *amar ma'ruf nahi munkar* pada dasarnya berorientasi pada pengembangan moralitas bangsa dengan harapan modal keilmuan yang tinggi yang dimiliki oleh anak bangsa nantinya dapat berjalan secara seimbang sehingga benar-benar diharapkan dapat membantu mewujudkan peradaban manusia yang lebih bermoral, bermartabat, tanpa harus kehilangan prestise untuk terus berkompetisi di dunia pendidikan, baik dilevel regional, nasional, maupun internasional. Secara eksplisit prinsip filosofis mutu budaya organisasi yang dikembangkan oleh SDMT ponorogo dalam rangka mendukung aplikasi manajemen mutu program pendidikan dasarnya dengan upaya pengutan internalisasi nilai-nilai keislaman di lembaganya dapat dideskripsikan melalui gambar berikut.

⁴⁴E. Mulyasa *Menjadi kepala sekolah profesional* (Bandung PT. Remaja Rosda Karya, 2011), 112.

⁴⁵Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing, 2015). 79.

Gambar Prinsip filosofis Mutu Budaya Organisasi SDM Ponorogo



Sumber hasil wawancara dengan kepala sekolah SDMT Ponorogo.
Tanggal 19 November 2016

Dapat diketahui bahwa prinsip filosofis mutu budaya organisasi SDMT tersebut dalam konteks manajemen mutu program pendidikannya merupakan internalisasi mutu keislaman untuk mewujudkan program pendidikan yang memiliki dua basis keunggulan yaitu:

- a. Keunggulan akademis. Keunggulan ini bermuara pada peningkatan mutu keilmuan yang dikembangkan oleh SDMT Ponorogo di seluruh kurikulum yang ada, baik ditingkat kompetisi nasional maupun internasional sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang saat ini.
- b. Keunggulan spiritual. Keunggulan ini oleh SDMT Ponorogo diharapkan tidak hanya pada tumbuh berkembangnya nilai moralitas dan kepribadian anggota budaya organisasi yang lebih baik, tetapi juga adanya pengembangan keilmuan agama dalam setiap kurikulumnya.

Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu budaya organisasinya selain dengan penguatan nilai-nilai keislaman secara internal (Internalisasi nilai-nilai keislaman), kepala sekolah juga berupaya mengaplikasikan mutu program pendidikannya yang berbasis pada pendekatan manajemen mutu.

Jadi kaitan antara peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi yaitu bahwa peran kepala sekolah sangat menentukan dalam mengelola budaya organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Nanang Fatah bagaimanapun pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin) dalam mengembangkan mutu budaya organisasi⁴⁶ diperkuat lagi oleh pendapat dari Fred M. Hechinger menyatakan bahwa dia tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Dia juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sekolah sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung oleh kualitas kepala sekolahnya.⁴⁷

G. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Educator* Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo

Peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dianalisis secara sederhana sebagai berikut: *Pertama*, kepala sekolah melakukan mengikutsertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasan para guru. *Kedua*, memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti melanjutkan pendidikan untuk memperoleh gelar Magister. Menurut Syafrudin, menjelaskan bahwa standar mutu merupakan ukuran-ukuran yang disetujui atau diterima yang diperbolehkan melalui pengukuran-pengukuran yang akurat tentang batas-batas ketercapaian sasaran utama pendidikan. Untuk menunjang mutu budaya organisasi maka diperlukan faktor pendukung seperti sumberdaya manusia

⁴⁶Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999) 91.

⁴⁷Buku Pedoman, *Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang efektif* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 6

yang ada dalam sebuah organisasi.⁴⁸ *Ketiga*, melakukan pengaderan terhadap anggota organisasi untuk menyamakan visi, misi sebuah budaya organisasi dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi Muhammadiyah seperti Baitul Arkom. Menurut Robbin, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.⁴⁹ *Kecmpat*, membuat jargon jargon yang ditempel di dinding-dinding gedung maupun kelas, tulisan-tulisan ini dibuat oleh kepala sekolah berdasarkan pemikiran yang matang berdasarkan ideologi Muhammadiyah. Jargon tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi dan mengingatkan terkait nilai-nilai yang ada kepada anggota organisasi.

Jadi kaitan antara peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam mengembangkan mutu budaya organisasi yaitu kepala sekolah menjadi top manajemen dalam hal ini sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Sehingga sangat menentukan dalam pengembangan mutu budaya organisasi.

H. Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo

Peran kepala sekolah supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dianalisis sebagai berikut: *Pertama*, kepala sekolah melakukan evaluasi guna mengetahui keefektifan kinerja anggota budaya organisasi terkait tanggung jawab yang dibebankan kepada anggota organisasi, pengawasan guna mengetahui kinerja bawahannya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sifatnya harian, mingguan, dan setiap semester dan bersifat langsung maupun tidak langsung. Dari data tersebut didukung oleh sebuah teori dalam bukunya Jasmani Syaiful mengatakan bahwa berdasarkan sudut pandang waktu pengawasan dibagi menjadi tiga diantaranya, 1) pengawasan kontinu artinya pengawasan dilakukan secara terus menerus selama selama berlangsungnya kegiatan. Hal ini dilakukan oleh pengawas sebagai kegiatan rutin sehari-hari. 2) Pengawasan berkala, yaitu pengawasan yang dilakukan setiap jangka waktu tertentu, misalnya

⁴⁸Syafrudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2002), 14

⁴⁹Ismail, Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*, (Sidoarjo, Mitra Media Nusantara, 2010), 74

bulanan, dwiwulan, triwulan, dan seterusnya. 3) Pengawasan temporer, artinya pengawasan dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan keperluan.⁵⁰

Kepala sekolah secara rutin mengadakan pertemuan dengan anggota organisasi sekolah. Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Jika tugas yang diberikan tidak dijalankan maka kepala sekolah segera mengambil tindakan dengan mengajak diskusi terkait tugas yang diberikan kemudian memberikan solusi atas permasalahan atau kendala yang dihadapi, agar tugas yang diberikan dapat dikerjakan sesuai dengan perencanaan untuk mencapai sebuah tujuan. Apabila tugas yang diberikan tidak dikerjakan juga, maka kepala sekolah *me-nonjob*-kan sementara untuk evaluasi serta dibimbing dan diarahkan atau dipindah kebagian lain, agar tenaga pendidik dapat mengerjakan tugas sesuai bidangnya. Kepala sekolah juga melakukan evaluasi dengan terhadap mutu budaya organisasi dengan cara menyebar angket dan meminta masukan kepada orang tua siswa untuk mengevaluasi pelayanan dan mengukur tingkat kepuasan layanan sekolah.

Kepala sekolah secara langsung dapat mengontrol budaya organisasi yang ada di SDMT Ponorogo, untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan. Karena pembelajaran dilakukan oleh pendidik dan peserta didik, jadi dapat dikatakan bahwa secara langsung kepala sekolah juga melakukan pengembangan mutu budaya organisasi melalui evaluasi tersebut.

Kedua, kepala sekolah memantau keadaan peserta didik dan prestasi belajar siswa dengan selalu mengecek unit yang didiberi tanggung jawab dalam hal ini unit kurikulum, ISMUBA dan SPH, misalnya seperti kerapian siswa, kedisiplinan, kedisiplinan, kedisiplinan, kepulauan siswa, ibadah siswa dan hafalan siswa serta target-target yang harus dicapai siswa dalam menghafalkan surat dan ayat-ayat pilihan yang dibuat oleh kepala sekolah. Serta target untuk siswa kelas dua harus sudah menyelesaikan Iqro'. Sedangkan pemantauan terkait dengan prestasi siswa dilakukan saat siswa didelegasikan untuk mengikuti kompetisi-kompetisi tingkat lokal maupun tingkat nasional. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap peserta didik ini berdasarkan laporan dari hasil catatan prestasi yang dilakukan oleh bagian kurikulum sekolah.

⁵⁰Jasmani Syaiful, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Jakarta: Ar-Ruzz Media), 49.

I. Dampak Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Budaya Organisasi di SDMT Ponorogo

Dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dianalisis sebagai berikut: *Pertama*, dampak dari peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi dapat dilihat bahwa budaya organisasi di SDMT Ponorogo begitu terasa harmonis. Hal ini dinyatakan dalam sikap seluruh anggota organisasi menjalin suasana kekeluargaan yang begitu kental, melakukan senyum, sapa, sapa salam dalam praktik keseharian dilembaga tersebut, sehingga anggota organisasi disini merasa nyaman berada dalam lingkungan sekolah. Dilain sisi peserta didik memiliki tingkat kepercayaan diri dan mampu berkomunikasi menggunakan bahasa asing yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris dalam kesehariannya selama disekolah khususnya dalam situasi-situasi tertentu, mampu berbahasa asing dan bertukar pengalaman dengan siswa di luar negeri melalui *skype class* yang dipandu oleh pendidik, memiliki karakter yang sopan terhadap pendidik, orang tua dan staf. Peserta didik terbiasa disiplin dalam menegrjakan sholat tepat waktu melalui pembiasaan yang ditanamkan disekolah.

Peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi memiliki dampak positif bagi anggota organisasi hal ini selaras dengan pendapat Didin Kurniadin dan Imam Machali bahwa tujuan perubahan adalah untuk memperbaiki organisasi agar menyesuaikan diri degan perubahan lingkungan dan disisilain mengupayakan perubahan perilaku anggota organisasi agar lebih baik.⁵¹

Kedua, dampak lain dari peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasidari segi akademik yaitu, dalam konteks pendidikan mutu budaya adalah pencapaian dari sebuah organisasi yaitu: prestasi akademis siwa maupun pendidik, secara umum prestasi siswa dapat dilihat dengan sering mengikuti kompetisi-kompetisidi level lokal sampai nasional diantaranya, juara umum kemah HW se-karesidenan Madiun, juara dua robotika se-jawa-bali, siswa SDMT Ponorogo, ditahun 2016 menjuarai olimpiade MIPA yang diselenggarakan di MTsN Ponorogo sedangkan pada tahun 2015 menjuarai Lomba Robot tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh *Suncity Mall* Madiun. Dari segi pendidik yaitu,

⁵¹Didin Kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: AR-Ruzz Media, 2012).275.

memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki kedisiplinan yang tinggi, membawa lembaga pendidikannya mampu menjuarai lomba di tingkat internasional dalam kategori guru kreatif yang diadakan perusahaan *software* komputer raksasa dunia *Microsoft in Education*, dan ibu wulan sebagai delegasinya merupakan 3 diantara peserta dari seluruh guru Indonesia yang terpilih sebagai pemenang yang diberangkatkan ke Barcelona pada tahun 2014 lalu.⁵²

J. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan melalui artikel ini sebagai berikut: *Pertama*, peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo diantaranya: a) Melakukan analisis internal dan eksternal untuk mengembangkan mutu budaya organisasi dengan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang dijalankan. b) Kedua menginternalisasi nilai keislaman yaitu nilai kemuhammadiahan guna untuk mewujudkan program pendidikan yang memiliki dua basis keunggulan yaitu: keunggulan akademis dan keunggulan spiritual.

Kedua, peran kepala sekolah sebagai *educator* dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo diantaranya: a) Mengikutsertakan pendidik dalam penataran, workshop atau pelatihan. b) Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. c) Melakukan pengkaderan kepada anggota budaya organisasi. d) Membuat jargon-jargon untuk memotivasi anggota budaya organisasi.

Ketiga, peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengembangkan mutu budaya organisasi di SDMT Ponorogo diantaranya: a) Mengawasi dan mengevaluasi kinerja dan pencapaian anggota budaya organisasi. b) Mengadakan rapat setiap, minggu, bulan dan semester. c) Memantau prestasi pendidik dan peserta didik. *Kempat*, dampak peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu budaya organisasi diantaranya: a) Iklim budaya organisasi menjadi harmonis. b) Sekolah menjadi lebih berprestasi.

⁵²www.BlogSDMT.Ponorogo. Diakses pada hari kamis tanggal 26 januari 2017

Daftar Pustaka

- Departemen pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia, Edisi kedua, Kamus Besar bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka. 1994.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 1999.
- Kurniadin, Didin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: AR-Ruzz Media. 2012.
- Nawawi, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi*. Sidoarjo: Mitra Media Nusantara. 2010.
- Nimran, Umar. *Perilaku Organisasi*. Surabaya : CV. Citra Media. 1997.
- Mardiah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publising.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2011.
- Mufidah, Luk-Luk Nur *Aktualisasi TQM Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Tadris, Volume 04, Nomor 1. 2009
- Priansa, Doni Juni & Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Prihantoro, Rudy. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Salim, Peter. *The contemporary English Indonesia Dictionary*. Jakarta: Mo Press, 1996.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD. 2006.
- Syafrudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo. 2002.
- Syaiful, Jasmani. *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Jakarta: AR-RUZZ MEDIA. TT
- Sobirin, Ahmad. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: YKPN. 2007.
- Shulan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2011.
- Supriadi dan Jalal, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: AdiCitra Bappenas-Depdiknas. 2001.
- Thoyib, Muhammad. *Manajemen Mutu Program Perguruan Tinggi Islam Dalam Konteks Otonomi Perguruan Tinggi*. Ponorogo : STAIN Press. 2014.
- Wahjosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Granfindo Persada. 2003.

- Wahab, Abd. & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Piritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2011.
- Yasin, Ahmad Fatah. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press. 2011.
- , *Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan Yang Efektif*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional. 2007.

