

# **KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM MENUMBUHKAN BUDAYA BUDI PEKERTI ORGANISASI SEKOLAH**

**Sunarni**

Email: jengnarni@yahoo.co.id  
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

**Abstract:** The declaration of the cultivation of character movement through formal education by the Ministry of Education and Culture is a movement that is to be welcomed. This movement arose because the condition of this country is at the threshold of concern. Growth through 6 stages, taught, socialized, trained consistently, it becomes a habit, shaping the character, which will become the school culture. To make a cultural, need a commitment from the leadership. Visionary leader who can anticipate, offering success, and glory in the future.

**Keywords:** visionary leadership, organizational culture, character

**Abstrak:** Pencanangan gerakan penumbuhan budi pekerti melalui jalur pendidikan formal oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan merupakan gerakan yang perlu disambut dengan baik. Gerakan ini muncul karena kondisi negeri ini sudah di ambang kekawatiran. Penumbuhannya melalui 6 tahap yaitu diajarkan, dibiasakan, dilatih secara konsisten, menjadi kebiasaan, membentuk karakter, yang selanjutnya akan menjadi budaya sekolah. Untuk menjadikan sebuah budaya perlu adanya komitmen dari pimpinan. Pemimpin yang visioner yang dapat mengantisipasi, menawarkan kesuksesan, dan kejayaan di masa depan.

**Kata kunci:** kepemimpinan visioner, budaya organisasi, budi pekerti

Mengantisipasi perubahan zaman yang sangat cepat, sudah seharusnya ditangani dengan cepat pula, karena perkembangan itulah, kekawatiran demi kekawatiran akan muncul. Untuk menangkisnya salah satunya ialah dengan melalui jalur pendidikan. Sebab pendidikan merupakan alat yang sangat strategis untuk mewariskan budaya bangsa, adat istiadat, budi pekerti, norma, dan etika. Ujung tombak penanaman budi pekerti tidak terlepas dari peran guru sebagai pengajar dan pendidik. Selain itu campur tangan dari kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi sangat dibutuhkan. Pemimpin yang mempunyai visi ke depan diharapkan mampu menyelamatkan bangsa ini dari berbagai bentuk krisis di negeri ini.

## **KEPEMIMPINAN VISIONER**

Ada tiga istilah yaitu pemimpin, memimpin, dan kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang yang dipengaruhi akan mendukung tujuan kelompok. Pengertian memimpin menurut Koontz, O'Donnell, dan

Wehrich (1984) adalah membimbing, melaksanakan, mengarahkan, dan mendahului. Sedangkan kepemimpinan adalah pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan atau antusias. Hal senada diungkapkan oleh Makawimbang (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang baik secara alamiah atau melalui suatu pendidikan untuk mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dalam situasi tertentu sehingga dengan sukarela anggota organisasi melakukan tujuan yang hendak dicapai.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah harus mempunyai kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Kepala sekolah/madrasah harus mempunyai kompetensi, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala sekolah dalam kompetensi manajerial harus mampu memajemen organisasi yang ada pada ranah kewenangannya (kurikulum, sumber daya, keuangan, sarana prasarana, kesiswaan, dan hubungan dengan masyarakat), dan dari segi proses (merencanakan, melaksanakan, koordinator, dan evaluasi). Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan dalam hal membuat rencana strategis (renstra) sekolah, harus mampu membuat atau menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Visi menawarkan arah dan peta ke masa depan dan menjadi panduan/petunjuk bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Visi sangat penting di dalam sebuah organisasi, untuk mewujudkan organisasi yang efektif, efisien, dan kompetitif. Setelah visi ditentukan langkah selanjutnya adalah menentukan misi, lalu menetapkan tujuan organisasi. Sebaliknya menurut Paris (Sonhadji dan Huda, 2014) dalam membuat rencana strategis (renstra organisasi) model perencanaan bukan menetapkan visi terlebih dahulu, tetapi organisasi menentukan misi (*mission*), prinsip operasional (*operating principles*), visi (*vision*), analisis situasional (*situational analysis*), prioritas strategik (*strategic priorities*), perbaikan perencanaan aksi, penganggaran, dan proses selama setahun (*one year action planning, budgeting and process improvement*, dan pemeriksaan periodik (*periodic checks*). Terjadi proses kebalikan terhadap penetapan renstra pada umumnya.

Lebih lanjut Paris dalam Sonhadji dan Huda (2014) menyatakan bahwa misi dapat ditetapkan pada jangka waktu 3 sampai dengan 5 tahun, sedangkan misinya tentu saja memerlukan jangka waktu lebih panjang dan melihat ke masa depan. Hal senada menurut Wahyudi (2012) setiap pemimpin mempunyai cara yang berbeda untuk menciptakan visi dan

sesuai caranya masing-masing. Terkadang secara objektif dan rasional, akan tetapi terkadang bersifat intuitif dan subjektif. Jadi tidak harus diperdebatkan apakah visi terlebih dahulu baru misi, atautkah misinya terlebih dahulu baru ke visi, karena semuanya disesuaikan dengan konteksnya. Dengan visi, misi, dan tujuan yang jelas dan dipahami oleh semua elemen dalam organisasi, maka akan tercapailah apa yang menjadi cita-cita organisasi. Visi pemimpin mengimplikasi pemahaman tentang masa lalu, masa sekarang, dan masa depan.

Gaffar, Quigley, dan Nanus (dalam Wahyudi, 2012) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan tujuan organisasi yang memberikan arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang, sedangkan misi merupakan kunci energi manusia, kunci atribut pemimpin, dan pembuat kebijakan. Sifat dasar visi adalah memberikan inspirasi yang berpusat pada nilai dan dapat diwujudkan, disertai gambaran dan artikulasi yang unggul. Visi hendaknya terlihat menantang namun dapat dicapai dan dilaksanakan sehingga mudah diterima oleh semua anggota. Quigley dalam Wahyudi (2012) menyatakan bahwa elemen visi dan nilai dari pemimpin adalah: (1) visi sebagai kekuatan yang fundamental; (2) nilai-nilai sebagai landasan visi; (3) misi dan tujuan-tujuan; dan (4) strategi dan taktik. Ada tingkatan visi yaitu visi global, visi nasional, dan visi institusional.

Robbins dalam Wahyudi (2012) bahwa keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki oleh pemimpin visioner adalah: (1) kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain; (2) mampu mengungkapkan visi; dan (3) mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang dapat melihat masa depan dan mampu mewujudkan apa yang dicita-citakan oleh organisasi sehingga mendapat kesuksesan dan kejayaan. Seperti pendapat Wahyudi (2012) yang berpendapat bahwa pengertian kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi, selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai, melalui komitmen semua anggota organisasi, dan juga melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pimpinan organisasi. Sedangkan Kahan (dalam Prijosaksono dan Sembel, 2005) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan.

Wahyudi (2012) menyatakan seorang pimpinan yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan, dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Sedangkan visi yang baik dengan ciri-ciri: (1) visi

harus sesuai dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini, dan dapat memberikan prediksi yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat diraih di masa mendatang; (2) visi dapat menentukan standar pencapaian prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi; (3) visi menjernihkan maksud dan arah, bersifat persuasif serta dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang yang berada dalam organisasi; (4) visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen, visi memperluas basis dukungan bagi pemimpin melalui refleksi kebutuhan dan aspirasi berbagai pihak terkait (*stakeholders*), menjembatani perbedaan ras, umur, jenis kelamin, dan karakteristik demografi lainnya, serta menarik perhatian berbagai pihak ke dalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi; (5) visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami, visi memiliki makna tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategik dan tindakan, dan dapat diserap oleh mereka yang perannya dibutuhkan dalam mengubah visi menjadi kenyataan; (6) visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya, dan apa yang mampu dicapainya; dan (7) visi bersifat ambisius, artinya visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi.

Visi menuntut pengorbanan dan investasi emosional dari para anggota organisasi, yang akan timbul karena daya tarik yang melekat pada visi tersebut. Untuk mencapai visi organisasi, seorang pemimpin perlu membudayakan apa yang menjadi cita-cita organisasi. Menurut Makawimbang (2012) seorang pemimpin yang visioner khususnya dalam bidang pendidikan mempunyai konsep tentang: (1) bagaimana merencanakan masa depan untuk menciptakan pendidikan yang produktif; (2) menjadikan dirinya sebagai agen perubahan; (3) memposisikan sebagai penentu arah organisasi; (4) pelatih atau pembimbing yang profesional; dan (5) mampu menampilkan kekuatan pengetahuan berdasarkan pengalaman profesional dan pendidikannya.

## **BUDAYA ORGANISASI**

Pendidikan merupakan suatu proses transmisi budaya untuk meningkatkan kualitas manusia. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Sedangkan istilah organisasi adalah dua orang (individu) atau lebih yang saling berinteraksi dan bergantung untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Organisasi dapat berupa organisasi formal atau

informal (Robbins, 1998). Penggabungan kedua kata tersebut menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu studi yang mempelajari dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

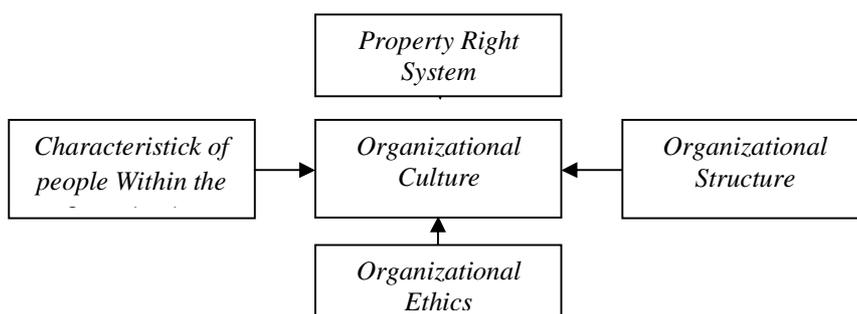
Budaya organisasi terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu individu, *group*, dan sistem organisasi (Robbins, 2001). Owens (1987) menyatakan bahwa hubungan yang sistematis antara karakteristik organisasi dengan karakteristik individu. Greenberg dan Baron (1997:4710) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan bersama antar anggota organisasi. Creemers dan Reynold (1993) menyatakan bahwa *organizational culture is a pattern and expectation shared by the organizations member*.

Berdasarkan berbagai ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah studi yang mempelajari hubungan yang sistematis antara karakter organisasi dan karakter individu dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi dan perlu disebarluaskan kepada anggotanya. Teori Cameron dan Quinn (1999) yang menyatakan profil budaya organisasi merupakan langkah penting dalam memulai strategi perubahan budaya. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* merupakan survei yang digunakan oleh banyak pemimpin untuk menghasilkan profil budaya organisasi secara keseluruhan. OCAI terdiri dari enam pertanyaan yaitu: (1) karakteristik dominan; (2) kepemimpinan organisasi; (3) manajemen karyawan; (4) lembaga organisasi; (5) penekanan pada strategi; dan (6) kriteria sukses.

Ada empat jenis budaya yaitu: (1) *the hierarchy culture* (budaya hierarki) yaitu menekankan lingkungan yang relatif stabil dimana tugas dan fungsi dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan, keragaman produk dan layanan dapat dipertahankan, pekerja dikontrol. Keberhasilan budaya ditentukan oleh penggabungan pengambilan keputusan dari kewenangan yang jelas, ada aturan standart dan prosedur, adanya mekanisme kontrol dan akuntabilitas. Hal ini terkait dengan kerja formal dan terstruktur; (2) *the market culture* (budaya pasar). Pasar mengacu pada jenis organisasi yang berfungsi sebagai pasar itu sendiri. Organisasi ini terutama berkaitan dengan lingkungan eksternal, karena berfokus pada transaksi dengan eksternalitas seperti pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, serikat, dan regulator; (3) *the clan culture* (budaya kesukuan). Mirip dengan organisasi tipe kekeluargaan. Mengembangkan pada penekanan kerja sama tim dan karyawan, serta pelanggan dianggap mitra. Bentuk organisasi menerapkan suatu lingkungan kerja yang manusiawi, dengan tujuan

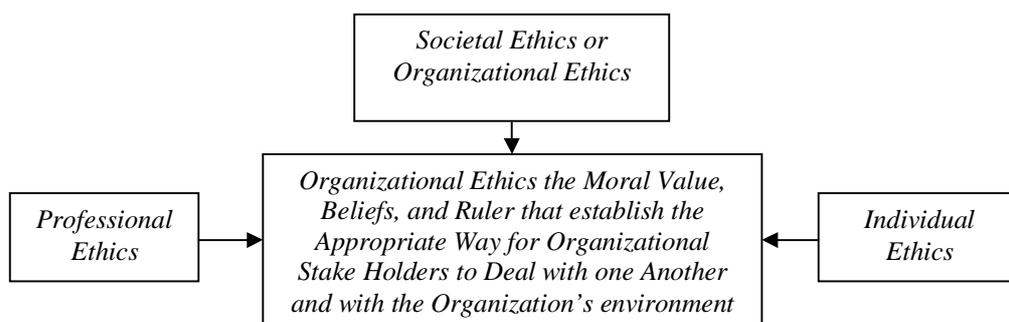
manajerial memberdayakan karyawan dengan memperoleh partisipasi mereka, komitmen, dan loyalitas. Digambarkan sebagai “tempat yang ramah untuk bekerja di mana orang-orang berbagi banyak dari diri mereka sendiri”. Pemimpin dianggap mentor atau tokoh tua, seperti loyalitas, tradisi, dan komitmen ditekankan. Melalui kerja sama tim, partisipasi, dan konsensus, iklim internal yang sukses dengan perhatian bagi orang-orang dapat dicapai; dan (4) *theadhokrasi culture* (budaya yang adaptabel) berdasarkan istilah *ad hoc*, yang mengacu pada sementara, khusus, satuan dinamis.

Sebuah *ad hoc* organisasi dapat dilihat dalam industri seperti *aerospace*, pengembangan perangkat lunak, konsultasi *think-tank*, dan pembuatan film. Tujuannya adalah untuk menjadi inovatif dan beradaptasi, karena tidak ada bentuk kekuasaan atau otoritas terpusat hubungan. Tugas tim tergantung pada apa masalah yang sedang ditangani pada saat itu. Asal usul budaya organisasi menurut Jones (2007:209) bahwa budaya organisasi berasal dari: (1) karakteristik dalam organisasi; (2) sistem sifat-sifat kebenaran yang dimiliki; (3) struktur organisasi; dan (4) etika organisasi. Berdasarkan keempat diilustrasikan pada Gambar 1.



**Gambar 1 Asal Usul dari Budaya Organisasi**

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan etika organisasi adalah etika profesional, etika organisasi, dan etika individual. Faktor-faktor tersebut ditampilkan pada Gambar 2.



**Gambar 2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Etika Organisasi**

Pengambilan keputusan agar lebih efektif para pemimpin perlu memahami adat istiadat, struktur sejarah dan filosofis, politik formal dan informal, bahasa, dan mitos dari organisasi tertentu. Robbins (2001) dan Owen (1987) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kualitas, produktivitas, serta efektivitas organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008:256). Suatu lembaga memiliki budaya organisasi yang berkembang dan telah menjadi ketentuan dalam melaksanakan suatu aktifitas. Demikian halnya dengan lembaga pendidikan, sekolah memiliki budaya yang telah terinternalisasi dalam proses belajar mengajar. Budaya sekolah ini dijunjung bersama, dihormati, bahkan telah menjadi suatu tatanan nilai atau norma di lingkungan sekolah tersebut berada.

Budaya organisasi dalam lingkup dunia pendidikan, merupakan bentuk sebuah sistem bersama dari para anggota sekolah dalam menciptakan karakteristik lembaga pendidikan tersebut, sehingga terlihat beda dengan lembaga pendidikan yang lainnya. Budaya sekolah dapat mengontrol (mempengaruhi) lingkungan sekolah. Sehingga pembahasan mengenai budaya sekolah akan berkaitan erat dengan lingkungan sekolah yang akan diciptakan. Sebagaimana menurut Masaong dan Tilomi (2011:179) bahwa budaya organisasi diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain. Budaya organisasi yang baik akan mendorong seluruh anggota masyarakat sekolah untuk meningkatkan kinerjanya agar tujuan sekolah dapat tercapai. Karena nilai, moral, sikap dan perilaku siswa selama di sekolah dipengaruhi oleh struktur dan kultur sekolah, serta interaksi mereka dengan aspek-aspek dan komponen yang ada di dalamnya, seperti kepala sekolah, guru, materi pelajaran, dan hubungan antarsiswa sendiri.

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan terkadang mempunyai budaya (*culture*) tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima secara baik, yang tersirat dalam budaya dominan sekolah. Setiap sekolah merupakan suatu sistem yang khas, mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, sehingga memiliki kultur atau budaya yang khas pula. Budaya sekolah bisa merupakan bagian atau subkultur dari kultur masyarakat atau bahkan budaya bangsa dan negara. Sekolah sebagai suatu organisasi, memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan, yaitu pembelajaran.

Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Konsep budaya sekolah masuk ke dalam pendidikan itu pada dasarnya sebagai upaya untuk memberikan arah tentang efisiensi lingkungan pembelajaran, lingkungan dalam hal ini dapat dibedakan dalam dua hal, yakni: (1) lingkungan yang sifatnya alami sesuai dengan budaya siswa dan guru; dan (2) lingkungan artifisial yang diciptakan oleh guru atau hasil interaksi antara guru dengan siswa. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah.

Lingkungan diartikan sebagai kesatuan ruang suatu benda, daya, keadaan dan makhluk hidup, termasuk manusia dan perilakunya yang mempengaruhi kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lainnya, yang dimaksud lingkungan pendidikan meliputi kondisi dan alam dunia ini yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku, pertumbuhan, perkembangan atau *life process*. Meskipun lingkungan tidak bertanggung jawab terhadap kedewasaan anak didik, namun merupakan faktor yang sangat menentukan yaitu pengaruhnya yang sangat besar terhadap anak didik, sebab bagaimanapun anak tinggal dalam satu lingkungan yang disadari atau tidak pasti akan mempengaruhi anak. Pada dasarnya lingkungan mencakup lingkungan fisik, lingkungan budaya, dan lingkungan sosial.

Lingkungan sekitar yang dengan sengaja digunakan sebagai alat dalam proses pendidikan (seperti pakaian, keadaan rumah, alat permainan, buku-buku, dan alat peraga) dinamakan lingkungan pendidikan. Lingkungan pendidikan dapat diartikan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap pendidikan atau berbagai lingkungan tempat berlangsung proses pendidikan. Secara umum fungsi lingkungan pendidikan adalah membantu peserta didik dalam interaksi dengan berbagai lingkungan sekitarnya, utamanya berbagai sumber daya pendidikan yang tersedia, agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan sekolah adalah kesatuan ruang dalam lembaga pendidikan formal yang memberikan pengaruh pembentukan sikap dan pengembangan potensi peserta didik.

## **BUDI PEKERTI**

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015) secara resmi telah mencanangkan gerakan Penumbuhan Budi Pekerti melalui serangkaian kegiatan nonkurikuler sesuai dengan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2015. Peraturan tersebut dibuat sebagai upaya pemerintah untuk menumbuhkan budi pekerti anak-anak Indonesia melalui jalur pendidikan formal di sekolah. Hal pertama yang dilakukan untuk menumbuhkan budi pekerti pada siswa adalah diajarkan kemudian dibiasakan dan dilatih secara konsisten. Selanjutnya akan menjadi kebiasaan pada siswa yang kemudian terbentuk karakter dan selanjutnya menjadi budaya terutama budaya di sekolah, untuk menjadi budaya perlu melewati beberapa proses.

Pendidikan Budi Pekerti dengan kata lain pendidikan moral atau pendidikan akhlak. Negoro (tanpa tahun) menyatakan budi pekerti yang mempunyai arti perbuatan (pekerti) yang dilandasi atau dilahirkan oleh pikiran yang jernih dan baik (budi). Secara umum budi pekerti berarti moral dan kelakuan yang baik dalam menjalani kehidupan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Anies Baswedan meresmikan program Penumbuhan Budi Pekerti (PBP) di Jakarta pada tanggal 24 Juli 2015. Program tersebut merupakan pembiasaan sikap dan perilaku positif yang diterapkan terhadap siswa sekolah sejak masa orientasi peserta didik baru hingga masa kelulusan. Tujuan dari implementasi gerakan pertumbuhan budi pekerti adalah menjadikan sekolah sebagai taman untuk menumbuhkan karakter-karakter positif peserta didik di semua tingkatan sekolah, baik Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), maupun Sekolah Menengah Atas atau Kejuruan (SMA/SMK).

Ada enam tahapan alur penerapan program penumbuhan budi pekerti, yakni: (1) tahap pengajaran; (2) pembiasaan; (3) pelatihan untuk bisa konsisten; (4) proses pembiasaan; (5) pembentukan karakter; dan (6) menjadi budaya. Kegiatan penumbuhan budi pekerti yang diterapkan di sekolah-sekolah nantinya terbagi menjadi tujuh lingkup. Diantaranya adalah menumbuhkembangkan nilai moral dan spiritual, nilai kebangsaan dan kebhinekaan, serta interaksi positif antara peserta didik dengan guru dan orang tua. Peserta didik juga nantinya bakal diajak mengembangkan interaksi positif antarpeserta didik, merawat diri dan lingkungan sekolah, serta mengembangkan potensi peserta didik secara utuh dengan melibatkan orang tua dan masyarakat di sekolah.

Haryanto (2012) menawarkan strategi untuk penerapan budi pekerti di sekolah, yakni: (1) strategi pertama ialah dengan mengintegrasikan konten kurikulum pendidikan budi pekerti yang telah dirumuskan ke dalam seluruh mata pelajaran yang relevan, terutama mata pelajaran agama, kewarganegaraan, dan bahasa (baik Bahasa Indonesia maupun Bahasa Daerah); (2) strategi kedua ialah dengan mengintegrasikan pendidikan budi pekerti ke dalam kegiatan sehari-hari di sekolah; (3) strategi ketiga ialah dengan mengintegrasikan pendidikan budi

pekerti ke dalam kegiatan yang diprogramkan atau direncanakan; dan (4) strategi keempat ialah dengan membangun komunikasi dan kerjasama antara sekolah dengan orang tua peserta didik. Berkaitan dengan implementasi strategi pendidikan budi pekerti dalam kegiatan sehari-hari, secara teknis dapat dilakukan melalui: (1) keteladanan; (2) kegiatan spontan; (3) teguran; (4) pengkondisian lingkungan; dan (5) kegiatan rutin.

### **PERAN PEMIMPIN VISONER DALAM MENUMBUHKAN BUDAYA BUDI PEKERTI DI SEKOLAH**

Setiap sekolah mempunyai budaya yang berbeda-beda, misalnya membudayakan kembali upacara bendera karena banyak manfaatnya, membaca *asmaul husna* pada waktu pelajaran akan dimulai, membaca doa sebelum dan sesudah belajar, kepala sekolah dan guru memberikan salam kepada siswa pada waktu siswa datang, sopan santun siswa kepada kepala sekolah dan guru, membudayakan sifat jujur, berani karena benar, budaya lebih baik, dan budaya lebih bermutu. Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kemajuan organisasi memerlukan komitmen dari semua warga sekolah dan membutuhkan komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi yang masih dalam bentuk abstrak ke bentuk nyata.

Budi pekerti merupakan perbuatan yang dilandasi oleh pemikiran yang baik merupakan hal yang masih abstrak, dan selayaknya diajarkan pada diri setiap peserta didik yang selanjutnya dibiasakan, dikonsistenkan, proses pembiasaan, pembentukan karakter, dan dijadikan sebagai budaya sekolah. Penumbuhan budi pekerti dijadikan budaya organisasi/sekolah melalui tiga tingkatan, yaitu: berlaku untuk setiap individu (setiap warga sekolah yakni kepala sekolah, setiap guru, setiap staf tata usaha, dan pembantu sekolah, serta setiap siswa); menuju ke tingkat yang lebih tinggi yaitu *group* hal ini dapat berupa kelompok guru, kelompok staf, dan kelompok siswa. Selanjutnya menjadi budaya dalam sistem organisasi yaitu keseluruhan dari elemen sekolah bahkan komite sekolah.

Menurut Cameron dan Quinn (1999) keempat jenis budaya, dapat ditawarkan untuk diterapkan di sekolah sebagai organisasi nirlaba adalah budaya hierarki, budaya pasar, budaya kesukuan, dan budaya yang adaptabel. Dari keempat jenis budaya itu, ada jenis yang muncul dari internal organisasi yaitu budaya hierarki dan kesukuan, dan ada yang muncul dari luar yaitu budaya pasar dan budaya adaptabel. Pada jenis budaya hierarki (*the hierarchy culture*), sekolah merupakan sebuah organisasi menekankan lingkungan internal sekolah yang relatif stabil di mana tugas dan fungsi dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan. Warga sekolah mengetahui posisi masing-masing dan melaksanakan sesuai dengan deskripsi tugas yang ada

pada struktur organisasi. Keberhasilan ditentukan oleh penggabungan pengambilan keputusan dari kewenangan yang jelas, ada aturan standar dan mempunyai prosedur. Sedangkan budaya kesukuan, di sekolah menekankan kerja sama tim dan karyawan, serta pelanggan dianggap mitra (bersifat kekeluargaan). Sekolah sebagai tempat yang ramah untuk bekerja di mana orang-orang berbagi banyak dari diri mereka sendiri. Bentuk organisasi menerapkan suatu lingkungan kerja yang manusiawi. Hal ini sesuai dengan teori Ouchi (1982) yang memunculkan Teori Z. Teori ini menempatkan egalitarian sebagai sentral di masa yang akan datang. Implikasi dari egalitarian adalah setiap orang dapat menerapkan kebijakan dan dapat bekerja secara otonomi tanpa adanya supervisi yang tertutup karena sudah adanya kepercayaan. Teori ini muncul yang dilatarbelakangi oleh perusahaan Jepang dan Amerika. Dan Teori Z adalah sebuah pendekatan manajemen kebudayaan.

Sedangkan Rice dan Bishoprick (1971) menyatakan konsep model organisasi egalitarian adalah kesamaan dalam otoritas dan kesamaan hak bagi setiap orang dalam kelompok. Kontribusi setiap orang bagi kelompok memiliki makna yang sama pentingnya. Sedangkan budaya pasar (*the market culture*) menganggap bahwa sekolah merupakan sistem terbuka yang tidak dapat berdiri sendiri dan selalu ada kaitannya dengan lingkungan eksternal. Sekolah selalu berhubungan dengan orangtua siswa, pemerintah, warga sekitar, lembaga swasta, perusahaan, dan lainnya. Kesemuanya perlu adanya hubungan yang harmonis dan simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan. Untuk mengantisipasi lingkungan yang selalu berubah dengan cepatnya dan berbagai bentuk persaingan, budaya adaptabel dapat juga diterapkan di sekolah. Sekolah dapat membentuk panitia *ad hoc* yang dapat menjadikan organisasi sekolah menjadi lebih inovatif (seperti saat penanganan penerimaan siswa baru, penjaminan mutu, seminar/lokakarya/*workshop*).

Menurut Masaong dan Ansar (2011:190) budaya sekolah yang memiliki empat karakteristik, yaitu: (1) budaya sekolah bersifat khusus, karena masing-masing sekolah memiliki sejarah, pola komunikasi, sistem dan prosedur, pernyataan visi dan misi; (2) budaya sekolah pada hakikatnya stabil dan biasanya lambat berubah, budaya sekolah akan berubah bila ada ancaman krisis dari sekolah yang lain; (3) budaya sekolah biasanya memiliki sejarah yang bersifat implisit dan tidak eksplisit; dan (4) budaya sekolah tampak sebagai perwakilan simbol yang melandasi keyakinan dan nilai-nilai sekolah tersebut. Pengetahuan dan kesopanan para personil sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain. Dimensi ini menuntut para guru, staf, dan kepala sekolah terampil, profesional, dan terlatih

dalam memainkan perannya memenuhi tuntutan dan kebutuhan siswa, orang tua, dan masyarakat.

Menurut Mulyasa (2010:90) upaya penumbuhan dan pengembangan budaya berbudi pekerti di sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini. **Pertama**, berfokus pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Pengembangan budaya sekolah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya, harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya sekolah. **Kedua**, penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya budaya sekolah, komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien. **Ketiga**, inovatif dan bersedia mengambil risiko. Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil risiko. Setiap perubahan budaya sekolah menyebabkan adanya risiko yang harus diterima khususnya bagi para pembaharu. Ketakutan akan risiko menyebabkan kurang beraninya seorang pemimpin mengambil sikap dan keputusan dalam waktu cepat. **Keempat**, memiliki strategi yang jelas. Pengembangan budaya sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.

**Kelima**, berorientasi kinerja. Pengembangan budaya sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang terdapat mungkin dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah. **Keenam**, sistem evaluasi yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap, yakni jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Oleh karena itu, perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan. **Ketujuh**, memiliki komitmen yang kuat. Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan implementasi program-program pengembangan budaya sekolah. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.

**Kedelapan**, keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara

konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada pengambilan keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut. **Kesembilan**, sistem imbalan yang jelas. Pengambilan budaya sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya sekolah. **Kesepuluh**, evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi disekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya sekolah.

## KESIMPULAN

Maju mundurnya sebuah organisasi tergantung pada pemimpinnya. Pemimpin merupakan orang yang diberi tugas untuk memberikan pengarahan, bimbingan, dan motivasi kepada bawahannya. Pemimpin yang dapat memandang jauh ke depan merupakan pemimpin visioner yang sangat dibutuhkan untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif. Di sekolah jenis pemimpin seperti ini sangat dibutuhkan. Untuk meletakkan landasan budi pekerti bagi siswa memerlukan komitmen yang kuat. Budi pekerti perlu dibudayakan dalam kehidupan nyata di sekolah. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dianut oleh semua warga sekolah yang dapat membedakan antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Cameron, K. S., dan Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame Work*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Creemers, B. P. M., dan Reynolds, D. 1993. *School Effectiveness and School Improvement. International Journal or Research, Policy and Practice Lisse*. New Jersey: Swells Zeitlinger.
- Gilang. 2015. *Menteri Anies Resmikan Program Penumbuhan Budi Pekerti*. (Online), (<http://www.cnnindonesia.com/nasional>), diakses 31 Agustus 2015.
- Greenberg, J., dan Baron, R. A. 1997. *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

- Haryanto. 2012. *Pendidikan Budi Pekerti*. (Online), (<http://belajarpsikologi.com/pendidikan-budi-pekerti/>), diakses 3 September 2015.
- Jones, G. R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change Cases*. Texas: Pearson.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2015. *Bukan Menanamkan tetapi Menumbuhkan Budi Pekerti*. (Online), (<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/berita/4406>), diakses 31 Agustus 2015.
- Koontz, O'Donnell, dan Weihrich. 1984. *Management*. McGraw-Hill, Inc.
- Makawimbang, J. H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Masaong, A. K., dan Arfran, A. T. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence (Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang)*. Bandung: Alfabeta.
- Negoro, S. S. Tanpa Tahun. *Budi Pekerti*. (Online), (<http://jagadkejawen.com/index.php?option=com>), diakses 31 Agustus 2015.
- Ouchi, W. G. 1982. *Theory Z: How American Business can Meet The Japanese Challenge*. New York: Avon Publishers of Bard, Camelot, Discus and Flare Books.
- Owens, R. G. 1987. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. (Online), (<http://sdm.data.kemdikbud.go.id/SNP/dokumen/Permendiknas%20No%2013%20Tahun%202007.pdf>), diakses 3 September 2015.
- Prijosaksono, dan Sembel. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Victory Jaya Abadi.
- Rice, G. H., dan Bishoprick, D. W. 1971. *Conceptual Models of Organization*. New York: ACC.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2008. *Organizational Behavior*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sonhadji, A., dan Huda, A. Y. M. 2014. *Asesmen Kebutuhan, Pengambilan Keputusan, dan Perencanaan: Matarantai dalam Manajemen Pendidikan*. Malang: UM Press.
- Wahyudi. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.