

PENGEMBANGAN KONSTRUK BUDAYA ORGANISASI DAN PENGUKURANNYA DALAM KEPEMIPINAN SEKOLAH

Burhanuddin & Achmad Supriyanto

Fakultas Ilmu Pendidikan - Universitas Negeri Malang

E-mail burhanuddin.fip@um.ac.id aspriess@gmail.com

Abstrak: Paper ini mendiskusikan program penelitian pengembangan yang bertujuan mengembangkan konstruk budaya organisasi dan pengukuran efektivitas kepemimpinan sekolah. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor situasional yang elusif dan kompleks. Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan faktor budaya sebagai pendukung operasional kepemimpinan organisasi sekolah. Hal ini sangat diperlukan guna menghadapi tantangan-tantangan internal dan global guna mendukung penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan. Pengembangan model pengukuran kedua variabel didasarkan pada *theoretical framework* dan studi empirik dengan melibatkan 180 guru dan 20 orang kepala Sekolah Dasar di Kota Malang. Hasil kajian teoritik dan empirik penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat sejumlah jenis budaya organisasi yang mewarnai organisasi sekolah dan menentukan model kepemimpinan yang diterapkan di sekolah. Implikasi studi ini adalah bahwa kepala sekolah sangat berkepentingan dalam membaca dan memahami kecenderungan budaya yang berkembang di lingkungan kerja. Mereka diharapkan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan, sekaligus melakukan perubahan-perubahan budaya jika diperlukan guna menjamin keberlangsungan proses kepemimpinan. Untuk memperoleh kesimpulan-kesimpulan komprehensif, penelitian lanjutan perlu dilaksanakan dengan fokus pada variabel-variabel dan konteks yang berbeda.

kata kunci konstruk budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu konstruk yang menjadi perhatian banyak peneliti perilaku organisasi. Intensitas elemen organisasi ini memberikan diprediksi dapat memberikan dampak tertentu terhadap perilaku kerja individu di dalam sebuah organisasi sekolah. Gejala demikian perlu dipahami dengan baik oleh para praktisi pendidikan terutama kepala sekolah agar mereka dapat menentukan secara tepat alternatif model kepemimpinan yang bagaimana yang dapat meningkatkan kinerja organisasi sekolah (Bush & Middlewood, 2005). Hal ini disebabkan karakteristik budaya dan pemahaman dan penguasaan nilai-nilai budaya organisasi sangat diperlukan guna meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan tingkat kinerja staf sekolah (Sergiovanni, 1987). Bahkan Yukl (2002) menegaskan bahwa dengan perubahan-perubahan budaya organisasi, pimpinan puncak secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku kerja para anggota. Untuk menjamin keberlangsungan manajemen pendidikan, kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi perlu melakukan perubahan pendekatan yang dipilih sesuai dengan tuntutan aspek situasional, khususnya budaya organisasi yang dijadikan fokus kajian dalam penelitian ini (Datnow & Castellano, 2001).

Hasil-hasil penelitian telah membuktikan bahwa para pimpinan organisasi cenderung melakukan berbagai perubahan sistem manajemen dan pendekatan kepemimpinan. Walaupun demikian, namun dalam banyak kesempatan mengalami kegagalan karena ketidakmampuan mereka dalam memahami peranan kritis budaya organisasi yang telah tertanam di dalam suatu lembaga (Bush & Middlewood, 2005; Fralinger & Olson, 2007; Lincoln, 2010; McKee, Kemp, & Spence, 2013). Kelemahan pemahaman dan pengendalian aspek kultural ini mengakibatkan sistem manajemen yang diterapkan tidak mampu memberikan dampak positif terhadap kemajuan kinerja anggota dan tingkat produktivitas organisasi (Lincoln, 2010). Kesenjangan demikian juga menjadi pendorong utama para perencana manajemen strategik untuk lebih menekankan perlunya

para pimpinan mengidentifikasi dan mempertimbangkan nilai-nilai utama organisasi (*core values*) di dalam proses perumusan visi dan misi organisasi (Fralinger & Olson, 2007).

Di samping itu, mereka sangat diharapkan melakukan penyesuaian budaya organisasi guna meningkatkan kemampuan para anggota melakukan tindakan-tindakan inisiatif, perbaikan kualitas pelayanan para pelanggan, dan produktivitas organisasi (Bartol, Martin, Tein, & Matthews, 2002; McKee et al., 2013). Paper ini menyajikan sebuah program penelitian dalam rangka mengembangkan konstruk budaya organisasi, mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang diterapkan, dan mengukur efektivitas kepemimpinan sekolah.

METODE

Untuk menghasilkan model pengukuran budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan sekolah, penelitian pengembangan (*developmental research*) diterapkan. Produk penelitian berupa *software* pengukuran dikembangkan berdasarkan indikator-indikator budaya organisasi dan kepemimpinan sekolah. Rancangan yang dihasilkan kemudian diujicoba kepada sampel guru yang terdiri dari 180 orang guru dan 20 orang kepala sekolah di lingkungan Sekolah Dasar di Kota Malang. *Theoretical framework* dikembangkan berdasarkan hasil *literature review* yang secara teknis dilaksanakan dalam bentuk *meta analysis* dengan mengintegrasikan temuan-temuan dari beberapa hasil kajian teori dan penelitian terdahulu. Asumsi dasar model demikian adalah bahwa terdapat kebenaran umum temuan dengan mempertimbangkan berbagai potensi maupun kelemahan dari kajian multi sumber yang relevan baik secara kuantitatif dan kualitatif. Teknik ini dapat membandingkan hasil-hasil studi, mengidentifikasi perbedaan-perbedaan, hubungan-hubungan antar variable yang dijadikan fiokus penelitian. Yang dijadikan sumber sumber-sumber kajian penelitian ini berasal dari karya-karya akademik berupa artikel dan *text-book* hasil-hasil penelitian dan gagasan. Hasil uji model di lapangan dianalisis dengan menggunakan teknik *multivariate*

statistics, dengan prosedur *structural equation modeling*. Penerapan prosedur ini ditujukan untuk menilai tingkat validitas skala pengukuran budaya organisasi dan kepemimpinan. Di samping itu, untuk mengetahui bagaimana hubungan dan efek antar variabel budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah).

HASIL

Bagaimana konstruk budaya organisasi dikembangkan oleh para peneliti?

Berdasarkan model teoretik dan studi empirik, program penelitian pengembangan ini telah merumuskan beberapa poin terkait konstruk budaya organisasi dan kepemimpinan sekolah. Budaya organisasi berakar dari sejumlah faktor organisasional. Secara umum didefinisikan sebagai *sharing* antar anggota mengenai kepercayaan, harapan, nilai-nilai, norma, rutinitas yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja dan berhubungan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Champoux, 2003; Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006; Jones & George, 2006; Lok & Crawford, 2004; Yukl, 2002).

Wallach (1983) mendiskusikan budaya organisasi dengan menggunakan istilah korporasi (*corporate culture*) yakni sebagai bentuk pemahaman bersama perilaku anggota – bagaimana cara mereka bekerja dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, norma dan filosofi atau cara hidup (*way of life*) yang dianut individu menentukan bagaimana segala sesuatunya berjalan. Unsur-unsur ini membatasi bagaimana seseorang bekerja, bertingkah laku, berbicara, bergaya, dan keharusan-keharusan yang perlu dipatuhi oleh seseorang.

Bartol *et. al* (2002) mendefinisikannya sebagai suatu sistem terdiri dari empat komponen: nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, dan norma-norma yang menghubungkan para anggota organisasi. Keempat komponen budaya organisasi ini berasal dari lingkungan masyarakat, dibawa oleh para individu atau anggota organisasi (Jones & George, 2006). Budaya organisasi yang sudah tertanam di dalam sistem organisasi mampu mengkonsolidasikan asumsi-asumsi dan

tujuan-tujuan para anggota organisasi (Russell, 2001). Hal ini dipertahankan dan diadopsi individu, sehingga dapat mewarnai budaya organisasi yang ada. Sergiovanni (1987, p. 220) berpendapat bahwa lingkungan organisasi sekolah memiliki dimensi budaya tertentu yang dimanifestasikan ke dalam empat level: *artifact*, *perspectives*, *values*, dan *assumptions*.

Terdapat sejumlah tipe budaya organisasi yang berhasil diidentifikasi oleh sejumlah peneliti. Masing-masing tipe diduga dapat mewarnai perilaku anggota dan pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas organisadsi. Sebagian penulis dan peneliti menyebutnya “*corporate culture*” (Chiang dan Birtch, 20097). Ada juga yang melukiskannya sebagai budaya birokratis, inovatif, dan supportif (Lok & Crawford, 2004; Wallach, 1983). Quinn (1989), Cameron & Quinn (2006), dan Ferreira & Hill (2008) menamakannya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market oriented*. Variasi tipe-tipe tersebut diprediksi mempengaruhi tingkat efektivitas tipe kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Tipe-tipe dasar yang telah berhasil diidentifikasi oleh para peneliti dideskripsikan sebagai berikut.

Budaya birokratis atau hirarkhis

Organisasi birokratis lebih mencerminkan aspek formalitas atau dserba formal dengan menerapkan sistem birokrasi yang ketat dan sangat terestruktur. Budaya ini bercirikan perilaku organisasi yang menekankan pada standar reliabilitas, standardisasi, preditabilitas, dan efisiensi. Unsur-unsur teknis manajemen didesain sebagai pengikat kuat untuk segenap komponen kerja manajemen, missal meliputi peraturan-peraturan, prosedur, dan kebijakan-kebijakan operasional. Perilaku kerja para anggota mengacu kepada semua elemen tersebut. Fungsi pimpinan lebih ditekankan kepada peran sebagai “organisor” bertugas dan bertanggungjawab memastikan bahwa semua orang yang bekerja di dalam unit-unit yang ada harus mematuhi apa yang telah digariskan dalam unsur-unsur tersebut. Di samping itu, mereka amelaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara ekonomis, atau dengan tingkat pembiayaan yang minimal. (Cameron

& Quinn, 2006). Wallach (Wallach, 1983) menjelaskan bahwa dalam organisasi ini terdapat garis yang jelas tentang tanggung jawab dan kewenangan individu. Pekerjaan biasanya diorganisir secara sistematis, terstruktur, dan teratur. Organisasi berbudaya birokratis atau hirarkhis merupakan organisasi yang benar-benar sudah terbentuk dengan baik (*well-established*), solid, matang, berorientasi pada kekuasaan, menerapkan prinsip kehati-hatian, dan stabil.

Budaya kekeluargaan

Organisasi klan oleh Cameron & Quinn (2006) dilukiskan seperti sebuah keluarga (*Klan (clan)*). Jenis ini lebih menekankan kepada *teamwork*, keterlibatan anggota, pemberdayaan, kohesivitas, partisipasi, dan komitmen korporasi kepada para bawahan, dan tim kerja. Kondisi demikian dipertahankan bersama melalui sikap loyalitas para anggota dan tradisi. Di dalam konteks ini, para pemimpin lebih banyak memerankan figur sebagai mentor dan orang tua. Tanggung jawab mereka adalah memberdayakan, dan memberikan kemudahan para anggota untuk berpartisipasi, berkomitmen, dan bersikap loyal.

Adhokrasi (adhocracy)

Budaya adhokrasi menggambarkan sebuah organisasi yang dinamis, kreatif, dan memiliki semangat *entrepreneurial*. Organisasi demikian diperlukan untuk menghadapi suasana lingkungan yang serba tidak pasti dan tidak stabil. Nilai-nilai umum yang dimiliki organisasi meliputi fleksibilitas, penyesuaian, pengambilan risiko, eksperimentasi, dan inisiatif. Di samping itu, para pemimpin organisasi bertipe demikian memiliki visi yang jelas. Kepemimpinan yang cocok dalam situasi demikian adalah yang lebih menekankan kepada prinsip-prinsip *empowerment* atau *participation* (Yukl, 2002).

Budaya pasar

Budaya pasar mewarnai organisasi yang berorientasi kepada persaingan dan tujuan yang ingin dicapai. Fokus pada produktivitas, keuntungan, alokasi pasar, penetrasi dan perebutan pasar. Pemimpin dalam situasi *market culture* diharapkan memiliki semangat

kerja yang kuat, pekerja keras, dan siap menjadi pesaing yang siap menghadapi tantangan (Cameron & Quinn, 2006).

Budaya pembaharuan

Organisasi sekolah yang digolongkan menerapkan model budaya inovatif (*innovative culture*) pada hakikatnya memiliki kesamaan dengan jenis-jenis organisasi yang menganut paham market oriented. Salah seorang peneliti yang memperkenalkan tipe budaya demikian seperti Wallach (1983) melalui *Organizational Culture Index* yang dikembangkannya menggambarkan suasana atau dinamika kerja dalam unit-unit organisasi sebagai lingkungan kerja yang dinamis dan menarik perhatian bagi kebanyakan pekerja. Sekaligus dinilai sebagai tempat yang tepat bagi para pegawai atau anggota yang menyukai pembaharuan, tuntutan kerja dengan kreativitas tinggi, keberanian mengambil risiko, dan dengan semangat kewirausahaan yang luar biasa (*entrepreneurial and ambitious people*). Dengan demikian, sekaligus dapat berfungsi sebagai tempat bekerja bagi orang-orang yang ingin memiliki kebebasan untuk menyalurkan bakat dan minat masing-masing. Kepemimpinan diterapkan dengan banyak dorongan-dorongan atau motivasi dan secara konstan dan berkelanjutan. Umumnya menjadi tempat para pekerja yang memiliki semangat atau moral kerja yang sangat tinggi dalam meraih keberhasilan untuk organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Budaya suportif

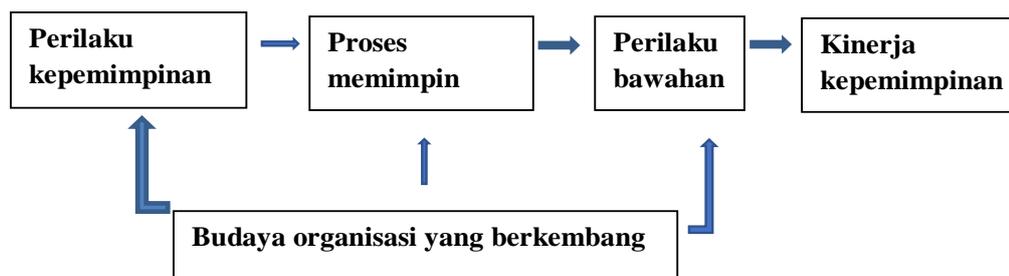
Kultur suportif didiskripsikan hampir sama dengan sebagian ciri-ciri budaya klan sebagai sebuah keluarga dalam rumah tangga. Sebagian besar orang yang pernah mengalami bekerja dalam suasana lingkungan kerja suportif akan menilai bahwa mereka sebagai anggota diperlakukan oleh para manajer mereka dengan penuh kehangatan dan kelembutan atau bersikap sangat bersahabat. Wallach (1983, p. 33) disebut "fuzzy". Rasa keterbukaan, saling percaya satu sama lain, keamanan yang dirasakan dalam bekerja, adil, dan penuh harmoni. Proses berorganisasi lebih ditekankan kepada perilaku manajemen yang

conern kepada interaksi bersifat sosial, kemanusiaan, kolaboratif, dan keuntungan timbal balik (Wallach, 1983).

Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan

Wallach berpendapat tidak ada istilah baik atau buruk tipe budaya organisasi apapun (1983, p. 32). Budaya organisasi

kapasitas para anggota dalam meraih kepuasan kerja secara intrinsik memiliki hubungan positif yang sangat kuat dengan efektivitas kepemimpinan organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan (Dhillon, Syed, & Pedron, 2016). Bagaimana pola hubungan kedua variabel ini dapat diikhtisarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Keterkaitan budaya organisasi dengan variabel-variabel efektivitas kepemimpinan

dikatakan efektif jika memperkuat manajemen dan usaha-usaha individu dalam merealisasikan visi, misi, dan pencapaian tujuan kerjasama (Burhanuddin, 2013; Wallach, 1983). Efektivitas tipe yang dikembangkan tergantung kesesuaiannya dengan kebutuhan individu dan organisasi sekolah (Sergiovanni, 1987). Hasil-hasil penelitian Yukl (2002) dan Sashkin (1984) menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai bagian aspek-aspek kontingensi menentukan bagaimana pemimpin berperilaku, proses mempengaruhi, sikap dan perilaku anggota. Oleh sebab itu hasil-hasil penelitian lain yang relevan menunjukkan adanya hubungan yang erat antara budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan (Kwantes & Boglarsky, 2007; Yukl, 2002) terutama dalam mengelola perubahan organisasi yang dihadapi pimpinan (Ismail & Baki, 2017). Di samping itu, berpengaruh terhadap kepuasan intrinsik, dan pada gilirannya mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan organisasi. Penelitian Kwantes dan Boglarsky (2007) tentang budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan di beberapa negara secara kuat menunjukkan adanya hubungan yang erat antara budaya organisasi dan tingkat efektivitas kepemimpinan. Terutama aspek-aspek budaya organisasi yang mengarah kepada peningkatan

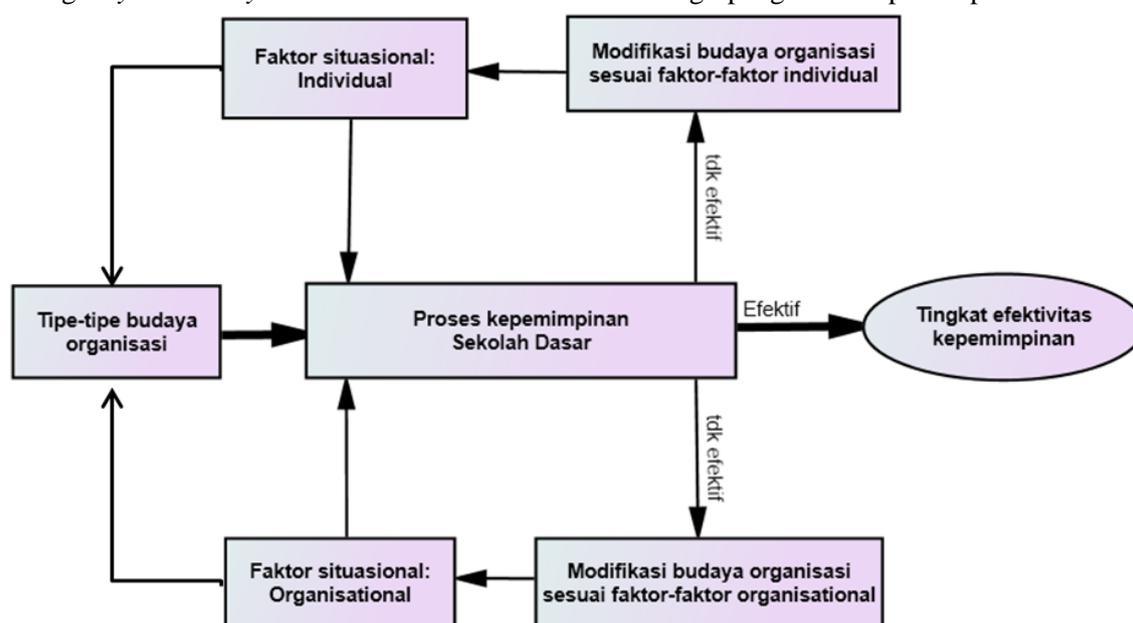
Kajian teori dan hasil-hasil riset yang dibahas oleh Champoux (2003) menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik budaya organisasi tertentu dengan kinerja organisasi. Beberapa bukti empirik mengenai tipe-tipe budaya organisasi tertentu yang mengguguli keberhasilan jenis budaya organisasi lainnya dalam peningkatan kinerja organisasi dapat digariskan sebagai berikut:

1. Organisasi yang memiliki budaya kuat lebih menekankan kepuasan pelanggan, karyawan, mitra kerja dan menghargai peran kepemimpinan pada semua level.
2. Organisasi-organisasi yang memiliki budaya partisipatif dalam proses pengambilan keputusan.
3. Terorganisasi dengan baik, memiliki tujuan dan prosedur kerja yang jelas.
4. Budaya organisasi yang telah melekat kuat keada segenap anggota.
5. Organisasi yang mempromosikan nilai tanggung jawab sosial.
6. Lebih menekankan akurasi dalam bekerja, prediktabilitas, dan keberanian pengambilan risiko.
7. Organisasi yang menghargai nilai-nilai kebersamaan dan kemampuan beradaptasi dengan tuntutan situasional.

Mengukur kecenderungan budaya dan efektivitas kepemimpinan di sekolah

Untuk mendeteksi budaya dan efektivitas kepemimpinan di sekolah, penelitian ini mengembangkan produk *software* pengukuran budaya organisasi dan kepemimpinan. Dikembangkan berdasarkan hasil kajian teoritik dan empirik tentang budaya organisasi yang diprediksi mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Instrumen dalam sistem ini didesain berdasarkan hasil uji validitas item dan indikator-indikator budaya organisasi, efektivitas kepemimpinan, dan faktor-faktor situasional organisasi sekolah. Bagaimana sistem program tersebut bekerja diilustrasikan sebagai *cybernetic system* dalam Gambar 2.

sebagai leader. Antara lain meliputi pengambilan inisiatif, keputusan, dan langkah-langkah konkrit peningkatan mutu pendidikan melalui proses kepemimpinan efektif (Bush & Middlewood, 2005). Kontribusi kepemimpinan berbasis sekolah dapat diukur sejauhmana pelaksanaan fungsi fungsi atau praktik kepemimpinan baik sebagai manajer maupun leader menyentuh komponen-komponen organik administrasi dan supervisi pendidikan (*administrative and supervisory leadership*) antara lain kurikulum/ pembelajaran personalia, sarana prasarana, keuangan, kesiswaan, dan hubungan masyarakat. Penelitian Robinson *et. al* (2008) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap



Gambar 2. Cybernetic model deteksi budaya organisasi dan kepemimpinan Sekolah

Produk penelitian ini diharapkan dapat memberikan pedoman: bagaimana seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah misalnya menghadapi kenyataan bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan ternyata tidak efektif. Program ini akan memberikan sinyal perlu tidaknya mereka melakukan perubahan-perubahan atau modifikasi pendekatan kepemimpinan dan penyesuaian tipe budaya organisasi sesuai tuntutan situasi sehingga efektivitas kepemimpinan dapat tercapai.

Adapun pengukuran kinerja kepemimpinan sekolah, indikator-indikator dikembangkan terkait fungsi kepala sekolah

hasil akademik dan non-akademik sekolah menggunakan lima dimensi dalam pengukuran efektivitas ekepemimpinan: (1) perumusan visi dan tujuan-tujuan organisasi sekolah; (2) pengelolaan sumber daya pembelajaran secara strategic; (3) merencanakan, mengkoordinir, menilai kinerja pembelajaran dan kurikulum; (4) peningkatan profesi guru/staf melalui promosi dan partisipasi dalam rangka peningkatan kapasitas belajar para guru; dan (5) menjamin tersedianya lingkungan organisasi sekolah yang suportif.

Kepemimpinan sekolah dikatakan berhasil atau efektif manakala kepala sekolah tersebut dapat melaksanakan fungsi

kepemimpinannya, antara lain dalam kelima dimensi di atas. Indikator-indikator pengukuran efektivitas kepemimpinan dapat dikembangkan berdasarkan dimensi-dimensi tersebut. Misalnya dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Dimensi 1: perumusan visi dan tujuan-tujuan organisasi sekolah

Dalam dimensi pertama kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan mendorong seluruh anggota untuk mempelajari dan memahami aspek-aspek filosofi dan nilai-nilai pendidikan. Kepala sekolah mengkoordinir para guru, orang tua, wakil masyarakat dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan. Mengkomunikasikan hasil rumusan komponen tujuan sekolah kepada staf sekolah, orang tua, anggota masyarakat, dan para *stakeholder* lainnya. Di samping itu, kepala sekolah perlu aktif memberikan bimbingan dan pengarahan kepada semua anggota tentang bagaimana usaha-usaha pencapaian tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama.

Dimensi 2: Pengelolaan sumber daya pembelajaran secara strategik

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur berdasarkan kemampuan dalam pengelolaan, pengembangan, dan pengamanan sumber daya pembelajaran (*learning resources*) agar dapat dipergunakan sepenuhnya untuk mendukung peningkatan hasil belajar siswa.

Dimensi 3: Merencanakan, mengkoordinir, menilai kinerja pembelajaran dan kurikulum

Dalam dimensi ini kemampuan kepala sekolah diukur berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses manajemen akademik khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana kurikulum sekolah, metode mengajar, dan pelaksanaan rencana pengajaran oleh para guru, dan penyelenggaraan penilaian prestasi belajar siswa.

Dimensi 4: Peningkatan profesi guru/staf melalui promosi dan partisipasi dalam rangka

peningkatan kapasitas belajar para guru

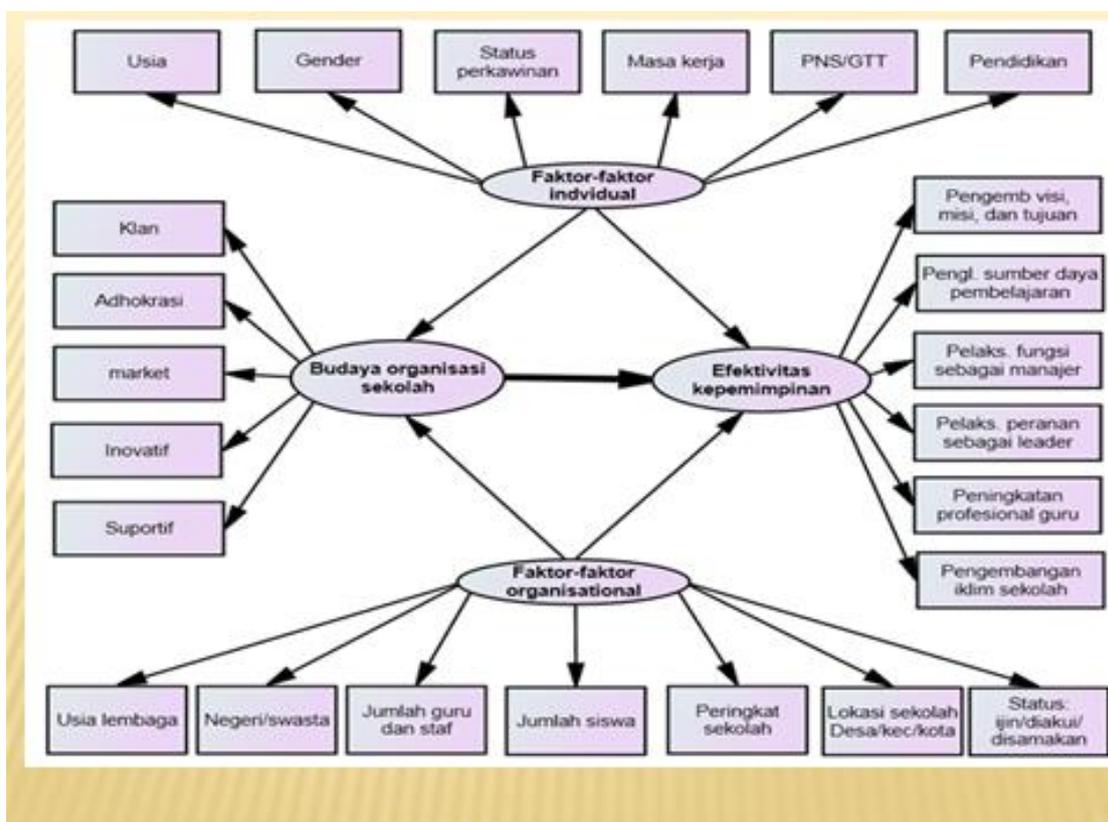
Untuk mendukung usaha-usaha peningkatan kompetensi akademik para guru, maka kepala sekolah diharapkan memiliki

kemampuan dan komitmen dalam program pembinaan staf khususnya para guru. Di dalam dimensi ini yang ditekankan adalah partisipasi kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi, bukan hanya sekedar pendukung atau sponsor kegiatan-kegiatan. Kepala sekolah harus mampu menunjukkan kemampuan dan komitmen yang tinggi dalam memberikan semangat belajar para guru dan seluruh staf sekolah. Di samping itu mereka harus siap menjadi contoh sebagai pembelajar yang baik (*good learner*).

Dimensi 5: Menjamin tersedianya lingkungan organisasi sekolah yang suportif.

Kepala sekolah dinilai efektif apabila memenuhi kriteria kemampuan dalam menyediakan dan memelihara kondisi lingkungan organisasi yang suportif. Sekolah-sekolah yang dikelola di dalam suasana lingkungan yang suportif terbukti mampu menumbuhkan suasana kondusif bagi aktivitas pihak guru maupun siswa di sekolah. Sehingga hal ini mampu menumbuhkan semangat staf sekolah dalam bekerja, dan meningkatkan kegairahan para siswa dalam pembelajaran. Sehingga dapat mendukung peningkatan prestasi belajar siswa dan profesionalitas guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Keterkaitan masing-masing komponen budaya organisasi dan kepemimpinan dapat dijelaskan sebagaimana nampak pada Gambar 3.



Gambar 3 Konstruk budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan sekolah

PEMBAHASAN

Argumen-argumen di atas sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebagaimana dilaporkan oleh Sashkin (1984), yang telah mengidentifikasi tiga set faktor-faktor kontingensi yang terbukti mempengaruhi keberhasilan manajemen khususnya kepemimpinan meliputi organisasional, lingkungan, dan psikologis. Faktor organisasional mencakup sejauhmana pola organisasi didesain sedemikian rupa sehingga menentukan bagaimana para anggota berinteraksi dalam proses kerjasama mencapai tujuan. Termasuk di dalam faktor ini adalah budaya organisasi (*organizational culture*) yang dapat mewarnai perilaku individu dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasional (Burhanuddin, 2013). Ketika penyelesaian pekerjaan-pekerjaan tertentu menuntut kreativitas dan autonomi individual yang sangat tinggi, di mana produk akhir pekerjaan dapat dituntaskan oleh seorang pekerja, maka organisasi mungkin perlu dirancang berbentuk birokrasi atau sistem hirarkhi kelembagaan

yang lebih terperinci. Di dalam situasi demikian, kepemimpinan yang efektif adalah yang menggunakan pendekatan partisipasi individual (*individual participation*) karena pendekatan ini dapat memberikan kesempatan otonomi penuh perseorangan anggota dalam mengambil keputusan tentang penyelesaian akhir pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing anggota. Sebaliknya, untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan ketergantungan antar unit atau *interacting work team* (Sashkin, 1984), maka *group participation* atau *teamwork* dinilai lebih cocok.

Sejalan organisasi akan menunjukkan variasi budaya, mengandung keunikan masing-masing dan terbukti memiliki hubungan erat dengan efektivitas kepemimpinan (Dhillon et al., 2016; Kwantes & Boglarsky, 2007). Untuk menjadi pemimpin yang efektif, maka mereka perlu memiliki wawasan yang memadai mengenai budaya yang dihadapi. Bartol et al. (2002) melaporkan bahwa para manajer yang telah melakukan perubahan-perubahan atau penyesuaian budaya organisasi mampu meraih

keberhasilan dalam memimpin organisasi. Untuk itu pemimpin perlu mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi organisasi kepada para anggotanya. Di samping itu memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk memimpin pelaksanaan tugas-tugas sesuai visi dan misi maupun perubahan budaya yang diperlukan (Bartol *et al.*, 2002). Jika para manajer tidak suportif terhadap situasi yang berkembang di lingkungan kerja, maka gaya manajemen yang diterapkan kemungkinan besar tidak diterima secara suka rela oleh para bawahan. Sebaliknya, ketika pimpinan berhasil membangun budaya organisasi yang suportif yang diwarnai fleksibilitas, kesempatan yang sama untuk belajar, keterbukaan terhadap informasi, penggunaan sumber daya, dan dukungan pimpinan, maka efektivitas manajemen dan kepemimpinan partisipatif meningkat. Kondisi demikian pada gilirannya meningkatkan kemampuan pimpinan dan bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara berhasil. Kesimpulannya adalah bahwa keinginan-keinginan, nilai-nilai, dan sikap-sikap yang tumbuh dari budaya organisasi tertentu mempengaruhi perilaku individu, kelompok, dan proses berorganisasi (Lok & Crawford, 2004; Mohrman & Lawler, 1988).

Pimpinan organisasi sekolah, dengan demikian perlu memiliki kemampuan untuk mendiagnosis kecenderungan budaya organisasi yang ada, mempertahankan, atau jika situasi menghendaki, merubah budaya-budaya kerja tertentu sesuai konteks situasional yang dihadapi (Bush & Middlewood, 2005; Champoux, 2003; Wallach, 1983). Strategi demikian memungkinkan proses kepemimpinan dapat berjalan secara efektif dan berkontribusi penuh terhadap keberhasilan organisasi sekolah (Burhanuddin, 2017; Ismail & Baki, 2017).

Bartol *et al.* (2002) mengihktisarkan beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh pimpinan bersama para anggota dalam melakukan perubahan-perubahan budaya organisasi, yakni: (1) mengeksplorasi norma-norma yang berlaku di organisasi; (2) mendiskusikan pedoman perilaku yang

dianggap penting sebagai arah bertindak dalam mencapai tujuan organisasi; (3) merumuskan norma-norma baru yang dipandang membawa dampak positif terhadap efektivitas organisasi; (4) mengidentifikasi gap atau kesenjangan antara norma yang ada dengan yang dianggap dapat memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi; dan (5) menutup gap dengan membangun kesepakatan terhadap norma-norma baru dan merancang cara bagaimana mendorong para anggota untuk mematuhi, antara lain penggunaan sistem penghargaan terhadap prestasi kerja individu maupun kelompok.

KESIMPULAN

Berdasarkan paparan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk memimpin secara efektif kelompok bawahan khususnya para guru, maka pemahaman terhadap aspek-aspek situasional yang dijelaskan di muka menjadi modal bagi para kepala sekolah dalam memutuskan pola *leadership behaviour* yang diperlukan sekolah. Misalnya, apakah suportif atau direktif, orientasi kepada manusianya” atau orientasi kepada tugas” yang dipandang lebih berhasil mempengaruhi para guru tersebut dalam proses kerjasama organisasi. Proses *leadership* yang efektif untuk sekolah adalah strategi leader yang mampu memimpin dalam memenuhi tuntutan situasional tersebut, baik yang terkait dengan elemen individual maupun organisasional. Kepala sekolah dengan demikian perlu memiliki kemampuan mendiagnosis elemen-elemen situasional ini, khususnya budaya organisasi yang sedang diadopsi. Pengenalan *setting* lingkungan pekerjaan yang dipimpin diharapkan dapat memberikan sinyal dan sekaligus pedoman rasional bagi mereka untuk mengambil inisiatif-inisiatif tertentu maupun bentuk-bentuk inovasi pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang lebih proporsional. Sehingga proses kepemimpinan yang dilaksanakan benar-benar bersinergi dengan budaya yang ada, sekaligus mampu menjamin keberhasilan sekolah dalam merealisasikan visi, misi, dan tujuan organisasi pendidikan.

Implikasi dan keterbatasan penelitian

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan lingkungan kerja yang dapat mendukung proses kepemimpinan. Sebagai pemimpin organisasi, mereka ditantang melakukan perubahan-perubahan dalam rangka menjawab tuntutan situasional. Untuk dapat menjalankan peran ini, perlu memiliki kepekaan sosial dan kesadaran organisasional. Kebutuhan dan keinginan anggota harus dipahami dengan baik. Demikian juga karakteristik budaya organisasi yang sedang diadopsi, harus dikenal secara komprehensif agar dapat dijadikan dasar dalam pengembangan model kepemimpinan yang sesuai.

Hasil penelitian pengukuran budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan di sekolah-sekolah saran memiliki keterbatasan terapan. Alasannya adalah bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari faktor dinamis, dan bersifat kontekstual. Budaya yang berhasil dideteksi dan dinilai efektif untuk diterapkan di sekolah sampel, belum tentu cocok jika diadopsi oleh sekolah lainnya. Terdapat banyak aspek yang masih perlu dipertimbangkan dalam menerapkan konklusi-konklusi penelitian terhadap lingkungan organisasi sekolah yang lebih luas. Aspek-aspek ini, antara lain kondisi hubungan antar anggota dan pimpinan, struktur organisasi yang diterapkan, fokus atau prioritas organisasi, karakteristik pemimpin dan para anggota. Kesemua unsur ini akan menentukan arah bagaimana organisasi sekolah akan dikembangkan.

REFERENSI

- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (2002). *Management: A Pacific rim focus* (3rd ed.). Roseville NSW 2069, Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited.
- Burhanuddin. (2013). *Participative management and its relationships with employee performance behaviour: A study in the university sector in Malang Indonesia*. (Ph.D), The University of Adelaide, Adelaide, Australia.
- Burhanuddin. (2017). Behaviours of the effective leadership in universities: Findings of a meta-analysis study.

- Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 128(3rd International Conference on Education and Training (ICET 2017)), 271-277.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London: Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Jossey-Bass.
- Champoux, J. E. (2003). *Organizational behavior: Essential tenets* (2nd ed.). Australia: Thompson South-Western.
- Datnow, A., & Castellano, M. E. (2001). *Managing and guiding school reform: leadership in success for all schools*. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 219-249.
- Dhillon, G., Syed, R., & Pedron, C. (2016). *Interpreting information security culture: An organizational transformation case study*. *Computers & Security*, 56, 63-69.
- Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008). *Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study* *High Educ*, 55, 637-650. doi: 10.1007/s10734-007-9080-6
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). *Organizational culture at the university level: A study the OCAI instrument*. *Journal Of College Teaching&Learning*, 4(11), 85-97.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, processes* (12th ed.). Boston: Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Ismail, M., & Baki, N. U. (2017). *Organizational factors of justice and culture leading to organizational identification in merger and acquisition*. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 687-704. doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2017-0030>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Contemporary management* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.

- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- Lincoln, S. (2010). From the individual to the world: How the competing values framework can help organizations improve global strategic performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 3-9.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- McKee, A., Kemp, T., & Spence, G. (2013). *Management: a focus on leaders*. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson.
- Mohrman, S. A., & Lawler, E. E. I. (1988). Participative managerial behavior and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 45-59.
- Quinn, R. E. (1989). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Wallach, E. J. (1983). *Individuals and organizations: The cultural match*. Training and Development Journal, 37(2), 28-36.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International Inc.