

MUTU SEKOLAH DAN BUDAYA PARTISIPASI STAKEHOLDERS Studi Fenomenologi di Sekolah Konfesional MIN Tegalasri Wlingi Blitar

¹Nur Kholis, ²Zamroni, ³Sumarno

¹IAIN Tulungagung, ^{2,3}Universitas Negeri Yogyakarta

¹fakhryaqil@gmail.com, ²zamronihardjowiriono@yahoo.com, ³sumarno_unj@yahoo.co.uk

Abstrak

Penelitian ini memotret dan mengeksplor pemaknaan konsep sekolah bermutu, pengembangan budaya partisipasi, dan budaya sekolah, serta peran-peran yang dilakukan aktor dalam melakukan rekayasa sosial sekolah ke arah tercapainya sekolah bermutu di lembaga konfesional MIN Tegalasri. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Standar pengukuran keabsahan datanya adalah; derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan dan kepastian. Ananlisis data dilakukan secara estafet mulai pengumpulan data, koleksi data, dan pemaknaan data. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dua aspek mutu yang dicapai bidang akademik dan nonakademik; tingkat partisipasi mulai dari pimpinan, staf pendidik, staf kependidikan, peserta didik, komite sekolah, dan paguyuban kelas; budaya sekolah yang dikembangkan adalah konsolidasi internal-eksternal, mensinergikan potensi internal-eksternal, mendekati sekolah dengan masyarakat, bekerjasama dengan berbagai pihak, restrukturisasi dan revitalisasi komite sekolah dan paguyuban kelas, dan mengembangkan budaya bersih, indah dan nyaman; kepala sekolah merupakan aktor pengembangan budaya sekolah bermutu dan partisipasi stakeholders.

Kata kunci: mutu sekolah, budaya partisipasi stakeholders

SCHOOL QUALITY AND PARTICIPATION CULTURE OF THE STAKEHOLDERS

A Phemenology Study in MIN Tegalasri Conventional School, Wlingi, Blitar

¹Nur Kholis, ²Zamroni, ³Sumarno.

¹IAIN Tulungagung, ^{2,3}Universitas Negeri Yogyakarta

¹fakhryaqil@gmail.com, ²zamronihardjowiriono@yahoo.com, ³sumarno_unj@yahoo.co.uk

Abstract

The research pictured and explored the concept meaning of a qualified school, participation culture development and school culture as well as the roles that the actor committed in performing the school's social reconstruction in order to attain a qualified school in MIN Tegalasri conventional institution. The research was qualitative with a phenomenological approach. The data were gathered by means of in-depth interview, observation and documentation. The measurement standards of data validity were: degree of trustworthiness, transferability, dependability and certainty. The data analysis was performed by means of estafet, starting from the data gathering, data collecting and data meaning. The research concluded that there were two aspects that should be attained in academic and non-academic domains: participation level starting from the directors, the educational staffs, the learning participants, the school committees and the class bonds; the school culture being developed is internal-external consolidation, internal-external potential synergy, school approaching to the community, collaboration with multiple parties, restrucrurization and revitalization of school committee and school group, and the cultural development of being clean, beautiful and comfortable; and the principals are the actors in developing a qualified school culture and stakeholders' participation.

Keywords: school quality, stakeholders' participation culture

PENDAHULUAN

Ada banyak penelitian-penelitian yang mengkaji mengenai sekolah bermutu. Penelitian-penelitian ini menurut hemat peneliti memfokuskan pada empat hal, yaitu: pertama, sekolah bermutu dapat dicapai dengan menerapkan sistem penjaminan mutu (SPM) seperti penelitian Idrus, dkk, 2004; Yunus, 2006; Ali Imron, 2009; dan Munaswati, 2010. Kedua, memfokuskan pada kepemimpinan yang efektif, seperti penelitian; Hallinger, 1994; Samidjo, 2008. Ketiga, ada yang memfokuskan pada keterlibatan *stakeholders* sekolah, seperti penelitiannya; Timar, 1989; Hes, 1991; Danzberger, 1992; dan Abdullah, 2007. Intinya ada banyak pendekatan yang dapat dipakai untuk menjadikan sekolah lebih bermutu yaitu dengan mensinergikan fungsi kepemimpinan yang efektif dengan implementasi sistem penjaminan mutu (SPM), dan melibatkan stakholders sekolah sebanyak mungkin.

Penelitian tentang budaya sekolah belum banyak dilakukan, seperti; Suharman (2010), dan Moerdiyanto (2012) yang menghubungkannya dengan budaya sekolah. Sekolah, pada dasarnya terdiri dari *hard system* dan *soft system*. Penelitian-penelitian yang disebutkan di atas berdasarkan kategori tersebut menurut hemat peneliti lebih menekankan pada *hard system*. Berdasarkan pengalaman bahwa perubahan struktur tidak serta merta merubah kultur, karena itu kultur sebenarnya lebih dominan dalam konteks perubahan. Hasil riset di Amerika, menurut Zamroni (2001, p.149), menunjukkan bahwa kultur sekolah yang sehat memiliki korelasi yang tinggi dengan; prestasi dan motivasi peserta didik, sikap dan motivasi kerja guru, produktivitas dan kepuasan kerja guru.

Penelitian ini berusaha memberikan kontribusi pengetahuan dengan mengeksplorasi pemaknaan subjek tentang konsep sekolah bermutu dan budaya partisipasi, upaya-upaya pengembangan budaya sekolah, faktor-faktor yang mempengaruhi berkembangnya budaya sekolah, dan peran-peran yang dilakukan aktor dalam melakukan rekayasa sosial sekolah ke arah tercapainya sekolah bermutu.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian dilakukan di sekolah konfesional MIN Tegal-

asri Kecamatan Wlingi Kabupaten Blitar. Karakter konfesional sekolah ini dapat ditelusuri dari realita sejarah pendirian lembaga secara gotong royong oleh anggota masyarakat sekitar dari beragam agama, termasuk peserta didiknya.

Subjek penelitian adalah *stakeholders* internal-eksternal sekolah, sedangkan objek penelitian adalah sekolah bermutu, upaya-upaya pengembangan budaya sekolah bermutu, faktor-faktor yang mempengaruhi berkembangnya budaya sekolah, dan peran-peran yang dilakukan aktor untuk mewujudkan sekolah bermutu (Creswell, 1999).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan instrumen, yaitu instrumen utama dan instrumen bantu. Instrumen utama adalah peneliti membantu subjek dalam memaknai perilaku sosialnya melalui proses menganalisis, mensintesis dan membuat /menarik kesimpulan/verifikasi terhadap fenomena yang tampak. Sedangkan instrumen bantu adalah semua sarana-sarana/alat-alat yang dapat membantu peneliti (instrumen utama) dalam menarik kesimpulan.

Standar untuk mengukur keabsahan data menggunakan teknik pemeriksaan secara sinergis, yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Ananlisis data yang dilakukan, yaitu pengumpulan data, koleksi data, dan pemaknaan data dilakukan secara spiral. (Huberman, & Miles, 1994).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dinamika Konfesional MIN Tegalasri

Begitu memasuki desa Tegalasri, peneliti menyaksikan bangunan tempat ibadah agama Kristen Katolik, Kristen Protestan, Hindu, dan Islam jaraknya tidak jauh dan terletak di sekitar kantor desa Tegalasri. Berdasarkan data di kantor desa, jumlah penduduk di Tegalasri adalah 9.134; terdiri dari 4.607 (50,44%) laki-laki dan 4.527 (49,56%) perempuan; dan 2.528 (27,68%) kepala keluarga. Sebaran beragamanya cukup variatif meski mayoritas beragama Islam. 6.426 (70,35%) penduduk memeluk agama Islam; 867 (9,49%) beragama Katholik; 945 (10,35%) beragama Protestan; 488 (5,34%) penduduk beragama Hindu; dan 408 (4,47%) penduduk beragama Buddha. Sementara jika dilihat dari usia, penduduk di desa Tegalasri

mayoritas berada pada usia produktif, yaitu usia 25-55 tahun sejumlah 0,44%; usia 56 - 79 berjumlah 1.866 (0,20%); usia 19-24 tahun berjumlah 935 (0,10%); usia 7-12 tahun berjumlah 909 (0,10%); usia 13-18 tahun berjumlah 887 (0,08%); usia 0-6 tahun berjumlah 413 (0,05%); dan usia 80 tahun ke atas berjumlah 76 (0,008%).

Kerukunan antaranggota masyarakat tersebut menjalar pada lembaga-lembaga pendidikan, baik di sekolah dasar negeri (SDN) maupun madrasah ibtidaiyah negeri (MIN). Mereka saling gotong royong, saling membantu dan berbagi. Jauh sebelum MIN Tegalasri dialihstatuskan menjadi negeri yaitu diawal pendirian madrasah ibtidaiyah (MI) Diponegoro, masyarakat sekitar yang beragama non-Islam juga turut membantu tenaga, dana, dan bahkan ketika penelitian ini sedang dilakukan yang ketika itu sedang membangun musala madrasah tetangga depan madrasah yang beragama Kristen membantu makanan untuk makan pagi orang-orang yang sedang gotong royong, sementara tercatat ada tujuh (7) siswa MIN Tegalasri dari latar belakang agama Hindu dan Buddha.

Menjadi Sekolah Bermutu

Mutu yang diuraikan di sini adalah mutu hasil dan proses, karena inilah yang dipahami sebagai proses pembudayaan di sekolah konfesional MIN Tegalasri. Sekolah bermutu dapat ditinjau dari tiga level, yaitu: berpangkal pada sistem manajemen *leadership*; dikembangkan oleh guru dalam mengelola kelas; dan budaya mutu (*hirah*) akademik yang berkembang di kalangan civitas akademik. Pencapaian ini meniscayakan kerja sinergi dari semua pihak. Sekolah tentu tidak bisa bekerja sendiri karena peserta didik merupakan entitas-bio dinamis yang selalu melakukan interaksi dengan orang-orang dan/ atau lembaga yang mengitarinya dalam proses mengembangkan kepribadian peserta didik menuju kedewasaan, baik dewasa secara intelektual, sosial, maupun moral.

Mutu sekolah MIN Tegalasri terbagi menjadi dua, yaitu mutu bidang akademik dan nonakademik. Penyederhanaan kategori ini didasarkan pada kegiatan riil di MIN Tegalasri sebagai penjawantahan dari visi, misi, tujuan, program yang dikembangkan, selain juga dimaksudkan untuk mempermudah pengukuran oleh peneliti berdasarkan kegiatan-

kegiatan pembelajaran yang dilakukan tersebut. Mutu bidang akademik adalah kemampuan yang dicapai oleh para peserta didik di bidang akademik, baik yang evaluasinya dilakukan oleh sekolah pada lingkup kabupaten, maupun yang dilakukan oleh pusat yaitu ujian nasional. Sedangkan mutu bidang non-akademik diukur dari kemampuan yang dicapai berdasarkan kegiatan yang meliputi aspek bakat, minat, dan hobi yang secara kontinyu dan terjadwal dilakukan di MIN Tegalasri yaitu setiap hari Sabtu antara jam 07.00 WIB sampai dengan 09.00 WIB.

Pencapaian sekolah bermutu dimulai dari dikembangkannya budaya misalnya kebijakan kepala sekolah tentang pentingnya semua guru meningkatkan kapasitas diri melalui jalur formal maupun nonformal, dibentuknya *team teaching* yang berfungsi untuk saling asah, asih, dan asuh antarteman sebaya guru-guru MIN Tegalasri. Pembudayaan peningkatan mutu akademik dilakukan dengan cara; membuat paguyuban kelas, diskusi internal guru untuk mencari, menemukan nilai-nilai dan norma yang patut dikembangkan tidak hanya untuk peserta didik tetapi juga bagi para guru, misalnya yang sebelumnya guru-guru pulanginya tidak bersama-sama sesuai dengan jadwal mengajarnya, kemudian dirubah bahwa semua guru tidak boleh pulang sebelum semua pelajaran berakhir, kalau tidak ada jam mengajar mereka diharapkan membuat perangkat pembelajaran, mendalami buku-buku yang terkait dengan isi pelajaran atau materi lainnya yang mendukung kompetensi guru di sekolah.

Upaya lainnya adalah keterlibatan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat khususnya orang tua peserta didik dan komite sekolah di bidang akademik di MIN Tegalasri ini sangat baik, di antaranya adalah dibentuknya paguyuban kelas pada tiap-tiap kelas. Peran paguyuban kelas yang cukup menonjol terutama pada kelas-kelas awal sebagai guru *intip*; menjadi narasumber pembelajaran; memberikan masukan pengadaan les di sekolah; membantu peringatan hari besar Islam (PHBI) di madrasah; menjadi narasumber mata pelajaran (mapel) keterampilan; memberi masukan dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) setiap tahun; pengelola kegiatan pendalaman untuk kelas VI; Komite bersama sekolah membuat rencana pengembangan

sekolah (RPS) dan RAPBS; menyusun kegiatan belajar mengajar (KBM) di madrasah serta membantu dana, tenaga, bahan, dan pemikiran dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

Mutu bidang nonakademik adalah proses atau upaya yang dilakukan oleh MIN Tegalasri secara terencana dan sistematis untuk mencapai prestasi dalam bidang pengembangan bakat, minat, dan hobi. Dari hasil penelitian dapat diklasifikasikan menjadi tiga prestasi yang dicapai dalam bidang nonakademik, yaitu; prestasi keagamaan, olah raga, dan seni. Peran orang tua dalam hal ini cukup baik yaitu bertindak sebagai pelaku, membantu kebutuhan dana, dan sebagai motivator bagi anak-anak mereka.

Budaya Partisipasi Stakeholders

Budaya partisipasi *stakeholders* yang dikembangkan di MIN Tegalasri dapat dikategorikan menjadi dua aspek, yaitu; aspek internal dan aspek eksternal. Pada aspek internal budaya partisipasi di antaranya dari kalangan pimpinan, staf pendidik, staf kependidikan, peserta didik, komite sekolah, dan paguyuban kelas. Pada aspek eksternal antara lain berjejaring dengan pihak pemerintah setempat dan/atau departemen pembina, lembaga desa, kecamatan, dunia usaha desa, dan dinamika sosial budaya masyarakat setempat, serta dinamika teknologi yang berkembang.

Pertumbuhan dan perkembangan partisipasi *stakeholders* di MIN Tegalasri tidak bersifat *given*, melainkan ada upaya yang serius dan sistematis yang dilakukan oleh pihak sekolah untuk menumbuhkan budaya baru. Budaya ini yang kemudian menjadi media untuk mentransformasikan budaya lama yang tidak kondusif menjadi budaya yang baik dan bermuara menjadi pendorong partisipasi *stakeholders*.

Partisipasi *stakeholders* di MIN Tegalasri dipahami sebagai keterlibatan semua orang, kelompok yang sinergis dan harmonis antar civitas akademik sekolah dalam upaya, mencapai peningkatan sekolah bermutu, baik keterlibatan jajaran pemimpin sekolah, staf pendidik, staf kependidikan, peserta didik, komite sekolah, maupun paguyuban kelas. Partisipasi *stakeholder* tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan sekolah bermutu yang tidak hanya berkaitan dengan aspek *output-*

nya saja tetapi juga aspek proses yang dilakukan dan/atau dikembangkan oleh sekolah. Peningkatan budaya partisipasi ini berdasarkan pada realitas merupakan efek dari faktor kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah tidak saja kuat, tetapi juga efektif, kepada setiap orang yang mungkin dapat dan berpotensi untuk terlibat diajak untuk bergabung membangun dan mengembangkan lembaga dengan tidak membedakan status sosial ekonomi, agama dan sebagainya. Kemampuannya menjual program dan konsep untuk meyakinkan calon partner sangat bagus. Kepala sekolah mampu meletakkan dasar-dasar pondasi yang kokoh menuju sekolah yang unggul tidak saja di lingkungan desa, kecamatan tetapi juga di tingkat kabupaten dan propinsi, sehingga dalam waktu yang cukup singkat sudah mendapat status sekolah berstandar nasional (SSN).

Kepala sekolah mempunyai visi dan misi yang jelas, mampu menjabarkannya dalam bentuk langkah-langkah dan tindakan yang nyata, mampu menggerakkan orang lain untuk bersama-sama bekerja mencapai sekolah bermutu, mampu menggerakkan semua unit-unit misalnya bidang pengajaran dan kurikulum, bidang sarana prasarana dan ke-siswaan, serta bidang hubungan masyarakat dan publikasi, serta bidang perencanaan dan keuangan. Sementara unit-unit terkecil lainnya juga mampu digerakkan. Semua bangga menghasilkan karya dan mampu mengembangkan karya mereka menjadi tidak saja secara kuantitas banyak tetapi juga secara kualitas lebih baik yang dicapainya secara berkesinambungan. Karena kemampuan kepala sekolah dan timnya itulah orang-orang di luar desa Tegalasri mau bersinergi membangun dan mengembangkan budaya sekolah bermutu dengan menjadi donatur tetap dan/atau menjadi anggota komite sekolah.

Kepala sekolah mengembangkan interaksi multi-arah yang menghasilkan makna-makna bagi pelaku atau penerima stimulan interaksi. Makna-makna itulah yang kemudian membentuk realitas baru yang berkembang di MIN Tegalasri, seperti berkembangnya budaya partisipasi *team leader* yang bertugas menciptakan sistem kelembagaan, berorientasi kebijakan makro, pertemuan rutin/berkala baik formal maupun nonformal, penganggaran sekolah yang transparan dan akuntabel, pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana pembel-

ajaran, dan yang berkaitan dengan pengembangan bakat minat dan hobi peserta didik, kemauan pemimpin membangun komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat. Partisipasi staf pendidik di antaranya berkembangnya budaya kerjasama yang sinergis di internal lembaga, peningkatan kapasitas guru melalui pendidikan terstruktur dan nonstruktur, diskusi pendalaman metode pembelajaran mutakhir antarguru, diklat *active learning*. Partisipasi staf kependidikan diantaranya; peningkatan kapasitas diri, pelayanan prima, terbentuknya tim kerja yang solid. Partisipasi peserta didik, yakni; berkembangnya budaya belajar, berkembangnya budaya guyub rukun interpeserta didik. Partisipasi paguyuban kelas dan komite sekolah di antaranya; terbentuk dan berkembangnya kegiatan paguyuban kelas, aktif mengikuti kegiatan baik formal maupun nonformal.

Tindakan sebagaimana diuraikan di atas, menurut pandangan teori interaksi simbolis merupakan produk penafsiran aktor, karena objek-objek tidak mempunyai makna yang intrinsik. Makna lebih merupakan produk interaksi simbolis antarindividu. Tindakan individu adalah tindakan interpretatif yang dibuat oleh individu itu sendiri. Pada dasarnya tindakan individu terdiri dari pertimbangan atas berbagai hal yang diketahuinya dan melahirkan serangkaian pola pikir, pola sikap, dan pola laku atas dasar bagaimana ia menafsirkan hal tersebut. Hal-hal yang dipertimbangkan itu mencakup berbagai masalah seperti keinginan dan kemauan, tujuan dan sarana yang tersedia untuk mencapainya, serta tindakan yang diharapkan dari orang lain, gambaran tentang diri sendiri, dan mungkin hasil dari cara bertindak tertentu. Tindakan tersebut saling dikaitkan dan disesuaikan oleh anggota-anggota kelompok.

Lahirnya partisipasi semua komponen *stakeholders* sekolah tersebut sesungguhnya merupakan paduan saling interaksi dan saling mempengaruhi tiga elemen dasar dari teori interaksi simbolik, yaitu kegiatan, interaksi, dan perasaan. Kegiatan membangun jejaring pada level internal dan eksternal sekolah, pembentukan tim kerja, implementasi kerja sinergis dan kolaborasi, mengembangkan budaya bersih, indah, dan nyaman, serta pengembangan budaya mendekatkan sekolah dengan masyarakat merupakan kegiatan-kegiatan yang dibangun oleh kepala sekolah

untuk mendapatkan respons atau saling interaksi antar *stakeholders* sekolah dengan melibatkan keseluruhan perasaan mereka. Ketiga elemen ini pada praktiknya saling mempengaruhi secara *reciprocal*. Artinya, kegiatan akan mempengaruhi (dan dipengaruhi oleh) pola-pola interaksi dan perasaan-perasaan, interaksi akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kegiatan dan perasaan, dan perasaan berhubungan timbal balik dengan kegiatan dan interaksi. Keseluruhan perangkat kegiatan, pola interaksi, dan perasaan serta hubungan timbal baliknya dalam komunitas sekolah MIN Tegalasri akhirnya membentuk sistem sosial lembaga yang terbudaya.

Penelitian ini menemukan bahwa salah satu pelajaran yang dapat dipetik dalam hal ini adalah bahwa partisipasi orang tua (paguyuban kelas) yang teratur dalam kelas menunjukkan perubahan penting dalam proses pendidikan dan dalam keterbukaan sekolah terhadap masyarakat. Hal ini merupakan perubahan penting yang harus melalui masa transisi terlebih dulu. Para guru merubah sikap dari tertutup menjadi terbuka terhadap kehadiran orang lain dalam kelas ketika mereka sedang mengajar. Akan tetapi bagi banyak guru, kehadiran orang lain sangat membantu dan memotivasi meningkatkan kemampuan mengajar mereka untuk memperoleh hasil belajar yang lebih baik dan mungkin menarik lebih banyak dukungan dari masyarakat.

Pelajaran penting lain yang dapat diambil adalah bahwa keterlibatan masyarakat dalam hampir seluruh kegiatan sekolah dapat meningkatkan derajat kepemilikan para *stakeholders*. Komite sekolah, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya merasa dihargai ketika mereka terlibat dalam kegiatan sekolah. Jika mereka merasa bahwa mereka sesungguhnya merupakan bagian komunitas sekolah dan memahami bahwa sekolah tidak hanya dikelola oleh pemerintah tetapi juga oleh seluruh *stakeholders*, maka rasa kepemilikan akan meningkat. Asumsi yang dapat dikembangkan dari penelitian ini adalah semakin tinggi komitmen pengelola sekolah untuk melibatkan partisipasi *stakeholders* dengan menerapkan pengelolaan lembaga secara transparan dan akuntabel, maka semakin tinggi partisipasi masyarakat, rasa kepemilikannya, dan berimbas pada meningkatnya sekolah bermutu secara nyata.

Pengembangan Budaya Sekolah

Budaya sekolah pada dasarnya merupakan hal yang esensial, ia selalu berhubungan dengan berbagai aspek kehidupan sekolah, merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat bagi komunitas sekolah. Secara spesifik budaya sekolah ditentukan oleh kondisi kepemimpinan, kerja tim, karakteristik organisasi, dan proses administrasi yang berkembang.

Tumbuhnya budaya sekolah di MIN Tegalsari berawal dari upaya terus menerus dan sistematis yang dilakukan oleh kepala sekolah, ia sadar sepenuhnya bahwa apa yang dilakukan kepala sebelumnya hanya sebatas memberi contoh tetapi tidak bisa menggerakkan semua anggota stakeholders sekolah. Setiap jam 6 pagi datang di sekolah, membersihkan sekolah dan lingkungannya dengan tidak mengikutsertakan lainnya. Cara seperti ini harus di rubah dari prinsip bekerja untuk lembaga (*work for*) menjadi budaya bekerja bersama (*work with*) dengan *stakeholders* lainnya. Ia berusaha menggerakkan dan memaksimalkan semua potensi internal-eksternal bersama-sama bekerja, dan terus-menerus membangun jejaring di lingkungan internal-eksternal secara perorangan dan/atau kelembagaan.

Prinsip ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mulyasa (2003, p.115) bahwa kepala sekolah sebagai *leader* hendaknya mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan staf pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Seorang pemimpin haruslah mempunyai visi, misi, strategi, dan kegiatan-kegiatan yang terukur, memiliki karakter kepribadian, berkeahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, pengetahuan administrasi dan pengawasan, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi dengan siapa saja dan kapan saja. Sifat-sifat ini tercermin di antaranya sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan keteladanan.

Beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk menumbuhkan budaya sekolah adalah: *Pertama* gaya menjual. Gaya

ini diterapkan berkaitan dengan kondisi tingkat pemahaman dan pengalaman masing-masing staf pendidik, staf kependidikan, komite sekolah, dan paguyuban kelas yang masih dalam tingkat rendah bahkan kepala sekolah lebih banyak memberikan intruksi melalui; pemberian motivasi, dorongan, arahan, petunjuk pelaksanaan tugas-tugas, diklat, *workshop*, dan rapat-rapat formal maupun nonformal, baik secara rutin maupun insidental dalam bentuk matriks kegiatan yang disebut dengan *plan of action* (POA). Di dalam matriks tersebut sudah dijelaskan apa, siapa, bagaimana, dan kapan dilakukan oleh setiap staf pendidik tentang kegiatan-kegiatan yang harus diimplementasikan untuk mencapai tujuan dalam waktu tertentu, juga sudah dijelaskan peralatan kegiatan, bahan-bahan, dan strategi evaluasi serta alternatif tindakan jika kegiatan utama sulit untuk direalisasikan. Untuk mendukung pelaksanaan tugas (*task*) yang tinggi tersebut diperlukan pola hubungan yang tinggi pula kualitasnya antarpimpinan sekolah, antara pimpinan dengan staf pendidik dan kependidikan, komite sekolah, dan paguyuban kelas. Gaya menjual juga selalu diterapkan kepada setiap orang yang ditemui dan dianggap berpotensi untuk mendukung program dan kegiatan sekolah, seperti yang dilakukan ketika pertama kali bertemu dengan ketiga anggota komite sekolah yang berasal dari luar desa Tegalsari. Ia selalu mempromosikan program-program sekolah dan memohon kepada mereka untuk turut membantu mengembangkan sekolah bermutu di MIN Tegalsari, bahkan jika perlu dilakukan hubungan yang sinergis.

Kedua, gaya melibatkan. Gaya ini diimplementasikan pada fase perkembangan, yakni ketika kemampuan staf pendidik, staf kependidikan, komite sekolah, dan paguyuban kelas sudah berada pada taraf kematangan tetapi kemauannya untuk bekerjasama sama masih terus memerlukan motivasi dan dukungan dari pihak lain. Semua *stakeholders* dilibatkan dalam setiap perencanaan, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi program-program lembaga. Setiap tahun, biasanya dimulai pada bulan januari dilakukan pembuatan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) dengan melibatkan semua *stakeholders* yang terkait. Mereka juga terlibat dalam rapat pembuatan perencanaan program dan kegiatan sekolah yang akan dilakukan

untuk satu tahun ke depan, termasuk merumuskan strategi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan target kegiatan. Pembuatan tugas (*task*) tidak dibutuhkan lagi, karena dalam matriks POA yang dihasilkan dari rapat tahunan tersebut sudah jelas siapa melakukan apa, dan bagaimana cara dan alternatif tindakan yang harus dilakukan agar target dapat dicapai sebagaimana juga sudah dijelaskan pada fase sebelumnya. Mereka sudah berdaya untuk melakukannya, termasuk bagaimana cara mencapai tujuan atau targetnya. Pemimpin lembaga tinggal mengembangkan pola hubungan yang hangat di antara mereka, sehingga prinsip asah, asih, dan asuh tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai tujuan berkembangnya budaya sekolah yang baik.

Ketiga, gaya pendelegasian. Gaya ini diterapkan ketika kapasitas *stakeholders* semakin baik dan mandiri. Mereka sudah bisa menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tupoksi yang ada di masing-masing struktur kelembagaan, selain juga yang sesuai dengan yang tercantum di dalam *plan of action* (POA) yang dihasilkan dari rapat pembuatan perencanaan program tahunan. Pada fase ini hubungan dan tugas tidak secara detail diperlukan, tugas pemimpin sebatas pada *monitoring* dan evaluasi, sehingga dapat menjalankan tugas lainnya untuk mengembangkan jejaring dengan pihak-pihak eksternal di luar masyarakat setempat seperti membangun jejaring dengan pihak-pihak individu, kelompok, atau lembaga yang lebih luas untuk mencapai tujuan lembaga, misalnya mulai mengembangkan komunikasi, hubungan dan jejaring dengan instansi di wilayah desa, kecamatan, dan kabupaten, dan kepada anggota komite sekolah dan paguyuban kelas sesuai dengan standar yang dirumuskan sebelumnya. Dorongan dan penguatan kepada semua anggota komite sekolah dan paguyuban kelas terus dijalankan melalui rapat rutin dan insidentik sehingga hubungan di antara pemimpin madrasah dengan komite sekolah dan paguyuban dan instansi luar lainnya semakin membaik dan menghasilkan dinamika yang konstruktif.

Berdasarkan temuan tersebut dapat dirumuskan bahwa kepala sekolah hendaknya mampu menjadi tidak saja sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin yang efektif (*effective leader*) yang mampu menerapkan

secara konsisten dan bertahap gaya kepemimpinan menjual, melibatkan, dan mendelegasikan sehingga mampu menumbuhkan budaya sekolah yang baik untuk mendukung tujuan menjadi sekolah bermutu, baik budaya di lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Beberapa pengembangan budaya sekolah bermutu yang berhasil dikembangkan di MIN Tegalsari adalah budaya konsolidasi internal-eksternal, mensinergikan potensi internal-eksternal, mendekatkan sekolah dengan masyarakat, bekerja sama dengan berbagai pihak (lembaga maupun perorangan), restrukturisasi komite sekolah dan paguyuban kelas, dan mengembangkan budaya bersih, indah, dan nyaman.

Peran Aktor dalam Pengembangan Budaya Mutu dan Partisipasi Stakeholders

Terdapat empat peran yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan sekolah bermutu dan budaya partisipasi *stakeholders*, yaitu: menebar sayap mengembangkan budaya partisipasi, mengembangkan pengamalan nilai-nilai agama, menumbuhkan rela membantu, membentuk dua *team teaching* yang bertugas mengakselerasi pencapaian sekolah bermutu di bidang akademik dan non-akademik. Peran-peran yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagaimana diuraikan di atas lebih difokuskan pada pengembangan potensi-potensi yang dimiliki oleh *stakeholders* internal dan eksternal dengan menyediakan ruang dan budaya yang kondusif bagi pertumbuhan motivasi intrinsiknya. Kepala madrasah cukup memahami bahwa setiap individu *stakeholders* sebagai modal sosial yang dapat dikembangkan untuk pencapaian tujuan lembaga. Kepala sekolah juga banyak memberikan contoh, model, fasilitasi, dan penyediaan sarana prasarana sehingga mereka dapat *enjoy* dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki mereka untuk mengakselerasi pencapaian mutu bidang akademik dan nonakademik. Kemampuan menggali motif-motif yang ada pada diri individu *stakeholders* madrasah menjadi sangat penting, karena disadari bahwa pencapaian tujuan lembaga bukan hanya hasil kerja seorang pemimpin saja, tetapi merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan semua tim untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan lembaga.

Setiap tingkah laku individu manusia merupakan buah dari hubungan dinamika

timbang balik antara tiga faktor. Dalam implementasinya ketiga faktor tersebut memainkan peranan dalam melahirkan tindakan manusia walaupun dalam tindakan faktor yang satu lebih besar peranannya dibandingkan faktor yang lain. Ketiga faktor tersebut adalah: pertama, gerak atau dorongan (*drive*) yang secara spontan atau alamiah; kedua, ke-aku-an manusia sebagai inti pusat kepribadian; dan ketiga, situasi manusia atau lingkungan hidupnya. Dalam mereaksi fenomena yang sama, tingkah laku subjektif antara individu satu dengan lainnya bisa berbeda. Perbedaan itu disebabkan diantaranya adalah kondisi energi positif dan energi negatif internal subjek individu yang melingkupinya. Energi negatif adalah energi yang memancarkan aura buruk dan gelap, seperti; kebencian, negativisme, rasialisme, pemaksaan kehendak, arogansi, iri hati, dengki, sikap tidak peduli dan fatalistis, malas, paranoid, feodalisme, eksklusivisme, ekstrimisme, fitnah, apatis, pesimis dan lain sebagainya. Sebaliknya, energi positif adalah energi yang memancarkan aura sehat dan terang, seperti; positivisme, optimisme, idealisme, menghargai pendapat orang lain, altruisme, gotong royong, suka menolong orang lain, sikap moderat, sikap inklusif, pluralisme, multi-kulturalisme, humanisme, filantropi, egalitarianisme, sikap sportif, toleransi, harmoni dan lain sebagainya.

Selain itu, untuk dapat memahami fenomena tingkah laku peran-peran yang dilakukan aktor dalam mengembangkan sekolah bermutu dan budaya partisipasi dapat dianalisis dari tiga asumsi yang diajukan oleh Leavitt (dalam Sobur, 2003, p.289) berikut; (a) pandangan tentang sebab akibat (*causality*), yaitu pendapat bahwa tingkah laku manusia itu ada sebabnya, sebagaimana tingkah laku benda-benda alam yang disebabkan oleh kekuatan yang bergerak pada benda-benda alam tersebut. Sebab musabab merupakan hal yang mutlak bagi paham bahwa lingkungan dan keturunan mempengaruhi tingkah laku dan bahwa apa yang ada di luar mempengaruhi apa yang ada di dalam; (b) pandangan tentang arah dan tujuan (*directedness*) yaitu bahwa tingkah laku manusia tidak hanya disebabkan oleh sesuatu tetapi juga menuju ke arah sesuatu atau mengarah kepada suatu tujuan atau bahwa manusia pada hakekatnya ingin menuju sesuatu; (c) konsep tentang motivasi (*motivation*), yang melatarbelakangi tingkah

laku, yang dikenal juga sebagai suatu “desakan” atau keinginan (*want*), kebutuhan (*need*), dan/atau dorongan (*drive*).

Stimulan yang dikembangkan oleh aktor mendapat respons positif dari *stakeholders*. Mereka bersedia membantu mengembangkan mutu untuk mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga. Namun, uniknya, bentuk pertukaran yang terjadi, dengan meminjam istilahnya Levi-Strauss bukan merupakan pertukaran ekonomi tetapi pertukaran sosial, di mana integrasi dan solidaritas kelompok itu paling penting (Johnson, 1990, p.58). Pertukaran yang terjadi di MIN Tegalasri bukan didasarkan pada motif-motif ekonomi atau individualistik. Beberapa motif partisipasi *stakeholders* berdasarkan hasil penelitian di antaranya adalah; a) merupakan pengamalan nilai-nilai ajaran agama yang diyakini oleh *stakeholders*. Membantu madrasah dianggap merupakan perbuatan kebajikan yang diperintahkan oleh agama Islam karena madrasah dipersepsi sebagai salah satu bentuk syiar agama Islam. Berkurban misalnya menurut sebagian besar mereka diyakini sebagai kewajiban bagi yang sudah mampu dan akan lebih *afdal* jika dilaksanakan di madrasah. Menurut ketua komite madrasah yang juga merupakan pemangku sebuah masjid dan tokoh agama desa Tegalasri bahwa memang sebaiknya kurban dilakukan di madrasah selain di masjid karena untuk syiar madrasah dengan meminjam istilah khasnya sebagai upaya untuk “memasyarakatkan MIN dan meng-MIN-kan masyarakat”; b) adanya unsur kerelaan dalam membantu mengembangkan mutu. Rela membantu, gotong royong, tolong menolong, guyub rukun merupakan bagian dan budaya masyarakat Tegalasri. Sifat-sifat semacam ini tidak terbatas oleh sekat-sekat agama dan geografis. Mereka tetap bersedia membantu untuk madrasah. Pada saat awal pembangunan madrasah misalnya para tetangga yang memeluk agama Hindu juga membantu. Pada saat pendirian musala al-Hikmah di sebelah madrasah ada tetangga yang rumahnya tepat di depan madrasah juga membantu konsumsi untuk orang-orang yang sedang gotong royong membuat pondasi; dan c) terbentuknya tim kerja yang solid. Ada dua tim yang dibentuk oleh kepala sekolah, keduanya mempunyai misi untuk mengembangkan mutu lembaga, yaitu tim pengembangan mutu akademik dan tim pengembang-

an mutu nonakademik. Kedua bentuk mutu ini merupakan dua hal yang saling terkait dalam mewujudkan mutu madrasah. Ia tidak bisa dipisah-pisahkan karena jika salah satu saja yang bermutu sementara lainnya tidak maka nilai mutu lembaga menjadi berkurang.

Respons yang positif dari masyarakat terhadap program dan kegiatan-kegiatan yang dipromosikan oleh kepala sekolah terhadap semua pihak menunjukkan tingkat kualitas nilai tindakan yang sedang dijalankan oleh kepala sekolah. Imbalan atau respons adalah tindakan yang bernilai positif, meningkatnya imbalan lebih cenderung melahirkan perilaku yang diinginkan oleh masyarakat. Strategi perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan semua pihak yang ada di masyarakat sesungguhnya merupakan wujud dari keinginan masyarakat setempat karena adanya respons yang positif. Mereka tidak ada yang menolak tetapi justru mendukungnya. Realitas ini semakin memperkuat jalan yang ditempuh oleh kepala sekolah untuk terus mengintensifkan upaya mendekatkan sekolah dengan masyarakat dengan cara melakukan *home visit*. Rapat-rapat rutin bulanan dilakukan di rumah-rumah wali murid secara bergantian sambil melakukan arisan paguyuban kelas, tradisi *anjang sana* yang dilakukan pada hari raya idul fitri ke rumah-rumah guru dan anggota komite sekolah serta paguyuban kelas. Fenomena stimulus dan respons semacam ini pada akhirnya memperkuat solidaritas antara pengelola lembaga dengan masyarakat, baik yang tergabung dalam wadah paguyuban kelas, komite sekolah maupun masyarakat sekitar sekolah. Menurut Blau, bahwa orang tertarik satu sama lain karena berbagai alasan yang mendorong mereka membangun asosiasi sosial. Ketika ikatan awal terbangun, imbalan yang mereka berikan satu sama lain memelihara dan memperkuat ikatan (Ritzer & Goodman, 2008, p.459).

Interaksi yang terjadi di MIN Tegalasi dengan masyarakat sekitar, mula-mula lahir dalam kelompok sosial kecil, kepala sekolah sebagai aktor utamanya sebagai pendorong terjadinya perubahan relasi, interaksi, dan struktur kelompok. Ia rajin melakukan konsolidasi dengan membangun jejaring dengan pihak-pihak internal lembaga dan eksternal lembaga, hasil dari konsolidasi tersebut kemudian dikembangkan ke yang lebih detail

dengan cara mensinergikan semua potensi internal dan eksternal yang dimiliki sebagai modal sosial untuk mewujudkan tujuan lembaga, baik yang bersifat akademik maupun nonakademik. Dalam kenyataannya, orang tertarik terhadap lembaga ketika mereka merasa bahwa hubungan tersebut menawarkan lebih banyak imbalan, mereka tertarik pada kelompok ini karena ingin diterima. Berkumpul, berinteraksi dengan kelompok ini membahagiakan, ketika jam pulang misalnya masih banyak anak-anak yang masih *enjoy* mengerjakan tugas-tugas rumah di sekolah, mereka belum mau pulang, begitu juga dengan orang tua wali belum mau pulang kalau belum mendengar cerita perkembangan lembaga atau kabar lainnya tentang apapun yang menyangkut dengan pembelajaran dan pendidikan dari kepala sekolah. Mereka selalu ingin mendapatkan oleh-oleh cerita dari kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah selalu menyempatkan untuk berbagi cerita meski kadang sifatnya yang ringan-ringan saja. Hubungan yang terbangun semacam ini semakin solid ketika pendaatang baru (orang tua/wali murid) mendapatkan kesan yang baik dari kelompok tersebut, yaitu jika anggotanya menerima imbalan sebagaimana yang diharapkan. Upaya para pendaatang baru untuk memberikan kesan pada anggota kelompok umumnya menyebabkan kohesivitas kelompok semakin kuat.

Pola interaksi dan relasi yang terbangun di MIN Tegalasi akhirnya membentuk pola budaya sekolah yang baru dan tentu berbeda dengan budaya sekolah sebelumnya, yaitu budaya partisipasi. Semua *stakeholders* internal maupun eksternal merasa perlu untuk terlibat dalam setiap proses dan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga. Di sinilah kemudian lahir norma dan nilai yang merekatkan serpihan-serpihan interaksi dan relasi sebelumnya mentransformasi dan bermetamorfosis menjadi budaya baru yang lebih baik. Norma menjadi ukuran tatanan relasi dan interaksi, sementara nilai-nilai adalah ukuran boleh tidaknya, baik tidaknya pola interaksi dan relasi itu dimanifestasikan. Berbagai jenis nilai bersama dapat dipahami sebagai media transaksi sosial yang memperluas kompas interaksi sosial dan struktur relasi sosial melalui ruang dan waktu sosial. Konsensus yang menyangkut nilai sosial menjadi dasar bagi meluasnya cakupan transaksi sosial di

luar batas-batas kontrak sosial langsung dan bagi berlangsungnya struktur sosial. Bagi Blau bahwa standar nilai dapat dipandang sebagai media kehidupan sosial menurut dua pemahaman; konteks nilai adalah media yang mencetak bentuk relasi sosial; dan nilai bersama adalah mata rantai yang menghubungkan asosiasi sosial dengan transaksi pada skala luas (Ritzer & Goodman, 2008, p.462). Nilai-nilai dan norma-norma yang telah disepakati bersama menjadi media kehidupan sosial dan mata rantai yang menghubungkan transaksi sosial. Keduanya membuat pertukaran sosial menjadi mungkin, dan mengatur proses integrasi sosial serta differensiasi dalam struktur lembaga sekolah.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pola kepemimpinan yang kuat dan efektif, secara kontinue dan konsisten membangun jejaring pada kelompok internal dan eksternal lembaga mampu mendorong lahirnya budaya sekolah yang baik dan budaya partisipasi *stakeholders* sehingga menimbulkan tingkat solidaritas dan kohesivitas kelompok yang tinggi melalui perekat nilai-nilai, norma dan rasa memiliki di antara anggota kelompok berdasarkan ajaran-ajaran agama dan adat kebiasaan masyarakat setempat yang diyakininya. Jadi, semakin tinggi kemampuan kepala sekolah menemukan sumber-sumber ajaran agama, norma-norma, dan nilai-nilai yang dapat mentransformasi menjadi sumber energi positif dalam pola interaksi dan relasi kelompok, maka semakin mudah melakukan transformasi budaya sekolah dengan kohesivitas dan partisipasi yang tinggi dari *stakeholders* sekolah.

Pola Pengembangan Budaya Mutu dan Partisipasi Stakeholders

Pola pengembangan sekolah bermutu dan budaya partisipasi di MIN Tegalsari dapat digambarkan sebagai rumah. Peran kepala sekolah yang cukup dominan menempati posisi sebagai pondasi, semakin kuat suatu pondasi semakin kuat bangunan rumah tersebut. Peran yang terpenting dalam mewujudkan sekolah bermutu dengan tingkat partisipasi stakeholder yang baik di antaranya adalah menebar sayap dalam rangka mengembangkan budaya. Kepada siapa saja dan kapan saja bertemu dengan perseorangan atau kelembagaan yang memungkinkan dapat *support* tercapainya misi sekolah diajak untuk

sharing dan terlibat, baik pada aspek tenaga, pikiran maupun finansial atau dalam bentuk kegiatan nyata lainnya; dan mengembangkan pengamalan nilai-nilai agama. Nilai-nilai agama seperti tolong menolong, kepedulian, dan mensyiarkan agama dijadikan instrumen untuk melahirkan sikap yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam program dan kegiatan madrasah, selain juga akan melahirkan budaya membantu. Membantu, dibiasakan pada setiap orang-orang yang ada di lembaga, mulai dari siswa, staf pendidik, staf kependidikan, anggota komite sekolah dan paguyuban kelas. Terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah terbentuknya tim kerja yang solid, baik tim yang dimaksudkan untuk mendukung tercapainya mutu akademik maupun mutu nonakademik.

Pilar-pilar untuk mengembangkan sekolah mutu dan budaya partisipasi *stakeholders* adalah visi pemimpin yang kuat. Kuatnya visi seorang pemimpin yang diikuti dengan kemampuan ketrampilan mengembangkan strategi, pendekatan, program, dan kegiatan-kegiatan akan menghantarkannya terhadap tercapainya visi dan misi tersebut. Untuk itu, pemimpin sekolah penting untuk menggali potensi internal dan eksternal yang dimiliki lembaga. Semua potensi tersebut merupakan modal sosial yang dapat dijadikan instrumen dalam pencapaian tujuan lembaga. Terbentuknya tim kerja menjadi katalisator dalam akselerasi pencapaian tujuan lembaga, memang tidak mudah untuk menstabilkan tim yang baru terbentuk apalagi dengan tingkat keragaman pengalaman, pengetahuan, dan ketrampilan yang dimiliki oleh anggota tim sebagaimana dialami di MIN Tegalsari. Tetapi karena kemampuan kepala sekolah untuk memfasilitasi kerja-kerja tim baru tersebut, kendala tersebut dapat diurai menjadi tim yang sukses menghantarkan tercapainya tujuan lembaga. Untuk memperindah tampilan madrasah, budaya lainnya yang dikembangkan adalah membiasakan semua untuk menjaga keindahan, kebersihan, dan kenyamanan yang bermuara pada pencapaian program sekolah adiwiyata. Yang perlu digarisbawahi bahwa kenyamanan dapat dirasakan dari dua sisi utama, yaitu; nyaman yang dapat dirasakan oleh hati dan nyaman yang dapat dirasakan oleh pikiran.

Mendekatkan sekolah dengan masyarakat menjadi budaya yang selalu diupayakan

secara terus menerus oleh sekolah, baik yang dilakukan oleh pihak sekolah maupun yang dilakukan oleh komite sekolah dan paguyuban kelas. Di antara kebiasaan yang dilakukan adalah melakukan rapat-rapat rutin paguyuban kelas di rumah-rumah orang tua/wali siswa, *home visit*, anjang sana (silaturrohim) pada momen Idul Fitri. Pihak sekolah mengunjungi rumah komite sekolah dan paguyuban kelas begitu pula sebaliknya komite sekolah dan paguyuban kelas mendatangi rumah-rumah guru.

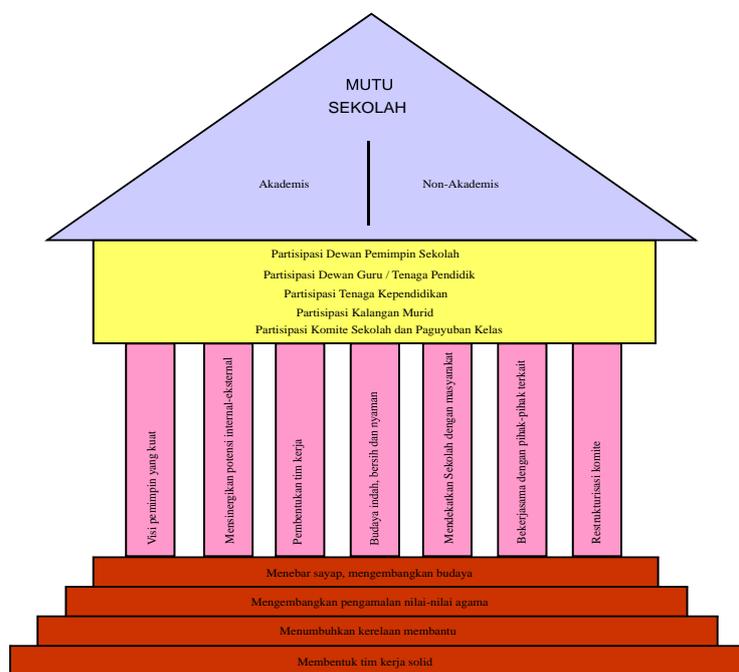
Jalanan kerja sama dengan pihak-pihak swasta, baik perorangan maupun kelembagaan selalu dilakukan oleh kepala madrasah. Ruang lingkup kerja sama difokuskan pada upaya pencapaian prestasi akademik dan nonakademik, seperti mengundang orang-orang untuk menjadi inspektur upacara, menjadi narasumber kegiatan insidental pada saat PHBN dan PHBI, menjadi tim juri kegiatan-kegiatan sekolah sesuai dengan kapasitas keahlian yang dimiliki.

Terakhir yang dibudayakan adalah bahwa komite sekolah perlu menjadi tim mitra. Oleh karena itu pemberdayaan terhadap organisasi tersebut melalui restrukturisasi dan revitalisasi perlu digalakkan. Hal ini berhasil dilakukan yang diindikasikan adanya pergantian anggota komite sekolah tiga orang lainnya berasal dari luar desa. Hal ini terbukti

dapat membawa perubahan, baik pada aspek program maupun implementasinya.

Budaya partisipasi selalu digalakkan dalam upaya akselerasi tujuan lembaga. Asumsinya adalah semakin tinggi tingkat partisipasi maka semakin tinggi mutu lembaga. Kenyataannya kualitas membutuhkan kerja sama dari berbagai pihak, bentuk partisipasi diantaranya adalah pada program dan kegiatan madrasah, baik yang sifatnya rutin maupun yang sifatnya insidental yang mendukung terhadap pencapaian mutu akademik maupun mutu nonakademik. Kepala madrasah selalu mendorong dan membudayakan partisipasi semua *stakeholders* sekolah mulai dari partisipasi pada level pimpinan madrasah, tenaga pendidik, tenaga nonkependidikan, kalangan siswa, dan partisipasi komite sekolah dan paguyuban kelas.

Hasil akhir dari berbagai upaya tersebut pada posisi puncak atau atap bangunan rumah adalah tercapainya mutu madrasah, yaitu; mutu akademik dan mutu nonakademik. Mutu akademik indikasinya adalah tingkat pencapaian prestasi pada *event* ujian tengah semester, ujian semester, ujian akhir madrasah, dan ujian nasional (UN). Sedangkan mutu nonakademik indikasinya adalah capaian prestasi yang dimiliki oleh para siswa dalam bidang-bidang yang terkait dengan bakat, minat, dan hobi. Detail dari temuan ini dapat diilustrasikan dalam bentuk rumah pada Gambar 1.



Gambar 1.

SIMPULAN

Simpulan

1. Mutu di MIN Tegalasri terlihat dari dua aspek, yaitu mutu akademik dan mutu nonakademik. Kedua aspek mutu ini dapat dilihat dari level sekolah dan level pembelajaran. Proses pencapaian mutu pada level sekolah, di antaranya adalah; Peningkatan kapasitas guru secara formal/non-formal; partisipasi masyarakat; aktif mengikuti lomba-lomba atau olimpiade; keterlibatan instansi terkait; penanaman cinta lingkungan pada semua peserta didik; budaya silaturahmi antara pengelola sekolah dengan anggota komite sekolah, paguyuban kelas dan masyarakat sekitar. Sedangkan proses pada level pembelajaran diantaranya adalah; Keterlibatan orang tua/wali dalam program-program guru *intip*; dukungan orang tua/wali dalam program tambahan jam pembelajaran (les, bimbel); dan dukungan orang tua/wali dalam program pembinaan dan pengembangan hobi, minat, dan bakat.
2. Pengembangan budaya partisipasi *stakeholder* di MIN Tegalasri melalui dua level, yaitu internal dan eksternal. Pada level internal merupakan budaya partisipasi yang berkembang pada kalangan pimpinan lembaga, staf pendidik, staf kependidikan, kalangan murid, komite sekolah dan paguyuban kelas. Sementara, budaya partisipasi *stakeholders* eksternal merupakan hubungan, komunikasi, atau jejaring yang berkembang di lingkungan masyarakat konvensional setempat, pemerintah dan/atau departemen pembina, khususnya dalam hal-hal yang terkait dengan upaya mengantisipasi dan mereaksi dinamika kebijakan dan implementasinya pada tataran *grass root*, dinamika sosial budaya masyarakat setempat, dan dinamika teknologi yang berkembang.
3. Pengembangan budaya sekolah di MIN Tegalasri dilakukan dengan mendasarkan pada keyakinan atas visi, misi, tujuan, dan program; menggerakkan stakeholder dengan melakukan konsolidasi internal dan eksternal; bersama dengan staf sekolah mau belajar dari semua hal dan sumber yang berbeda, merefleksikannya dalam program dan kegiatan; mensinergikan dan mengkolaborasi antara potensi internal

dengan eksternal; membentuk beberapa tim yang solid untuk tujuan yang berbeda; Mengembangkan budaya indah, bersih, nyaman, dan aman; Secara terus menerus mendekatkan sekolah dengan masyarakat, antara lain melalui rapat rutin di rumah wali murid, *home visit* dan lain sebagainya; menjalin kerjasama dengan lembaga terkait; restrukturisasi komite sekolah dan revitalisasi paguyuban kelas.

4. Aktor pengembangan sekolah bermutu dan budaya partisipasi *stakeholders* adalah kepala sekolah dengan memfokuskan pada pengembangan potensi-potensi yang dimiliki oleh *stakeholders* internal dan eksternal dengan menyediakan ruang dan budaya yang kondusif bagi pertumbuhan motivasi intrinsik. Kepala sekolah cukup memahami bahwa setiap individu *stakeholders* sebagai modal sosial untuk pencapaian tujuan lembaga. Ia juga banyak memberikan contoh, model, fasilitasi, dan penyediaan sarana prasarana sehingga mereka dapat *enjoy* dalam memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk mengakselerasi pencapaian mutu akademik dan mutu non akademik. Pola interaksi dan relasi yang terbangun di MIN Tegalasri diantaranya adalah keberhasilannya membangun jejaring internal-eksternal akhirnya membentuk pola budaya sekolah yang baru yaitu budaya sekolah bermutu dan budaya partisipasi. Semua *stakeholders* internal maupun eksternal merasa perlu untuk terlibat dalam setiap proses dan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga. Norma-norma, nilai-nilai keagamaan dan masyarakat setempat digunakan sebagai instrumen perekat serpihan-serpihan interaksi dan relasi sebelumnya sehingga dapat mentransformasikan dan merubah secara metamorfosis menjadi budaya baru yang lebih baik dengan ikhtiar-ikhtiar; menebar sayap mengembangkan budaya partisipasi, mengembangkan pengamalan nilai-nilai agama, menumbuhkan rela membantu, membentuk dua tim teaching yang bertugas mengakselerasi pencapaian mutu pendidikan di bidang akademik dan nonakademik.

Saran-saran

Bagi sekolah, hendaknya semakin mengembangkan pola kepemimpinan yang kuat dan efektif dengan melibatkan semua kalang-

an, baik perorangan maupun kelembagaan dalam mewujudkan budaya sekolah dan budaya partisipasi *stakeholders* sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa budaya sekolah yang baik banyak memberikan kontribusi pada tingginya tingkat kesadaran stakeholder dalam pelibatan diri pada program dan kegiatan sekolah. Kepala sekolah penting terus mengembangkan budaya sekolah yang baik sehingga mampu menjadi pendorong semakin tingginya partisipasi *stakeholders*, penting juga memahami mandat, nilai-nilai, dan norma-norma berdasarkan keyakinan agama dan adat kebiasaan masyarakat setempat untuk dijadikan sebagai perekat partisipasi dan sumber pola pikir, pola sikap, dan pola perilaku di sekolah sehingga menjadi budaya sekolah. Antisipasi terhadap pemberlakuan kurikulum 2013, terutama untuk kelas awal di MIN Tegalsari sudah menggunakan pembelajaran tematik.

Bagi Kemenag, hendaknya selektif dalam mengangkat seseorang menjadi kepala madrasah dengan memperhatikan beberapa kriteria yang ditemukan dalam penelitian ini, diantaranya mempunyai visi dan strategi pencapaiannya, kaya dalam pengetahuan dan implementasi gaya-gaya kepemimpinan, kuat, efektif, dan peduli. Selain juga perlu mempertimbangkan model pengangkatan kepala madrasah seumur hidup atau kalau tidak biasanya dimutasi menjadi pengawas, kepala sekolah cukup dua periode saja.

Bagi orang tua/wali peserta didik, hendaknya terus meningkatkan pemahaman, kesadaran pentingnya pelibatan diri semaksimal mungkin dalam program dan kegiatan sekolah. Dalam era yang semakin kompleks, tantangan sekolah semakin tinggi, tidak mudah bagi sekolah untuk mewujudkan tujuan sekolah sendiri, oleh karena itu membutuhkan kerjasama, sinergi, dan kolaborasi antara sekolah dengan masyarakat/orang tua/wali. Terbentuknya paguyuban kelas sebagai wadah nonformal dengan segala macam program dan kegiatannya dalam memaksimalkan pelibatan-nya di sekolah menjadi pelajaran yang cukup bermakna. Kedepan, program dan kegiatan perlu diperkaya lebih dari sebagai guru *intip*, arisan rutin bulanan, silaturahmi antarpengurus dan pengelola sekolah yang sifatnya rutinitas, sebagai pertimbangan mungkin perlu

memperbanyak program peningkatan kapasitas diri sebagai *parenting* karena berbagai penelitian menemukan bahwa prestasi peserta didik juga dipengaruhi dari budaya akademik di rumahnya.

Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya lebih mempertajam teori-teori sebagai basis analisis dan praktik penelitian, fokus penelitian lebih diperluas dan diperdalam, analisis berdasarkan perspektif subjek penelitian hendaknya dipentingkan sehingga menghasilkan penelitian yang objektif sesuai pemaknaan subjek terhadap fenomena atau fokus penelitian dengan semaksimal mungkin menghindari kepentingan subjektif penelitian, penyajian hasil penelitian lebih divariasikan misalnya mensinergikan antara deskripsi narasi, gambar, visualisasi dalam bentuk grafis atau diagram dan sebagainya sehingga lebih memperkaya hasil penelitian dan menarik bagi para pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W. (1999). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage publications.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1994). *Data management and analysis methods*. (edit), Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Johnson, D.P. (1990). *Sociological theory classical founders and contemporary perspective*. Dalam Robert M.Z. Lawang. (Terj.). *Teori sosiologi klasik dan modern*. Jilid I dan II. Jakarta: Gramedia pustaka utama
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ritzer. G. & Goodman. D.J. (2008). *Teori sosiologi modern*. Jakarta: Prenada media group.
- Zamroni. (2001). *Paradigma pendidikan masa depan*. Yogyakarta: Bigrاف publishing.