

PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH DALAM MEMBANGUN PEMAHAMAN VISI DAN MISI

Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori, & Udin Syaefuddin Sa'ud

Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung
e-mail: sukaningtyas.dwi@gmail.com

Abstract: School Management Capacity and Comprehension of School Vision and Mission. The focus of this case study is to describe and analyze the capacity of school management in developing understanding towards the school vision and mission. Employing interviews, field observation, and document study as the method of collecting data, this study validates the data through credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results show that schools establishing their vision and mission based on the noble values of their founders have stronger base for the development of school management capacity.

Keywords: vision, mission, the capacity of school management

Abstrak: Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kapasitas manajemen sekolah dalam membangun pemahaman visi misi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumen Uji keabsahan data dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang membangun pemahaman visi misi berdasar nilai-nilai luhur pendiri lebih memiliki dasar kuat untuk pengembangan kapasitas manajemen sekolah.

Kata kunci: visi, misi, kapasitas manajemen sekolah

Tahun 2005 secara nasional delapan standar nasional pendidikan diberlakukan. Sejak itu semua sekolah mencantumkan visi dan misi sebagai tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan. Di dalam salinan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 19 (2007) tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, disebutkan bahwa sekolah dalam perencanaan programnya merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah serta pengembangannya (Salinan, 2007).

Visi merupakan tujuan akhir sekolah yang dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan misi merupakan tujuan jangka menengah yang selanjutnya biasa dirinci dalam tujuan sekolah yang harus dicapai setiap tahun operasional sekolah. Beberapa penelitian tentang esensi visi dan misi pada organisasi atau lembaga pendidikan telah dilakukan, antara lain sebagai berikut. Bahwa visi yang lebih kuat terkait dengan kinerja organisasi yang lebih kuat (Kantabutra dan Avery, 2010:39). Bahwa efek perbaikan sekolah yang bermakna dan perubahan organisasi

berpusat pada pengembangan bersama visi dan misi untuk kemajuan (Gurley, dkk., 2014:1). Ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasar visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi (Ahanhanzo, dkk., 2006:20). Bahwa visi sekolah adalah salah satu dari tiga elemen esensial yang harus ada untuk meningkatkan sekolah. Dua elemen lainnya adalah membangun kapasitas dan kepemimpinan (*Southern Regional Education Board, 2010:ii*). Penelitian Pratikto (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dapat mempermudah internalisasi nilai-nilai kewirausahaan.

Beberapa hasil penelitian menyebutkan seperti berikut ini. Bahwa visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang diharapkan dapat tergambar pada praktik harian peserta didik ternyata hanya sebatas untuk diingat saja. Seharusnya visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dibangun melalui praktik yang baik menjadi kunci peningkatan mutu sekolah (Gurley, dkk., 2014:3). Sunandar dkk. (2013) menemukan sepuluh nilai-nilai

sekolah yang dipandang relevan dengan proses penjaminan mutu pendidikan. Nilai-nilai tersebut adalah (1) penegakan aturan dan pencapaian visi sekolah; (2) peningkatan profesionalisme guru; (3) komitmen tinggi terhadap perbaikan mutu pembelajaran; (4) komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan; (5) perbaikan mutu berkelanjutan; (6) komunikasi terbuka; (7) nilai-nilai dan budaya sebagai landasan dalam proses pendidikan; (8) interaksi dalam peningkatan hasil belajar; (9) *sharing* dalam inovasi pembelajaran; dan (10) motivasi dan apresiasi terhadap prestasi siswa.

Praktik harian dapat diterapkan secara terus menerus, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi sekolah dan pembelajaran peserta didik. Penelitian lainnya menerapkan visi dalam lingkup yang lebih luas, yaitu visi pendidikan di suatu negara. Bahwa kebijakan yang tidak kompatibel menyebabkan pemerintah kurang dukungan secara politik. Sementara itu, membangun visi bersama untuk pendidikan mencerminkan tingkat transparansi yang bermanfaat untuk semua pihak (Ahanhanzo, dkk., 2006: 20).

Berdasar beberapa penelitian di atas, bahwa visi dan misi merupakan pedoman yang mendasari seluruh program atau bagian di sekolah. Esensi visi dan misi diharapkan juga dapat tergambar pada aktivitas setiap individu di sekolah, karena perbaikan atau pengembangan yang dilakukan berpusat padanya.

Pada kenyataannya, banyak sekolah hanya menjadikan visi sekolah sekadar “ada”, tetapi tidak menjadi pedoman yang bermakna bagi penyelenggaraan pendidikan. Hal selanjutnya yang terjadi, sekolah hanya sekadar melaksanakan rutinitas tanpa tahu makna dari pelaksanaannya, karena masih banyak ditemui, hasil pendidikan yang ada semua serba “instan”, peserta didik hanya belajar sekedar untuk mendapatkan nilai, pendidik mengajar hanya sebatas materi yang perlu diajarkan saja tanpa memaknainya. Hal tersebut tidak sejalan dengan apa yang tersirat dalam UU Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, pasal 1 dan 3, yang antara lain menyebutkan lebih rinci fungsi dan tujuan pendidikan “seutuhnya”.

Apa yang menyebabkan masalah terurai di atas terjadi? Tujuan pendidikan dan pembelajaran yang tercermin di dalam visi-misi sekolah belum tercapai sepenuhnya. Penelitian Siram (2015) menunjukkan bahwa kesesuaian kompetensi lulusan dengan dunia kerja masih sangat kecil, sehingga banyak lulusan belum sesuai dengan kualifikasinya. Sama halnya pencapaian kemampuan penguasaan pengetahuan dan sikap yang bermasalah. Beberapa penelitian sebelumnya juga berasumsi bahwa kemungkinan hal tersebut

terjadi karena kapasitas sekolah yang belum dapat diberdayakan maksimal.

Diasumsikan bahwa sekolah yang tidak mempunyai kapasitas atau kemampuan yang cukup jelas akan kesulitan melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan secara efektif. Ketiga aspek kapasitas sekolah yang terjadi masih dalam taraf implementasi, belum mempunyai arah kebijakan program yang jelas. Kapasitas yang dimiliki sekolah tidak diarahkan untuk hal yang unggul dan fokus pada tujuan tertentu (Sumintono, 2013). Sementara itu, di dalam studi pendahuluan penelitiannya, mengasumsikan bahwa sekolah mengalami banyak masalah kapasitas, khususnya terkait dengan ketidakberfungsian peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah (Triatna, 2014 : 1).

Pengembangan kapasitas sekolah telah dilakukan untuk beberapa kebutuhan, antara lain pemanfaatan kapasitas sekolah semaksimal mungkin untuk keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS). Kapasitas sekolah yang meliputi empat aspek berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan pada jenjang pendidikan dasar. Tujuan studi ini untuk memperoleh data dan informasi mengenai peta kapasitas sekolah yang terkait dengan empat aspek, yaitu anggaran sekolah, sumber daya manusia dan sarana prasarana sekolah, manajemen sekolah, serta partisipasi orangtua siswa (Koster, 2011). Pada penelitian lainnya menyebutkan pengembangan kapasitas sekolah untuk pencapaian sekolah unggul atau untuk meningkatkan mutu sekolah (Sumintono, 2013; Triatna, 2014).

Visi misi merupakan tujuan unik yang melingkupi aktivitas dan dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan mutu layanan organisasi. Bagaimana sekolah mengembangkan kapasitas manajemen dalam membangun pemahaman visi dan misinya? Pertanyaan tersebut menjadi dasar pembahasan dalam penelitian ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus. Data dikumpulkan dengan wawancara, observasi, studi dokumen dan *artifact*. Persiapan untuk pendekatan ini dilakukan dengan menyiapkan kerangka penelitian yang berisikan fokus kajian, metode pengumpulan data yang digunakan, dan partisipan yang terlibat. Kerangka penelitian dirinci ke dalam kisi-kisi instrumen sesuai aspek yang diteliti. Selanjutnya kisi-kisi instrumen dirinci dalam

bentuk panduan untuk semua metode pengumpulan data. Masing-masing terdapat panduan untuk wawancara, observasi, dan studi dokumen.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan harian, observasi, serta studi dokumen dilakukan pada dua lokasi sekolah, yaitu SMA Nasima (sekolah A) dan SMA Islam Sultan Agung 1 (sekolah B) Semarang. Pada masing-masing lokasi, partisipan wawancara yang terlibat antara lain: pengurus/manajemen lembaga, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan. Selanjutnya, hasil wawancara antarpartisipan ditriangulasi sumber, kemudian ditriangulasi juga dengan metode pengumpulan data lainnya seperti observasi dan studi dokumen, sehingga diperoleh refleksi atau pemaknaan data yang relatif sama.

Proses pengumpulan data, pengolahan, dan *display* hasil pendekatan kualitatif dilakukan lebih kurang selama delapan bulan. Rangkaian tahap ini dimaksudkan untuk meneliti kondisi kapasitas manajemen sekolah. Data lengkap tentang kondisi kapasitas manajemen sekolah dievaluasi dan dianalisis sebagai dasar untuk mengetahui pola pengembangan kapasitas manajemen sekolah dalam membangun visi dan misi.

Observasi dilakukan untuk mengetahui aktivitas rutin yang dilakukan warga sekolah terkait dengan program-program yang dimaksudkan untuk membangun visi misi. Selain itu juga dilakukan pengamatan pada pertemuan-pertemuan pembahasan dan penetapan kebijakan, atau pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada kisi-kisi instrumen *literature review* berupa pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban terbuka. Wawancara dilakukan dengan satu partisipan atau lebih dalam bentuk *focus group discussion* (FGD). FGD dilakukan pada sesi perancangan program dan evaluasi, karena pada tahap tersebut banyak dilakukan kerja tim. Selain itu juga dilakukan wawancara tidak terstruktur atau informal dengan teknik *conversational* berupa perbincangan harian.

Partisipan yang terlibat pada wawancara dipilih melalui *snowball method*. Peneliti menentukan partisipan pertama sebagai *key informants*, selanjutnya dari mereka dipilih partisipan selanjutnya. Konteks penelitian ini terkait nilai dasar lembaga yang biasanya dibangun awal oleh para pendiri sekolah. Sehubungan dengan konteks tersebut, peneliti memilih *key informants* untuk setiap sekolah adalah pendiri atau ketua yayasan dan kepala sekolah. Partisipan lain yang kemungkinan terlibat adalah para pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik/calon peserta didik, dan orang tua/calon orang tua. Masing-masing

terlibat sesuai perannya dalam penyelenggaraan sekolah. Pemilihan dengan metode ini diharapkan dapat menghasilkan ukuran sampel yang cukup untuk mendeskripsikan kondisi dalam berbagai perspektif. Peneliti merupakan instrumen utama (*keyinstrument*). Peneliti juga mengambil peran sebagai observer partisipan.

Studi dokumen sekolah dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen sekolah yang relevan dengan konteks penelitian. Dokumen-dokumen tersebut antara lain berupa rencana pengembangan sekolah (RPS), rencana kerja tahunan, dokumen aktivitas sekolah, dokumen pembelajaran (perencanaan pengajaran, agenda pelaksanaan, serta rencana dan hasil penilaian), rencana anggaran sekolah, dan sebagainya. Sedangkan studi *artifact* dilakukan dengan melakukan dokumentasi dalam bentuk gambar. Pengumpulannya dimaksudkan untuk menghubungkan keberadaannya berdasar manfaatnya dalam proses pengembangan kapasitas manajemen sekolah. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan tata cara yang berpedoman pada prosedur pengambilan data kualitatif.

Data penelitian diuji keabsahannya dengan derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Berdasarkan pengumpulan data, peneliti mendapatkan kondisi rasional yang terjadi di lapangan. Deskripsi kondisi rasional tersebut merupakan hasil *credibility* (validitas internal) dengan teknik *member checking* dan *triangulation*. *Member checking* merupakan hasil interpretasi dan simpulan data peneliti yang disampaikan pada partisipan untuk dimintai persetujuan. Sedangkan *triangulation* dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek tingkat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber (partisipan yang terlibat dalam wawancara formal dan informal) juga metode pengumpulan data (seperti wawancara, observasi, dan studi dokumen/*artifact*). Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis secara kualitatif, analisis kasus tunggal dan multikasus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fokus kajian atas pertanyaan penelitian terdiri atas dua aspek yang diteliti, yaitu karakteristik dan indikator pencapaian visi misi. Persamaan kedua sekolah dalam menyusun pernyataan visi dan misi berdasarkan filosofi yang dianut lembaga. Sekolah B menganut nilai-nilai agama Islam, maka dasar visi-misi diambil dari Al Quran dan hadist. Sementara itu, sekolah A menganut nilai-nilai nasionalis dan agama

(Islam), maka dasar visi-misi didapat oleh pendiri dari perjalanan panjang bangsa yang dipengaruhi budaya lokal dan perkembangan pendidikan di Indonesia yang dipadukan dengan nilai-nilai agama Islam yang dianut dalam perkembangan agama Islam di Indonesia.

Visi merupakan tujuan akhir sekolah, tujuan jangka panjang organisasi. Visi telah dianggap sebagai komponen penting dari kepemimpinan efektif selama lebih dari 20 tahun (Bush, 2015). Kedua sekolah menganggap visi sebagai pernyataan penting, sehingga nilai-nilai luhur (filosofi) yang dianut oleh lembaga menjadi dasar dalam menyusun pernyataan visi. Tidak hanya visi, pernyataan misi kedua sekolah juga disusun berdasar nilai-nilai tersebut. Misi yang baik dipahami sebagai dasar tujuan layanan organisasi. Misal yang membedakan bentuk layanan antarorganisasi. Misi merupakan pernyataan yang mendeskripsikan layanan terhadap pelanggan. Bahwa setiap pernyataan khusus (visi/misi) untuk organisasi/sekolah harus berarti sesuatu yang istimewa/unik/spesifik untuk mereka yakni (Bainbridge, 2007; Graham, -).

Tidak cukup hanya sesuatu yang istimewa, sistem pendidikan manusia harus dibangun dengan dasar yang kuat. Pendidikan tidak hanya terakumulasi berdasar pengetahuan, untuk yang terbaik hal tersebut tidak lengkap. Dasar yang lengkap diperoleh dari kitab suci, bahwa wahyu Allah merupakan dasar dari semua pengetahuan (Flurry, 2007). Bahwa visi berasal atau muncul dari kedekatan manusia dengan Sang Pencipta, untuk mengetahui dan merenungkan firman-Nya, untuk menjadi apapun yang Sang Pencipta kehendaki (Barna, 2009; Graham, -; dan Mario, 2005). Pada kondisi empirik yang peneliti temui, oleh kedua lembaga, visi dan misi sekolah telah disusun berdasar nilai-nilai yang dalam kitab suci yang dianut. Hal ini sesuai dengan pendapat Sunandar dkk. (2013) tentang nilai-nilai sekolah. Pada sekolah B, kalimat visi "... membentuk generasi *khaira ummah*" merupakan pernyataan yang kembali pada pemikiran awal pendiri di tahun 1950-an, yang mengambil dasar pernyataan visi dari surat Al-Quran yaitu surat Ali Imron ayat 110. Sementara sekolah A, salah satu dasar pernyataan visi dan misi adalah hadist Rasulullah "Didiklah anak-anak (keturunanmu) karena mereka itu akan menghadapi suatu zaman bukan seperti zamanmu."

Pernyataan visi dan misi pada kedua sekolah disusun awal dengan melibatkan pihak lembaga. Bahkan salah satunya menyatakan 'menitipkan' visi kepada pihak sekolah untuk dapat dimaknai bersama dan dilaksanakan. Pihak yang terlibat dalam penyusunan pernyataan visi dan misi pada lembaga swasta,

umumnya melibatkan pihak lembaga/yayasan dan sekolah. Pihak lembaga berkepentingan untuk menitipkan *grand design* yang memuat filosofi dasar penyusunan visi dan misi. Sementara pihak sekolah berkewajiban untuk dapat menerjemahkan dalam kalimat pernyataan. Pada intinya makna dari kalimat pernyataan visi dan misi sesuai dengan *grand design* dari lembaga.

Pernyataan visi-misi sebaiknya disusun secara tim atau bersama, yaitu orang-orang yang berkepentingan akan melaksanakannya. Hal ini bertujuan agar orang-orang tersebut memahami alasan perancangan pernyataan visi-misi, karena merupakan visi-misi bersama (Bainbridge, 2007). Bahwa efek perbaikan sekolah yang bermanfaat dan bermakna untuk semua pihak berpusat pada pengembangan pemahaman visi dan misi bersama. Saat visi dan misi tidak disusun bersama oleh pihak lembaga dan sekolah, maka ada konsekuensi yang muncul, seperti, kalimat pernyataan kurang mudah dipahami, atau belum ada kesamaan dalam memaknainya (Gurley, dkk., 2014; Ahanhanzo, dkk., 2006).

Pada sekolah A dan B, rata-rata para guru/tenaga kependidikan kurang hafal pernyataan visi dan misi. Namun saat diminta untuk memaknainya, mereka berusaha dan dapat mengartikannya dalam bahasa yang hampir sama. Rata-rata para guru/tenaga kependidikan lebih mudah menyebutkan dan memaknai visi, karena pernyataannya berupa satu kalimat. Makna visi dan misi sekolah A telah terdokumentasi pada buku saku guru/tenaga kependidikan dan buku pribadi peserta didik. Sementara itu, makna visi dan misi sekolah B tidak disebutkan secara jelas pada dokumen sekolah. Makna visi dan misi sekolah dibutuhkan untuk dipahami agar dapat diketahui karakteristiknya. Karakteristik inilah yang akan ditunjukkan dalam praktik keseharian guru/tenaga kependidikan dan peserta didik (warga sekolah). Bahwa karakteristik visi dan misi diharapkan dapat tergambar pada praktik harian warga sekolah (Gurley, dkk., 2014).

Karakteristik pernyataan visi dan misi sekolah A telah digambarkan dalam diagram alur 'Pendidikan Karakter Nasima' (Kode *artifact*: Ar-A-01) yang terdiri dari empat bagian tapi merupakan satu kesatuan. Diagram alur ini memang baru ada sekitar dua tahun lalu, karena dalam perkembangan sekolah, lembaga penyelenggara merasa perlu memahami ulang karakteristik visi dan misi sekolah. Saat pengumpulan data dilakukan, sekolah A masih dalam proses merinci karakteristik visi dan misi ke indikator-indikator pencapaian, karena sebelumnya indikator pencapaian belum terdokumentasi. Karakteristik visi sekolah B, dirinci dalam bentuk indikator pencapaian visi.

Karakteristik yang terkandung di dalam visi terkait dengan kata-kata indikator membentuk generasi *khaira ummah*. Indikator tersebut adalah terbentuknya generasi muda yang memiliki sifat kader generasi *khaira ummah*, yaitu adanya kompetensi: beriman, berilmu, beramal, dan berakhlak mulia (seperti di dalam dokumen RKS/RKAS). Sementara itu, karakteristik misi belum disebutkan dalam dokumen. Apakah karakteristik visi dan misi sekolah yang ada termasuk yang efektif?

Berpedoman pada pengertian serta pengambilan simpulan dari beberapa pendapat (Khalifa, 2011; Kantabutra dan Avery, 2010; Kantabutra dan Vimolratana, 2009; Kantabutra, 2010) karakteristik visi dan misi yang efektif untuk sekolah sebagai berikut. Karakteristik visi yang efektif, yaitu a) ringkas, sederhana, realistis, dan jelas; dari bahasa pernyataan secara keseluruhan; b) fokus dan unik; dari isinya yang mengarah pada tujuan akhir organisasi; c) menantang, menginspirasi, dan berorientasi masa depan; dari kata-kata yang mengandung makna ungkapan semangat dan pandangan jauh ke depan. Karakteristik misi yang efektif, yaitu a) ringkas, jelas, realistis, dan komunikatif; dari bahasa pernyataan; b) fokus dan tepat; dari isinya yang mengarah pada tujuan layanan organisasi; c) menantang, memotivasi, dan fleksibel/relevan; dari kata-kata yang mengandung makna ungkapan semangat yang diperlukan anggota organisasi untuk dapat melaksanakan.

Apabila memperhatikan kalimat pernyataan visi pada sekolah A, “Membimbing Insan Indonesia Berilmu dan Berakhlak Al Karimah”, cukup ringkas dan mudah diingat, serta sederhana. Namun pernyataan tersebut mengandung pemaknaan yang cukup mendalam. Sebagai contoh, kata pertama ‘membimbing’ terkait dengan semua individu yang ada di sekolah yang bertugas untuk ‘membimbing’. Penyusun tidak menggunakan kata mendidik atau mengajar, karena arti kata dasar dari membimbing lebih pada pimpin, asuh, atau tuntun (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2016), yang lebih lanjut dapat bermakna memberi pengasuhan seperti orang tua pada anaknya, menuntun untuk memberi petunjuk atau memberi pelajaran, dan makna lainnya. Pemaknaan visi untuk mendapatkan karakteristiknya yang tepat perlu didukung dengan pemberian pemahaman yang tepat.

Pada pernyataan misi sekolah A terdapat tiga kalimat yang cukup ringkas, dan hampir sama dengan kalimat pernyataan misi, membutuhkan pemaknaan yang cukup mendalam. Secara umum apabila melihat kalimatnya masih bermakna cukup luas, sehingga fokusnya kurang, walau sebenarnya telah dapat menggambarkan bentuk layanan yang diberikan.

Seperti pada kalimat pertama, “Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas” yang dapat dimaknai sekolah akan memberikan layanan yang ‘berkualitas/bermutu’ di semua bagian.

Sementara pada kalimat pernyataan visi sekolah B, “Sebagai Lembaga Pendidikan Menengah Umum Islam terkemuka dalam pendidikan, pendalaman, dan penghayatan nilai-nilai Islami, dan penguasaan dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) untuk mempersiapkan kader-kader generasi *khaira ummah*” merupakan kalimat yang cukup panjang untuk dapat diingat. Pemaknaannya cukup jelas secara awam, tetapi masih ada kata yang perlu dimaknai lebih dalam. Pernyataan misi pada sekolah B terdapat tujuh kalimat. Beberapa kalimat juga cukup panjang, sehingga cukup sulit untuk diingat, tetapi pemaknaannya cukup jelas. Kalimat-kalimat juga telah fokus pada bentuk layanan yang diberikan, misalnya kalimat keenam “Menciptakan budaya sekolah Islami”.

Persamaan makna kalimat visi pada kedua sekolah telah memuat apa yang disyaratkan Undang-Undang Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 tentang pendidikan ‘seutuhnya’. Kedua kalimat visi telah memberikan karakteristik bahwa kalimat tersebut disusun atas dasar pondasi nilai-nilai agama yang kuat, sesuai dengan keinginan penyelenggara pendidikan. Bahwa poin pertama dari tujuh kunci sukses pendidikan adalah “*build a solid spiritual foundation*” (Flurry, 2007: 30; Barna, 2009). Nilai-nilai ini juga yang dalam rinci indikatornya digunakan untuk mengembangkan karakter melalui program-program sekolah.

Inti dari efektivitas karakteristik tersebut adalah dapat dipahami dengan mudah dan diyakini oleh orang-orang untuk dapat dilaksanakan (Bainbridge, 2007; Graham, -). Kedua sekolah memberikan pemahaman karakteristik visi dan misi melalui forum bersama. Ada yang khusus untuk pendidik/tenaga kependidikan, orang tua, maupun peserta didik. Namun, kekurangan yang tampak adalah forum pemberian pemahaman belum dilakukan secara berkala atau terus menerus. Selain itu, forum yang diselenggarakan terkadang bukan merupakan forum khusus yang diperuntukkan sosialisasi karakteristik visi dan misi, tetapi menjadi bagian dari forum pertemuan dengan tujuan lainnya seperti pembinaan atau pengembangan profesional sumber daya manusia. Pemahaman yang diberikan kepada warga sekolah tidak cukup sebatas visi dan misi. Pemahaman atau penjelasan yang sama juga dibutuhkan untuk seluruh warga sekolah tentang tujuan yang akan dicapai. Selain visi dan misi, sekolah B telah merinci misinya ke tujuan

sekolah. Rinci tersebut saling terkait dalam kalimat misi. Sementara tujuan sekolah A belum merupakan rinci yang runtut dari misi.

Definisi tujuan berbeda dari visi dan misi, pernyataan tujuan menguraikan dengan tepat apa tingkat kinerja yang harus dicapai dalam domain yang dipilih (misalnya, belajar peserta didik, atau pengembangan profesional pendidik) dan langkah-langkah apa yang harus diambil, oleh siapa, untuk mencapai tujuan. Tujuan tersebut semestinya nyata dapat diraih, artinya pernyataan tujuan merupakan pernyataan operasional yang memungkinkan akan dapat dijalankan. Tujuan sekolah yang jelas dan fokus akan lebih mudah dipahami oleh seluruh komunitas sekolah (Gurley, dkk., 2014; Hoy & Miskel, 2008). Oleh karena itu, tujuan sekolah akan mudah dinyatakan apabila karakteristik yang efektif dari visi dan misi diketahui.

Pembahasan mengenai kondisi sekolah dalam mengembangkan kapasitasnya untuk membangun visi dan misi, tidak hanya dibahas pada aspek yang telah disajikan (Koster, 2011). Bahwa di dalam membangun visi dan misi diawali dengan meletakkan pondasi visi dan misi yang disesuaikan dengan nilai-nilai luhur yang dianut pendiri/pencetus lembaga. Pondasi atau dasar tersebut dituangkan dalam pernyataan visi, misi, dan tujuan sekolah. Susunan kalimat dalam pernyataan visi, misi, dan tujuan yang kurang sesuai dengan karakteristik visi dan misi yang efektif, memerlukan bentuk pemahaman yang kontinu pada semua warga sekolah.

Pemahaman tentang karakteristik visi misi dibagikan kepada seluruh warga sekolah melalui berbagai metode, diantaranya doktrinasi dan sosialisasi pada forum pertemuan. Upaya pemahaman juga membutuhkan perulangan penyampaian, sehingga visi misi yang telah dirinci di dalam tujuan sekolah dan program betul-betul dipahami dan menjadi cerminan pembiasaan keseharian seluruh warga sekolah. Upaya membangun visi misi dengan memahami karakteristiknya juga dilakukan melalui budaya sekolah. Sekolah A menanamkannya melalui *artifact* sekolah seperti cerita, lambang/symbol, lagu, foto dokumentasi, dan sebagainya. Sementara itu, sekolah B memiliki program Budaya Sekolah Islami (BuSI) yang digunakan sebagai sarana memahami rinci visi misi dalam cerminan aktivitas harian sekolah.

Pengembangan kapasitas manajemen sekolah pada akhirnya dimaksudkan untuk peningkatan mutu layanan sekolah. Mutu layanan sekolah diukur berdasarkan ketercapaian visi dan misi. Karena pada intinya mutu layanan sekolah adalah mutu kinerja organisasi yang digambarkan melalui kinerja manajemennya. Sementara itu, beberapa hasil penelitian

menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja manajemen (Dizik, 2016; Ovidiu-Iliuta, 2014; Lunenburg, 2011; Mujeeb, dkk., 2014), bahwa budaya yang positif atau kuat akan meningkatkan kinerja. Budaya yang positif atau budaya yang kuat memungkinkan dapat menjadi sarana untuk pengembangan kapasitas manajemen sekolah. Kedua sekolah telah menggunakannya melalui *artifact* dan program. *Artifact* dan program merupakan sarana yang dapat dipergunakan untuk menyebarkan budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat difungsikan untuk membangun rasa identitas bagi anggotanya. Dan melalui cerita, ritual, lambang/symbol, dan bahasa komunikasi, pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan (Robbins & Judge, 2013). Bahwa budaya yang kuat menunjukkan anggotanya untuk membangun kekompatan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Kekuatan budaya ini berhubungan dengan kinerja yang menyangkut tiga gagasan, diantaranya yang pertama adanya rintisan tujuan (Robbins & Judge, 2013). Pada sekolah, tujuan merupakan rinci dari visi dan misi. Sementara itu, visi dan misi dibangun dari nilai-nilai luhur yang dianut pendiri lembaga. Sehingga dapat dikatakan budaya yang kuat dibangun oleh nilai-nilai yang dianut dan diciptakan oleh pendiri lembaga.

SIMPULAN

Visi, misi, dan tujuan sekolah saling terkait. Pencapaian visi dan misi sekolah merupakan makna pencapaian mutu sekolah. Mutu sekolah yang diharapkan dinyatakan dalam pernyataan visi dan misi.

Pemahaman karakteristik visi dan misi menjadi bagian penting dalam pengembangan kapasitas manajemen. Pernyataan visi misi disusun berdasar nilai-nilai luhur yang dianut oleh pendiri lembaga. Pemahaman makna atau karakteristik visi misi dilakukan melalui budaya sekolah, melalui kalimat pernyataan visi-misi, symbol, slogan, cerita, rutinitas harian, bahasa komunikasi, dan sebagainya. Doktrinasi atau sosialisasi yang dilakukan secara berulang dimaksudkan agar pemahaman warga sekolah terhadap visi dan misi melekat di dalam cerminan aktivitas hariannya.

Peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, dan warga sekolah lainnya yang merupakan bagian dari kapasitas sekolah secara kontinu diberikan pemahaman tentang karakteristik visi dan misi. Pengembangan kapasitas manajemen sekolah memiliki dasar yang kuat apabila visi dan misi dibangun dari nilai-nilai luhur yang dianut dan diciptakan oleh pendiri lembaga.

DAFTAR RUJUKAN

- Berkowitz, Bier. 2005. What Works in Character Ahanhanzo, J., Odushin, D.E. & Bibi-Adelakoun, A. 2006. Building a Vision for Education in Benin. *Prospects*, 36(1): 9-21.
- Bainbridge, S. 2007. *Creating A Vision for Your School, Moving from Purpose to Practice*. London: Paul Chapman Publishing, A SAGE Publications Company.
- Barna, G. 2009. *The Power of Vision: Discover and Apply God's Plan for Your Life and Ministry*. California, USA : Regal Books.
- Bush, T. 2015. The Problem with Vision. *Editorial. Educational Management Administration & Leadership*, 43(2): 175-176.
- Dizik, A. 2016. The Relationship Between Corporate Culture and Performance. *The Wall Street Journal, Journal Reports: Leadership*, Feb. 21, 2016. (Online) (<http://www.wsj.com/articles/the-relationship-between-corporate-culture-and-performance-1456-110320>).
- Flurry, S. 2007. *Education with Vision*. USA: The Philadelphia Church of God.
- Graham, J. (-). Vision: What's All the Fuss? *Coaching Pastors*. (Online) (www.CoachingPastors.com). Diakses 15 Maret 2016.
- Gurley, D. dkk. 2014. Mission, Vision, Values, and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools. *Springer Science+ Business Media Dordrecht*, (Online) (<http://link.springer.com/article/10.1007/s10833-014-9229-x>), diakses 9 Oktober 2014.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (Online) (www.kbbi.web.id/bimbing), diakses 19 Maret 2016.
- Kantabutra, S. 2010. Vision Effects: a Critical gap in Educational Leadership Research. *International Journal of Educational Management*, 24(5): 376-390.
- Kantabutra, S. & Avery, G.C. 2010. The Power of Vision: Statements that Resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1): 37-45.
- Kantabutra, S. & Vimolratana, P. 2009. Vision-based Leadership: Relationships and Consequences in Thai and Australian Retail Stores. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1(2): 165-188.
- Khalifa, A.S. 2011. Three Fs for the Mission Statement: What's Next? *Journal of Strategy and Management*, 4 (1): 25-43.
- Koster, W. 2011. *Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan: Studi Kapasitas Sekolah dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. (Online) (<https://muhammadalmustofa.wordpress.com/2011/04/03/restrukturisasi-penyelenggaraan-pendidikan-studi-kapasitas-sekolah-dalam-rangka-desentralisasi-pendidikan>), diakses 12 April 2015.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Lunenburg, F.C. 2011. Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4): 1-10.
- Mario. 2005. *The Power of Vision*. Croatia: CEO (Croatian Evangelistic Outreach).
- Mujeeb E., Tahir M.M., & Shakil A.M. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 3(4): 78-86.
- Ovidiu-Iliuta, D. 2014. *The Link Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of IT Companies from Romania*. The Bucharest University of Economic Studies (Institute of Doctoral Studies, Business Administration), Bucharest, Romania.
- Pratikto, H. 2011. Strategi Implementasi Kewirausahaan Pusat Sumber Belajar Bersama dalam Meningkatkan Kompetensi Tenaga Kependidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(6): 445-453.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition. USA : Pearson Education, Inc.
- Siram, R. 2015. Manajemen Penjaminan Mutu Layanan Akademik Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 21(1): 54-58.
- Southern Regional Education Board (SREB). 2010. *The Three Essentials: Improving Schools Requires District Vision, District and State Support, and Principal Leadership*. (Online) (<http://www.Wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/Three-Essentials-to-Improving-Schools.pdf>), diakses 9 Oktober 2014.
- Sumintono, B. 2013. Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah. *JMP*, 2 (1).
- Sunandar, A; Sunarni; & Kusumaningrum, D.E. 2013. Pola Penjaminan Mutu pada Rintisan Sekolah Ber taraf Internasional. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(2): 230-235.
- Triatna, C. 2014. Ringkasan Hasil Penelitian: *Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah, Studi Kasus di SMA Negeri 2 Kota Bandung dan SMA Negeri 2 Kota Tasikmalaya*. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.