

NILAI – NILAI PENGELOLAAN SEKOLAH (STUDI SITUS PADA SMK 7 SURAKARTA)

Satapi Sri Handayani

SMK Negeri 7 Surakarta , Jl. Jendral A. Yani No. 374 Surakarta

Abstract: *The problems of this study are: (1) what are the values of school management at SMK Negeri 7 Surakarta and (2) what factors discourage or encourage the implementation of those school management values at SMK Negeri 7 Surakarta. This research is aimed at finding out: (1) school management values at SMK Negeri 7 Surakarta and (2) factors that discourage or encourage the implementation of school management values at SMK Negeri 7 Surakarta. This is a qualitative research and ethnographic design. This research was conducted at SMK Negeri 7 Surakarta. The object of this research was school management values. The data collected in this research were primary data from primary sources. They were school head master, teachers, staffs, and students of SMK Negeri 7 Surakarta. The techniques of data collection used in this research were (1) documentation, (2) observation, (3) interview, and (4) questionnaire. The technique used to evaluate data validity was triangulation. The collected data were analyzed by using the technique of inductive analyses. The results shows that school management of SMK Negeri 7 Surakarta is based on the positive values including: (a) the beauty and cleanliness, (b) cooperation and collegiality, (c) work hard, (d) professionalism, (e) qualified service, (f) quality enhancement, (g) openness and harmony, (i) responsibility, and (j) reward for achievement. There are many barriers in implementing those positive values such as (a) the limitation of class building, (b) teachers' shortage, (c) the small incentive, and (d) the differences of teachers' competence. There are many supported factors, such as: (a) school leadership, (b) teachers' spirit, and (c) ISO certificate.*

Kata kunci: *pengelolaan sekolah, nilai-nilai budaya sekolah*

Pendahuluan

Sistem pendidikan nasional Indonesia pada saat ini tengah dalam proses perubahan menuju persaingan kualitas sumber daya manusia. Proses menuju perubahan tersebut banyak menghadapi kendala yang cukup serius. Dalam konteks kebijakan nasional, misalnya, banyak pakar dan praktisi pendidikan yang mengkritisi pemerintah karena dianggap tidak memiliki komitmen yang kuat untuk membenahi sistem pendidikan nasional.

Berbagai masalah fundamental yang dihadapi oleh pendidikan nasional kita saat ini tercermin dari realita pendidikan yang kita jalani. Dalam konteks metode dan strategi pembelajaran di sekolah misalnya, kebanyakan guru dan tenaga pengajar

masih mempergunakan strategi dan metode pembelajaran yang konvensional. Metode pembelajaran tersebut menciptakan peserta didik yang tidak kreatif, inovatif dan memiliki ketergantungan yang tinggi.

Problem-problem pendidikan yang bersifat metodik dan strategik tersebut akhirnya menghasilkan output yang sangat memprihatinkan. Output pendidikan kita tidak hanya memiliki mental yang selalu tergantung pada orang lain, mereka juga tidak kritis dan kreatif. Akhirnya, generasi yang pernah mengenyam pendidikan justru menjadi pengangguran terselubung dan menciptakan masalah-masalah baru.

Meskipun untuk tiap jenis dan jenjang pendidikan masing-masing memiliki keunikan dan

kekhususan, namun sebagian besar upaya pemecahan masalah mutu pendidikan telah dilaksanakan oleh pemerintah dengan memfokuskan pada perbaikan kualitas komponen pendidikan. Berbagai inovasi dan program pendidikan juga telah dilaksanakan, antara lain penyempurnaan kurikulum, pengadaan buku ajar dan buku referensi, peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan melalui berbagai pelatihan peningkatan kualifikasi pendidikan, peningkatan manajemen pendidikan, kegiatan pengendalian mutu yang berupa kegiatan laporan penyelenggaraan pendidikan, supervisi dan monitoring pendidikan, akreditasi, serta pengadaan kegiatan dan fasilitas lainnya.

Dalam kerangka untuk mengatasi berbagai persoalan tersebut, satu hal yang penting untuk diperhatikan adalah bahwa sekolah memiliki andil yang besar dalam upaya peningkatan mutu dan kualitas pendidikan nasional. Dalam hal ini sekolah sebagai lembaga terkecil dalam sistem pendidikan nasional harus berupaya untuk menjadi sekolah yang efektif, sehingga output pendidikan di sekolah tersebut bermutu dan berkualitas serta sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan, yaitu masyarakat.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat besar dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Dalam hal ini sekolah harus mampu menjadi sekolah yang berkualitas. Sekolah yang berkualitas menurut Suyanto (2006: 92) adalah sekolah yang diselenggarakan secara efektif, sehingga melahirkan sekolah efektif. Suyanto, (2006: 93) mendefinisikan sekolah efektif sebagai *“One in which students progress further than might be expected from a consideration of intake.”* Dengan kata lain, tugas penting sekolah adalah bukan hanya mencapai prestasi tinggi bagi sekelompok kecil siswa, tetapi menjaga agar semua siswa dapat berkembang sejauh mungkin jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah yang bersangkutan.

Terdapat tiga karakteristik sekolah yang efektif Suyanto, (2006: 93).

1. *A common mission: shared values and beliefs; clear goals; instructional leadership.*
2. *A climate conducive to learning: students involvement and responsibility; physical environment; positive students behavior; parental and community involvement and support;*
3. *Emphasis on learning; Instructional and Curriculum focus; Teacher collegiality and development; high expectations; frequent monitoring of students progress.*

Ketiga karakter tersebut adalah: (1) memiliki misi yang sama: yaitu nilai-nilai dan keyakinan bersama; tujuan yang jelas, dan kepemimpinan instruksional, (2) memiliki satu iklim yang mendukung pembelajaran: keterlibatan dan tanggung jawab siswa; lingkungan fisik; perilaku siswa yang positif; keterlibatan dan dukungan orang tua dan masyarakat, (3) penekanan pada pembelajaran; fokus pada kurikulum dan instruksional; pengembangan dan kebersamaan guru; harapan yang tinggi; monitoring perkembangan dan kemajuan siswa secara berkala.

Sekolah harus memiliki satu misi yang sama, budaya, nilai-nilai dan keyakinan yang sama, tujuan yang jelas, dan kepemimpinan instruksional. Sekolah yang efektif juga harus memiliki iklim yang kondusif untuk proses pembelajaran, di mana siswa terlibat secara aktif dan bertanggung jawab, lingkungan fisik yang mendukung, perilaku siswa yang positif, keterlibatan dan dukungan orang tua dan masyarakat. Sekolah yang efektif juga harus memiliki perhatian penuh pada pembelajaran, di mana guru memiliki harapan yang tinggi, fokus pada kurikulum perkembangan guru, dan pengawasan terhadap perkembangan siswa secara berkesinambungan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat ditegaskan bahwa pengelolaan sekolah merupakan salah satu faktor penting bagi keberhasilan sekolah untuk mencapai sekolah efektif. Pengelolaan sekolah yang tidak efektif dan tidak berjalan dengan semestinya akan

membawa sekolah menuju penurunan kualitas dan mutu. Sebaliknya, pengelolaan sekolah yang efektif akan membawa sekolah menuju peningkatan kualitas dan mutu.

Nilai-nilai yang dianut oleh segenap warga sekolah dalam pengelolaan sekolah dapat menjadi prediktor perbedaan mutu antar sekolah dan mutu sekolah. Nilai-nilai yang dianut oleh sekolah dalam pengelolaan sekolah memberikan panduan untuk menilai apa yang penting, apa yang baik, apa yang benar, dan bagaimana cara untuk mencapainya. Nilai-nilai pengelolaan sekolah tersebut merupakan bagian dari budaya sekolah yang menunjukkan kualitas kehidupan sekolah (Triguno, 2004: 1).

Mutu sekolah yang sifatnya dinamik, menuntut adanya perubahan dari sekolah secara terus menerus sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah dalam hal ini meliputi semua komponen yang ada di sekolah yakni kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan masyarakat. Dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja dan hasil kerja yang optimal serta berdampak pada nilai-nilai yang agung, maka sekolah perlu memiliki visi, misi, tujuan, sasaran, operasional yang dilandasi keyakinan dan etika kerja yang tinggi serta mengelolanya didukung dengan kepemimpinan, manajemen, dan administrasi yang baik (Mulyono, 2008: 117).

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Mulyono (2008: 120) yang menyatakan bahwa agar pengelolaan lembaga pendidikan berjalan secara efektif maka dibutuhkan peta yang bertujuan untuk menyalurkan energi pengelolaannya secara efisien ke tujuan pengelolaan yang telah ditetapkannya. Peta yang telah dibangun dalam pengelolaan tersebut berwujud visi dan misi. Tanpa visi, misi, *core beliefs*, dan *core values* yang jelas maka pengelolaan lembaga pendidikan tidak akan optimal.

Melaksanakan dan menerapkan nilai-nilai pengelolaan sekolah pada kenyataannya bukanlah hal yang mudah. Setiap sekolah memiliki keunikan berdasar pola interaksi komponen sekolah secara internal dan eksternal. Para siswa masuk ke seko-

lah dengan bekal nilai-nilai yang dimilikinya. Penerapan dan pelaksanaan nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif sangat terkait dengan peranan setiap warga sekolah yakni kepala sekolah, guru, siswa, dan warga sekolah lainnya dalam mendukung terlaksananya nilai-nilai pengelolaan sekolah yang baik.

Nilai adalah sebuah kualitas (Latif, 2007: 69). Setiap kelompok memiliki keyakinan, norma-norma, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda dalam memandang suatu objek. Oleh sebab itu, perbedaan tersebut memberikan identitas dan karakteristik kepada masing-masing kelompok. Nilai adalah suatu perasaan tentang apa yang seharusnya dilakukan. Danandjaja (Ndraha, 2003: 18) berpendapat bahwa nilai adalah: "Pengertian-pengertian (*conceptions*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar."

Latif, (2007: 69) menyatakan bahwa nilai dianggap sebagai sejenis perilaku tertentu yang terkait dengan konsepsi tertentu tentang tahu dan yang diketahui. Dalam hal ini, pengetahuan selanjutnya menjelma menjadi keyakinan yang kemudian direfleksikan menjadi sikap dan perilaku. Perilaku seseorang dilandasi oleh keyakinan dan nilai-nilai yang diyakini kebenarannya oleh orang tersebut.

Menurut Subur, (2007: 5) nilai adalah implikasi hubungan yang diadakan oleh manusia yang sedang memberi nilai antara satu benda dengan satu ukuran. Nilai merupakan realitas abstrak. Nilai kita rasakan dalam diri kita masing-masing sebagai pendorong atau prinsip-prinsip yang menjadi penting dalam kehidupan, sampai pada tingkat, di mana sementara orang lain lebih siap untuk mengorbankan hidup mereka daripada mengorbankan nilai.

Nilai (*Value*) merupakan suatu ukuran normatif yang mempengaruhi manusia untuk melaksanakan tindakan yang dihayatinya. Menurut Zein (2008: 16) nilai merupakan "*basic assumption about what ideals are desirable or worth*

striving for” atau asumsi dasar tentang hal yang ideal atau berharga untuk diperjuangkan. Dalam hal ini nilai berarti sebagai sesuatu yang patut diperjuangkan.

Subur, (2007: 5) menyatakan bahwa nilai adalah peraturan-peraturan yang tidak tertulis yang mengatur bagaimana cara kita bertindak dan apa yang kita lakukan. Nilai adalah yang mengatur bagaimana cara kita berinteraksi dengan orang lain, bagaimana cara kita menjalankan bisnis, bagaimana cara kita mengambil keputusan, bagaimana cara kita berkomunikasi, dan bagaimana cara kita berinteraksi. Sementara itu, Zein (2008: 46) memberikan gambaran tentang nilai sebagai berikut : “...setiap orang mempunyai berbagai pengalaman yang memungkinkan dia berkembang dan belajar. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya. Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu.”

Nilai mempunyai fungsi : (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Subur, (2007: 5) menyatakan nilai sebagai nilai rohani yang berupa kejujuran, kesetiakawanan, persaudaraan, rasa kesosialan, keadilan, tolong menolong, murah hati, bersih hati, suka memberi maaf, baik sangka, berkata benar, keramahan, berani, kesucian, hemat, menepati janji, disiplin, mencintai ilmu dan berpikiran lurus. Sementara itu, Subur, (2007: 6) menyatakan bahwa nilai rohani hanya satu dari empat tingkatan nilai, yaitu nilai-nilai kenikmatan, nilai-nilai hidup, nilai-nilai kejiwaan, dan nilai-nilai kerohanian. Nilai kenikmatan adalah nilai-nilai yang menyebabkan orang senang atau menderita. Nilai-nilai hidup adalah nilai-nilai yang penting bagi orang hidup seperti kesehatan dan kesejahteraan umum. Nilai-nilai kejiwaan adalah

nilai-nilai yang tidak tergantung pada keadaan jasmani maupun lingkungan misalnya nilai-nilai keindahan dan kebenaran.

Berkaitan dengan keberadaan organisasi atau sekolah, nilai-nilai sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi. Nilai-nilai tersebut selanjutnya akan mengemudikan dan memberikan arah bagi organisasi (Sallis, 2008: 218).

Sejalan dengan pendapat Sallis tersebut, Nurkholis (2006: 208) menyatakan bahwa nilai membentuk budaya sekolah. Setiap organisasi harus mendapatkan ciri khusus bagi dirinya sendiri. Pada saat berjuang untuk mendapatkan ciri khusus tersebut, setiap organisasi atau sekolah menemukan bahwa beberapa nilai dan praktek kerja lebih baik dari yang lain, dan kemudian berkembang menjadi budaya organisasi atau budaya sekolah.

Adapun budaya sekolah adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota organisasi atau sekolah Nurkholis, (2006: 200). Ndraha (2003:42) mengungkapkan budaya sebagai nilai-nilai yang telah mengakar pada suatu kelompok masyarakat yang mencerminkan kepribadian kelompok masyarakat tersebut. Budaya merupakan sesuatu yang kompleks dan beragam sehingga antara kelompok masyarakat yang satu dengan yang lain memiliki budaya yang berbeda.

Peterson (1999: 1) menyatakan bahwa “*School culture is the set of norms, values and beliefs, rituals and ceremonies, symbols and stories that make up the “persona” of the school*”. Budaya sekolah adalah serangkaian norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan, ritual dan upacara-upacara, simbol dan cerita yang membentuk kepribadian sekolah.

Peterson (1999, 107) menyatakan bahwa sekolah adalah suatu budaya dan memiliki kepribadiannya yang tersendiri. Masing-masing

sekolah memiliki tradisi yang berbeda, peraturan-peraturan yang tidak tertulis, harapan-harapan yang tidak diungkapkan, kebanggaan akan warisan atau prestasi masa lalu, dan semangat tersendiri. Setiap sekolah mungkin memiliki lagu khusus yang memberikan simbol nilai-nilai yang penting bagi sekolah. Sekolah mungkin juga memiliki tradisi khusus yang unik. Dengan kata lain, setiap sekolah memiliki personalitas dan kepribadiannya yang tersendiri.

Dalam budaya sekolah, nilai atau norma adalah segala sesuatu yang dipercaya oleh guru dan segenap warga sekolah sebagai hal yang baik dan benar, dan nilai tersebut merefleksikan satu hal yang penting untuk dicapai atau diperjuangkan di sekolah (Maslowski, 2006: 8). Nilai dan asumsi dasar sebagai unsur budaya sekolah dianut bersama oleh warga sekolah berdasarkan hal yang penting, baik dan benar. Unsur budaya sekolah ini tidak dapat diamati atau bersifat abstrak karena terletak dalam kehidupan bersama. Perubahan terhadap unsur budaya sekolah yang berupa nilai dan asumsi dasar ini sulit dilakukan dan membutuhkan waktu yang lama. Unsur budaya sekolah tersebut menjadi pedoman dalam menentukan kebijakan dan penyelenggaraan kegiatan di sekolah.

Peterson (2008: 108) menyatakan bahwa budaya sekolah adalah serangkaian norma, keyakinan, ritual dan tradisi yang membentuk peraturan yang tidak tertulis yang menjadi pedoman bagi seluruh komponen sekolah dalam berfikir dan bertindak dalam organisasi sekolah. Misalnya adalah peraturan yang tidak tertulis tentang sikap seorang guru dalam menghadiri rapat guru, sikap guru dalam menghadapi permasalahan di sekolah, ataupun mengenai peraturan tidak tertulis tentang perkembangan profesionalitas.

Nilai-nilai dasar yang diyakini oleh setiap anggota kelompok tersebut selanjutnya berkembang dan dihidupkan (*embedded*) menjadi budaya melalui enam mekanisme primer dan enam mekanisme sekunder (Ndraha, 2003: 116-117).

Enam mekanisme primer perwujudan nilai menjadi budaya: a) *What leaders pay attention,*

measure, and control on a regular basis?b) How leaders react to critical incidents and organizational crises?c) Observed criteria by which leaders allocate scarce resources.d) Deliberate role modeling, teaching, and coaching.e) Observed criteria by which leaders allocate rewards and status.f) Observed criteria by which leaders recruit, select, promote, retire, and excommunicate organizational members.

Enam mekanisme sekunder perwujudan nilai-nilai menjadi budaya: a) *Organization design and structure.b) Organization system and procedures. c)Organizational rites and rituals. d) Design of physical space, facades, and buildings. e) Stories, legend, and myths people and events. f) Formal statement of organizational philosophy, values, and creed.*

Berdasarkan pernyataan di atas maka kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam menghidupkan nilai-nilai dan budaya tertentu di sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Nurkholis (2006: 204) yang menyatakan bahwa budaya sekolah akan baik apabila: (1) kepala sekolah dapat berperan sebagai model, (2) mampu membangun tim kerja sama, (3) belajar dari guru, staf, dan siswa, dan (4) harus memahami kebiasaan yang baik untuk terus dikembangkan.

Pengelolaan atau manajemen pada dasarnya adalah pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan informasi, sumber daya manusia, dan proses-proses pekerjaan untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Hallinger dan Snidvongs, 2005). Pengelolaan sekolah pada dasarnya adalah keterpaduan antara teori dan praktek, atau keterpaduan antara pikiran dan tindakan dalam bidang pendidikan yang dilandasi dengan nilai-nilai ajaran agama, falsafah, dan budaya bangsa (Mulyono, 2008: 118). Menurut Depdikbud (1998: 1) pengelolaan sekolah berarti pengaturan agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. berdasarkan pendapat di atas, maka pengelolaan sekolah berarti peng-

aturan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan proses-proses pekerjaan untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki potensi yang besar untuk memantapkan dan menerapkan aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme pokok, yaitu (1) perhatian, (2) cara menghadapi krisis, (3) model peran dan bimbingan, (4) pengalokasian penghargaan, dan (5) kriteria penyeleksian dan penghentian karyawan (Nurkholis, 2006: 204). Menurut Stolp (2008: 3) tindakan kepala sekolah diperhatikan dan dinilai oleh orang lain, yaitu staf, karyawan, dan siswa sebagai satu hal yang penting untuk dilakukan. Seorang kepala sekolah yang bertindak dengan penuh kasih dan perhatian terhadap orang lain, cenderung membentuk budaya dengan nilai-nilai yang serupa. Sebaliknya, kepala sekolah yang hanya memiliki sedikit waktu untuk orang lain, secara tidak langsung menekankan adanya persetujuan terhadap budaya dan perilaku mementingkan diri sendiri.

Pengelolaan sekolah dalam penelitian ini bukan hanya melihat dari sisi kepala sekolah, tetapi juga dari sisi guru, karyawan, dan guru sebagai komponen sekolah. pengelolaan sekolah tidak akan berhasil tanpa adanya peran dari semua komponen sekolah. kepala sekolah tidak akan mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin sekolah apabila komponen sekolah yang lain tidak menjalankan perannya dengan baik.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan pengelolaan sekolah dalam penelitian ini adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa dalam rangka mencapai tujuan sekolah berdasarkan visi dan misi sekolah.

Visi menurut Dawam Raharjo, adalah bayangan tentang masa depan organisasi baik itu perusahaan maupun lembaga (Mulyono, 2008: 127). Visi sekolah adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk

memandu perumusan misi sekolah. dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa. Visi menurut Slamet, juga merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dalam perkembangannya (Mulyono, 2008: 128).

Visi tidak diciptakan tetapi dirumuskan dari keyakinan. Visi merupakan suatu hal yang penting tetapi tidak mudah untuk direalisasikan. Oleh karena itu, visi lebih berfungsi sebagai inspirasi atau pendorong bagi lembaga atau bagi sekolah untuk tumbuh dan berkembang.

Visi yang telah dirumuskan, akan diikuti oleh misi. Misi, menurut Nirwana, adalah langkah atau kegiatan yang harus dilaksanakan guna merealisasikan atau mewujudkan visi (Mulyono, 2008: 133). Dengan demikian misi adalah penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Misi harus mengakomodir semua kelompok dan semua kepentingannya.

Visi dan misi mencerminkan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu sekolah. Sekolah harus mengetahui apa yang diinginkan dan apa yang dilakukan untuk mencapai keberhasilan. Suatu sekolah yang tidak menetapkan visi dan misi secara jelas akan menghadapi kesulitan dalam upaya meningkatkan mutunya. Untuk mencapai keberhasilan, sekolah harus melakukan revitalisasi terhadap visi dan misinya melalui tiga langkah. Pertama, menciptakan hubungan baru dan mendalam dengan pihak-pihak yang peduli terhadap sekolah, Kedua, melakukan pendekatan secara serius kepada pihak-pihak yang bersedia membangun kebersamaan untuk membentuk budaya sekolah. Ketiga, membuat kesepakatan mengenai visi dan misi. Keterpaduan antara tujuan, visi dan misi dapat dicapai apabila setiap warga sekolah memiliki pemahaman dan persepsi yang sama mengenai visi dan misi yang dirumuskan.

Pemahaman yang sama tersebut dapat meningkatkan kesadaran akan peran dan besar kontribusi yang diberikan oleh setiap warga

sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Nurkholis (2006: 56) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus menerus untuk menjalankan misi sekolah.

Setiap sekolah harus menetapkan visi yang jelas dan menantang, membentuk strategi dan merencanakan tindakan atau perilaku untuk mencapai tujuan strategi yang akan mengantarkan mereka mewujudkan visi melalui cara yang efektif dan efisien. Perilaku yang berorientasi mutu tidak terlepas dari budaya sekolah.

Budaya sekolah adalah landasan bagi pengembangan sekolah (Saphier dan King, 1985). Pengembangan sekolah merupakan hasil dari adanya empat elemen yaitu penguatan kemampuan guru, pembaruan kurikulum yang sistematis, pengembangan organisasi, dan keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam hubungan komunitas dengan sekolah. budaya sekolah menjadi penyokong dari keempat elemen tersebut.

Apabila budaya sekolah kuat, maka proses pengembangan sekolah akan terlihat nyata, berkelanjutan dan berkesinambungan, tetapi jika budaya sekolah lemah, maka proses pengembangan akan berjalan lambat, tersendat-sendat, dan tidak berkelanjutan. Hal yang membentuk budaya yang kuat adalah nilai-nilai dan keyakinan yang terkandung di dalamnya. Apabila nilai-nilai inti, visi, tujuan, dan keyakinan terhadap sekolah dinyatakan dengan jelas, maka hal tersebut akan memberi bentuk dan arah terhadap perkembangan sekolah. pengelolaan sekolah akan berjalan sesuai dengan visi-visi, nilai-nilai inti, dan keyakinan tersebut. Saphier dan King (1985) menyatakan bahwa jika nilai-nilai inti dianggap sebagai bahan bakar, maka budaya sekolah adalah mesinnya.

Tujuan pengelolaan pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan (Mulyono, 2008: 55). Adapun tujuan pendidikan di Indonesia secara umum adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Bab II Pasal 3 UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Tujuan pendidikan tidak terlepas dari pendidikan yang berada dalam konteks kehidupan masyarakat. Pendidikan adalah produk suatu masyarakat tertentu. Oleh sebab itu, tujuan pendidikan tidak bisa dipisahkan dengan masyarakat yang memilikinya. Dengan kata lain, tujuan atau visi pendidikan adalah kongruen dengan visi masyarakat di mana pendidikan itu berada (Latif, 2007: 11).

Pengelolaan sekolah memiliki fungsi yang integral dalam proses pendidikan, terutama dalam pengelolaan pelaksanaan proses belajar-mengajar di sekolah. Fungsi pengelolaan proses belajar mengajar ini meliputi fungsi perencanaan, fungsi organisasi, fungsi koordinasi, fungsi motivasi, dan fungsi pengawasan (Mulyono, 2008: 55-56).

Fungsi perencanaan mencakup kegiatan menentukan kebutuhan, yang diikuti oleh penentuan strategi pencapaian tujuan dan penentuan program untuk melaksanakan strategi pencapaian tersebut. Fungsi organisasi meliputi personel, sarana dan prasarana, distribusi pengelolaan personel, distribusi tugas dan tanggung jawab, yang terwujud sebagai suatu badan pengelolaan yang integral. Fungsi tersebut antara lain meliputi:

1. Mengidentifikasi serta menggolongkan jenis-jenis tugas dan tanggung jawab.
2. Menentukan dan mendistribusikan tugas tanggung jawab dan kewenangan.
3. Merumuskan aturan-aturan dan hubungan kerja (Mulyono, 2008: 81).

Organisasi sekolah memiliki kepala sekolah beserta wakil-wakilnya sesuai dengan keperluan, dan juga memiliki kepala unit penunjang yang bertanggung jawab mengelola seluruh unit penunjang kegiatan sekolah. Menurut Mulyono (2008: 74) di dalam sekolah terdapat dua jenis organisasi, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal adalah organisasi yang dengan penuh kesadaran dan dengan sengaja dibentuk, di mana di dalamnya terdapat suatu sistem dan hirarki hubungan, wewenang, tugas, dan tanggung jawab para anggota demi terlaksananya suatu kerja sama dalam rangka tercapainya tujuan.

Adapaun organisasi informal terbentuk dengan tidak sengaja, dan muncul tidak dikarenakan oleh adanya peraturan-peraturan melainkan spontan, misalnya karena adanya persamaan hobi, persamaan daerah asal, dan lain sebagainya. Organisasi memiliki berbagai fungsi, antara lain (1) menetapkan bidang kerja, metode, dan alat yang dibutuhkan, (2) membina hubungan antara personal yang terlibat, tanggung jawab, wewenang, hak dan kewajiban mereka sehingga mempercepat tercapainya tujuan organisasi (Mulyono, 2008: 75-76).

Soetjipto dan Kosasih, (2004: 220) menyebutkan organisasi sekolah sebagai organisasi mikro yang memiliki (1) unsur kepemimpinan, (2) unsur tata usaha, (3) unsur urusan, (4) unsur instalasi, (5) unsur pelaksana, dan (6) unsur siswa. Unsur kepemimpinan terdiri dari kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Pemimpin sekolah berfungsi sebagai penanggung jawab semua kegiatan administrasi di sekolah. Adapun tugas wakil kepala sekolah adalah membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan mewakili kepala sekolah apabila berhalangan.

Selain wakil kepala sekolah, dalam melaksanakan tugas sehari-hari kepala sekolah secara teknis dibantu oleh unsur tata usaha. Adapun unsur urusan dijabat oleh guru. Tugasnya adalah membantu penyelenggaraan kegiatan administrasi pendidikan di sekolah dalam bidang-bidang pengajar-

an, kesiswaan, bimbingan dan penyuluhan, pengabdian masyarakat, dan kurikuler. Unsur instalasi bertugas membantu kegiatan administrasi pendidikan di sekolah dengan jalan menyediakan layanan penunjang bagi terselenggaranya kegiatan belajar mengajar di sekolah. Unsur pelaksana secara langsung melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah. Unsur pelaksana ini meliputi ketua jurusan, guru bidang studi, guru kelas, dan wali kelas. Siswa merupakan fokus kegiatan layanan di sekolah. Semua unsur tersebut dalam konteks pelaksanaan tugas tidak terlepas dari nilai-nilai yang disepakati bersama.

Nilai-nilai pengelolaan sekolah merupakan nilai-nilai yang mendasari pengelolaan sekolah. Perilaku pengelolaan sekolah terbentuk oleh gerak dari dalam dan berjalan secara sadar. Penggerak dari dalam tersebut adalah sistem nilai yang ditambahkan dan atau tertanam, melembaga, dan hidup di dalam diri orang atau lembaga yang bersangkutan. Nilai tertanam dan berarti nilai tersebut menjadi keyakinan, pendirian, suatu pegangan. Hal tersebut terjadi melalui pembuktian pengalaman bahwa nilai itu, misalnya, prestasi siswa atau kemandirian, dapat tercapai menjadi kenyataan (Ndraha, 2003: 39).

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa perilaku pengelolaan sekolah merupakan aktualisasi, sosialisasi, dan internalisasi keyakinan, pendirian, atau sikap yang dimiliki oleh sekolah. Dengan mempelajari perilaku pengelolaan sekolah maka bisa diperoleh pemahaman tentang keyakinan, nilai-nilai atau pendirian sekolah.

Mulyono (2008: 121) menyatakan bahwa setiap sekolah sudah seharusnya memiliki *core values*, yaitu nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh lembaga dalam perjalanan mewujudkan visi. *Core values* memberikan batasan dalam pemilihan cara-cara yang ditempuh dalam perjalanan mewujudkan visi. *Core values* membentuk perilaku yang diharapkan dari civitas organisasi dalam mewujudkan visinya.

Suryabrata (1990: 105) mengemukakan enam jenis nilai yang seyogyanya dikembangkan

di sekolah., yaitu: (1) nilai ilmu pengetahuan, (2) nilai ekonomi, (3) nilai kesenian, (4) nilai keagamaan, (5) nilai kemasyarakatan, dan (6) nilai politik kenegaraan. Adapun perilaku dasarnya adalah (1) berfikir, (2) bekerja, (3) menikmati keindahan, (4) memuja, (5) berbakti atau berkorban, dan (6) berkuasaan atau memerintah.

Nilai kebersamaan dapat terlihat dari adanya kerjasama dan saling tolong menolong antara staf dengan guru, guru dengan guru, siswa dengan siswa ataupun siswa dengan guru dan sebagainya. Setiap warga sekolah merasa memiliki tugas dan kebutuhan yang sama yaitu mencapai tujuan sekolah. Apabila terdapat bagian yang membutuhkan pertolongan ataupun bantuan, maka bagian yang lain akan siap untuk membantunya.

Nilai-nilai eksperimentasi akan terlihat dari opini guru tentang kebutuhan untuk melakukan berbagai percobaan berkaitan dengan proses pembelajaran. Setiap guru merasa didorong untuk berkembang dan mengembangkan diri dan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya sebagai guru, misalnya melalui percobaan penerapan berbagai metode dan teknik pembelajaran. Kepala sekolah yang mendukung nilai-nilai eksperimentasi tersebut akan menghargai guru yang sudah melakukannya dan mendorong guru yang lain untuk melakukannya.

Nilai-nilai penghargaan yang tinggi tampak dari perilaku guru dan staf yang berusaha untuk terus berkembang dan mengembangkan diri masing-masing melalui sikap kerjasama dan melakukan evaluasi secara berkala. Mereka menyadari bahwa perilaku tertentu akan diberikan penghargaan dan perilaku yang sebaliknya akan diberikan sanksi.

Nilai-nilai kepercayaan dan percaya diri akan tampak dari adanya komitmen setiap guru, staf dan juga siswa untuk melakukan yang terbaik dalam bidang masing-masing. Adapun nilai-nilai dukungan yang nyata misalnya adalah dukungan dalam bentuk finansial dan sumber daya lain yang diberikan oleh sekolah untuk setiap kegiatan siswa, guru, maupun staf untuk mengembangkan diri mereka.

Kepemimpinan berperan penting dalam mengupayakan agar setiap warga sekolah memegang teguh dan meyakini nilai-nilai tersebut. Penulisan nilai-nilai dan keyakinan, misalnya, di papan tulis, di papan pengumuman, atau di ruang-ruang kelas tidak akan menjamin bahwa setiap elemen sekolah akan mengingat dan menghargainya. Setiap kelompok perlu diingatkan kembali tentang nilai-nilai tersebut. Peran kepala sekolah adalah untuk memantapkan adanya nilai-nilai tersebut dalam benak setiap komponen sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Kepala sekolah misalnya perlu memberikan penghargaan untuk memperkuat nilai-nilai yang diyakini tersebut.

Untuk mengetahui secara lebih jauh dan mendalam mengenai nilai-nilai pengelolaan sekolah dan penerapannya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Nilai-Nilai Pengelolaan Sekolah (Studi Situs di SMK Negeri 7 Surakarta).” Adapun sub fokus yang menjadi kajian pada penelitian ini menyangkut persoalan bagaimana dan nilai-nilai apakah yang mendasari pengelolaan sekolah pada SMA Negeri 7 Surakarta. Sedangkan tujuan utama penelitian ini hendak menemukan nilai-nilai dan pola pengelolaan sekolah yang di lingkungan Surakarta tergolong SMA Negeri favorit.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi, karena peneliti berinteraksi langsung dengan sumber yang akan diteliti. Penelitian kualitatif pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan orang-orang, berusaha memahami bahasa dan tafsiran informan tentang dunia sekitarnya. Tekanan etnograf diletakkan pada budaya yang ada di lingkup mikro atau lingkup sekolah, yang dalam hal ini mengenai nilai-nilai yang menjadi bagian dari budaya sekolah SMK Negeri 7 Surakarta, bagaimana warga sekolah menganut nilai-nilai tersebut dan melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan sekolah.

Pemilihan subyek yang diteliti dengan setting yang alami yaitu SMK Negeri 7 Surakarta, didasarkan pada tingkat kefavoritan sekolah yang dilengkapi dengan pemilikan sertifikat ISO 9001: 2000 mulai akhir tahun 2006. Selain itu, sekolah juga tengah melaksanakan berbagai upaya dan program peningkatan mutu dan pelayanan sekolah. Dalam penelitian ini peneliti berusaha secara aktif melakukan interaksi dengan subyek atau responden yang diteliti dengan kondisi apa adanya dan tidak direayasa agar data yang diperoleh merupakan fenomena yang asli dan *nature*.

Responden utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, karyawan, sebagian kecil guru, dan siswa SMK Negeri 7 Surakarta. Teknik wawancara mendalam dan observasi menjadi tumpuan utama dalam pengumpulan data.

Di dalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada tahapan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verivication*), biasa dikenal dengan model analisis interaktif (*interactive model of analysis*).

Adapun pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas empat kriteria, yaitu (1) derajat kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), (4) kepastian (*confirmability*). Dari keempat kriteria yang ada, penulis menggunakan beberapa teknik pemeriksaan keabsahan data seperti Ketekunan pengamatan, dan Triangulasi.

Hasil dan Pembahasan

Pengelolaan sekolah SMK Negeri 7 Surakarta dilaksanakan dengan berlandaskan pada keyakinan warga sekolah terhadap nilai-nilai: (a) keindahan dan kebersihan, (b) kedisiplinan, (c) kerjasama, (d) kerja keras, (e) profesionalitas, (f), pelayanan prima (g) peningkatan mutu (h) keterbukaan dan kekeluargaan, (i) tanggung jawab, dan (j) penghargaan terhadap prestasi.

Nilai keindahan dan kebersihan selain tampak pada fisik lingkungan sekolah juga tampak pada tradisi Jum'at bersih, lomba kebersihan dan peraih juara lomba kebersihan setiap tahun yang dilaksanakan oleh pemerintah kota Surakarta.

Nilai kedisiplinan terlihat dari kepatuhan dan kedisiplinan seluruh warga sekolah terhadap peraturan dan tata tertib yang dibuat oleh sekolah. Kepala sekolah dan guru menjadi contoh dan teladan dalam melaksanakan kedisiplinan, baik dalam hal kedisiplinan waktu, baju seragam, dan peraturan-peraturan yang lain.

Nilai kerja sama dan kerja keras ditunjukkan oleh warga sekolah yang menunjukkan kemauan untuk bekerjasama melaksanakan tugas sekolah dan bekerja melebihi jam sekolah. Sekolah juga bekerja sama dengan lembaga lain untuk mencapai tujuan sekolah. Setiap warga sekolah juga berkomitmen untuk bekerja keras mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya meskipun di luar jam sekolah.

Nilai profesionalitas ditunjukkan dari upaya pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas, membuat perangkat pembelajaran, dan menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif. Nilai pelayanan prima ditunjukkan oleh sekolah dalam memberikan pelayanan kepada wali murid, kepada siswa, dan kepada pelanggan masyarakat. Kelengkapan fasilitas, pelayanan yang ramah, ketepatan waktu, empati, menghargai pelanggan adalah beberapa ciri yang ditunjukkan dalam pelayanan yang diberikan oleh sekolah.

Nilai peningkatan mutu ditunjukkan dengan kemauan semua warga sekolah untuk mengembangkan diri melalui berbagai pelatihan, diklat, seminar, dan pendidikan lanjutan. Nilai keterbukaan dan kekeluargaan ditunjukkan dari hubungan dan interaksi yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari di sekolah antara semua warga sekolah. Guru, karyawan, dan siswa saling mengunjungi jika terjadi musibah, ataupun ada keluarga yang meninggal dunia. Sekolah juga mengadakan pengajian, arisan, dan kegiatan lain yang melibat-

kan seluruh keluarga besar sekolah.

Nilai tanggung jawab ditunjukkan dari kesediaan semua warga sekolah untuk mengerjakan tugas dan kewajiban masing-masing, misalnya guru mengajar dan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, dan siswa belajar dan mengikuti kegiatan-kegiatan sekolah.

Nilai penghargaan terhadap prestasi ditunjukkan dari adanya penghargaan-penghargaan untuk setiap orang yang berjasa mengharumkan nama sekolah baik dalam bentuk uang, maupun dalam bentuk non materi.

Nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah dalam pengelolaan sekolah SMK Negeri 7 Surakarta relatif baik dan positif. Tetapi pelaksanaannya menghadapi beberapa kendala atau hambatan: (a) jumlah kelas yang kurang sesuai dengan jumlah siswa, (b) jumlah guru yang kurang, (c) penghargaan yang relatif kecil atau kurang sesuai dengan harapan, (d) kompetensi guru yang berbeda-beda dan sebagian sangat jauh berbeda.

Jumlah kelas yang lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah siswa, dan jumlah guru yang kurang banyak sehingga guru mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya, dan penghargaan yang relatif kecil dapat menghambat pelaksanaan nilai-nilai positif misalnya nilai pelayanan yang prima dan profesionalitas.

Selain faktor penghambat, terdapat faktor pendukung yang mendorong pelaksanaan nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif: (a) kepemimpinan kepala sekolah, (b) semangat dan kemauan guru, dan (c) sertifikat ISO.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh besar dalam mendorong tumbuhnya nilai-nilai positif di sekolah. Kepala sekolah telah memperkuat nilai-nilai positif yang mendasari pengelolaan sekolah melalui keteladanan yang diberikannya. Selain itu, kepala sekolah juga telah memberikan inspirasi bagi bawahan, bagi guru, karyawan, dan peserta didik untuk maju dan berkembang meningkatkan kompetensi masing-masing melalui arahan-arahan dan motivasi-motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam setiap

kesempatan formal maupun dalam interaksi nonformal.

Semangat dan kemauan guru untuk maju dan berkembang mendukung pelaksanaan nilai-nilai yang positif seperti nilai kerja keras, nilai kerja sama, nilai profesionalitas dan tanggung jawab. Adanya sertifikat ISO mendukung pelaksanaan nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif. Audit internal yang dilakukan minimal tiga bulan sekali telah mendorong semua guru, karyawan maupun kepala sekolah melaksanakan tugasnya dengan baik, memenuhi aturan tata tertib, disiplin, bertanggung jawab, dan mengembangkan kemampuan dan profesionalitasnya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui adanya nilai-nilai yang diyakini bersama oleh seluruh warga sekolah dan menjadi dasar dalam pengelolaan sekolah di SMK Negeri 7 Surakarta. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku, sikap, dan tindakan kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa dalam menjalankan tugas masing-masing di sekolah. Nilai-nilai tersebut saling mendukung satu sama lain. Nilai yang satu mendukung dan berkaitan dengan nilai yang lain.

Nilai keindahan dan kebersihan sangat penting dalam mewujudkan tujuan sekolah karena lingkungan yang indah dan bersih sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Lingkungan yang bersih dan sehat merupakan salah satu penunjang pembelajaran yang efektif. Nurkholis (2006: 204) menyatakan bahwa staf membutuhkan lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun psikis sehingga dapat menumbuhkan iklim yang menyenangkan untuk bekerja maupun untuk belajar.

Nilai kedisiplinan sangat tampak pada perilaku, sikap, dan tindakan warga sekolah. Kepala sekolah sangat mementingkan nilai kedisiplinan, sehingga tidak sungkan untuk menegur guru atau karyawan yang tidak disiplin. Nilai-nilai kedisiplinan tidak akan terjaga apabila kepala sekolah dan guru tidak mampu memberikan contoh secara kongkrit dalam hal kedisiplinan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa (2007:

122-123) bahwa dalam pendidikan, mendisiplinkan peserta didik harus dimulai dengan pribadi guru yang disiplin, arif, dan berwibawa.

Nilai kerjasama menjadi dasar dalam pengelolaan sekolah di SMK Negeri 7 Surakarta. Kerjasama antar guru, kerjasama antar karyawan, kerjasama antar peserta didik, kerjasama antara guru dengan karyawan, guru dengan kepala sekolah, guru dengan peserta didik, kerjasama dengan orang tua, dan kerjasama sekolah dengan dunia industri atau DUDI.

Nilai profesionalitas mendasari perilaku warga sekolah sehari-hari dalam mencapai tujuan sekolah. Guru juga diminta bersikap profesional. Profesionalitas guru dapat dilihat dari sikapnya terhadap rekan guru, terhadap pekerjaannya, terhadap lingkungan kerja, terhadap pemimpin, dan terhadap siswa (Soetjipto dan Kosasih, 2004: 43).

Nilai peningkatan mutu juga menjadi dasar dalam pengelolaan sekolah di SMK Negeri 7 Surakarta. Kepala sekolah mendorong semua warga sekolah untuk terus meningkatkan mutu dengan memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi, mengadakan pemilihan guru teladan, mengikutsertakan guru dan siswa pada berbagai lomba di tingkat kota, provinsi, dan nasional dan memberikan penghargaan kepada yang memenangkan perlombaan tersebut.

Nilai-nilai positif yang diyakini bersama oleh warga sekolah di SMK Negeri 7 Surakarta tersebut membantu sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap warga sekolah memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak semua warga bekerja sama secara terus menerus untuk menjalankan misi.

Secara umum pelaksanaan nilai-nilai yang positif dalam pengelolaan sekolah tersebut mampu menumbuhkan suasana dan iklim kerja yang kondusif sehingga semua warga sekolah merasa termotivasi untuk bekerja dan melaksanakan tugas masing-masing dengan maksimal. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Nurkholis (2006: 212) bahwa lingkungan yang mendukung moral tinggi adalah lingkungan yang memiliki komunikasi

yang terbuka, menghargai prestasi, berkeadilan, dan kompensasi yang sesuai, kondisi kerja yang atraktif, kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, rasa memiliki dan kesempatan untuk berkembang.

Pengelolaan sekolah SMK Negeri 7 berjalan dengan cukup baik yang didasarkan pada nilai-nilai yang positif. Namun demikian, kadangkala mengalami hambatan yang disebabkan baik oleh kondisi dalam sekolah sendiri maupun oleh kondisi dari luar sekolah di antaranya adalah jumlah dan kuantitas guru, jumlah lokal kelas yang kurang, kompetensi guru yang bervariasi dan sebagian sangat berbeda jauh, dan pemberian penghargaan finansial yang kurang sesuai dengan harapan. Faktor-faktor tersebut menyebabkan sebagian pelaksanaan nilai-nilai menjadi kurang maksimal. Pelayanan yang prima dan profesionalitas sekolah, misalnya akan terhambat karena faktor lokal yang kurang, sehingga sekolah memperlakukan dua shift.

Pelaksanaan nilai-nilai positif dalam pengelolaan sekolah SMK Negeri 7 Surakarta tidak terlepas dari berbagai faktor yang mendukung. Faktor tersebut adalah (a) kepemimpinan kepala sekolah, (b) semangat dan kemauan guru, dan (c) sertifikat ISO. Pada dasarnya kepala sekolah SMK Negeri 7 Surakarta telah melaksanakan proses pembangunan budaya sekolah melalui tiga proses kunci yang disebutkan oleh Peterson (2002: 3) yaitu (1) membaca budaya, memahami sumber sejarah budaya dan menganalisa norma-norma dan nilai-nilai sekarang, (2) menilai budaya, menentukan elemen budaya yang dapat mendukung visi dan misi sekolah dan budaya yang dapat menghambat pencapaian tujuan akhir, dan (3) secara aktif membentuk budaya dengan cara mendukung aspek positif dan berupaya mentransformasi aspek negatif budaya.

Semangat dan kemauan guru untuk terus maju dan berkembang merupakan salah satu faktor yang mendorong tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif. Hal tersebut ditunjukkan dari tingginya kemauan guru untuk berubah dan untuk meningkatkan

keterampilan mereka dengan mengikuti kursus komputer, kursus bahasa Inggris, seminar dan diklat-diklat lainnya.

Adanya sertifikat ISO mendukung pelaksanaan nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif. Audit internal yang dilakukan minimal tiga bulan sekali telah mendorong semua guru, karyawan maupun kepala sekolah melaksanakan tugasnya dengan baik, memenuhi aturan tata tertib, disiplin, bertanggung jawab, dan mengembangkan kemampuan dan profesionalitasnya.

Simpulan dan Saran

Seluruh warga sekolah SMK Negeri 7 Surakarta memiliki keyakinan terhadap nilai-nilai positif yang mendasari perilaku, sikap, dan tindakan mereka dalam pengelolaan sekolah. Nilai-nilai tersebut adalah (a) keindahan dan kebersihan, (b) kedisiplinan, (c) kerja keras, (d) kerja sama, (e) profesionalitas, (f) pelayanan prima, (g) keterbukaan dan kekeluargaan, (h) peningkatan mutu, (i) tanggung jawab, dan (j) penghargaan terhadap prestasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam kondisi fisik sekolah, lingkungan sekolah, dan dalam perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh warga sekolah.

Pelaksanaan nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif tersebut kadang kala terhambat oleh (a) jumlah lokal kelas yang kurang banyak, (b) jumlah guru yang kurang, (c) penghargaan materi yang relatif kecil atau kurang sesuai dengan yang diharapkan, dan (d) perbedaan kompetensi guru dan sebagian sangat berbeda jauh.

Faktor-faktor tersebut menyebabkan sebagian pelaksanaan nilai-nilai menjadi kurang maksimal. Pelayanan yang prima dan profesionalitas sekolah, misalnya akan terhambat karena faktor lokal kelas yang kurang, sehingga sekolah memberlakukan dua shift. Kemampuan guru yang tidak merata juga menyebabkan pelayanan yang diberikan kepada siswa menjadi kurang berkualitas. Penghargaan atau imbalan materi yang relatif sedikit menyebabkan sebagian guru menjadi

kurang bersemangat dan cenderung enggan mengerjakan tugas di luar jam sekolah dan dalam mengembangkan kompetensi dan kemampuan diri.

Pada sisi yang lain, pelaksanaan nilai-nilai pengelolaan sekolah yang positif tersebut dapat berjalan dengan cukup baik karena didukung oleh beberapa faktor pendukung, yaitu (a) kepemimpinan kepala sekolah, (b) semangat dan kemauan guru, dan (c) sertifikasi ISO.

Kepemimpinan kepala sekolah yang tegas, melibatkan semua warga sekolah, memberi teladan, dan menghargai semua warga sekolah sangat mendukung pelaksanaan nilai-nilai yang positif di SMK Negeri 7 Surakarta. Guru yang selalu bersemangat dan berkemauan keras untuk maju mendukung upaya SMK Negeri 7 untuk mencapai tujuannya. Sertifikasi ISO juga mendorong guru dan seluruh warga sekolah untuk melakukan tugasnya dengan baik karena tuntutan ISO dan adanya audit internal yang dilakukan setiap tiga bulan sekali.

Berdasarkan simpulan tersebut dapat disarankan; 1) kepada sekolah lain bahwa disampaikan berbagai pola penerapan nilai-nilai yang telah diterapkan ternyata pola penggalangan nilai intinsik dengan prasyarat kredibilitas SDM cukup memberi hasil yang lebih efektif dan bersifat humanis. Namun demikian penerapannya tentu memperhatikan aspek pendukung di masing-masing lembaga, baik menyangkut karakteristik SDM, filosofi, budaya organisasi yang dikembangkan, mapun visi dan misi dan tujuannya. 2) Selain hal di atas, kepada guru-guru yang memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan, untuk melakukan inovasi pengembangan diri sesuai dengan kondisi lembaganya. 3) sesuai dengan semangat desentralisasi sekolah, pihak Dinas terkait hendaknya menambah peluang seluas-luasnya kepada sekolah dalam berbagai kiprahnya guna ikut memajukan daerah dan mencerdaskan anak bangsa dalam menjaga peningkatan martabat bangsa dan negara di mata dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud, 1998. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998.
- Hallinger, Phillpi dan Snidvongs, Kamontip. 2005. *Adding Value to School Leadership and Management. A Review of Trends in the Development of Managers in the Education and Business Sectors*. Nottingham England: National College for School Leadership.
- Latif, Abdul. 2007. *Pendidikan Berbasis Nilai Kemasyarakatan*. Bandung: Refika Aditama.
- Maslowski, R. 2006. A Review of Inventories for Diagnosing School Culture. *Journal of Educational Administration*. Vol. 44 No. 1, 2006. page: 6-35.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: ArRuz Media.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nurkholis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Peterson, K. D. 1999. Time use flows from school culture: River of values and tradition can nurture or poison staff development hours (versi elektronik). *Journal of Staff Development*. Vol. 20, No. 2.
- Peterson, Kent. 2008. *Shaping School Culture*. Excerpts from an interview. Retrieved May 19th 2009 from http://ali.apple.com/ali_sites/ali/exhibits/1000488.
- Sallis, Edward. 2008. *Toward Quality Management in Education*. Yogyakarta: Ircisod.
- Saphier, Jon dan King, Matthew. 1985. *Good Seeds Grow in Strong Cultures*. Educational Leadership, March 1985. Vol. 42, No. 6.
- Soetjipto dan Kosasih, Rafli. 2004. *Profesi Keguruan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Subur. 2007. Pendidikan Nilai: Telaah tentang Model Pembelajaran. *Insania, Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan*. Vol. 12, No. 1, Januari-April 2007. Purwokerto: STAIN
- Suryabrata, Sumadi. 1990. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta : Rajawali. h.105
- Suyanto. 2006. *Dinamika Pendidikan Nasional: Dalam Percaturan Dunia Global*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.
- Triguno. 2004. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Zein, Sulaeman. 2008. *Konsep Budaya Sekolah*. Diambil pada tanggal 3 Mei 2008. www.pakguruonline.com