

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBENTUKAN *MINDSET*
(Studi Analisis di TK Islam Tunas Melati Yogyakarta)

THE ROLE OF SCHOOL PRINCIPAL IN THE MINDSET FORMATION
(Analysis Study at Islamic Kindergarten Tunas Melati Yogyakarta)

Fika Wahyu Rohmiyati

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

airifika@gmail.com

ABSTRACT

Quality competition that is increasingly globalized requires quality, productivity and strength of competitiveness, causing the mindset of leaders to change. We have to realize the importance of mindset in an institution, it is caused due to the success of an institution past and present is largely determined by the mindset of leaders who will automatically also affect the mindset of personnel so it is very important because it can determine the sustainability of an institution. The problem in this study is that it is important for leaders to ensure that the mindset of personnel is in line with the mindset of the institution in order to avoid the negative consequences that can result from differences in the mindset. The research was conducted to obtain information on the leadership patterns and dynamics of an educational organization. This research is a qualitative research, that is by carefully tracking the leadership pattern of the manager or principal with interviews and observations. The result of this study is the principal becomes the main key to advancing the organization by doing trendwatcing, envisioning and formulating a paradigm for all school residents.

Keyword : *Formation of a framework Mindset, Islamic Education Management*

ABSTRAK

Persaingan mutu yang semakin mengglobal menuntut kualitas, produktivitas dan kekuatan daya saing, menyebabkan pola pikir (*mindset*) pemimpin berubah. Perlu disadari bahwa betapa pentingnya *mindset* dalam suatu lembaga, hal itu di sebabkan karena keberhasilan suatu lembaga baik dulu maupun sekarang sangat ditentukan oleh pola pikir pemimpin yang otomatis akan berpengaruh juga terhadap pola pikir personel sehingga hal tersebut sangatlah penting karena dapat menentukan keberlangsungan suatu lembaga. Permasalahan dalam penelitian ini adalah penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa *mindset* personel sejalan dengan *mindset* lembaga agar dapat menghindari akibat negatif yang dapat ditimbulkan dari perbedaan *mindset* tersebut. Penelitian

dilakukan guna memperoleh informasi akan pola kepemimpinan dan dinamika sebuah organisasi pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yaitu dengan menelusuri secara cermat pola kepemimpinan manajer atau kepala sekolah dengan wawancara dan pengamatan. Hasil dari penelitian ini adalah Kepala sekolah menjadi kunci utama untuk memajukan organisasi dengan melakukan *trendwatching*, *envisioning* dan perumusan paradigma kepada semua warga sekolah.

Kata Kunci : *Kerangka Pembentukan Mindset, Manajemen Pendidikan Islam*

PENDAHULUAN

Pendidikan berfungsi untuk mempersiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Berbagai macam model pendidikan sangat tergantung dari rumusan wujud atau jabaran manusia yang sejahtera dengan berbagai dimensinya. fungsi pendidikan lainnya adalah peradaban, hasil karya manusia yang semula dimaksudkan untuk mendukung kesejahteraan manusia.¹

Pada tingkat satuan pendidikan, untuk mewujudkan lembaga efektif dibutuhkan pemimpin yang memiliki visi mutu ke depan. Pemimpin pendidikan tersebut adalah pemimpin profesional, yang memiliki kesadaran dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.² Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerjasama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³ Manajemen lembaga dalam hal ini sekolah dan perguruan tinggi berada dalam sebuah konteks khusus sosial, ekonomi dan pendidikan. Manajemen merupakan fenomena

internasional; *megatrend*. Hal ini dipertegas oleh beberapa asumsi berikut ini:

1. Manajer akan lebih responsif pada klien dan komunitasnya jika ia mampu menentukan dan menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik daripada sebelumnya.
2. Manajer akan mampu menentukan adonan yang tepat untuk sumber-sumber daya yang ada (guru, staf, material, peralatan) untuk mencapai tujuan dan sasaran spesifik lembaga.
3. Staf memperoleh insentif yang cukup dalam memaksimalkan efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya yang ada, karena penghematan tersebut akan bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan di lembaga tersebut.
4. Standar mutu ada pada klien dan orang tua sebagai wali klien, sementara sekolah merespon kebutuhan-kebutuhan mereka dan mengambil resiko terhadap semua kegagalan yang dialami siswa.⁴

Dalam UU Sisdiknas pasal 51 No. 20/2003 menyatakan sebagai berikut:

Pengelolaan satuan pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.⁵

1 Umaedi, dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Banten : Universitas Terbuka, 2014), hal. 1.3

2 Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 172

3 Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hal. 1

4 Tony Bush dan Marianne Coleman, Penerjemah : Fahrurrozi, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta : IRCiSoD, 2006), hal. 25-28

5 UU No.20 Thn 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Sedangkan dalam Permendiknas RI No. 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan menyebutkan bahwa :

Pedoman Sekolah/Madrasah :

1. Sekolah/Madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
2. Perumusan pedoman sekolah/madrasah:
 - a. mempertimbangkan visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah;
 - b. ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.⁶

Pada hakikatnya tugas manajer adalah mengelola human asset, bukan financial asset. Dengan kata lain tugas manajer adalah mengelola sumber daya manusia dalam memanfaatkan sumber daya lain untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena tindakan manusia sangat ditentukan oleh sikapnya terhadap sesuatu yang ditentukan oleh pembentukan peta mental (*mindset*) yang dimiliki orang tersebut dan pembentukan peta mental sangat penting untuk mengelola sumber daya manusia.

Seorang manajer dalam suatu organisasi tetap harus memiliki kemampuan menganalisis segala hal yang berkaitan dengan munculnya permasalahan dan konflik. Kemampuan ini antara lain meliputi identifikasi faktor penyebab dan dampak (akibat) yang mungkin timbul.⁷ Lingkungan pendidikan yang memiliki karakteristik perubahan seperti itu menuntut organisasi untuk fleksibel dalam beradaptasi dengan perubahan agar organisasi tersebut

berkemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Di samping itu, organisasi juga dituntut untuk mampu menciptakan perubahan yang diperlukan agar mampu berkembang di dalam lingkungan pendidikan yang turbulen.

Mindset kerap menjadi pembahasan. Saat berada di kantor/lembaga, pimpinan kerap membicarakan *mindset* untuk mencapai target yang diinginkan. Agar rumah tangga bahagia, para psikolog selalu mengatakan semuanya berkaitan dengan *mindset* Anda. Bahkan, untuk menilai seseorang, bisa diperhatikan dari *mindset* keluarga atau teman dekatnya sehari-hari. Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen, manajer perlu memiliki kemampuan untuk memicu dan mengelola inovasi dan perubahan. Oleh karena lingkungan pendidikan yang senantiasa mengalami perubahan, dan globalisasi mengubah perubahan itu sendiri menjadi pesat, serentak, radikal, dan pervasif, manajer harus memiliki kemampuan untuk melakukan *trend watching* dan *envisioning*. Kemampuan itu akan membantu manajer dalam melakukan perubahan secara proaktif. Manajer harus memiliki kompetensi dalam leadership sekaligus *managership skill*.⁸

Pandangan tentang *mindset* yang sekarang sedang berkembang dan banyak dianut oleh para pimpinan, yang karena tantangan perubahan yang terjadi harus segera melakukan perubahan pola pikir dan strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin mengglobal. Demikian juga lembaga pendidikan yang tidak dapat menghindari tekanan perubahan lingkungan yang tentunya menuntut pula perubahan mendasar dalam pola pikir (*mindset*), sikap mental atau memilih pola pikir yang tepat untuk

6 Permendiknas RI No. 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan

7 H. Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hal. 275

8 Lukmanul Hakim, *Kerangka Konseptual Pendesainan Sistem Pengendalian Manajemen*, Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan

mengantisipasi perkembangan zaman, tuntutan masyarakat yang semakin besar terhadap layanan yang berkualitas.

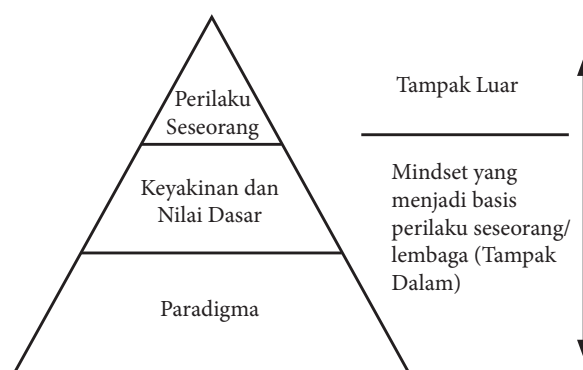
PEMBENTUKAN *MINDSET*

Mindset (pola pikir) pada dasarnya merupakan perangkat bantuan yang bernilai tinggi bagi para penggunanya untuk dapat memiliki pola dan cara pandang yang khas dalam melihat, memikirkan, memberi makna, menyikapi dan memilih tindakan dalam menghadapi kenyataan atau fenomena kehidupan.⁹ Sikap mental mapan (*fixed mental attitude*) yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka disebut dengan *mindset*. *Mindset* merupakan peta mental yang dipakai sebagai dasar untuk bersikap dan bertindak. Peta yang mampu menggambarkan kenyataan suatu teritorial, menjadikan orang mengetahui diman dia berada, kemana dia menuju, dan bagaimana menuju ke sana. Peta yang tidak menggambarkan teritorial yang dijelajahi, akan menjadikan orang tersesat dan keliru dalam pengambilan keputusan.¹⁰

Pembentukan *Mindset* strategi kepada semua anggota organisasi merupakan hal yang sangat penting. *Mindset* merupakan bagian tidak tampak dari sebuah kultur organisasi yang berada dalam pikiran organisasi, namun mewujud atau tampak dalam perilaku baik individu maupun kelompok.¹¹ *Mindset* terdiri dari tiga komponen pokok: paradigma, keyakinan dasar dan nilai dasar. Paradigma adalah cara yang digunakan oleh seseorang dalam memandang sesuatu. Keyakinan dasar adalah kepercayaan yang

dilekatkan oleh seseorang terhadap sesuatu. Nilai dasar adalah sikap, sifat, dan karakter yang dijunjung tinggi oleh seseorang, sehingga berdasarkan nilai-nilai tersebut tindakan seseorang dipandu.

Ketiga hal tersebut adalah penentu dari semua tindakan seseorang. Sebab, tindakan seseorang ditentukan oleh cara pandang terhadap sesuatu (paradigma), seseorang dalam melakukan tindakan tertentu (disadari atau tidak) didasarkan pada apa yang diyakini benar. “*we do what we belife*” kita melakukan apa yang kita yakini. Nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seseorang menjadi pemandu dalam setiap keputusan tindakan. Oleh karena itu paradigma, keyakinan dasar, dan nilai dasar menjadi dasar sekaligus peta mental dalam bertindak. Ilustrasi hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. *Mindset* Menentukan Tindakan

Berdasarkan gambar di atas terdapat tiga tingkatan *mindset* sebagai berikut:

1. Tingkat pertama adalah paradigma yang merupakan cara pandang yang digunakan organisasi terhadap sesuatu.
2. Tingkat kedua adalah keyakinan dasar dan nilai dasar yang bersama-sama dengan paradigm membentuk mindset organisasi.

9 H. Viethzal Rivai dan H. Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hal. 452

10 Mulyadi, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Aditya Media, 1998), hal. 30

11 Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book Education Management*, (Jakarta : Kencana, 2016) hal.205

3. Tingkat ketiga adalah Perilaku didalam organisasi yang dirancang melalui sistem manajemen.

Mindset merupakan bagian tidak tampak suatu kultur organisasi dan berlokasi di dalam pikiran anggota organisasi. Dan dari definisi *mindset* yang telah dikemukakan di atas, *mindset* dapat dibentuk melalui usaha bersistem (pendidikan), melalui pengalaman, atau secara sederhana dapat terbentuk melalui prasangka. Apa yang akan terjadi jika *mindset* personel/ anggota secara individual tidak sejalan dengan *mindset* organisasi? Ada tiga kemungkinan yang akan timbul yaitu :

1. Personel melaksanakan tindakan setengah hati, atau bahkan tanpa hati.
2. Personel memerlukan tindakan pengawasan dari orang lain untuk memastikan bahwa tindakan dilaksanakan dengan *mindset* yang semestinya.
3. Personel dapat melakukan sabotase karena ketidaksesuaian antara *mindset*-nya dengan *mindset* semestinya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan.¹²

Bagaimana membentuk *mindset* organisasi sehingga program manajemen dapat sesuai dengan yang diharapkan? Terdapat dua langkah pembentukan *mindset*, perumusan *mindset* dan pengkomunikasian *mindset*. Perumusan *mindset* dapat dilaksanakan melalui tiga langkah, yaitu *Trendwatching*, *envisioning* dan perumusan paradigma.

Sedangkan pengkomunikasian *mindset* yang telah dirumuskan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui perilaku pribadi (*personal behavior*) dan melalui perilaku

operasional (*operational behavior*). Perilaku operasional maksudnya, menjadikan *mindset* sebagai landasan untuk pendesainan sistem yang digunakan sebuah organisasi dalam melaksanakan kegiatan, sehingga melalui sistem tersebut *mindset* personel dalam sebuah organisasi dapat terbentuk.

PERUMUSAN *MINDSET*

Dalam buku *The Hand Book of Education Management* dijelaskan perumusan *mindset* sebagai berikut.¹³

1. *Trendwatching*

Trendwatching adalah mengamati perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang melalui pengamatan peristiwa-peristiwa yang telah terjadi dimasa terjadi sekarang. *Trendwatching* merupakan *skill* atau kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer dan pemimpin dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kinerja dan budaya organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam memerlukan kemampuan melihat, menganalisis, memprediksi, dan meramalkan masa depan (*trendwatching*) akan sangat membantu mengantisipasi dan memanfaatkan peluang.

2. *Envisioning*

Envisioning adalah kemampuan untuk menggambarkan dampak perubahan dalam dunia pendidikan yang diakibatkan pemacu perubahan yang telah diamati *trendwatching*.

¹³ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book Education Management...*, hal. 206-208

¹² Mulyadi, *Total Quality Management...*, hal. 31-32

Sesuai dengan namanya *envisioning* juga dapat didefinisikan sebagai proses perumusan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* menuntut sebuah kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan diciptakan (belum pernah ada) dan menggambarkan kondisi baru yang belum pernah dialami. Dalam sebuah lembaga, dalam hal ini lembaga pendidikan Islam tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melakukan *envisioning* sehingga dapat merumuskan dan membuat inovasi bagi lembaga tersebut sesuai kebutuhan.

3. Perumusan Paradigma

Paradigma secara sederhana dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam melihat sesuatu atau keadaan. Paradigma atau cara pandang memberikan panduan untuk menjalankan tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari paradigma ini dibangunlah prinsip-prinsip manajemen berdasarkan paradigma baru yang dirumuskan sesuai dengan lingkungan organisasi. Perumusan paradigma berarti menetapkan suatu paradigma yang berguna bagi organisasi melalui pembentukan *mindset* yang sama antara personel dan organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam konteks organisasi pendidikan paradigma pembangunan pendidikan mencakup tiga hal, yaitu *customer value strategy*, *continous improvement*, dan *organisational system*.

Pertama, *customer value strategy*, yaitu memberikan *value* atau nilai terbaik bagi *customer*. Dalam paradigma ini lembaga pendidikan, dalam hal ini lembaga pendidikan Islam harus mengidentifikasi semua kebutuhan (*need*) lembaga dan mengenali siapa *customer*-nya. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut barulah lembaga pendidikan Islam memberikan *value* terbaik bagi *customer* yang harus diberikan. *Customer value strategy* adalah strategi manajemen untuk menyiapkan *value* terbaik bagi customer untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam mampu bertahan dan bertumbuh dalam ketatnya persaingan dunia pendidikan Islam. *Customer value strategy* merupakan suatu pandangan bahwa kelangsungan hidup lembaga pendidikan dan kemampuannya untuk bertumbuh ditentukan oleh kemampuan lembaga tersebut dalam memberikan *value* terbaik bagi *customer*. *Value* merupakan selisih antara manfaat yang diperoleh *customer* dan pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan suatu manfaat tersebut. Oleh sebab itu, untuk mempertahankan keberadaan dan pertumbuhan sebuah lembaga pendidikan dalam jangka panjang maka lembaga pendidikan harus mampu memberikan pelayanan jasa yang menghasilkan *value* terbaik. Tentunya *customer* di sini adalah semua yang menggunakan jasa lembaga pendidikan Islam tersebut (siswa beserta orang tuanya).

$$\text{Customer Value} = \text{Manfaat} - \text{Pengorbanan}$$

*Hubungan

Kedua, *continous improvement* (perbaikan secara terus-menerus). Paradigma ini bermula dari adanya kompetisi yang semakin tajam dan adanya perubahan secara terus-menerus dalam lingkungan pendidikan Islam. Oleh karenanya lembaga pendidikan Islam harus memiliki kemampuan untuk selalu melakukan perbaikan sebagai respon dari adanya kompetisi dan perubahan tersebut. Paradigma *continous improvement* adalah suatu pandangan bahwa lembaga pendidikan Islam hanya akan mampu bertahan dan tumbuh dalam jangka panjang jika lembaga pendidikan tersebut mampu melakukan perbaikan terhadap sistem dan proses secara terus-menerus dan berkala yang akan digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*.

Ketiga, paradigma *organisational system* yaitu pandangan bahwa untuk mampu bertahan dan bertumbuh di dalam lingkungan pendidikan secara global, sistem organisasi lembaga pendidikan harus didesain sedemikian rupa sehingga berorientasi untuk memuaskan kebutuhan *stakeholders* (orang-orang atau masyarakat yang memiliki minat dan kepentingan terhadap suatu perusahaan/lembaga).

Berdasarkan penjelasan di atas maka ada empat prinsip utama

Manajemen Mutu Terpadu, yaitu sebagai berikut.¹⁴

- a. Berorientasi pada kepuasan klien
Memposisikan klien sebagai pihak yang menentukan keberadaan jasa. Peningkatan mutu lembaga demi dewasa ini lebih diperhatikan demi kepuasan klien.
- b. Perbaikan mutu yang berkesinambungan
Peningkatan mutu lembaga wajib diupayakan terus menerus, berjalan secara dinamis sesuai dengan perkembangan kebutuhan manusia. Lembaga yang ingin bertahan harus memperhatikan dan meningkatkan mutu pelayanan.
- c. Manajemen berdasarkan fakta
Peningkatan dan perbaikan mutu dilakukan atas dasar fakta bukan hanya perkiraan, coba-coba tanpa perhitungan ataupun tindakan asal-asalan, melainkan atas dasar kajian dan analisis yang bersumber pada realita dan kebenaran konkret.
- d. Melibatkan dan memberdayakan seluruh jajaran lembaga
Lembaga merupakan satu kesatuan yang saling terkait dan saling tergantung. Terwujudnya peningkatan lembaga hanya jika seluruh bagian dari sistem lembaga mengambil peran

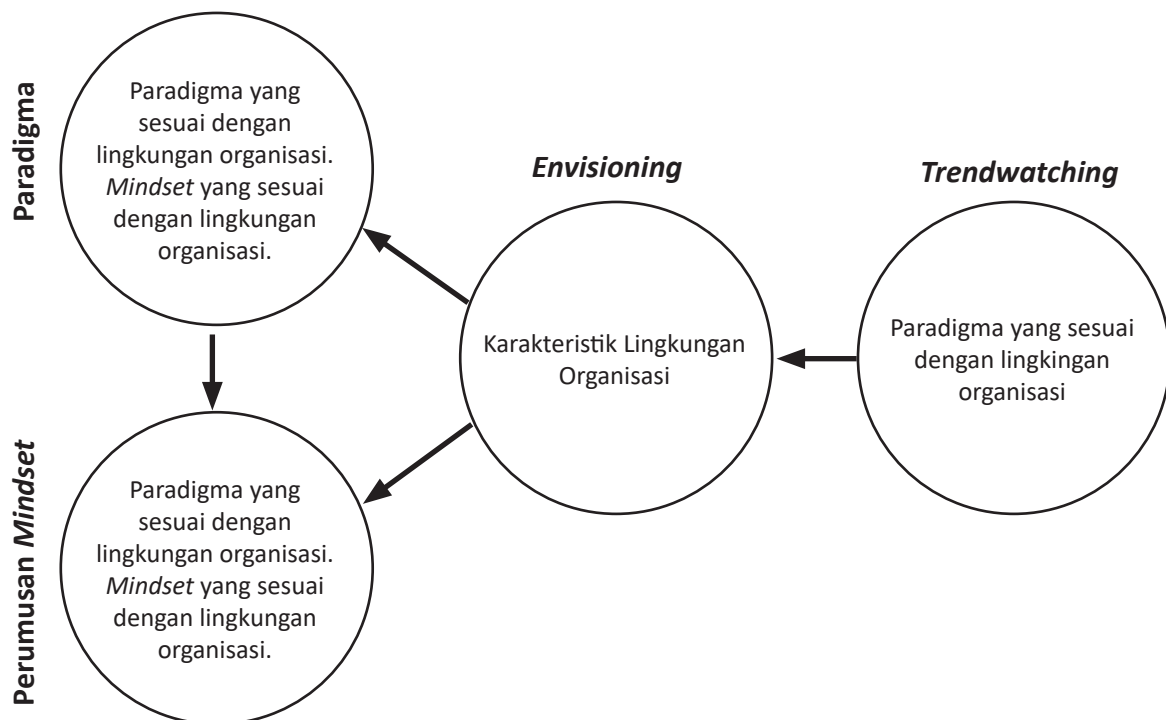
14 H. Viethzal Rivai dan H. Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual...*, hal. 472-473

secara intensif, strategis dan berkesinambungan.

Sebuah lembaga pendidikan Islam haruslah terus memperbaiki dan meningkatkan mutu lembaganya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan *customer*, dan segala hal

yang tertuang berkaitan dengan perubahan dan perkembangan zaman serta teknologi.

Berikut merupakan gambaran kerangka konseptual pembentukan *mindset* mutu dalam pendidikan.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Pembentukan *Mindset* Mutu Pendidikan

PENGKOMUNIKASIAN *MINDSET*

Pengkomunikasian *mindset* merupakan tahap terakhir dari konsep pembentukan *mindset*. *Mindset* yang telah dirumuskan tidak akan berfungsi jika tidak dikomunikasikan kepada seluruh kariawan atau anggota dalam sebuah lembaga pendidikan Islam. Kegiatan mengkomunikasikan *mindset* ini disebut dengan *shared paradigm*, *shared beliefs*, dan *shared values*.¹⁵ Dengan harapan pengkomunikasian *mindset* dapat membuat organisasi akan lebih kohesif dalam proses menuju ke masa depan. Hal ini sangatlah penting dan diperlukan untuk membangun

kekuatan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif. Paradigma, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi perlu dikomunikasikan manajemen puncak keseluruh personel atau anggota melalui dua pendekatan yaitu pendekatan pribadi dan pendekatan operasional.¹⁶

1. Melalui perilaku pribadi (*personal behavior*)

Yaitu dengan membentuk paradigma, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi yang dikomunikasikan

¹⁶ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hand Book Education Management...*, hal. 208-209

¹⁵ Mulyadi, *Total Quality Management...*, hal 91

kepada seluruh anggota melalui penataran (internalisasi) sistematis. Cara ini ditempuh dengan menanamkan konsep paradigma, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi. Selain itu, untuk memperkuat pesan yang terkandung dalam paradigma, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi manajemen memberikan contoh penghayatan paradigma, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi kedalam perilaku keseharian mereka melalui *actions speak louder than words*. Atasan atau pemimpin dapat memberi contoh yaitu dengan tindakan keseharian di lembaga pendidikan sehingga para anggota lain dapat mencontoh dan melakukan hal yang sama sesuai dengan yang dilakukan atasannya.

2. Melalui operasional (*operasional behavior*)

Yaitu dengan menerapkan bahwa seluruh anggota terlibat dalam pengoperasian sistem dan prosedur, peraturan dan keputusan dan berjangka waktu panjang selama sistem, prosedur, peraturan dan keputusan yang berlaku. Jadi paradigma, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi dikomunikasikan kepada seluruh personel dengan memasukkan hal-hal tersebut ke dalam peraturan, sistem dan prosedur serta keputusan resmi yang dibuat.

Perbedaan pendekatan perilaku pribadi dan pendekatan perilaku operasional adalah sebagai berikut :

NO	KARAKTERISTIK	PENDEKATAN PRIBADI	PENDEKATAN OPERASIONAL
1.	Cara penyampaian	Melalui internalisasi sistematis (melalui pemberian contoh perilaku nyata dalam keseharian)	Dengan memasukkan hal tersebut ke dalam peraturan, sistem dan prosedur serta keputusan resmi yang dibuat
2.	Ruang lingkup	Sempit, hanya karyawan yang menyaksikan perilaku manajemen yang dapat menerima komunikasi	Sangat luas, mencakup seluruh karyawan perusahaan
3.	Jangka waktu	Singkat	Panjang (lama)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam Peran Kepala Sekolah dalam

Pembentukan *Mindset*. Lokasi dalam penelitian ini peneliti laksanakan di TK Islam Tunas Melati Yogyakarta, Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari – April 2017. Sedangkan subjek penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru serta karyawan TK Islam Tunas

Melati. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, jadi dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya, teknik Analisis data terdiri tiga alur kegiatan, yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Trendwatching merupakan pengamatan atas *trend* perubahan lingkungan. Kepala sekolah sebagai manajer yang baik haruslah memiliki kemampuan ini, yaitu kemampuan untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Dengan kemampuan ini diharapkan dapat mendeteksi perubahan, kesempatan, tantangan, dan gejala-gejala lainnya yang berguna bagi pengambilan keputusan bisnis. Kemampuan lain yang harus dimiliki seorang manajer atau pemimpin yaitu *envisioning*, yang merupakan kemampuan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Kemampuan ini pada dasarnya merupakan kemampuan untuk menggambarkan perubahan yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Hal ini tentunya berkaitan erat dengan visi misi lembaga, visi adalah suatu kondisi yang diidamkan di masa yang akan datang. Visi menuntut dan mendorong anggota organisasi atau perseorangan mencapainya. Pencapaian visi berarti pula terwujudnya keadilan dan kemakmuran merata bagi seluruh anggota atau perorangan. Visi merupakan suatu pengharapan yang dapat dilakukan melalui analisis *trend* (*trend watching*) dan *envisioning*.

Visi TK Islam Tunas Melati yaitu “terwujudnya generasi muslim yang unggul, berprestasi, berakhlak mulia dengan landasan

iman dan taqwa, dan menguasai iptek yang maju”.

Untuk mewujudkan visi tersebut maka sekolah merumuskan misi sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang terintegrasi dengan imtaq, iptek, dan permainan (bermain)
2. Memberikan motivasi kepada peserta didik untuk selalu mampu mengekspresikan diri secara spontan, kreatif, dan inovatif
3. Memberikan kesempatan dan layanan bimbingan kepada peserta didik untuk mengenal dan mengembangkan kemampuan serta potensi yang dimiliki
4. Menyelenggarakan pembinaan keimanan dan ketaqwaan kepada peserta didik dengan metode yang menyenangkan
5. Mengusahakan peningkatan kualitas dan potensi guru serta penyempurnaan sarana dan prasarana yang memadai.¹⁷

Kepala sekolah sebagai manajer yang berarti dalam membuat program, keputusan dan apapun itu yang bertujuan meningkatkan mutu sekolah, haruslah memposisikan pelanggan sebagai pihak yang menentukan keberadaan jasa. Peningkatan mutu lembaga demi dewasa ini lebih diperhatikan demi kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pendidikan berkualitas apabila : 1) pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. 2) pelanggan eksternal, meliputi: a) Eksternal primer (para siswa), b) eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan). Program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Dengan perkataan

17 Dokumen Visi Misi TK Islam Tunas Melati Yogyakarta

lain, peningkatan mutu hendaknya berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan *stakeholders*, baik *stakeholder internal* maupun *stakeholders eksternal*. Kepuasan dan kebanggaan dari pelanggan sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Strategi yang dilakukan yaitu untuk meraih keberhasilan madrasah. Menurut *Panduan Manajemen Sekolah*, keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, sekolah dikatakan berhasil jika:

1. Siswa puas dengan layanan sekolah. Misalhnya, puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan guru maupun pimpinan, dan puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah. Intinya, siswa menikmati situasi sekolah.
2. Orangtua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orangtua. Misalnya, puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
3. Pihak pemakai. Penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, dan masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah. Misalnya, dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, honorarium/gaji, dan sebagainya.¹⁸

Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat ditempuh dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Namun pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu: 1) fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal, 2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, 3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, 4) memiliki komitmen jangka panjang, 5) membutuhkan kerjasama tim, 6) memperbaiki proses secara berkesinambungan, 7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, 8) memberikan kebebasan yang terkendali, 9) memiliki kesatuan tujuan, dan 10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.¹⁹

Pemberian kepuasan secara terus menerus dan berkesinambungan mengindikasikan adanya proses layanan pendidikan yang harus selalu melakukan inovasi dan pengembangan, karena kepuasan *stakeholder* merupakan proses yang selalu berubah. Penekanan pada pemberian kepuasan kepada stakeholder merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap madrasah, jika lembaga tersebut menginginkan untuk mampu bersaing. Hal ini menuntut pengelola madrasah (manajer/kepala sekolah) harus dapat membaca kecenderungan masyarakat ke depan sehingga dapat menentukan strategi apa yang dapat dilakukan terkait dengan penjaminan mutu pendidikan.

Dalam memotivasi guru dan tenaga kependidikan kepala sekolah berangkat dari visi misi yang di buat untuk mencapai tujuan sekolah yang tentunya juga di buat untuk menjawab atau merespon perkembangan jaman, ketika visi misi tersebut sudah kuat lalu di

¹⁸ Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998), hlm. 151

¹⁹ Daniel C. Kambey, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen* (Sebuah Intisari), (Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2004), hlm. 34-45)

sosialisasikan kepada para guru dan tenaga kependidikan dengan harapan dapat mengemban tanggung jawab masing-masing dengan baik, sehingga masing-masing individu dapat menyamakan mindset berpacu pada visi misi tersebut. Berdasarkan visi misi tersebut pula kepala sekolah membuat surat tugas untuk setiap bagian karena setiap tenaga pendidik di TK Islam Tunas Melati ini selain menjadi guru juga merangkap bertugas sesuai masing-masing tugasnya, seperti bagian koordinator kurikulum, inventaris, personalia dsb. Menurut kepala sekolah TK Islam Tunas Melati, terdapat kurang lebih sekitar 30 pendidik dan tenaga kependidikan sehingga sebisa mungkin di TK Islam Tunas Melati diciptakan suasana kekeluargaan dalam lingkungan kerja mereka selain tentunya tetap profesional dalam menjalankan tugas namun rasa kekeluargaan terasa dalam hubungan antar individu dari setiap guru dan tenaga kependidikan di sana, bahkan para guru juga dekat dengan para orang tua / wali murid. Hal tersebut tentu telah menambah kenyamanan di lingkungan kerja.

Peran kepala sekolah sebagai manajer salah satunya adalah penggerakan program yaitu dengan cara menggerakan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada seperti dengan memberi contoh yang baik dan tenang dalam bekerja, untuk guru adanya motivasi semangat *long life education* (guru harus belajar), memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan secara moril maupun materi.²⁰ Kepala sekolah membuat berbagai macam program beserta targetnya, seperti program jangka lima tahun, empat tahun dan satu tahun. Jika program satu tahun telah terlaksana otomatis akan mengejar program empat tahun dan jika program empat tahun telah terlaksana otomatis akan mengejar target program lima tahun. Contohnya di tahun keempat menjabat sebagai kepala sekolah ditargetkan program rumah tahfidz sudah dibuat

20 Yogi Irfan Rosyadi dan Pardjono, *Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Volume 3, No 1, April 2015

dan sudah berjalan sebagaimana fungsinya, sebelum program rumah tahfidz itu dibuat ada program-program yang harus di capai ditahun pertama yaitu setiap hari senin anak-anak TK Islam Tunas Melati diajarkan hafalan surah-surah juz 30. Sekolah ini juga memiliki program konsultasi psikologi untuk mengoptimalkan peran sekolah dalam memahami dan membantu memahami psikis anak, program ini di adakan tentunya sebagai salah satu bentuk dari respon sekolah terhadap perubahan jaman dimana sekolah unggul memang membuat program tersebut untuk mempermudah memahami psikis anak. Dengan adanya program-program tersebut kepala sekolah berarti telah melakukan proses *envisioning*, setelah melakukan pengamatan mendalam terhadap segala sesuatu atau peristiwa yang terjadi di masa ini maka dibuatlah program yang cocok serta mengoptimalkan kognitif dan afektif anak-anak usia TK.

Setiap minggunya terdapat rapat evaluasi rutin yaitu pada hari kamis dan jika ada yang *urgent* rapat bisa diadakan dua kali dalam seminggu yang fungsinya untuk untuk mengkoreksi tugasnya masing-masing apakah sudah berjalan dengan baik atau belum sehingga diharapkan semua akan termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik. Jadi di sini semua akan berperan untuk saling mengoreksi dan mengingatkan. Sehingga peran kepala sekolah di awal pembagian job sangatlah penting untuk memahamkan kepada masing-masing guru dan bagian tentang tugasnya, rincian tugasnya, apa saja yang harus dilakukan agar dilaksanakan dengan baik.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru, gaya kepemimpinan memberitahukan (*telling*), gaya ini dilakukan dengan menemui guru-guru secara personal.²¹ Kepala sekolah TK Islam Tunas Melati dalam upaya meningkatkan motivasi guru dan tenaga

21 Siti Nurbaya M. Ali, Cut Zahri Harun, dan Djailani AR, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 3, No. 2, Mei 2015.

pendidik telah pendekatan personal dari kepala sekolah kepada semua anggotanya. Jika ketika di singgung dalam rapat mingguan belum juga ada perubahan maka kepala sekolah akan memanggil secara pribadi bagian atau guru yang belum melaksanakan tugasnya dengan kurang baik. Dan ketika sudah di panggil tiga kali belum juga ada perubahan maka akan dibahas lagi secara lebih terbuka pada rapat selanjutnya. Dalam rapat juga terus disinggung mengenai target yang harus dicapai dengan harapan dapat memacu semangat/memotifasi para guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya. Sekolah juga terus berusaha meningkatkan kualitasnya untuk memenuhi tuntutan dari wali murid yang tentunya menginginkan anak mereka mendapat pengajaran, pendidikan dan fasilitas terbaik dari sekolah.²²

Dalam pelaksanaannya hal-hal yang dilakukan kepala sekolah TK Islam Tunas Melati belum dapat membangun motivasi kerja secara maksimal dan itu berarti belum dapat dikatakan sebagai manajer atau pimpinan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dalam hal pembentukan mindset anggotanya. Terbukti dari beberapa guru dan tenaga pendidik yang masih lalai terhadap tugasnya meskipun usaha-usaha tersebut telah dilakukan dan diterapkan. Tetap saja ada beberapa individu yang masih menganggap remeh job nya atau bersikap agak *cuek* sehingga dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka²³

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti menyimpulkan kepala sekolah belum mampu membangun motivasi kerja anggotanya secara maksimal, meski secara konsep sudah matang namun selalu ada faktor-faktor yang menghalangi terutama faktor dari individu tertentu yang kiranya agak sulit untuk diajak bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam hal pengkomunikasian mindset kepada para anggotanya atau kepada para tenaga

kependidikan sehingga hasil yang di dapat juga belum maksimal. Meski demikian telah terjadi atau terlaksana sebuah dinamika yang baik dan positif di antara para guru dan dan tenaga pendidik di TK Islam Tunas Melati, karena semua bergeak secara bersama-sama menuju visi dan misi, dan jika terdapat hambatan dikarenakan salah satu pihak, maka pihak yang lain akan menutupi dan membantu pihak yang mengalami hambatan tersebut untuk bersama mengatasi masalahnya. Jadi meskipun terdapat banyak kekurangan sudah terjadi sebuah dinamika yang positif sifatnya.

SIMPULAN

Sikap mental mapan (*fixed mental attitude*) yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka. *Mindset* merupakan peta mental yang dipakai sebagai dasar untuk bersikap dan bertindak. *Mindset* merupakan bagian tidak tampak dari sebuah kultur organisasi yang berada dalam pikiran organisasi, namun mewujudkan atau tampak dalam perilaku baik individu maupun kelompok. *Mindset* terdiri dari tiga komponen pokok: paradigma, keyakinan dasar dan nilai dasar. Hasil penelitian Kerangka Pembentukan *Mindset* (Studi Analisis di TK Islam Tunas Melati Yogyakarta) meliputi *trendwatching*, *enviioning*, dan prumusan paradigma merupakan hal pokok yang paling mendasar untuk membentuk kultur organisasi yang baik. Kultur organisasi yang baik dan sehat akan membawa organisasi tersebut kepada kemajuan dan akan terus berkembang ke arah yang baik pula. Kepala sekolah menjadi kunci utama untuk memajukan organisasi dengan melakukan *trendwatcing*, *envisioning* dan perumusan paradigma kepada semua warga sekolah.

²²

²³

DAFTAR PUSTAKA

- Aminulloh, Yusron. 2014. *Ubah Mindset Pembelajaran*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Amtu, Onisimus. 2013. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Bandung : Alfabeta.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Fahrurrozi (Penerjemah). 2006. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta : IRCiSoD.
- C. Kambey, Daniel. 2004. *Landasan Teori Administrasi/Manajemen* (Sebuah Intisari). Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Depdikbud. 1998. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Dokumen Visi Misi TK Islam Tunas Melati Yogyakarta.
- Hakim, Lukmanul. tt. *Kerangka Konseptual Pendesainan Sistem Pengendalian Manajemen*, Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan
- Irfan Rosyadi, Yogi, dan Pardjono. 2015. *Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan.
- Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2016. *The Hand Book Education Management*. Jakarta: Kencana.
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Nurbaya, Siti, dkk. 2015. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan*. Jurnal Administrasi Pendidikan.
- Permendiknas RI No. 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan
- Rachmat, H. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung : Pustaka Setia.
- Rivai, Viethzal, H. dan H. Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Umaedi, dkk. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Banten : Universitas Terbuka.
- UU Sisdiknas pasal 51 No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.