



MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)

MODUL SESI 11

SUPERVISOR SEBAGAI PENGEMBANGAN TUGAS BUDAYA

DISUSUN OLEH

Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

SUPERVISOR SEBAGAI PENGEMBANGAN TUGAS BUDAYA

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Interaksi relasi pemimpin dengan pengikutnya merupakan interaksi sosial yang tidak dapat lepas dari peradaban dan budaya manusia. Kemampuan individual dalam memimpin kelompok dan organisasi merupakan kemampuan yang sangat holistic dan komprehensif dalam keberagaman. Hal ini merupakan keterampilan yang sangat melekat yang dibutuhkan seorang pemimpin pendidikan.

Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. "Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya" (Ratnawati Susanto)

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai supervision sebagai pengembangan tugas budaya.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan keampunan tindakan dalam bentuk:

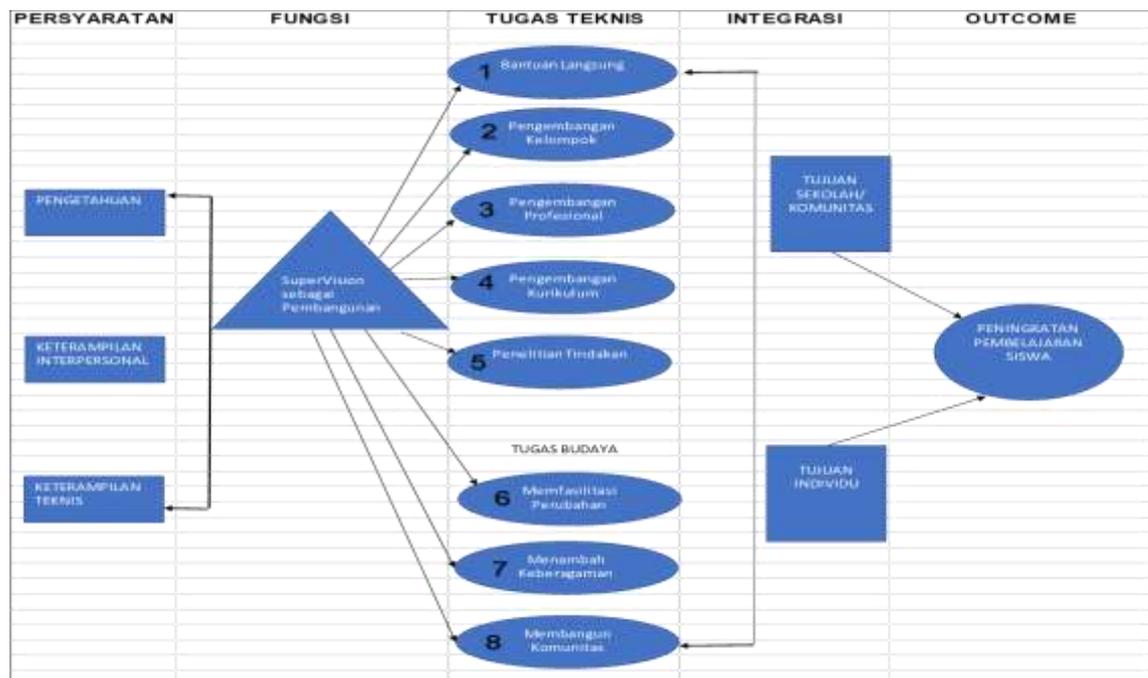
1. Memfasilitasi perubahan
2. Mengelola keberagaman
3. Membangun komunitas

D. Kegiatan Belajar 1

BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradig baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam melaksanakan tugas teknis dan tugas budaya. Bentuk yang pertama dari pengembangan tugas budaya mencakup beberapa bentuk, antara lain:

1. Memfasilitasi perubahan
2. Mengelola keberagaman
3. Membangun komunitas

KONSEP BUDAYA

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Beberapa definisi para ahli mengenai budaya dapat kita jabarkan sebagai berikut:

- Koentjaraningrat memberikan definisi budaya sebagai sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar
- James Spradley mengatakan budaya merupakan sistem pengetahuan yang diperoleh manusia melalui proses belajar, yang kemudian mereka gunakan untuk menginterpretasikan dunia sekelilingnya, sekaligus untuk menyusun strategi perilaku dalam menghadapi dunia sekitar.
- Edgar menyatakan bahwa budaya secara luas adalah proses kehidupan sehari-hari manusia dalam skala umum, mulai dari tindakan hingga cara berpikir.
- Clifford Geertz mengemukakan kebudayaan merupakan serangkaian aturan-aturan, resep-resep, rencana-rencana dan petunjuk-petunjuk yang digunakan manusia untuk mengatur tingkah lakunya.
- Williams mendefinisikan konsep budaya menggunakan pendekatan universal, yaitu konsep budaya mengacu pada makna-makna bersama. Makna ini terpusat pada makna sehari-hari: nilai, benda-benda material/symbolis, norma. Kebudayaan adalah pengalaman dalam hidup sehari-hari: berbagai teks, praktik, dan makna semua orang dalam menjalani hidup mereka

Secara umum, konsep budaya dapat dimaknai sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan memecahkan masalah yang dihadapi tersebut. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan (the quality of life) dalam sebuah organisasi.

Manifestasi Konsep Budaya

- Aturan-aturan atau norma,
- Tatakerja, kebiasaan kerja (work habits).
- Gaya kepemimpinan (operating styles of principals)
- Kualitas kehidupan organisasi, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dan hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi.

Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Dalam hal ini sistem diartikan sebagai bentuk, kategori atau citra yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi dari sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Sistem makna sudah seharusnya dapat memberikan gambaran mengenai organisasi tersebut kepada orang-orang tersebut. Budaya organisasi harus bisa diterima menjadi pedoman, ketentuan atau referensi bagi semua orang atau paling tidak sebagian orang yang terlibat dalam sebuah organisasi sehingga sistem makna ini bisa dijadikan panduan bagi seleuruh karyawan dalam bekerja, bertindak dan proses pengambilan keputusan.

Budaya organisasi banyak didefinisikan juga sebagai spirit dan keyakinan sebuah organisasi yang mendasari lahirnya aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang mengatur bagaimana seseorang harus bekerja, struktur yang mengatur bagaimana seorang anggota organisasi berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain, sistem dan prosedur kerja yang mengatur bagaimana kebiasaan kerja seharusnya dimiliki seorang pemimpin maupun anggota organisasi.

Pernyataan visi, misi dan tata nilai organisasi, logo dan jargon yang sengaja ditulis oleh para pemimpin perusahaan belum bisa sepenuhnya menunjukkan harapan seperti apa yang diharapkan jika masing-masing individu memiliki interpretasi yang berbeda. Secara umum ada dua tipe asumsi dasar yang dijadikan pegangan para anggota organisasi yaitu kepercayaan dan nilai. Keyakinan merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktivitasnya. Biasanya asumsi dasar ini diperoleh dari pengalaman pribadi dan dipertajam dengan pengalaman lanjutan. Sedangkan tata nilai adalah sesuatu yang dianggap ideal dan biasanya itu dicari dan dipertahankan oleh organisasi.

Budaya dapat dibeda-bedakan atas 7 unsur berikut ini:

- Bahasa
- Sistem pengetahuan
- Sistem teknologi dan peralatan
- Sistem mata pencaharian hidup
- Sistem religi
- Sistem kekerabatan dan organisasi kemasyarakatan.

Sementara wujud kebudayaan dapat dibedakan atas:

- Gagasan (Wujud ideal)
Wujud ideal kebudayaan adalah kebudayaan yang berbentuk kumpulan ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya yang sifatnya abstrak/tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud kebudayaan ini terletak dalam kepala-kepala atau di alam pemikiran. Gagasan ini juga dapat disimpan masyarakat dalam bentuk dokumen, buku dan sebagainya.

- **Aktivitas (tindakan)**
Aktivitas adalah wujud kebudayaan sebagai suatu tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat itu. Wujud ini sering pula disebut dengan sistem sosial. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia yang saling berinteraksi, mengadakan kontak, serta bergaul dengan manusia lainnya menurut pola-pola tertentu yang berdasarkan adat tata kelakuan. Sifatnya konkret, terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dan dapat diamati dan didokumentasikan.
- **Artefak (karya)**
Artefak adalah wujud kebudayaan fisik yang berupa hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret di antara ketiga wujud kebudayaan. Dalam kenyataan kehidupan bermasyarakat, antara wujud kebudayaan yang satu tidak bisa dipisahkan dari wujud kebudayaan yang lain.

Tugas budaya dapat dibedakan atas 3 hal, yaitu bagaimana:

1. Memfasilitasi Perubahan
2. Mengelola keberagaman
3. Membangun komunitas

1. Memfasilitasi Perubahan

Dimulai dari Teori Kekacauan (Chaos Theory).

Chaos (Yunani) berarti “membuka kehampaan. Teori chaos lahir dari rasa ingin tahu manusia terhadap yang akan datang. Kita selalu menanyakan bagaimana sebuah sistem berubah dari waktu ke waktu. Di dalam teori chaos manusia menemukan bahwa bahwa terkadang sebuah perubahan tidaklah serumit sebagaimana ia terlihat. Bahkan dari sistem yang secara matematis sangat sederhana sekalipun dapat dihasilkan pola-pola yang chaotik

Dilanjutkan dengan Konsep Teori Postmodern

Post-modern adalah istilah yang tidak memiliki satu definisi pasti. Post-modern adalah pemahaman yang menolak, mengkritisi, serta selalu sinis terhadap teori modern. Dalam kehidupan sehari-hari, orang-orang posmo berkarakteristik sebagai berikut :Memiliki daya pikir kritis, tidak mau diatur oleh gaya pemikiran yang hasilnya hanya pemikiran pada lazimnya. Artinya orang-orang posmo, selalu bersikap kritis pada sesuatu, dan mereka tidak berpikir seperti adat kebiasaan

Teori Perubahan Pendidikan.

Perubahan dalam pendidikan hendaknya selalu berinovasi sesuai dengan kapasitasnya dan harus memperhatikan hal-hal berikut.

Pertama :

Karakteristik dari perubahan, perlu dilihat masalah kebutuhan dan relevansi dari perubahan, kejelasan, kompleksitas, dan kualitas serta kepraktisan dari program.

Kedua :

Karakteristik dari tingkat wilayah sekolah, terdiri atas: sejarah dari upaya-upaya inovasi, proses adopsi, dukungan dan keterlibatan administratur pusat, pengembangan dan partisipasi staf, sistem ketepatan waktu dan informasi, dan karakteristik dewan dan komunitas.

Ketiga:

Karakteristik pada tingkat sekolah, yang terdiri atas kepala sekolah, hubungan antara guru, dan karakteristik dan orientasi guru.

Keempat:

Karakteristik eksternal terhadap sistem lokal, yang terdiri atas peran pemerintah dan bantuan eksternal. Makna perubahan yang kompleks menjadi perhatian semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan termasuk masyarakat.

Makna Subjektif dari Perubahan Pendidikan

Realitas subjektif kegiatan harian para guru dijelaskan oleh Jackson (1968), Smith dan Geoffrey (1968), Lortie (1975), House dan Lapan (1978) dan Huberman (1980). Penjelasannya adalah bahwa para guru terbawa pada pola pengajaran 'budaya teknis' guru ragu-ragu tentang bagaimana mempengaruhi siswanya, khususnya tentang tujuan non kognitif, dan bahkan para guru ragu apakah yang disampaikan memiliki pengaruhnya.

Makna Objektif Perubahan Pendidikan

Secara objektif, menjadi mungkin untuk mengklarifikasi tujuan sebuah perubahan kependidikan dengan mengidentifikasi dan menggambarkan dimensi-dimensi utamanya secara terpisah. Ketidaktahuan terhadap dimensi-dimensi ini menjelaskan sejumlah fenomena yang menarik dalam bidang perubahan kependidikan: sebagai contoh, mengapa orang menerima suatu inovasi yang mereka tidak pahami, mengapa sebagian aspek dari suatu perubahan diimplementasikan sedangkan yang lainnya tidak; dan mengapa strategi perubahan mengabaikan komponen-komponen inti tertentu. Menurut Schutz, Beeger & Luckmann Konsep realitas objektif ini rumit.

Tujuan mengetahui realita objektif dari perubahan terletak pada pengakuan pada program dan kebijakan baru di “luar sana” dan bahwa mungkin lebih atau kurang spesifik dalam pengertian terhadap apa yang dilibatkan untuk materi perubahannya, praktik pengajaran dan keyakinan. Kegentingan yang sebenarnya terjadi pada hubungan antara kebijakan-kebijakan atau program-program baru dan ribuan realitas subjektif yang tertanam dalam konteks organisasional dan kepribadian orang serta sejarah perorangnya.

Menuju pada Tingkat Perubahan Individu

Bentuk-bentuk perubahan perilaku individu. Perubahan alamiah (Natural change), mis: perubahan karena usia. Perubahan terencana (planned Change), mis: perubahan perilaku karena keinginan mendapatkan sesuatu.

Kesediaan untuk berubah (Readiness to change): perubahan teknologi pada suatu lembaga organisasi, misal dari mesin ketik manual ke mesin komputer, biasanya orang yang usianya tua sulit untuk menerima perubahan pemakaian teknologi tersebut.

Strategi Perubahan Perilaku

- Menggunakan kekuatan/kekuasaan/dorongan, mis: peraturan perundangan yang memaksa setiap warga mematuhi.
- Pemberian informasi.
- Diskusi partisipasi

Ciri-ciri Perubahan Perilaku

- Perubahan yang disadari dan disengaja (intensional)
- Perubahan yang fungsional, yang dapat dimanfaatkan bagi kepentingan masa sekarang maupun yang masa mendatang.
- Perubahan yang bersifat positif
- Perubahan yang bersifat aktif..
- Perubahan yang bersifat permanen.
- Perubahan yang bertujuan dan terarah.
- Perubahan perilaku secara keseluruhan.

Cara-cara Perubahan Perilaku

- Dengan paksaan
- Dengan memberi imbalan.
- Dengan membina hubungan baik.
- Dengan menanamkan kesadaran motivasi
- Dengan menunjukkan contoh-contoh pada individu

Cara Memprakarsai Perubahan

- Menetapkan rasa kegentingan
- Menciptakan koalisi
- Mengembangkan visi dan strategi
- Membentuk dan mengimplementasikan strategi komunikasi yang konsisten dengan visi dan rencana strategi baru.
- Memberdayakan tindakan yang berbasis luas dengan menghilangkan halangan perubahan.
- Mensolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan.
- Mengintegrasikan pendekatan baru sebagai budaya.

Tahapan Proses Perubahan

- Tekanan dan desakan
- Intervensi dan reorientasi
- Diagnosa dan pengenalan masalah
- Penemuan dan komitmen pada penyelesaian
- Percobaan dan pencarian hasil-hasil
- Penguatan dan penerimaan

Dimensi dalam Perubahan

- Dimensi struktural (budaya yang akan diubah)
- Dimensi ruang dan waktu
- Dimensi proses perubahan (posisi budaya dalam siklus kehidupan budaya)
- Dimensi kontekstual (situasi lingkungan budaya)
- Dimensi subjektif (tujuan terlibatnya individu)

Parameter Efektifitas Perubahan

- Daya ekspresi : kemampuan menyampaikan ide baru
- Daya komonalitas: kemampuan membentuk serangkat nilai
- Daya penetrasi: kemampuan untuk menembus berbagai level dalam organisasi.
- Daya adaptif: kemampuan untuk menyesuaikan dengna lingkungan yang berubah.
- Daya Tahan: kemampuan untuk menciptakan perubahan yang hasilnya dapat bertahan lama.

Resistensi terhadap Perubahan

- Pengingkaran (Culture of denial)
- Culture of fear (ketakutan)
- Culture of cynism (sinisme)
- Culture of interest (mementingkan diri sendiri)

Organisasi Perubahan Kondisi Pengajaran sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan.

- Perubahan didorong oleh suatu hasil evaluasi/riset.
- Perlunya perubahan karena ketidaksesuaian.
- Perubahan dilakukan dengan terlebih dahulu merubah mindset.
- Perubahan mindset mendorong tindakan operasional.
- Perubahan dapat menjadi peluang dan/atau tantangan dalam menghadapi persaingan
- Agar tetap survive organisasi dituntut untuk cepat dan tanggap dalam menghadapi lingkungan yang begitu dinamis. Perubahan yang direncanakan adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan
- Sementara perubahan yang tidak direncanakan adalah kegiatan perubahan yang tidak disengaja dan sifatnya hanya kebetulan saja

Perbedaan Tipe-tipe Perubahan

Tabel 1. Tipe-tipe Perubahan

| THREE TYPES OF CHANGES | | | |
|------------------------------|--|--|---|
| | Traditional | Transitional | Transformational |
| Motivation for Change | Better, Faster, Cheaper | Fix a problem | Survival, Environment, World Changes, Breakthrough needed |
| Degree of Change | Incremental improvements | Transition from old to new; A to B | Revolutionary, Necessary |
| Thinking | Improve | Change management; strategic planning | Radical shifts in mindset/thinking/actions |
| Actions | Manage and control processes | Design the plan; implement the plan | Whole system change, complete overhaul of mindset, paradigms, culture, communications, strategy, structure, actions, systems and processes, use of data, System of Profound Knowledge, cycles of Plan Do Study Act (PDSA) |
| Destination | Improvements; can be limited to improving the wrong things | Projects completed | Continually transforming, no end state |
| Change Requires | Improvement of skills, practices and performance; often limited to focusing on individual performance rather than the Whole system to make significant differences | Controlled process / projects managed / assigned | Senior leadership committed to new thinking, learning and actions; coaching from outside: "a system cannot see itself." Courage |
| Outcomes | Improvements, limited | Changes, limited | Sustainable change (with leadership and continual learning and new actions) new system: agile, adaptable, flexible, intelligent, emerging, connected, involved, creative, moving forward; ability to sense and respond |

Agen Perubahan.

Dalam dunia pengembangan budaya organisasi dan perusahaan, istilah agen perubahan atau agent of change tentu sudah tidak asing lagi. Terlebih ketika membahas hal yang berkaitan terhadap upaya sebuah organisasi untuk memperbarui diri dalam situasi perubahan lingkungan strategik. Setiap perubahan itu membutuhkan orang / individu yang menjadi role model atau pemandu proses berjalannya perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi, agar tercapai tujuan yang diharapkan.

Agen perubahan (agent of change), individu yang bertugas mempengaruhi target / sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang organisasi kehendaki. Agen perubahan adalah orang yang menghubungkan antara sumber perubahan baik itu inovasi maupun kebijakan organisasi dengan sistem masyarakat yang menjadi target perubahan. Change agent sebagai "seseorang yang memberikan saran profesional". Efektivitas seorang agen peubah tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, menemukan dan memobilisasi human energy, mempertahankan sense of humor dan perspektif, memiliki kepercayaan diri dan kompetensi interpersonal.

Peran Agen Perubahan

➤ **Membangun kesadaran pentingnya perubahan**

Agen Perubahan harus mampu menyadarkan target bahwa mereka memerlukan perubahan dengan sikap / perilaku yang sebaiknya mereka lakukan. Perubahan sikap itu akan memberikan kemudahan / keuntungan bagi mereka dan diharapkan pada tahap ini target perubahan mempunyai kesadaran bahwa untuk hal yang lebih baik mereka harus berubah demi mereka sendiri.

➤ **Media penukar informasi**

Ketika kelompok masyarakat target perubahan menyadari bahwa mereka memerlukan perubahan, maka Agen Perubahan secara terus menerus membangun komunikasi dengan mereka. Mereka harus dapat diterima serta dipercaya oleh kelompok sosial / masyarakat target Inovasi / Kebijakan Publik sebelum mau membangun hubungan baik. Ia harus membangun citra diri sehingga dipersepsikan bahwa dia orang yang kompeten (competence), kredibel (credible), dapat dipercaya (trustworthiness) dan bersikap penuh simpaty dan empathy pada kelompok sosial / masyarakat target Inovasi / Kebijakan Publik.

➤ **Mengidentifikasi masalah**

Agen Perubahan bertanggung jawab menyajikan hasil analisis tentang apa yang terjadi dan tidak dapat terpenuhi kebutuhannya saat itu. Pada saat yang demikian Agen Perubahan diharapkan mampu melihat persoalan yang dihadapi dengan menggunakan perspektif organisasi dan menyajikan komunikasi yang efektif.

- **Mendorong niat peberubahan**
Setelah Agen Perubahan menjelaskan berbagai cara harus dilakukan oleh target perubahan mereka, maka Agen Perubahan dituntut untuk mampu memberi motivasi yang telah ditawarkan Agen Perubahan.
- **Mentransformasikan niat menjadi nyata**
Agen Perubahan dituntut mencari tahu tentang cara bagaimana mempengaruhi target perubahan sebagaimana rekomendasi yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan mereka sendiri. Pada tahap ini komunikasi interpersonal antar mereka sendiri dapat membantu meyakinkan untuk memutuskan mengadopsi budaya yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
- **Merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi**
Agen Perubahan diharapkan tetap mendampingi target perubahan agar tetap bertahan dengan sikap perilaku yang sudah diputuskan dengan mengadopsi Inovasi / Kebijakan Publik. Pendampingan merupakan tahap penting, karena menjadi konfirmasi tentang perubahan budaya yang dibutuhkan dan sekaligus menunjukkan manfaatnya bagi mereka.
- **Pencapaian Hubungan Agen Perubahan dan Target Perubahan**
Akhirnya, Agen Perubahan mendorong target perubahan mampu bersikap dan berperilaku dengan mengadopsi budaya organisasi telah diperkenalkan sebelumnya. Agen Perubahan setelah mampu mendorong budaya baru maka komunitas organisasi seharusnya telah mampu menciptakan kader Agen Perubahan (baru) dari komunitas target perubahan itu sendiri. Apabila kelompok Komunitas target perubahan telah mampu menghasilkan Agen Perubahan (baru) maka tugas Agen Prubahan telah berakhir.

2. Mengelola Keberagaman

Keberagaman (diversity) adalah segala hal yang berbeda. Mengelola keberagaman (managing diversity) adalah menciptakan iklim di mana keunggulan-keunggulan yang mungkin ada dalam keberagaman dimaksimalkan dan kelemahan-kelemahan yang mungkin ada dalam keberagaman diminimalkan, demi memperbaiki kinerja tim atau kinerja perusahaan.

Keuntungan Keberagaman

- Menarik bakat dan mengakses orang-orang berbakat yang lebih luas
- Mempertahankan bakat, menurunkan tingkat perpindahan karyawan
- Meningkatkan produktivitas
- Menumbuhkan inovasi
- Mengakses pasar baru, meningkatkan kepuasan pelanggan
- Meningkatkan reputasi dan citra merek
- Meningkatkan keharmonisan tempat kerja, mengurangi konflik

Mengelola Keberagaman

- Mempertimbangkan sistem SDM melalui proses perekrutan
- Membangun hubungan mentor
- Mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan khusus
- Pemberian pelatihan keterampilan kehidupan
- keberagaman (living to live together)

3. Membangun Komunitas

Komunitas Demokrasi dalam Kepemimpinan Pendidikan.

Sekolah adalah suatu komunitas daripada sebuah organisasi (Sergiovanni, 1999). Organisasi adalah: garis linier dari komunikasi, rantai komando suatu pengambilan keputusan, differensiasi tugas, hirarki supervisi, dan formal aturan dan regulasi (Scribner, Cockrell, Valentine, 1999). Dalam organisasi, seorang pemimpin memutuskan apa yang dibutuhkan untuk dikerjakan dan melakukan penawaran kepada pekerja untuk memperoleh kerjasama, mengarahkan mereka untuk melakukan pertukaran atas apa yang harus dilakukan berdasar keinginan dan ahrapan pemimpin.

Komunitas: sebuah komunitas yang dibentuk dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Komunitas pendidikan adalah sebuah komunitas yang secara prinsip didasarkan pada tujuan pendidikan. Hubungan dalam suatu komunitas dibangun berdasarkan kebersamaan identitas, keyakinan, nilai-nilai dan tujuan bersama. Anggota-anggota komunitas memiliki komitmen bersama dan satu sama lain adalah menjadi komunitas itu sendiri.

Komunitas: sebuah komunitas yang dibentuk dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Komunitas pendidikan adalah sebuah komunitas yang secara prinsip didasarkan pada tujuan pendidikan. Hubungan dalam suatu komunitas dibangun berdasarkan kebersamaan identitas, keyakinan, nilai-nilai dan tujuan bersama. Anggota-anggota komunitas memiliki komitmen bersama dan satu sama lain adalah menjadi komunitas itu sendiri.

Masyarakat Demokrasi di Sekolah

Sekolah yang mempromosikan demokrasi sebagai sendi kehidupan sekolah memiliki karakteristik:

- Mengutamakan nilai-nilai dan saling menghargai antara satu individu dengan individu lainnya dan bersikap baik satu dengan lainnya sebagai satu komunitas.
- Saling memahami, saling responsif satu dengan lainnya, dan memastikan adanya perlakuan yang sama, termasuk bagi kelompok minor.

- Keterlibatan seluruh anggota komunitas sekolah ‘ termasuk guru, siswa dan orang tua dalam pengambilan keputusan dan memperluas area pengambilan keputusan.
- Mengembangkan komunikasi dua arah, kebebasan alur ide/ gagasan dan membuka komunikasi terhadap issue-isue kontroversial.
- Mengembangkan refleksi kritis atas kekuatan relasi, struktur sekolah, kurikulum dan pembelajaran dan membuka perubahan ke arah yang lebih baik.
- Mempertalikan kerja kolaboratif dan kepemimpinan kolektif.
- Menginjingkan adanya kebebasan memilih.
- Menggunakan norma atas partisipasi warga dan saling melayani satu sama lainnya.

Yang Dilakukan Siswa dalam Komunitas Demokrasi

- Bekerja dengan aktif melalui masalah, gagasan, bahan dan orang lain sebagai sumber belajar keterampilan dan konten.
- Memiliki tingkat pilihan, baik secara individual ataupun kelompok sebagai parameter guru.
- Bertanggung jawab atas rekan sejawat, guru, orang tua dan komunitas sekolah, dengan menggunakan waktu pendidikan yang berorientasi penuh pada tujuan, intelektual dan produktivitas.
- Berbagi pembelajaran satu dengan yang lainnya, guru, orang tua dan anggota komunitas lainnya.
- Memutuskan bagaimana mereka belajar berkontribusi ke komunitasnya.
- Mendemonstrasikan apa yang mereka ketahui dan dapat mereka lakukan kepada publik dan menerima umpan balik publik.
- Bekerja bersama dan belajar dari yang lain, secara individual atau kelompok, dengan gerak percepatan yang sama sebagai tantangan setiap orang.

Komunitas Pendidikan Menurut “Learning Community”

Konsep tentang komunitas pendidikan dipromosikan juga dalam teori “learning community” yang menawarkan sebuah strategi untuk mereformasi pendidikan yang menekankan pada keterlibatan dari seluruh yang berpartisipasi: para siswa, para guru, orang tua, anggota komunitas, para intelektualis, politikus, para pemimpin, dalam sebuah proses yang terus menerus dari evolusi belajar.

Melalui penciptaan-penciptaan hubungan-hubungan, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, seluruh komponen berada pada tingkat menolong seluruh siswa untuk menstabilisasi model-model belajar dalam proses pertumbuhan yang terus-menerus, dan menyemangati mereka untuk meningkatkan sebuah peranan aktif dalam pencarian pengetahuan.

Model Komunitas Pendidikan

Untuk merealisasikan sebuah sekolah sebagai komunitas pendidikan dibutuhkan juga bahwa seluruh komponen di sekolah dan terutama para guru dan para kolaboratornya, dipersiapkan secara baik dan serius melalui kursus-kursus dan pelatihan-pelatihan tentang formasi yang diprogramkan selama tahun-tahun kuliah di perguruan tinggi (formasi awal) dan selama tahun-tahun ketika bertugas (formasi lanjutan). Untuk menampakkan secara lebih jelas tentang ide komunitas pendidikan, sekolah katolik harus menciptakan dalam lingkungannya suatu iklim kolegialitas, tanggung jawab bersama, kolaborasi dan partisipasi aktif serta penfungisian kepemimpinan secara optimal. Aspek lain yang juga penting ialah mempertahankan dimensi etis dan religius sebagai bagian integratif dari sekolah, dan terakhir ialah bahwa program tentang pembangunan komunitas pendidikan di sebuah negara pluralitas – seperti Indonesia – ialah perlu juga merealisasikan dimensi pendidikan inter-kultural di sekolah

Karakteristik Komunitas Pendidikan

- Komunitas belajar;
- Komunitas dengan visi berbagi;
- Komunitas yang “merawat” semua anggotanya;
- Komunitas bermoral, yang meletakkan dirinya pada pusat tanggung jawab setiap orang;
- Komunitas inklusif;
- Komunitas yang dibimbing oleh seorang leader yang berbagi dan melayani; dan
- Komunitas dari orang-orang yang professional, yang selalu belajar.

Strategi Membangun Sekolah sebagai Komunitas Pendidikan

- Terdapat beberapa strategi dalam membangun sekolah sebagai komunitas pendidikan.
- Mendidik untuk bertanggung jawab dan berusaha memenuhi kebaikan bersama.
- Membangun sebuah tempat dan ruang untuk pendidikan integral.
- Membangun sebuah komunitas pendidikan yang merawat semua siswa dan membimbingnya secara khusus.
- Menciptakan sebuah komunitas moral.
- Membangun sebuah kepemimpinan berbagi untuk menggerakkan sebuah budaya tanggung jawab.

Menumbuhkan Konsep Komunitas Moral dalam Basis Kepemimpinan Pendidikan

Komunitas sekolah moral :

1. Berkomitmen terhadap keseluruhan kesejahteraan, pertumbuhan dan perkembangan setiap anggota masyarakat.

2. Komunitas moral dibangun berdasarkan prinsip-prinsip moral yang, bila diambil bersamaan dan dianggap serius, mendorong perkembangan sebuah sekolah yang memungkinkan siswa untuk berkembang sebagai orang-orang moral yang siap berkontribusi pada masyarakat yang lebih baik.

Karakteristik Sekolah Moral

- Peduli (care)
- Keutuhan (Wholeness)
- Keterhubungan (Connectedness)
- Inklus/kekhususani (Inclusion)
- Keadilan (Justice)
- Perdamaian (Peace)
- Kebebasan (Freedom)
- Kepercayaan (Trust)
- Pemberdayaan (Empowerment)

Membangun Komunitas Pembelajar Profesional

Komunitas pembelajar profesional : Komunitas profesional yang bekerja untuk meningkatkan pembelajaran siswa bersama, dengan melakukan pembelajaran kolektif secara terus menerus,
Karakteristik

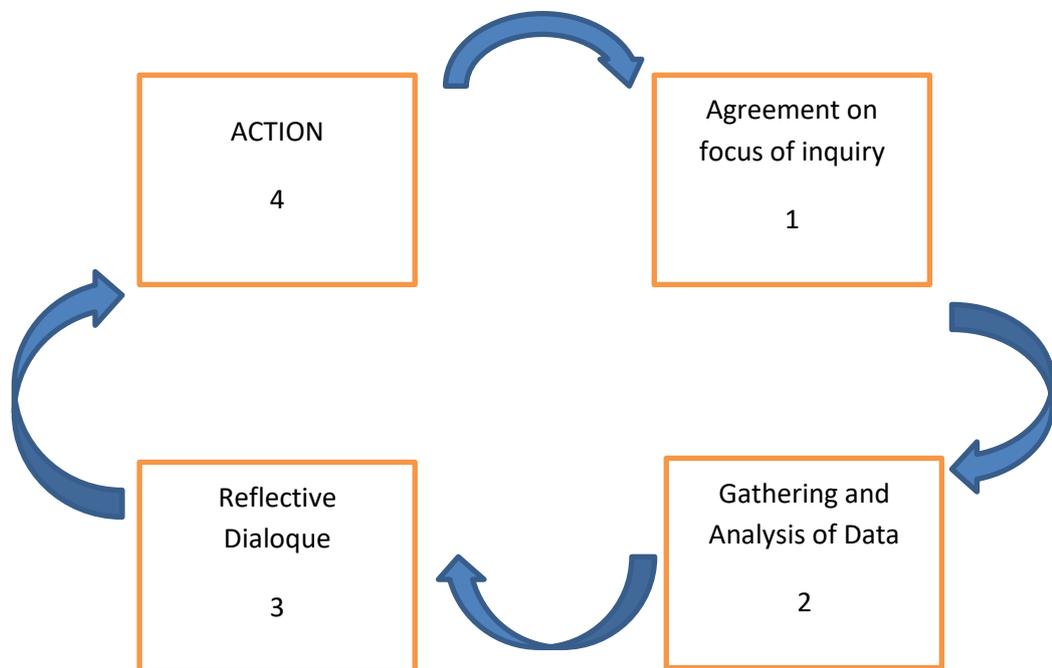
1. Berbagai beliefs, values and norms
2. Distribusi, Kepemimpinan supportif
3. Pembelajaran kolektif : dimulai dengan komunikasi bersama pendidik mengenai siswa, mengajar dan belajar.. Merupakan pekerjaan embedded (sisipan) guru,
4. Deprivatisasi pengajaran: pengajaran tidak lagi bersifat tertutup bagi guru lainnya, bukan tindakan privacy, melainkan para guru saling berkunjung satu dengan lainnya pada kelas yang berbeda dengan berbagai alasan, untuk mengobservasi, data bersama, dan memperoleh umpan balik, untuk mendapatkan ide baru, tim teaching. Deprivatisasi pengajaran membuka kesempatan diskusi mengenai permasalahan guru dan fokus kepada pengajaran dan sharing gagasan mengenai permasalahan tersebut.
5. Fokus pada pembelajaran siswa:
 - apa yang kita inginkan untuk dipelajari siswa?
 - Bagaimana kita tahu bahwa mereka sudah belajar?
 - Bagaimana cara kita merespon kepada siswa yang mengalami hambatan
 - pengalaman belajar?
6. Kolaborasi

Mengembangkan Komunitas Mencari Tahu

Dalam komunitas sekolah mencari tahu:

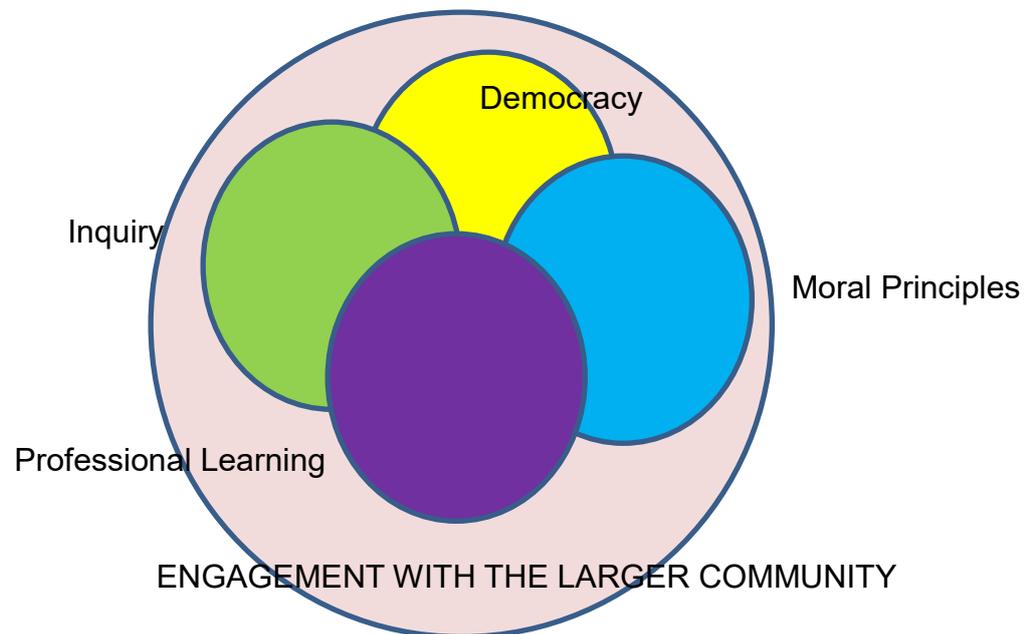
1. Ruang kelas menjadi pusat inquiry, guru memperkenalkan siklus mencari tahu kepada siswanya.
2. Siswa mempresentasikan isue problemnya, mengumpulkan dan menganalisa data, menyajikan dan memberalternatif, memperluas dan mengintegrasikan gagasan, dan mengambil tindakan pemecahan masalah.
3. Komunitas mencari tahu mendorong para siswa untuk mengembangkan kognitif dan keterampilan berpikir meta kognisi dan memotivasi siswa untuk menerima dan mendorong tanggung jawab sosial terhadap seluruh anggota komunitas.

The Cycle of Inquiry



Gambar 1. Siklus Mencari Tahu

Mengorganisasikan 5 Atribut dan 1 Komunitas dalam membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan Pendidikan



Gambar 2. Engagement with The Larger Community

4. Pengukuran Tugas Budaya

Petunjuk bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran tugas budaya ini dengan mengambil 10 responden guru.
2. Untuk ketujuh dimensi budaya organisasi berikut ini, berilah huruf A pada skala yang tersedia yang menunjukkan penilaian anda terhadap posisi organisasi saat ini secara aktual
3. Berilah juga huruf I pada angka skala yang tersedia yang menunjukkan di mana organisasi anda Idealnya berada pada dimensi tersebut.

1

Konformitas

Perasaan bahwa ada banyak batasan ekstrinsik yang dipaksakan dalam organisasi.

Sejauh mana para anggota organisasi merasa bahwa banyak peraturan, prosedur dan kebijakan serta praktik yang mereka harus patuhi selama melaksanakan pekerjaan mereka.

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Konformitas bukan sifat dari organisasi ini | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Konformitas adalah sifat utama organisasi ini |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

2

Tanggung jawab

Para anggota organisasi diberi tanggung jawab pribadi untuk mencapai sebagian tujuan organisasi.

Sejauh mana anggota merasa bahwa mereka dapat membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa meminta persetujuan untuk setiap tahap dalam menyelesaikan masalah.

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Tidak ada tanggung jawab diberikan dalam organisasi ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Banyak perhatian dalam tanggung jawab pribadi di organisasi ini. |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

3

Standar Organisasi

Organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja dan produktivitas yang amat bagus.

Sejauh mana anggota merasa bahwa organisasi menentukan tujuan (sasaran) yang menantang untuk mereka dan mengkomunikasikan komitmen tujuan (sasaran) tersebut kepada anggota.

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Tidak ada standar atau standar sangat rendah dalam organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Ditentukan standar tinggi dan menantang dalam organisasi ini. |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

4 **Imbalan**

Sejauh mana anggota merasa bahwa mereka diakui dan diberi imbalan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik atau sebaliknya tidak diperhatikan, dibiarkan, diabaikan, atau dihukum ketika melakukan kesalahan.

| | | |
|--|----------------------|--|
| Anggota dibiarkan, diabaikan, dihukum atau dikritik. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | Anggota diakui, dihargai dan diberi imbalan. |
|--|----------------------|--|

Kejelasan Organisasional

Perasaan yang dimiliki para anggota bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik, rapi, teratur (well organized) dan tujuan (Sasaran) didefinisikan secara jelas, tidak membingungkan dan kacau.

| | | |
|--|----------------------|---|
| Organisasi tidak teratur, kacau dan membingungkan. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | Organisasi teratur, rapi dan tujuan didefinisikan secara jelas. |
|--|----------------------|---|

6 **Dukungan dan perhatian.**

Perasaan bahwa dukungan dan perhatian dianggap penting dan menjadi norma organisasi.

Bahwa para anggota saling percaya antara satu dengan lainnya dan memberikan dukungan kepada orang lain. Perasaan bahwa hubungan yang baik ada dalam lingkungan kerja.

| | | |
|---|----------------------|---|
| Tidak ada kepercayaan dan dukungan dalam organisasi | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | Dukungan keramahan dan kepercayaan mjd ciri organisasi. |
|---|----------------------|---|

7 Kepemimpinan

Kemauan anggota organisasi untuk menerima kepemimpinan dan arahan dari orang yang memenuhi kualitas.

Ketika kebutuhan akan kepemimpinan muncul, anggota merasa bebas untuk mengambil peran kepemimpinan dan diberi penghargaan serta imbalan untuk kepemimpinan yang sukses. Organisasi tidak tergantung pada satu atau dua orang individu.

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Kepemimpinan tdk dihargai, anggota didominasi atau tergantung dan menolak kepemimpinan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Anggota menerima dan menghargai kepemimpinan berdasarkan keahlian (kompetensi). |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

Pedoman
Penskoran:

| SKOR | MUTU |
|---------|---------------------------------|
| 7 - 28 | Budaya organisasi lemah |
| 29 - 49 | Budaya organisasi cukup kuat |
| 50 - 70 | Budaya organisasi sangat tinggi |

Petunjuk Analisa Data.

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.

II. LATIHAN

Petunjuk

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Supervisor Sebagai Pengembangan Tugas Budaya Bagian pertama yang telah disajikan di atas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan makna konsep budaya secara umum !
2. Sebutkan 4 manifestasi konsep budaya!
3. Bagaimana cara mengorganisasi Perubahan Kondisi Pengajaran sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan.?
4. Jelaskan yang dimaksud dengan agen perubahan !
5. Sebutkan peran agen perubahan!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan mengelola keberagaman!
7. Bagaimana cara mengelola keberagaman?
8. Jelaskan yang dimaksud dengan komunitas pendidikan !
9. Bagaimana cara membangun Komunitas Pembelajar Profesional?
10. Bagaimana cara mengorganisasikan dan membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan

III. RANGKUMAN

1. Secara umum, konsep budaya dapat dimaknai sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan memecahkan masalah yang dihadapi tersebut. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan (the quality of life) dalam sebuah organisasi
2. Manifestasi Konsep Budaya dapat terwujud dalam bentuk:
 - Aturan-aturan atau norma,

- Tatakerja, kebiasaan kerja (work habits).
 - Gaya kepemimpinan (operating styles of principals)
 - Kualitas kehidupan organisasi, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dan hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi.
3. Organisasi Perubahan Kondisi Pengajaran sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan.
- Perubahan didorong oleh suatu hasil evaluasi/riset.
 - Perlunya perubahan karena ketidaksesuaian.
 - Perubahan dilakukan dengan terlebih dahulu merubah mindset.
 - Perubahan mindset mendorong tindakan operasional.
 - Perubahan dapat menjadi peluang dan/atau tantangan dalam menghadapi persaingan
 - Agar tetap survive organisasi dituntut untuk cepat dan tanggap dalam menghadapi lingkungan yang begitu dinamis. Perubahan yang direncanakan adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan
 - Sementara perubahan yang tidak direncanakan adalah kegiatan perubahan yang tidak disengaja dan sifatnya hanya kebetulan saja
4. Agen perubahan (agent of change), individu yang bertugas mempengaruhi target / sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang organisasi kehendaki. Agen perubahan adalah orang yang menghubungkan antara sumber perubahan baik itu inovasi maupun kebijakan organisasi dengan sistem masyarakat yang menjadi target perubahan. Change agent sebagai "seseorang yang memberikan saran profesional". Efektivitas seorang agen peubah tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, menemukan dan memobilisasi human energy, mempertahankan sense of humor dan perspektif, memiliki kepercayaan diri dan kompetensi interpersonal.
5. Peran Agen Perubahan mencakup:
- Peran Agen Perubahan mencakup:
 - Membangun kesadaran pentingnya perubahan
 - Media penukar informasi
 - Mengidentifikasi masalah
 - Mendorong niat peberubahan
 - .Mentransformasikan niat menjadi nyata
 - Merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi
 - Pencapaian Hubungan Agen Perubahan dan Target Perubahan
 - Akhirnya, Agen Perubahan mendorong target perubahan mampu
6. Keberagaman (diversity) adalah segala hal yang berbeda Mengelola keberagaman (managing diversity) adalah menciptakan iklim di mana keunggulan-keunggulan yang mungkin ada dalam keberagaman dimaksimalkan dan kelemahan-kelemahan yang mungkin ada dalam keberagaman diminimalkan, demi memperbaiki kinerja tim atau kinerja perusahaan.

7. Mengelola Keberagaman dilakukan dengan cara:
 - Mempertimbangkan sistem SDM melalui proses perekrutan
 - Membangun hubungan mentor
 - Mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan khusus
 - Pemberian pelatihan keterampilan kehidupan
 - keberagaman (living to live together)
8. Komunitas pendidikan adalah sebuah komunitas yang secara prinsip didasarkan pada tujuan pendidikan. Hubungan dalam suatu komunitas dibangun berdasarkan kebersamaan identitas, keyakinan, nilai-nilai dan tujuan bersama. Anggota-anggota komunitas memiliki komitmen bersama dan satu sama lain adalah menjadi komunitas itu sendiri.
9. Membangun Komunitas Pembelajar Profesional dapat dilakukan dengan cara:

Komunitas profesional yang bekerja untuk meningkatkan pembelajaran siswa bersama, dengan melakukan pembelajaran kolektif secara terus menerus agar memenuhi karakteristik:

 - Berbagi beliefs, values and norms
 - Distribusi, Kepemimpinan supportif
 - Pembelajaran kolektif : dimulai dengan komunikasi bersama pendidik mengenai siswa, mengajar dan belajar.. Merupakan pekerjaan embedded (sisipan) guru,
 - Deprivatisasi pengajaran: pengajaran tidak lagi bersifat tertutup bagi guru lainnya, bukan tindakan privacy, melainkan para guru saling berkunjung satu dengan lainnya pada kelas yang berbeda dengan berbagai alasan, untuk mengobservasi, data bersama, dan memperoleh umpan balik, untuk mendapatkan ide baru, tim teaching. Deprivatisasi pengajaran membuka kesempatan diskusi mengenai permasalahan guru dan fokus kepada pengajaran dan sharing gagasan mengenai permasalahan tersebut.
 - Fokus pada pembelajaran siswa: melalui apa yang kita inginkan untuk dipelajari siswa?, Bagaimana kita tahu bahwa mereka sudah belajar?, Bagaimana cara kita merespon kepada siswa yang mengalami hambatan , pengalaman belajar?
 - Kolaborasi
10. Mengorganisasikan dan membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan Pendidikan dapat dilakukan dengan cara: Mengorganisasikan 5 Atribut dan 1 Komunitas dalam membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan Pendidikan

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Supervisor sebagai Pengembangan Tugas Budaya, maka simaklah video berikut ini:

<https://youtu.be/7cyisUC3mLY>

:

IV. TES FORMATIF

Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!

1. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan sebagai dalam sebuah organisasi.
 - a. Kualitas interaksi
 - b. Kualitas kehidupan
 - c. Kualitas komunikasi
 - d. Kualitas relasi

2. Manifestasi dari konsep budaya adalah sebagai berikut, kecuali.....
 - a. Aturan, norma, kebiasaan.
 - b. Aturan, gaya kepemimpinan, kualitas kehidupan.
 - c. Norma, gaya kepemimpinan, *operating styles of principals*.
 - d. Kondisi, situasi, keuangan, assets.

3. Budaya organisasi banyak didefinisikan juga sebagai dan sebuah organisasi.
 - a. Aturan dan kebiasaan
 - b. Semangat dan prinsip
 - c. Spirit dan keyakinan
 - d. Mekanisme dan prosedur.

4. Teori kekacauan atau chaos mempertanyakan bagaimana sebuah Berubah dari waktu ke waktu.
 - a. Sistem
 - b. Mekanisme
 - c. Prosedur
 - c. Prinsip

5. Perubahan dalam pendidikan selalu berinovasi sesuai dengan karakteristiknya sesuai dengan kapasitasnya, dengan memperhatikan hal-hal berikut ini, kecuali.....
 - a. Karakteristik dari perubahan.
 - b. Karakteristik dari tingkat wilayah sekolah.
 - c. Karakteristik eksternal sistem local.
 - d. Karakteristik komunikasi.

6. Bentuk-bentuk tingkat perubahan perilaku individu adalah sebagai berikut, kecuali.....
 - a. *Natural change*
 - b. *Planned change*
 - c. *Readiness to change*
 - d. *Readiness to acceptance information*

7. Berikut adalah ciri-ciri perubahan, kecuali.....
 - a. Perubahan intensional
 - b. Perubahan positif
 - c. Perubahan permanen
 - d. Perubahan total

8. Parameter efektifitas perubahan adaah dengan cara berikut, kecuali.....
 - a. Daya ekspresi : kemampuan menyampaikan ide baru
 - b. Daya komonalitas: kemampuan membentuk serangkat nilai
 - c. Daya adaptif: kemampuan untuk merusak dengan lingkungan yang berubah.
 - d. Daya penetrasi: kemampuan untuk menembus berbagai level dalam organisasi

9. Mengorganisasikan perubahan kondisi pengajaran sebagai basis kepemimpinan pendidikan hendaknya dilakukan dengan berdasarkan hasil.....
 - a. Evaluasi (riset)
 - b. Kajian masyarakat
 - c. Evaluasi Konsumen
 - d. Perubahan masyarakat

10. Bekerja dengan cara meningkatkan pembelajaran siswa bersama dengan melakukan pembelajaran kolektif secara terus menerus disebut sebagai
 - a. Komunitas anggota organsiasi
 - b. Komunitas pembelajar profesional
 - c. Komunitas ikatan organisasi
 - d. Komunitas profesional

V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10) x 100 %

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

| | | |
|-------------|---|-----------|
| Baik sekali | = | 90 - 100% |
| Baik | = | 80 - 89% |
| Cukup | = | 70 - 78% |
| Kurang | = | 0 - 69% |

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

VI. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru, oleh : Sri Setiyati

yang dapat diunduh dari: <https://journal.uny.ac.id/index.php/jptk/article/view/8931>

VII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru, oleh : Sri Setiyati.

Maka diskusikanlah :

- a. Bagaimana manifestasi budaya sekolah yang dideskripsikan dalam jurnal tersebut?
- b. Bagaimana tingkat kontribusi budaya sekolah terhadap kinerja guru secara aprsial?

IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. Nuryaman, Konsep Budaya Organisasi .
https://www.academia.edu/34554578/Konsep_Budaya_Organisasi
8. Jongprawira, 3 Konsep Budaya Organisasi.
<https://jongprawira.wordpress.com/2014/12/04/3-konsep-budaya-organisasi/>
9. Apa dan Bagaimana Peran Agen Perubahan dalam Organisasi?
<https://actconsulting.co/apa-dan-bagaimana-peran-agen-perubahan-dalam-organisasi/>
10. Kolb, David, (1999). Organizational Behavior: An Experimental Approach. New York: Mc, Graw Hill.
11. Setiyati, Sri (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan.
<https://journal.uny.ac.id/index.php/jptk/article/view/8931>

VIII. Lampiran

Kunci Jawaban Tes Formatif

- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | b | 6. | d |
| 2. | d | 7. | d |
| 3. | c | 8. | c |
| 4. | a | 9. | a |
| 5. | d | 10. | b |