

# IMPLEMENTASI VISI MISI YAYASAN SANTO MARKUS UNIT I JAKARTA

*Lukas Sungkowo Joko Utomo*  
*lukas\_sj@yahoo.com*

*Hotmaulina Sihotang*  
*hotmaulina.sihotang@uki.ac.id*

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, 2015  
Jakarta 13630, Indonesia

## ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini ingin mengetahui bagaimana efektivitas implementasi visi misi Yayasan Santo Markus yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Partisipan penelitian ini terdiri dari sebelas responden yang terdiri dari Ketua, kepala bagian pendidikan, bagian kesiswaan Santo Markus. Dua orang yang terlibat dalam menyusun visi misi, para kepala sekolah TK, SD dan SMP Santo Markus unit I, dan dua orang guru. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam berdasarkan tujuan penelitian serta observasi lapangan. Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan metode analisis sistematis.*

*Temuan hasil penelitian ini antara lain: 1) Implementasi visi misi yayasan Santo Markus, khususnya di unit I belum efektif. 2) Para pemimpin yayasan belum berperan optimal dalam mendukung efektivitas implementasi visi misi di yayasan Santo Markus, unit I. 3) Guru dan karyawan belum berperan secara optimal dalam mengimplementasikan visi misi yang telah dirumuskan. 4) Visi misi yang telah dirumuskan belum menjadi landasan dalam membangun budaya sekolah.*

*Agar implementasi visi misi lebih efektif, dibutuhkan upaya peningkatan pemahaman visi misi terutama oleh para pemimpin dengan cara menggunakan visi misi yang telah dirumuskan sebagai landasan dalam menyusun rencana strategis dan mensosialisasikan kepada anggota secara komprehensif. Peran guru dalam membentuk pribadi peserta didik yang unggul juga perlu ditingkatkan dengan berbagai cara. Selain itu perlu ditetapkan budaya yang khas bagi sekolah Santo Markus yang berbeda dengan sekolah sekolah lainnya, sehingga cita-cita besar yang dirumuskan dalam visi misi dapat diwujudkan.*

### **A. Pendahuluan**

Pada saat membentuk sebuah organisasi, seseorang atau sekelompok orang mempunyai cita-cita atau gambaran masa depan yang ingin di capai melalui organisasi yang dibangunnya. Cita-cita, atau gambaran masa depan tersebut menjadi inspirasi, pedoman arah dan gerak bersama dalam mencapai tujuan, yang kemudian dikenal dengan visi organisasi.

Wirawan (2014:65), mengungkapkan, visi adalah apa yang diimpikan, keadaan

masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang. Visi memotivasi, mendorong, memberi energi dan menarik pemimpin serta pengikut untuk bergerak ke arah masa depan dan menciptakan perubahan. Tetapi tidak jarang visi tidak berfungsi sebagaimana mestinya karena sekedar menjadi pelengkap untuk memenuhi syarat administrasi dalam proses akreditasi organisasi.

Ruben Mark, mantan CEO Colgate dalam David (2010:89) menegaskan jika visi difungsikan sebagaimana mestinya, akan mampu menjadi sarana pemersatu berbagai macam perbedaan yang ada dalam organisasi dan bermanfaat untuk mendorong seluruh anggota organisasi mengarahkan dan berusaha mencapai tujuan besar yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Bryson (2004:225-226) *the vision should probably detail the following attributes of the organization: mission; basic philosophy core values, and cultural feature; goals, if they have been established; basic strategies; performance criteria; important decision-making rules; ethical standards expected of all employees.* Visi organisasi dimungkinkan dibuat rinci agar mudah dipahami oleh stakeholdres.

Yayasan Santo Markus adalah sebuah Yayasan yang bergerak dibidang pendidikan dan berlokasi di Jalan Kelapa Gading III, No. 38, Kramatjati Jakarta Timur, memiliki Visi “Yayasan Pendidikan yang dijiwai semangat cinta kasih, berperan serta mengembangkan dan membentuk pribadi yang unggul dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa”. Dalam visi tersebut terkandung cita-cita besar yang ingin dicapai di masa yang akan datang, yaitu mampu membentuk pribadi yang unggul sehingga mampu terlibat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam rangka pencapaian target visi yang telah dirumuskan, maka para pemimpin yayasan menterjemahkannya dalam pernyataan misi. David (2012:16) mengatakan, misi adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Misi menghadirkan cita-cita dan harapan yang telah tergambar dalam visi, menjadi sebuah kenyataan. Misi menunjukkan secara jelas nilai dan prioritas dari sebuah organisasi. Perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan,

keinginan dan harapan pelanggannya, Drucker dalam Robin (2008:84).

Yayasan Santo Markus memiliki 4 pernyataan misi berdasarkan visi yang telah dirumuskan, yaitu (1) peka terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan soial budaya serta peradaban bangsa yang bermartabat, (2) mengembangkan pelayanan dalam bidang pendidikan, ketrampilan dan kesehatan, (3) meningkatkan kerja sama dan persaudaraan sejati, (4) mengaktualisasikan seluruh potensi fisik, intelektual serta moral.

Meskipun visi sudah diterjemahkan ke dala pernyataan misi, namun visi misi yang telah dirumuskan belum bisa diimplementasikan secara efektif. Ada beberapa faktor yang menghambat efektivitas implemtasi visi misi yayasan Santo Markus, yaitu (1) kepemimpinan di yayasan Santo Markus. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam implemtasi visi misi organisasi. Achua, Lussier (2010:6) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: *Leadership is influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.* Kepemimpinan adalah proses pemimpin memengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui berbagai perubahan. Semakin kuat pengaruh seorang pemimpin akan semakin efektif kepemimpinannya. Kunci meningkatkan efektivitas kepemimpinan adalah keberanian untuk hidup berdasarkan visi yang kuat (Salman, 2013: 49).

Pemimpin yang kuat mampu melaksanakan tiga tahapan manajemen strategi, yaitu perumusan strategi, dalam hal ini para pemimpin yayasan sudah melakukan yaitu dengan merumuskan visi dan menterjemahkannya ke dalam pernyataan misi. Namun efektivitas implementasinya belum optimal karena misi tidak ditindaklanjuti dengan merumuskan tujuan yang SMART, yaitu *specific, Measureable, agressive and attainable, result-oriented, dan time bound*, Nawawi (2013:123) dan pemilihan strategi

pencapaian tujuan yang konkrit dan tepat yang dirumuskan dalam rencana strategis organisasi. Karena langkah awal tidak disusun secara sempurna, maka tahapan selanjutnya, yaitu penerapan strategi dan evaluasi semakin sulit dilaksanakan, David (2010:6-7).

Faktor kedua yang mendukung efektivitas implementasi visi misi adalah peran guru dan karyawan. Cita-cita membentuk pribadi unggul yang mampu terlibat dalam mencerdaskan kehidupan bangsa hanya akan tercapai bila guru dan karyawan juga memiliki keunggulan, dalam hal kualifikasi akademis yang disyaratkan oleh undang undang, keterampilan untuk mencintai profesi dan mencintai anak didik yang dipercayakan kepada mereka, Driyarkara dalam Sudiarja dkk (2007:375).

Guru yang dalam melaksanakan tugas didukung karyawan memiliki dua tugas pokok, yaitu mendidik dan mengajar sehingga membuat anak berkembang secara utuh dan menjadi manusia purnawan karena perkembangan intelektual, afeksi dan psikomotor diimbangi dengan perkembangan kepribadiannya., Sukmadinata (2009: 253).

Pencapaian target visi misi juga dipengaruhi oleh faktor ketiga yaitu budaya sekolah. Nurcholis (2003:45), mendefinisikan budaya sekolah sebagai seperangkat nilai-nilai, norma, sikap, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Untuk membentuk budaya sekolah, seluruh *stakeholder* sekolah, baik itu kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik bahkan masyarakat perlu membentuk opini yang sama tentang nilai, sikap, norma, dan ritual, dan mitos yang ada di sekolah sehingga menjadi sebuah perilaku dan kebiasaan.

Ketiga faktor di atas jika dikembangkan secara optimal oleh seluruh warga yayasan Santo Markus, akan sangat mendukung target pencapaian tujuan yang dirumuskan dalam visi misi, yaitu terciptanya sebuah

budaya sekolah yang berlandaskan cinta kasih dalam rangka membentuk pribadi yang unggul sehingga bisa berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa..

## **B. Tujuan Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui “Efektivitas Implementasi Visi dan Misi di Unit I Yayasan Santo Markus”, khususnya untuk mengungkap peran kepemimpinan di yayasan Santo Markus, peran guru dan karyawan dalam mendukung implementasi serta mengetahui sejauh mana visi misi menjadi landasan pengembangan budaya sekolah Santo Markus di Unit I.

### **2. Metodologi**

Metodologi penelitian adalah deskriptif kualitatif yang menggambarkan dan menjelaskan mengenai Efektivitas Implementasi Visi dan Misi Yayasan Santo Markus di unit. Prosedur pengumpulan data menggunakan teknik observasi (pengamatan), Interview (wawancara), penelitian dokumen. Alat pengumpul data berupa: rekaman audio dan video serta foto-foto kegiatan siswa yang ada di sekolah Santo Markus unit I. Metode analisis data dengan menggunakan deskriptif analitik. Pemilihan nara sumber dengan menggunakan cara purposive. Nara sumber diklasifikasikan dalam 5 kelompok, yaitu (1) pimpinan yayasan yang terdiri adalah Ketua dan pengurus Yayasan bidang pendidikan, (2) dua orang yang terlibat dalam penyusunan visi misi, (3) karyawan yayasan, (4) para kepala sekolah TK, SD dan SMP Santo Markus unit I, dan (5) bagian kesiswaan dan dua orang guru.

### **3. Temuan penelitian**

#### **a. Deskripsi Data**

Setelah mengumpulkan data hasil wawancara dari para nara sumber, diperoleh data yang merupakan penjelasan dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan oleh

peneliti. Daftar pertanyaan wawancara dan hasil jawabannya dapat dipaparkan sebagai berikut:

**Tabel 1: Wawancara tentang Kepemimpinan di Yayasan Santo Markus**

Pertanyaan	Jawaban
Apakah para pemimpin YSM menggunakan visi misi dalam menyusun rencana strategis?	Rencana strategis belum komprehensif, hanya parsial-parsial, saja. Tidak eksplisit, tetapi secara implisit kearah situ
Apakah ada analisis peluang-peluang yang dimiliki YSM untuk merealisasikan visi misi?	Program-sudah berdasarkan analisis peluang tetapi kita lemah dievaluasi dan tindak lanjutnya. Belum
Apakah dalam proses recruitment pegawai, sudah memasukkan visi misi sebagai hal yang harus dipahami dan dilaksanakan?	Saya rasa pada saat rekrutmen belum sejauh itu, baru sebatas dikenalkan. Sampai saat ini belum
Apakah dalam menyusun struktur, YSM menggunakan visi misi sebagai pedoman?	Ya, Yayasan tidak bisa lepas dari rohnya itu namun yang khas untuk Markus dalam struktur belum ada, Sudah akan mengarah ke sana.
Apakah sudah ditetapkan kriteria capaian implementasi visi misi?	Kalau pedoman secara menyeluruh belum ada Belum ditetapkan
Apakah YSM mempunyai standar khusus bagi guru dan karyawan agar visi misi lebih mudah dilaksanakan?	Standarnya katolik, meskipun masih ada karyawan yang bukan katolik. Standar khusus tentunya ada, tetapi tidak ada hitam diatas putihnya
Apakah YSM memaparkan rencana strategis pada anggota?	Rencana strategis kita belum dibuat secara utuh. Belum
Apakah sarana prasarana yang ada di YSM telah memadai untuk merealisasikan visi misi?	Belum, sarana-sarana kita belum ada modernisasi, Belum, contoh Lab komputer itu belum seperti yang diinginkan.
Apakah YSM selama ini melakukan dialog dengan anggota terkait pencapaian target implementasi visi misi?	Kalau dialog dengan guru dan karyawan belum pernah. Berdialog dengan guru dan karyawan secara eksplisit tidak tetapi secara implicit sudah.
Apakah kompetensi SDM YSM sudah memadai?	Belum sepenuhnya, masih perlu ditingkatkan. Belum
apa ditempuh YSM untuk meningkatkan kualitas guru dan karyawan?	Memberikan kesempatan para guru yang belum S1 untuk melanjutkan ke S1, dan ikut seminar.

Pertanyaan	Jawaban
	Mengikutsertakan guru dalam berbagai seminar.
Apakah YSM memprogramkan kegiatan studi banding?	Belum tapi pernah melakukan untuk Yayasan. ya. dipersilahkan sesuai dengan anggaran yang ada
Pernahkah YSM melakukan audit kinerja Sekolah St Markus unit I?	Belum. Kedepan itu yang akan kita kembangkan. Belum pernah melakukan.
Apakah YSM memberi bimbingan dan pendampingan kepada para anggota untuk mengimplementasikan visi misi?	Kalau untuk mendampingi unit langsung belum ada. Hal itu kami percayakan pada pelaksana harian dan bidang-bidang. Belum pernah. Yang saya tahu belum pernah
Apakah YSM memberi penghargaan kepada anggota yang mengimplementasikan visi misi dan memberi sanksi bagi yang menyimpang?	Kalau penghargaan belum, untuk yang menyimpang itu masih sumeir. Memberi sanksi yang menyimpang ada. Saya pernah membaca dokumen. Kalau untuk penghargaan saya belum melihat.
Apakah Yayasan Santo Markus terlibat membantu warganya yang sedang tertimpa musibah?	Ya, itu ada dialokasikan di anggaran keuangan, termasuk yang menikah dan lain-lain Ada
Apakah para pemimpin YSM pernah melakukan pengukuran tentang kepuasan kerja anggota?	Belum, tetapi kerena blusukan kami mengerti. Kala kepuasan belum, tetapi kalau pennisilaian kineerja sudah, melalui DP 3
Apakah penilaian berdasarkan DP3 YSM telah memperlakukan anggota dengan adil?	Penilaian DP 3, belum menunjukkan keadilan. Yayasan berusaha memperlakukan unit 1 dan unit 2, sama. Tapi kalau dilihat dari DP 3 masih subyektif.
Apakah kesejahteraan yang diberikan oleh Yayasan sudah memenuhi standar hidup layak?	Bidang kesejahteraan itu perlu ditingkatkan. Standar hidup layak belum, tetapi untuk standar hidup minimal sudah.
Apakah selama ini visi misi menjadi sarana pemersatu seluruh anggota Yayasan Santo Markus?	realisasinya belum, tetapi pada dasarnya rohnya sudah ada tinggal mengasahnya. Saya lihat belum bukan tidak tapi belum
Adakah kekhasan YSM dibandingkan dengan yayasan pendidikan katolik lainnya?	Kekhasan belum ada maunya ada, tetapi belum kesampaian. Khasnya Santo markus belum ada.
Apakah anak didik Santo Markus peduli dengan keberlangsungan	sebetulnya peduli, Cuma nilai kepercayaan sekolah itu menurun maka mereka memilih sekolah lain.

Pertanyaan	Jawaban
kehidupan sekolah Santo markus dengan melanjutkan sekolah di Santo Markus?	Belum, tidak semua anak SD melanjutkan ke SMP. SMP belum punya nilai lebih, belum mempunyai daya tarik.

**Tabel 2. Data wawancara tentang Peran Guru dan Karyawan**

Pertanyaan	Jawaban
Apakah seluruh warga Yayasan Santo Markus unit I sudah memahami visi misi yang telah dirumuskan?	Belum, para pelaksana hanya sebatas pada melaksanakan tugasnya. visi yang dicanangkan belum menjadi milik setiap guru. Saya rasa warga Santo markus belum memahami visi misi tersebut. Belum, pemimpin kita itu lemah dalam hal sosialisasi. Sudah, disini kita menerapkan iman kita menanamkan cinta kasih Mungkin sudah ya, hanya pemahamannya kurang maksimal. Belum semua, belum pernah ada sosialisasi secara komprehensif. Kurang karena sosialisasinya terlebih-lebih guru yang baru. Belum, komunikasi kurang dan penyampaiananya kurang maksimal.
Apakah guru dan karyawan telah menciptakan suasana di Santo Markus kondusif untuk melakukan proses pembelajaran?	Belum, nampaknya. Guru kalau bel tidak segera masuk kelas Belum bisa, olah raga begitu suara keras, pelajaran terganggu. Saya rasa kurang Belum. dengan istirahat SD dan SMP berbeda, saling mengganggu Sepertinya kurang. Banyak kelas berisik Belum, perbedaan waktu istirahat, mengganggu konsentrasi, Karena perbedaan jam belajar ya mengganggu Kurang kondusif . Belum, masih saling terganggu. Antara anak SD dan SMP. Selama ini kurang maksimal karena komunikasi masih kurang fasilitas sekolah juga kurang.
Apakah para guru memahami latar belakang para siswa?	Memahami saya kira sudah tetapi saya melihat ada unsur menyerah

Pertanyaan	Jawaban
	Tidak semua, tergantung situasi guru sendiri. para guru cukup memahami latar belakang peserta didik. Ada guru yang cuek , ada yang berusaha memahami Kebanyakan guru berusaha memahami latar belakang siswa. kita memang harus belajar memahami anak Ada yang belum ada yang sudah, ini terlihat banyak guru . Guru berusaha memahami anak, untuk mengatasi permasalahan sebenarnya semua guru paham, hanya kurang peka dengan anak.
Apakah bapak/ibu menjalin kerja sama dengan pihak-pihak yang kompeten untuk mengatasi permasalahan belajar anak?	Belum, kalau saya lihat belum, kita hanya sebatas antar kita Kalau yang SMP sudah, kalau yang SD belum. belum rutin, umum, tidak spesifik pada satu dua permasalahan. kita belum ada kerja sama seperti itu. Selama ini belum pernah, paling hanya dari guru saja Sekolah belum menjalin kerja sama. Pernah dijalin juga dengan pihak luar misalnya Yoga Tama Kayaknya belum pernah secara umum ada sekali dua kali untuk memanggil psikolog.
Apakah para guru menggunakan berbagai media pembelajaran untuk membantu anak didik memahami pelajaran?	Belum, karena saya juga nggak bisa Ya terutama sejak ada kurikulum yang tematik. Sudah menggunakan media pembelajaran yang sesuai Ada yang sudah ada yang belum. Tetapi banyak yang seadanya. Sudah, kita pakai media, misalnya jalan salib, Ada yang sudah ada yang belum, itu karena terbatas sarana Guru-guru sudah kreatif dan mencoba menggunakan media sudah mulai namun belum semua. karena ada keterbatasan sarana dan kemampuan

Pertanyaan	Jawaban
	jauh lebih baik yang dulu. Sekarang gurunya lebih males.
Apakah peringkat belajar berdasarkan hasil UN yang didapat oleh sekolah Santo Markus telah menunjukkan bahwa para siswa yang berprestasi?	Belum
	Kita belum berprestasi.
	kelihatannya kurang. Kemampuan bersaingnya kurang
	Dalam hal ini sangat memprihatinkan, sangat sedih juga.
	Prestasi seperti lomba antar gugus, kita menang
	Kita sudah berusaha tetapi selalu mentok di tingkat kecamatan.
	Untuk mata pelajaran, matematika, Inggris dan IPA belum.
	kalau kita pakai UN di Kramatjati itu, masih di urutan 4, atau 5
	kita masih di bawah standar, kita tidak disiplin dan tidak konsisten
Apakah anak-anak mampu mendengarkan dan memperhatikan dengan baik selama proses belajar berlangsung?	Secara umum,saya kurang tahu, tapi kalau saya mengajar baik.
	Belum, dibutuhkan kreativitas guru.
	Kalau menurut saya kurang karena letaknya yang berdekatan
	agak kurang, para guru kurang untuk menata perhatian mereka.
	ruang kurang memadai, ya anak-anak susah untuk focus,
	Sejauh ini saya katakan cukup baik, anak-anak bisa dikondisikan
	Pengamatan sekilas hasilnya bagus, terutama saat supervisi
	Belum sepenuhnya, kondisi di luar kelas berisik, terlalu dekat ini.
	Anak di sini terikat dengan sosial media, konsentrasinya kurang.
Apakah seluruh warga sekolah Santo Markus memberi perhatian jika terjadi kesusahan di salah satu jenjang yang dialami anak didik?	Belum. Lintas jenjang belum
	Kalau dengan anak belum.
	Kelihatannya belum terlihat. Lintas jenjang belum
	Belum sama sekali. hanya beberapa guru yang punya empati tinggi.
	Tidak, untuk menjadi lintas antar jenjang belum
	Kalau lintas jenjang belum, kita belum menjadi sebuah keluarga
	Selama ini belum. Kalau SD

Pertanyaan	Jawaban
	ya SD. Belum ada lintas seperti itu
	Selama ini belum, masih dalam satu jenjang saja.
	Menurut saya belum. Komunikasi kita masih perlu dibangun
Apakah ada ketrampilan kewirausahaan diajarkan di sekolah Santo Markus?	Belum ada,
	Setahu saya belum ada, atau baru teori saya. tidak tahu persis.
	Ada KIR, komputer IPA dan ekonomi tentang kewirausahaan.
	Belum ada, baru wacana-wacana.
	Ya sudah. Di ajari, Di TK ada ketrampilan seperti melipat
	Sudah, misalnya daur ulang ada hasilnya, tetapi masih sedehana.
	Diajarkan tetapi tidak secara nyata, dalam kegiatan KIR , pramuka
	Sudah ada dalam bentuk pelajaran ketrampilan.
	Belum, untuk pengajaran secara khusus belum ada.
	Belum, untuk pengajaran secara khusus belum ada.
Apakah sekolah Santo Markus memiliki wadah untuk memfasilitasi ketrampilan-yang dimiliki oleh anak didik?	Ada tetapi belum optimal
	Ada. Melalui ekstrakurikuler
	Saya rasa sudah, misalnya dala ekstrakurikuler.
	Belum, tidak ada guru yang paham tentang kewirausahaan
	Ada misalnya mencocok, kolase, hasilnya ditempel di papan
	Kami muat di majalah star Kid, termasuk ketr. berbahasa inggris,
	Ada, masuk dalam mading, hasilnya dipajang dimading.
	Kalau seperti kesenian , pentas seni tingkat sekolah.
	Wadah itu ada seperti OSIS dll, tetapi belum dikelola dengan baik
	Wadah itu ada seperti OSIS dll, tetapi belum dikelola dengan baik
Apakah para siswa sekolah Santo Markus mampu menjadi siswa yang tidak terpengaruh tutur kata, tingkah laku negatif dari orang di sekitarnya?	Sangat mudah terpengaruh.
	Sangat terpengaruh lingkungan sekitar
	Sangat mudah terpengaruh dengan lingkungannya
	Sangat mudah terpengaruh.
	Terpengaruh, apalagi anak SMP sering mengucapkan bahasa kotor.
	Masih, meskipun tidak semua.
	Sangat mudah terpengaruh, omongannya sama, kurang

Pertanyaan	Jawaban
	sopan
	Kalau yang saya alami anak-anak terpengaruh, kalau bicara jorok.
	Sangat mudah terpengaruh, kata kotor sangat dekat dengan mereka
Apakah anak didik menggunakan waktu di luar sekolah untuk belajar dan mengembangkan diri?	Belum
	Ada tetapi tidak banyak. sebagian kecil. Sebagian besar masih senang bermain-main.
	Sedikit, mungkin prosentasenya hanya 20 % lah.
	Tidak ya, soalnya mereka suka ngumpul di warung-warung.
	Kalau untuk belajar ya seperti les, di luar sekolah
	Yang saya lihat ya, seperti latihan dance, les dan belajar bersama
	anak yang mampu ya dengan les inggris, sanggar.
	anak-anak belum ada kesadaran ke situ, hanya segelintir saja.
Apakah anak didik di sekolah Santo Markus dilibatkan dalam kegiatan kemasyarakatan di sekitar sekolah?	Jelas
	Sudah. Dengan membagi sembako, mengunjungi ke panti asuhan
	Ya. Misal kegiatan gereja dan pramuka
	Dilibatkan dalam berbagai perayaan gereja. Untuk yang lain belum.
	Saya belum lihat di masyarakat, kalau di gereja ya,
	Kalau kehidupan menggereja pasti, kalau masyarakat umum belum
	Dilibatkan, seperti untuk bakti sosial
	Sudah, dalam kegiatan bakti sosial ke panti-panti asuhan beberapa kegiatan pelan-pelan dilibatkan.
Apakah dalam diri anak didik tumbuh kemandirian untuk mentaati aturan dan norma yang ada?	Belum
	Belum, anak-anak mentaati karena takut sanksi, takut dimarahi.
	di jenjang yang rendah, kesadarannya tinggi, di jenjang yang tinggi malah menurun, mulai kendor.
	Belum, masih banyak yang belum percaya diri dan mencari jalan pintas mendapatkan nilai baik.

Pertanyaan	Jawaban
	saya melihat di sekolah ini peraturan belum ditaati dengan baik.
	Masih ada yang melakukan karena takut sanksi.
	Belum, itu sepertinya memang karakter mereka
	Belum, dibutuhkan proses, tapi kesadaran sudah mulai tumbuh
	Kesadaran anak sini masih kurang. Mereka hanya takut sanksi.
Apakah tindakan dan tutur kata anak didik Santo Markus membuat mereka diterima oleh masyarakat sekitar?	Belum, belum menunjukkan cirikhasnya Santo Markus
	Tidak semua masyarakat itu bisa menerima kelakuan anak anak
	Tutur kata mereka belum baik tapi wajar, masyarakat seperti itu.
	Masyarakat cenderung terganggu
	Sebagian bisa, tetapi anak-anak tertentu masih omong kotor
	Masih perlu dibina. Ada anak yang masih ber kata-kata kotor.
	Belum, masyarakat masih merasa terganggu ucapan anak-anak.
	Masyarakat menilai tidak baik ucapan dan tingkah laku anak-anak.
	Sejauh ini anak kita belum sempurna tapi dianggap lebih baik.
Apakah semua anak didik Santo Markus bisa membangun disiplin diri dengan tidak terlambat datang ke sekolah?	banyak keterlambatan anak maupun guru. alasannya klasik, macet.
	Belum, masih selalu ada yang terlambat. Biasanya alasannya macet.
	Masih perlu diperbaiki.
	Ada selalu ada dengan macam-macam alasan
	Ada, tiap minggu selalu ada.
	Guru masih ada walalupun hanya beberapa. Anak masih banyak
	Sepertinya belum. bahkan semakin merosot.
	Masih ada, alasannya rumahnya jauh.
	Masih ada yang datang terlambat, belum ada kesadaran.
Apakah dalam hal bertutur kata, anak didik Santo Markus bisa menjadi teladan	Belum
	Untuk masyarakat gereja anak-anak kita baik.
	Belum bisa menjadi teladan

Pertanyaan	Jawaban
baik bagi orang-orang di sekitarnya?	untuk anak sekolah katolik .
	Kelihatannya belum
	Sebagian bisa, sebagian belum,
	Belum, masih harus kita tingkatkan.
	Belum bisa menjadi teladan
	Belum masyarakat hanya menyoroti yang salah dan kurang baik
	Masih bisa diterima, tetapi untuk menjadi teladan anak kita belum
	Mereka tidak percaya diri.

**Tabel 4.17. Data wawancara tentang Budaya Sekolah**

Pertanyaan	Jawaban
Apakah warga bersedia memberi waktu, tenaga dan uang untuk mencapai visi misi yang ditetapkan?	Belum semua, masih banyak yang istilah saya pas bandrol.
	Sudah pada moment tertentu, missal pada saat mengisi report
	Saya lihat di sini sudah baik.
	Untuk yang tua-tua ada kere-laan, yang muda-mudah yang berat
	Sebagian, mereka belum mengerti.
	Belum, menurut saya belum, belum ada kesadaran.
	Yang saya cermati sudah maksimal.
	Dalam arti kasih, ada yang menjadi orang tua asuh
	Berproses menuju ke sana.
	Kalau sebagian besar belum. Mereka masih berfikir diri sendiri.
Apakah sekolah Santo Markus memperlakukan sama antara siswa yang sudah membayar dan belum membayar SPP	Ya
	Tidak tahu, tetapi yang saya dengar tidak ada yang seperti itu.
	Tidak ada, semua mendapat haknya di Santo Markus.
	O tidak ada sama sekali.
	Sama
	Kalau di TK semuanya sama.
	Kalau sudah di dalam kelas tidak ada pembedaan.
	Tidak ada sama sekali. Bahkan anak yang muslim kita bantu
	Tidak ada, karena ini merupakan tanggungjawab orang tua
	Kalau proses pembelajaran semua sama
Apakah warga Santo	Sebagian ya, sebagian cuek.

Pertanyaan	Jawaban
Markus mengucapkan kata "permisi" bila lewat di depan orang lain yang lebih tua?	Dan hanya kepada yang di-kenal saja
	Kayaknya jarang ada anak yang mengucapkan permisi
	Kalau orang yang tidak dikenal ya tidak
	Ada kalanya, ada yang menyapa ada yang tidak.
	Sebagian besar tidak, mereka lewat-lewat saja
	Enggak.
	Ada yang sudah, ada yang belum. Tetapi kami selalu tekankan
	Kalau saya melihat masih ada yang mengucapkan.
	Kadang-kadang dengan guru saja tidak, sopan santunnya kurang.
	Belum. Anak sini baru bisa menghargai guru mereka
Apakah warga sekolah Santo Markus merasa aman meninggalkan barang-barang di dalam kompleks sekolah Santo Markus?	Belum, Ada kehilangan ke-marin
	Belum, saya dengar anak-anak istirahat, bawa tas. takut kehilangan
	Saya rasa kurang aman ya, Barang sepele saja hilang
	Tidak , saat saya ketinggalan barang saya itu saya gelisah.
	Di kantor aman. Kalau di luar kantor masih belum
	Tidak, tidak aman. Sepatu anak saya ketinggalan sudah hilang.
	Selama ini memang ada kasus kehilangan, seperti uang APP,
	Belum, akhir-akhir ini, gak aman
	Kalau di dalam kompleks be-lum aman,
	Belum apalagi anak-anak. setiap pelajaran selalu kehilangan alat tulis
Apakah warga sekolah memanfaatkan waktu luang yang mereka dimiliki untuk membaca buku?	Tidak/belum
	Belum menjadi budaya. Murid sedikit. Guru gak begitu banyak.
	Kalau anak-anak minat baca rendah, perpustakaan kurang menarik.
	Belum ya, guru guru kelihatannya sedikit yang suka membaca buku.
	Belum
	Belum
	Kalau itu sepertinya baru sedikit dan belum menjadi kebiasaan.
	Sepertinya belum, padahal kita sudah mengupayakan berbagai cara

Pertanyaan	Jawaban
	Belum, sebagian besar belum hanya orang itu itu saja
	Saya lihat belum, termasuk untuk anak-anak dan guru.
Apakah warga sekolah santo Markus menyapa dengan ramah orang-orang yang dijumpai di sekolah?	Kalau di antara guru ya bisa menyapa dengan ramah.
	Kala dikatakan semuanya ya belum,
	ada yang belum mau menyapa, ada yang hanya mau disapa saja.
	Ada yang biasa menyapa ada yang tidak, belum semua.
	Kalau yang kenal ya, tapi kalau tidak,
	Belum, menghargai hasil karya orang lain belum menjadi budaya.
	Sudah, meskipun ada yang masih perlu pembinaan
	Kalau pagi itu saya banyak saling menyapa dan bersalaman
	Ya, kalau dalam hal memberi pujian sebagai ungkapan penghargaan .
	Menghargai sesama, cukup meskipun dalam skala per unit
Apakah warga Santo Markus senantiasa mengawali setiap kegiatan dengan berdoa?	Ya, tapi hanya sebatas kewajiban.
	Ya. Kalau SD, SMP, TK, Yayasan terutama anak-anak selalu berdoa.
	Ya, selalu setiap hari dan diawali dengan renungan.
	Kalau untuk doa sudah bagus, 90% lah.
	Ya
	Ya
	Ya. Bagi kita itukan yang terpenting untuk Tuhan
	Kalau murid ya, kalau guru belum, spiritualitasnya seperti merosot
	Ya, berdoa di kantor dan berdoa bersama anak di kelas
	Sudah tapi bukan karena kesadaran tetapi kewajiban dan peraturan
Apakah warga sekolah memiliki waktu untuk menilai apa yang telah dilakukan dalam setiap minggunya?	Belum, saya belum melihat itu.
	Saya tidak tahu persis. Dan tidak terlalu memperhatikan
	Ada, melalui renungan harian, mereka merefleksikan diri
	Kelihatannya belum ada
	Sepertinya tidak
	Belum
	Untuk guru kalau setiap minggu belum. Kalau untuk anak sudah

Pertanyaan	Jawaban
	Untuk satu minggu sekali itu pernah. Perencanaan berdasar refleksi
	Kalau sebagai institusi di SD refleksi ada di akhir tahun.
	Secara institusi belum, setahun sekali waktu rekoleksi pernah
Apakah warga sekolah memahami tujuan didirikannya Yayasan Santo Markus?	Belum
	Inipun saya kira juga tidak tahu
	Saya rasa sebagian besar tidak tahu mereka
	Mungkin yang paruh baya ke arah muda ya gak paham
	Saya pikir tidak
	Belum juga, kayaknya. Kurang tahu ya
	Belum,Sebaiknya sih ada sosialisasi,
	Mungkin gak semuanya tahu. soalnya para pendiri sudah pensiun.
	Yang memahami ya yang masa kerjanya di atas dua puluh tahun.
	Pasti belum. Tidak pernah ditekankan
Apakah warga Santo Markus memahami perjuangan para pendiri Santo Markus?	Belum
	Tidak, nggak kepikir ke sana.
	Kalau perjuangannya mungkin, tetapi tidak semuanya.
	Ini juga gak paham yang ada adalah mereka perbandingan, gaji kita dengan tempat lain kok beda sekali. Itu yang diprihatinkan.
	Tidak juga
	Belum pernah
	Belum ada. Karena memang belum ada sosialisasi.
	Tidak tahu, yang penting mengajar di santo Markus
	Tidak. karena banyak yang baru
	Jelas belum
Apakah lingkungan Yayasan Santo Markus bebas dari asap rokok?	Saya tidak melihat ada rokok di sini. Bebas asap rokok
	Nggak, ada juga, satpam saja ngrokok
	Tidak bebas asap rokok. Masih banyak yang merokok.
	Belum. Masih ada yang merokok
	Belum, dari orang tua ada, karyawan sendiri ada
	Ya, bebas asap rokok, saya tidak begitu memperhatikan
	Masih ada guru dan karyawan yang merokok
	Masih ada yang merokok

Pertanyaan	Jawaban
	Tulisannya ya, tetapi ada di SD satu dua yang masih merokok.
	Saya lihat sih terjaga banget.
Apakah seluruh warga santo Markus terlibat dalam menjaga kebersihan lingkungan sekolah?	Belum
	belum, belum semua.
	Belum, terlihat sampah, dibuang dimana saja.
	Kurang, guru dan orang tua sendiri yang kurang memberikan contoh,
	Belum
	Belum. Kebersihan hanya diserahkan pada pekarya
	Semuanya sudah terlibat, tetapi masih perlu di bina
	Belum, di kelas banyak anak yang tidak peduli
	Untuk kesadaran belum, masih harus diingatkan oleh orang lain.
	kesadaran membersihkan itu belum ada. Masih mempercayakan pada orang-orang yang bertugas

## b. Temuan data

Setelah melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi, didapat data mentah. Untuk itu peneliti mengolah data-data yang ditemukan dan akan menjelaskan secara singkat dan dalam bentuk deskripsi sebagai berikut:

1) Kepemimpinan di Yayasan Santo Markus

a) Memahami visi misi

Pemimpin belum memiliki pemahaman yang sama tentang visi misi. Hal ini bisa dilihat bahwa visi misi belum menjadi landasan dalam menyusun rencana strategis organisasi, bahkan yayasan belum memiliki rencana strategis yang utuh, masih bersifat parsial dan menyesuaikan kebutuhan yang sedang berjalan. Visi misi belum dipergunakan sebagai pedoman penerimaan pegawai dan belum dipergunakan sebagai landasan dalam menyusun struktur yayasan.

b) Menetapkan kriteria

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin belum memiliki strategi pencapaian tujuan visi misi, dan belum

menetapkan standar khusus bagi karyawan dan guru yang bekerja di Yayasan Santo Markus. Hal ini dapat dilihat dari belum ditetapkannya kriteria implementasi visi misi secara menyeluruh, masih bersifat parsial sesuai kebutuhan dan tidak pernah ada evaluasi.

c) Sosialisasi

Dari penelitian ditemukan bahwa para pemimpin belum pernah melakukan sosialisasi berkaitan dengan upaya mencapai target visi misi, selain itu rencana strategis belum pernah diinformasikan kepada anggota karena yayasan memang belum memiliki rencana strategis yang komprehensif

d) Memfasilitasi aktivitas

Pemimpin Yayasan belum mampu menyiapkan sarana prasarana yang memadai. Selain itu, para pemimpin belum pernah mengadakan dialog dengan para anggota yayasan terkait dengan pencapaian target visi misi.

e) Pengembangan Sumber daya Manusia (SDM)

Pemimpin sudah memahami dan melakukan berbagai pengembangan SDM agar bisa mencapai tujuan seperti yang tercantum dalam visi misi dengan cara : memberi bantuan finansial anggota yang secara akademis belum memenuhi kualifikasi S1 untuk melanjutkan kuliah S1. Mengikutsertakan para guru dan karyawan dalam berbagai pelatihan, dan seminar serta memprogramkan studi banding bagi guru, karyawan,, kepala sekolah bahkan pengurus Yayasan.

f) Memotivasi

Dalam memotivasi, pemimpin yayasan belum melakukan dengan optimal: tidak pernah melakukan audit ke unit-unit, belum pernah memberikan pendampingan dan bimbingan kepada unit-unit, belum pernah memberikan penghargaan kepada anggota yang sudah mengimplementasikan visi misi. Namun pernah memberikan sanksi bagi anggota yang melanggar peraturan dan peka terhadap kebutuhan anggota dengan

memberikan bantuan bila ada anggota yang terkena musibah.

g) Tanggung jawab pemimpin

Pemimpin yayasan belum mampu berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab karena tidak memahami situasi anggota dengan tidak pernah melakukan pengukuran kepuasan kerja anggota, belum memenuhi rasa keadilan kepada anggotanya jika dilihat dari penghargaan berdasarkan DP 3, Pimpinan yayasan juga belum mampu memenuhi kesejahteraan anggota sampai pada standar kebutuhan hidup layak dan masih harus ditingkatkan.

h) Pemanfaatan visi misi

Visi dan misi belum menjadi ciri khas bagi yayasan Santo Markus. Visi misi juga belum mampu menjadi pemersatu bagi para anggota. sehingga muncul egosektoral. Selain itu kepedulian anggota yayasan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi juga rendah.

## **2) Peran guru dan karyawan**

a) Memahami visi misi

Guru mempunyai peranan besar dalam upaya mengimplementasikan visi misi. Tetapi hal tersebut kurang dilakukan secara optimal karena pemahaman masing-masing guru terhadap visi misi berbeda-beda. Sosialisasi visi misi yang sekedar lewat tulisan yang dipasang, serta komunikasi yang lemah menjadi penyebab utama munculnya permasalahan tersebut.

b) Suasana belajar yang kondusif

Guru belum mampu menciptakan suasana belajar seperti yang diharapkan karena lingkungan yang gaduh, sebagian guru belum menggunakan media pembelajaran yang mendukung, baik karena keterbatasan sarana maupun karena keterbatasan kemampuan. Selain itu sebagian besar guru belum memanfaatkan pemahaman mereka tentang latar belakang anak didik dalam proses pembelajaran. Sekolah belum bekerja sama dengan tenaga ahli yang kompeten untuk membantu

memecahkan permasalahan jika ada anak yang mengalami permasalahan belajar.

c) Mengembangkan kemampuan intelektual, afeksi, psikomotorik

Dalam pengembangan intelektual, peran guru belum menunjukkan hasil yang memuaskan karena prestasi siswa yang masih rendah. Hal ini terjadi karena guru belum sepenuhnya mampu mendorong anak didik untuk memberi perhatian selama proses pembelajaran. Pengembangan ketrampilan, sekolah Santo Markus sudah membekali para murid dengan ketrampilan dan memberi wadah untuk mengungkapkan ketrampilan yang telah dimiliki anak didik.

d) Membentuk pribadi yang dewasa

pembentukan pribadi anak didik dewasa secara psikologis belum menunjukkan hasil yang memuaskan karena dari tutur kata dan tingkah laku anak-anak, yang mudah terpengaruh hal-hal negatif lingkungan di sekitarnya. Sebagian dari mereka juga tidak memanfaatkan waktu luang untuk belajar dan mengembangkan diri. Untuk pembentukan pribadi secara sosial, sudah memuaskan dengan melibatkan anak-anak dalam kegiatan kemasyarakatan sekalipun masih dalam lingkup gereja. Di sisi lain kesadaran anak-anak dalam mentaati peraturan masih rendah.

e) Membentuk pribadi terhormat dan bermartabat

Dilihat dari tutur kata dan tingkah laku ada dua pendapat mengenai pribadi yang terhormat dan bermartabat. (1) bisa diterima oleh masyarakat meskipun kata-katanya tidak baik, hal ini karena masyarakat juga melakukan hal yang sama, (2) kata dan tingkah laku anak-anak sekolah Markus sulit diterima dan cenderung mengganggu sehingga belum bisa menjadi teladan bagi masyarakat sekitar. Anak-anak juga tidak disiplin karena masih banyak keterlambatan-keterlambatan.

1. Budaya sekolah

a. Melayani

Di sekolah Santo Markus belum semua warga ada kerelaan melayani dengan memberikan waktu, tenaga dan uang demi tercapainya visi misi. Namun pelayanan dalam proses pembelajaran kepada peserta didik tidak ada perbedaan antara yang sudah membayar dan yang belum SPP.

b. Jujur

Jika dinilai dari keamanan benda-benda yang dimiliki oleh warga selama di dalam komplek menunjukkan bahwa sekolah Santo Markus belum aman, karena setiap harinya selalu ada kehilangan di kalangan para siswa. Sementara jika dilihat dari kebiasaan menyontek, anak-anak sebagian besar masih menyontek, terutama di jenjang kelas yang tinggi, mulai dari kelas 6.

c. Sopan santun

Dalam hal bertutur kata, anak-anak di sekolah Santo Markus masih banyak menggunakan kata-kata yang tidak baik. Sedang untuk mengucapkan kata "permisi" pada saat lewat di depan orang yang lebih tua juga belum dilakukan. Sebagian dari anak-anak melakukan hal tersebut hanya kepada orang yang dikenal.

d. Disiplin

Budaya disiplin di sekolah Santo Markus secara keseluruhan masih rendah. Dilihat dari keterlambatan di sekolah Santo Markus dalam setiap harinya masih terjadi, baik pada guru, karyawan maupun anak-didik. Disiplin dalam hal mengembangkan diri dengan membaca buku juga masih rendah.

e. Hormat

Sebagian besar warga yayasan Santo Markus unit I, belum bisa bersikap hormat dengan memberi sapaan kepada sesamanya. Sebagian besar menyapa ramah kalau disapa lebih dahulu dan orang tersebut dikenalnya.

f. Beribadah

Sekolah Santo Markus mengawali setiap kegiatan dengan berdoa. Bahkan sebagian besar warga sekolah Santo Markus juga melakukan refleksi dan penilaian diri

secara berkala, sekalipun institusi belum mengalokasikan waktu secara khusus untuk refleksi dalam setiap minggunya.

g. Memahami sejarah yayasan Santo Markus

Warga yayasan Santo Markus belum memahami sejarah Yayasan Santo Markus, tidak memahami tujuan awal, maupun perjuangan para pendiri yayasan. Hal ini berdampak pada perilaku warganya yang sekedar melaksanakan tugasnya karena tidak tahu dengan benar visi misi dan tujuan yayasan yang ditanamkan oleh para pendahulunya. Sehingga tidak memiliki semangat keterpanggilan khas Santo Markus dalam mengembangkan yayasan Santo Markus.

h. Menjaga kesehatan

Hal ini berarti dalam menjaga kesehatan, warga yayasan Santo Markus belum sepenuhnya bisa melakukan karena masih ada yang merokok, baik itu dilakukan oleh guru, karyawan, maupun orang tua yang mengantar dan menunggu anak-anaknya yang sedang belajar di sekolah.

i. Menjaga kelestarian lingkungan

Sebagian besar warga yayasan Santo Markus belum terlibat dalam menjaga kebersihan lingkungan dan belum peduli dalam merawat tanaman sebagai salah satu upaya melestarikan lingkungan. Mereka cenderung menyerahkan kebersihan lingkungan pada petugas.

**c. Analisis Data**

1) Kepemimpinan di Yayasan Santo Markus

Dengan menggunakan 8 indikator dapat diketahui bahwa kepemimpinan di Yayasan Santo Markus, khususnya di unit I belum sepenuhnya mampu mendukung implementasi visi misi yang telah dirumuskan. Kesimpulan ini dibuktikan data hasil wawancara dengan menggunakan 8 indikator mengenai peran kepemimpinan di yayasan Santo Markus, yang telah dilaksanakan dengan baik baru satu, yaitu dalam hal pengembangan SDM atau

pengembangan kualitas guru dan karyawan. Satu indikator lainnya, yaitu dalam hal memotivasi sebagian sudah dilaksanakan tetapi sebagian belum dilaksanakan.

Sementara 6 indikator lainnya masih belum dilaksanakan atau baru dalam proses perencanaan, yaitu pemimpin belum: (1) memahami visi misi, (2) menetapkan strategi, (3) melakukan sosialisasi, (4) memfasilitasi aktivitas, (5) bertanggung jawab, (6) memanfaatkan visi misi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

## 2) Peran Guru dan Karyawan

Dari penelitian tentang peran guru dan karyawan dapat disimpulkan bahwa guru dan karyawan belum mampu mengimplementasikan visi misi yayasan Santo Markus. Hal ini dibuktikan: dari 5 indikator yang ada, baru sebagian dari 2 indikator yang berhasil dikembangkan, yaitu dalam pengembangan kemampuan anak dalam hal mempersiapkan ketrampilan anak didik, dan sebagian dalam mengembangkan kedewasaan anak didik khususnya melibatkan dalam kegiatan kemasyarakatan.

Sedang yang belum berhasil dikembangkan adalah: (1) guru dan karyawan tidak memahami visi misi, (2) menciptakan suasana yang kondusif selama proses pembelajaran, (3) membentuk pribadi anak yang dewasa psikologis dan moral, (4) mengembangkan kemampuan intelektual anak, dan (5) membentuk pribadi yang terhormat dan bermartabat.

## 3) Budaya Sekolah

Dari berbagai indikator yang telah dibahas dapat disimpulkan bahwa visi misi yayasan Santo Markus belum sepenuhnya menjadi landasan bagi pengembangan budaya sekolah Santo Markus unit I. Karena baru dua indikator yang bisa dilaksanakan dengan baik, yaitu : melayani dan beribadah

Sedangkan 7 indikator yang menunjukkan bahwa visi misi belum menjadi landasan dalam membangun

budaya sekolah di Santo Markus, antara lain: (1) sopan santun, (2) jujur, (3) disiplin, (4) hormat, (5) memahami sejarah Yayasan Santo Markus, (6) menjaga kesehatan dan (7) dalam hal menjaga kelestarian lingkungan

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Pemimpin Yayasan Santo Markus mempunyai peran penting dalam mendukung anggota untuk mengimplementasikan visi misi yang telah dirumuskan, namun belum mampu dilaksanakan dengan optimal. Hal ini terlihat dari belum merumuskan rencana strategis, menerapkan dan mengevaluasi rencana yang telah disusun. Tidak efektifnya implementasi visi misi yang telah dirumuskan juga disebabkan karena pemimpin kurang memiliki *Self Awareness leader* atau kesadaran diri pemimpin, karena keterbatasan kompetensi di kalangan pimpinan dalam hal analisis untuk menemukan akar dari masalah yang muncul dan mempengaruhi perkembangan organisasi

Ketidakefektifan implementasi visi misi juga dipengaruhi oleh peran Guru dan karyawan yang belum bisa dilaksanakan dengan baik karena: (1) belum memahami visi misi yang dirumuskan, (2) belum mampu melaksanakan tugas sebagai pendidik dan pengajar secara optimal, sehingga belum mampu mencapai target dalam membentuk pribadi yang unggul, baik keunggulan dibidang intelektual, ketrampilan maupun kepribadian. Hal ini karena (1) sebagian guru belum memiliki kuaifikasi pendidikan sesuai yang ditentukan. (2) belum sepenuhnya mampu menjadi teladan dan model bagi anak didiknya untuk menjadi pribadi terhormat dan bermartabat.

Belum efektifnya implementasi juga disebabkan belum dijadikannya visi misi sebagai landasan untuk membangun budaya

sekolah pada unit-unit sekolah yang ada di bawah yayasan Santo Markus. Sekolah Santo Markus belum memiliki budaya yang khas, yaitu budaya yang mengarahkan anak didik untuk menjadi pribadi yang unggul.

## 2. Saran

Efektivitas implementasi visi misi akan berpengaruh terhadap perilaku atau sikap anggota serta perkembangan organisasi. Oleh karena itu penulis menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagi para pemimpin yayasan Santo Markus disarankan untuk meningkatkan pemahaman tentang visi misi yang telah dirumuskan dengan cara:
  - a. Merumuskan kembali tujuan yang dicapai seperti tertuang dalam visi
  - b. Mengevaluasi pernyataan misi dengan terlebih dahulu merumuskan permasalahan seputar misi seperti “Apakah pernyataan misi mendukung ketercapaian visi yang telah dirumuskan?”
  - c. Menetapkan batas waktu yang dipergunakan untuk merealisasikan target visi yang dirumuskan.
  - d. Melakukan analisis SWOT sebelum menyusun rencana strategis Yayasan Santo Markus.
  - e. Menyusun rencana strategis yang berlandaskan visi yang telah dirumuskan dilengkapi dengan tujuan jangka pendek, menengah dan panjang, lengkap dengan indikator pencapaian tujuan
  - f. Menetapkan “tujuan antara” dengan memerhatikan kriteria “SMART”. Yaitu *Specific, Measureable, Agressive and attainable, Results-oriented, Time Bound*.
  - g. Menetapkan *milestone* dari setiap tujuan yang ingin dicapai atau waktu yang dibutuhkan untuk mencapai visi yang telah dirumuskan.
  - h. Melakukan sosialisasi rencana yang telah disusun kepada anggota

organisasi sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

- i. Melakukan evaluasi secara berkala dan berkelanjutan terhadap ketercapaian tujuan dengan menggunakan “milestone” yang telah ditetapkan untuk melihat ketercapaian target yang diinginkan.
- j. Melakukan tindak lanjut yang tepat dan terukur berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan.

Para pemimpin disarankan untuk membangun sikap *self-awareness-leader* dengan cara:

- a. membangun dialog kekeluargaan antar seluruh warga secara rutin dan terprogram.
- b. Memetakan, menetapkan dan memenuhi berbagai kebutuhan organisasi berdasarkan analisis SWOT
- c. Melakukan rekrutmen pegawai dengan menggunakan ketentuan yang telah ditentukan secara jelas dengan mengacu pada tujuan yang telah dirumuskan dalam visi.
- d. Memberi pendampingan kepada unit-unit yang (dinilai) belum mampu mengimplementasikan visi misi secara tepat berdasarakan indikator yang telah ditetapkan. Melakukan audit ke unit-unit, secara berkelanjutan, dan pemberian penghargaan dengan kriteria dan waktu pemberian yang telah ditetapkan.
- e. Memberi kesempatan seluas luasnya kepada anggota yayasan Santo Markus khususnya unit I, untuk mengembangkan diri dengan memberi bantuan dalam hal finansial, maupun keleluasaan waktu yang dibutuhkan sejauh tidak mengganggu tugas utama baik sebagai guru maupun sebagai karyawan.
- f. Melakukan penataan dan penempatan pegawai secara tepat, tepat orang dan tepat tempat, dengan terlebih dahulu menetapkan indikator yang jelas dan terukur.

- g. Peningkatan kesejahteraan dengan memberikan gaji yang memenuhi standar hidup layak.
  - h. melengkapi sarana prasarana yang mampu mendukung ketercapaian target visi yang telah ditetapkan, seperti ruang kelas yang bisa meredam suara bising dari luar, perpustakaan yang memadai, dan kelengkapan teknologi yang dibutuhkan khususnya dalam proses pembelajaran.
2. Guru dan karyawan sebagai ujung tombak implementasi visi misi yang efektif, disarankan:
- a. Selalu mengembangkan diri dan meningkatkan kualitas dengan berbagai cara.
  - b. Melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
  - c. Para guru dan juga karyawan meningkatkan kreativitas dalam rangka membimbing, mengarahkan dan mendidik anak didik dengan cara-cara yang tepat, misalnya guru menggunakan berbagai media pembelajaran yang menarik, sehingga anak bisa fokus pada pelajaran,
  - d. Memberi teladan dalam hal bertutur kata, bertingkah laku terutama dalam membangun disiplin diri
  - e. Memberi teladan dalam hidup sehat dengan tidak merokok, khususnya di depan anak-anak didik baik pada jam sekolah maupun diluar jam sekolah
  - f. Terlibat dalam menjaga kelestarian lingkungan dengan memperhatikan kebersihan kelas masing-masing dan lingkungan sekolah pada umumnya, maupun melibatkan anak-didik dalam merawat tanaman.
3. Sekolah disarankan untuk membangun budaya sekolah yang dilandasi oleh visi misi yang telah dirumuskan. Untuk itu para pemimpin bersama perwakilan-perwakilan guru dan karyawan yang dipercaya, hendaknya duduk bersama, membuat kesepakatan dan menetapkan budaya sekolah yang akan dijadikan ciri

khas sekolah Santo Markus yang membedakan dengan sekolah-sekolah lainnya, seperti budaya sopan santun, jujur, disiplin, hormat, menjaga kesehatan dan kelestarian lingkungan. Bentuk budaya yang telah disepakati tersebut dilengkapi dengan petunjuk teknis dalam pelaksanaannya, indikator dan ukuran ketercapaian serta alat evaluasinya. Meningkatkan budaya yang selama ini sudah diterapkan dengan baik. Menetapkan target capaian yang diharapkan dan melakukan evaluasi secara rutin untuk melihat perkembangan pelaksanaan budaya sekolah yang telah menjadi kesepakatan bersama. Budaya sekolah yang dilaksanakan dengan baik akan sangat mendukung terciptanya suasana belajar yang kondusif, sekaligus menjadi sarana bagi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dalam visi misi, yaitu membentuk pribadi yang unggul dan mampu terlibat dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Achua, L., 2010. *Effective Leadership, International Edition, Fourth Edition: South-Western*. United States
- [2] Bryson J.M. 2004. *Strategic planning for public nonprofit organizations*. San Fransisco: John Willey & Sons, Inc.
- [3] David. F. R, 2010. *Manajemen Strategis, sebuah Konsep. Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Habeahan, S, 2013. *Kepemimpinan untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Bekasi: Krisna Mitra Pustaka,.
- [5] Nawawi, I.U, 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Bogor: Prenadamedia.
- [6] Nurcholis. 2003. *Manajemen berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia.
- [7] Robbin, S. 2008. *Perilaku Organisasi. Terjemahan* .Jakarta: Salemba Empat.

- [8] Sudiarja, A. SJ; Subanar, Budi. G. SJ; St. Sunardi; Sarkim. T. 2007. Karya Lengkap Driyarkara: Esai-Esai Filsafat Pemikir yang Terlibat Penuh dalam Perjuangan Bangsaanya. Jakarta: Gramedia.
- [9] Sukmadinata, N. S.. 2009. Landasan Psikologi Proses Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- [10] Wirawan, 2014. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikaasi dan Penelitian. Jakarta: Raja Grafindo Persada.