

MENGKREASI KULTUR POSITIF SEKOLAH MELALUI KEPEMIMPINAN BIJAK

Vinsensius Sumardi

Program Studi PGSD STKIP St. Paulus, Jl. Jend. Ahmad Yani, No. 10 Ruteng-Flores 86508

e-mail ; letsen@rocketmail.com

Abstract: Create Positive School Culture through Wise Leadership. The function of positive school culture as the distinguishing school with the other school meaning sense of identity. The intelligibility of identity to create sense of belonging all member's school. Sense of belonging all member's to construct individual commitment. The meaning of commitment as a atmosphere all member's school given capability and dedication for school. The positive school culture as determinant variable achieving effective and quality school. Construct of positive school culture is a participation and collaboration process in a community or organization. One of the task leader is to create positive school culture. School leader demanded perform by wise leadership which not head (brain) consider but to lead by heart (feeling).

Keywords: the positive school culture, wise leadership

Abstrak: Mengkreasi Kultur Positif Sekolah Melalui Kepemimpinan Bijak. Kultur sekolah pada fungsinya sebagai pembeda sekolah dengan sekolah lain menegaskan jati diri. Jati diri atau identitas sekolah yang jelas memungkinkan rasa memiliki warga sekolah. Rasa memiliki yang terpatuh pada setiap warga sekolah akan menumbuhkan komitmen individu. Komitmen dimaknai sebagai suatu keadaan dimana seluruh warga sekolah mencurahkan segenap kemampuan dan loyalitasnya untuk sekolah. Kultur sekolah positif menjadi variabel determinan menggapai sekolah efektif dan berkualitas. Mengkonstruksi kultur positif sekolah bukan sekali jadi tetapi merupakan sebuah aktivitas yang menuntut partisipasi dan kolaborasi. Membangun kultur positif sekolah menjadi salah satu tugas pemimpin. Mengkreasi kultur positif sekolah menuntut kepala sekolah tampil dengan kepemimpinan bijak yang tidak hanya mengandalkan kepala (otak) tetapi juga menyertakan hati (perasaan).

Kata kunci: kultur positif sekolah, kepemimpinan bijak

PENDAHULUAN

Apa yang disebut budaya atau kultur sekolah merupakan rangkaian nilai, keyakinan, asumsi, sikap, perilaku dan kebiasaan yang terpatuh dan dihayati segenap civitas sekolah. Kultur sekolah sejatinya merupakan kompas sebagai pemandu dan penunjuk arah ke mana "perahu" sekolah berlayar. Kultur sekolah identik dengan kekhasan sekolah. Jika memang demikian, kultur sekolah boleh jadi merupakan identitas atau jati diri sekolah. Argumentasi ini diafirmasi oleh sege-lintir insan peduli pendidikan yang meyakini fungsi kultur sekolah sebagai identitas diri sekolah (*self identity*).

Sudut pandang pedagogik mengamini identitas bukan merupakan suatu yang dilahirkan tetapi sesuatu yang diperoleh dan dikembangkan melalui komunikasi dan dialog antarsubjek di dalam suatu komunitas, organisasi dan atau masyarakat. Habermas sebagaimana

dikutip Tillaar (2007:128-129) melukiskan bahwa terbentuknya identitas seseorang atau kelompok bukan merupakan suatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan suatu bentuk *communicative action*. Oleh karena itu, terbentuknya identitas bukan sesuatu yang telah jadi tetapi merupakan suatu aktivitas. Dalam alur yang sama, jika kultur sekolah menjadi identitas sekolah maka dalam membentuk dan membangunnya bukan sesuatu yang sudah jadi, tetapi sebagai suatu proses atau aktivitas. Pengkonstruksinya dalam sebuah kebersamaan menuntut rasionalisasi dan tingkah laku setiap individu. Karena itu, merupakan tanggung jawab individu yang disebut pemimpin menjadi motor atau penggerak untuk mengkreasi dan mengkonstruksi apa yang disebut kultur sebagai identitas sekolah. Refleksi ilmiah sederhana ini, mengulas bagaimana pemimpin bijak sebagai individu rasional dan etis memobilisasi individu yang lain (warga sekolah) dalam membangun kultur sekolah.

KULTUR SEKOLAH

Batasan Istilah Kultur Sekolah

Cikal bakal munculnya istilah kultur sekolah bisa jadi diadaptasi dari perkembangan refleksi ilmiah tentang budaya organisasi. Para pakar dan praktisi manajemen banyak mengetengahkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, cara pandang dan cara kerja orang yang ada dalam organisasi. Sikap positif seperti bersemangat, disiplin, loyal dan optimis dan sikap negatif berupa malas, apatis, pesimistis dan kurang responsif dapat ditentukan oleh pengaruh-pengaruh kultural yang tertanam pada suatu organisasi (Komariah & Triatna, 2008:98).

Secara morfologis, istilah kultur sekolah merupakan gabungan dari kata kultur dan sekolah. Kata kultur dan sekolah bila dipahami secara terpisah, keduanya memiliki definisi dengan cakupan yang cukup luas. Untuk menumbuhkan kerangka acuan mengenai pengertian kultur sekolah, akan diuraikan beberapa pendapat para ahli seperti Deal, Brophy dan Jaynes dalam Komariah & Triatna (2008:101) menjelaskan kultur sekolah sebagai suatu keadaan atau lingkungan yang senantiasa memunculkan kemauan untuk belajar pada setiap level baik di kelas maupun pada seluruh lingkungan sekolah selama proses persekolahan berlangsung. Deal dan Peterson (2004:4) memaknai kultur sekolah sebagai *"deep patterns of values, beliefs, and traditions that have formed over the course of the school's history"* (kumpulan nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang melandasi seluruh sejarah penyelenggaraan atau perjalanan sekolah). Philips (1993:1) memahami kultur sekolah sebagai *"the beliefs, attitudes, and behaviors which characterize a school"* (kepercayaan, sikap dan perilaku yang merupakan karakteristik sekolah). Zamroni (2009: 297) memaparkan budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, yang diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal, sehingga pola nilai dan asumsi tersebut dapat diajarkan kepada anggota dan generasi baru. Komariah & Triatna (2008:102) memformulasikan kultur sekolah sebagai kekhasan sekolah yang dapat dilihat dalam nilai yang dihayati, sikap yang dimiliki, kebiasaan dan tindakan yang ditampilkan oleh seluruh warga sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.

Gagasan sejumlah ahli dan pemerhati pendidikan di atas mengafirmasi bahwasannya kultur sekolah me-

rupakan sejumlah nilai, sikap, perilaku dan kebiasaan yang tertanam dan dihayati oleh segenap civitas sekolah, baik pimpinan, staf pengajar, pegawai dan peserta didik serta menjadi kekhasan dan atau pembeda sekolah dengan sekolah lainnya. Pada umumnya budaya atau kultur sekolah mengacu pada keyakinan, persepsi, hubungan, sikap, dan aturan dalam bentuk tertulis dan lisan. Selain itu, budaya sekolah mencakup isu-isu yang lebih konkret seperti keamanan fisik dan emosional komponen sekolah, ketertiban ruang kelas dan ruang publik, atau sejauh mana sekolah menjaga keragaman ras, etnis, bahasa, dan latar belakang historis setiap warga sekolah. Kultur sekolah dapat terbaca pada unsur yang bisa saja tersembunyi atau tidak tampak secara kasat mata seperti ideologi filosofi dan nilai-nilai kearifan dasar dari pendiri sekolah. Kultur sekolah dapat dilacak pada unsur-unsur yang tampak sebagai ejawantah dari rumusan konseptual yang tercantum dalam visi, misi, tujuan sekolah, kurikulum dan struktur organisasi sekolah. Selain itu, perwujudan perilaku yang nyata dalam aktivitas belajar mengajar (tertib, disiplin dan prestasi belajar tinggi), loyalitas dan ketaatan terhadap regulasi, kejelasan hadiah dan ketegasan sanksi merupakan media tampak untuk memahami kultur sekolah. Aspek lain yang tampak seperti ketersediaan prasarana, fasilitas dan perlengkapan sekolah yang memadai dan keteraturan dalam mengenakan atribut atau seragam sekolah.

Pembentukan Kultur Sekolah

Sejatinya, kultur atau budaya sekolah merupakan suatu fonenema kolektif. Dengan demikian untuk menelaah dinamika terbentuknya kultur pada organisasi sekolah tidak dapat dipisahkan dari proses kelompok yang memiliki andil terhadap eksistensi dan keber-tahanan sekolah. Kolektivitas tersebut menjangkau lingkungan eksternal dan internal sekolah. Lingkungan eksternal seperti masyarakat pengguna dan penikmat jasa pendidikan, pemegang otoritas wilayah (pemerintah) dan orang tua. Sedangkan lingkungan internal meliputi totalitas warga sekolah yang secara rutin beraktivitas di sekolah.

Penanaman dan pembentukan kultur di sekolah bersifat imperatif kategoris atau menjadi suatu keharusan mutlak. Mengkreasi kultur sekolah merupakan tanggung jawab pimpinan yang pelaksanaannya menuntut tanggung jawab seluruh warga sekolah. Pemimpin sekolah seyogianya memahami dan mengenal strategi dan cara dalam membentuk kultur atau budaya sekolah. Warga sekolah yang lain, dalam hal ini staf guru, pegawai dan peserta didik perlu merasa terpanggil dan berkewajiban untuk menghayati.

Membentuk kultur sekolah, Hidayat dalam Komariah & Triatna (2008:115) menjelaskan bahwa orientasi dalam membangun relasi dan kemitraan sekolah menjadi dasar dalam membangun kultur sekolah. Jika hubungan sekolah terfokus pada relasi internal sekolah atau sesama warga sekolah maka pengelolaan kultur tersebut berlandas pada keadilan dan relasi manusiawi. Saat orientasi kemitraan sekolah berfokus pada relasi eksternal, pengelolaan kultur sekolah terarah pada persaingan. Ketika relasi berorientasi pada lingkungan dasar eksistensi sekolah (internal dan eksternal) maka pengelolaan kultur mengarah pada inovasi dan fleksibilitas. Tat kala hubungan sekolah berfokus pada internal unit-unit di sekolah maka pengelolaan kultur pada pengintegrasian sekolah. Robbins (1993:583) menguraikan lahirnya kultur organisasi termasuk sekolah bermula dari filosofi pendiri. Falsafah dan atau semboyan dasar pendiri menjadi kultur sekolah yang selanjutnya digunakan sebagai standar atau kriteria dalam mempekerjakan staf dan membina peserta didik. Pemimpin sekolah selanjutnya melakukan sosialisasi dengan menemukan kiat tepat demi mempertahankan kultur yang sudah digagas pendiri. Tugas berat pemimpin sekolah terletak pada bagaimana menyeleksi dan memformulasi kebijakan jika sekolah dihadapkan dengan perubahan yang drastis dan signifikan.

Referensi lain menjelaskan pembentukan kultur sekolah tercipta melalui proses membiasakan yang kemudian mengubahnya menjadi suatu sistem. Menurut Kamus Bahasa Indonesia (2008:195) term “membiasakan” berarti “menjadi terbiasa”. Membuat sesuatu menjadi terbiasa semisal perilaku dan tutur sapa tentu bukan perkara gampang. Kesulitan terbesar terletak pada dorongan internal setiap pribadi yang kerap kali sukar terdeteksi. Karena itu mengharap kan kesadaran dan desakan internal setiap insan di sekolah perlu diragukan. Membiasakan akan terwujud jika desakan berupa dorongan, arahan, dan kontrol dari luar terlahir. Hal tersebut mendesak sekolah memikirkan dan memiliki *master plan* aturan sebagai acuan menuju keteraturan sekolah. Melanggengkan pembiasaan dan mengubahnya menjadi suatu sistem di sekolah tergapai mengandaikan adanya sosok panutan di sekolah. Roh keteladanan semestinya bersumber dari personel-personel penting di sekolah seperti kepala sekolah dan staf guru. Tokoh-tokoh penting di sekolah yang identik dengan penggagas dan pengambil kebijakan dipacu untuk menjadi pelaku utama setiap kebijakan bukan sekedar pengontrol atau menjadi hakim bagi warga sekolah yang lain. Apabila pembiasaan sudah menjadi suatu sistem boleh jadi rasa hormat dan rasa memiliki sekolah tertanam pada setiap pribadi warga sekolah.

Identifikasi dan Cirikhas Kultur Sekolah

Secara umum, gambaran kultur sekolah diklasifikasi menjadi tiga (3) lapisan, yakni 1) lapisan yang dapat diamati dan terletak pada bagian permukaan. Lapisan ini disebut artefak mencakup tata gedung, tata ruang, desain arsitektur gedung, desain eksterior dan interior sekolah, ritual khusus di sekolah, simbol-simbol, gambar-gambar dan baliho yang dipasang, aktivitas rutin di sekolah, dan sebagainya. 2) Lapisan kultur sekolah yang sebagian dapat diamati dan sebagian tidak dapat dilihat. Lapisan tersebut berupa nilai-nilai dan keyakinan di sekolah yang terletak pada bagian tengah dan lebih dalam. Lapisan ini berupa norma-norma, peraturan-peraturan dan slogan-slogan yang mudah dimengerti. Slogan yang sering ditemukan di ruang kelas seperti bersih itu indah, hemat pangkal kaya, rajin pangkal pandai, dan di ruang pelayanan atau kantor sering terpampang slogan anda sopan kami segan, melayani dengan senyum, hormati orang lain jika anda ingin dihormati, menjadi orang penting itu baik, tetapi jauh lebih penting kalau jadi orang baik, dan sebagainya. 3) Lapisan berupa asumsi yakni keyakinan dan nilai yang sulit dikenal dan dipahami tetapi berpengaruh pada perilaku warga sekolah. Lapisan ini berada pada bagian dasar. Lapisan tersebut sering disamakan dengan falsafah atau filosofi. Di sekolah mungkin terempel ungkapan seperti rajin belajar sumber kesuksesan, mutu sekolah adalah kerja sama sekolah dan masyarakat, dan kemitraan merupakan modal bagi kemajuan. Kalimat-kalimat tersebut menyiratkan adanya asumsi yang mengandung harapan dan keyakinan (Moerdiyanto, 2012:7).

Bila ditinjau dalam perspektif upaya peningkatan kualitas pendidikan, kultur sekolah dapat dibagi ke dalam tiga (3) kategori, yaitu; a) Kultur sekolah yang positif; kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, misalnya kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan terhadap prestasi, dan komitmen terhadap belajar. b) Kultur sekolah yang negatif; kebiasaan atau kegiatan yang kontra terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Artinya resisten terhadap perubahan, berupa: guru, staf dan siswa tidak menunjukkan prestasi yang baik, kurang bersemangat dalam menjalankan tugas, apatis terhadap aturan sekolah dan jarang melakukan kerja sama. c) Kultur sekolah yang netral; kegiatan yang tidak berfokus pada satu sisi namun dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan peningkatan mutu pendidikan. Hal ini bisa berupa adanya arisan keluarga sekolah, pengadaan seragam guru, staf dan siswa dan koperasi sekolah (Moerdiyanto, 2012 : 5). Benang merahnya bahwa kultur sekolah merupakan kebiasaan, nilai dan keyakinan yang terimplementasi dalam kegiatan sekolah

yang menuntut keterlibatan dan tanggung jawab warga sekolah demi peningkatan kualitas sekolah. Dengan demikian kultur sekolah yang diharapkan tercipta ialah kebiasaan positif warga sekolah demi tercapainya mutu sekolah.

Kultur sekolah tidak statis tetapi bersifat dinamis. Lingkungan yang senantiasa berubah dan sulit dibendung bertendensi pada perubahan pola perilaku individu termasuk warga sekolah. Dengan demikian perubahan pola perilaku dapat mempengaruhi sistem nilai, keyakinan bahkan sistem asumsi yang sudah terbangun di sekolah. Pada sisi lain, dinamika kultur sekolah membuka peluang adanya konflik atau ketidakteraturan. Keadaan seperti ini terjadi karena benturan nilai dan inkonsistensi dari personel sekolah. Kultur sekolah akan bertahan dan tetap eksis apabila seluruh komponen sekolah tahan uji terhadap berbagai perubahan yang kebanyakan bernuansa kompetitif dan anarkis bukan kolaboratif dan kooperatif.

Fungsi Kultur Sekolah

Sekolah sebagai salah satu organisasi resmi dalam bidang pendidikan sudah seharusnya memiliki kultur atau budaya. Sekolah yang telah berhasil membentuk kultur (positif) akan tampil beda dengan sekolah lain. Kultur sekolah yang terpelihara dengan baik mampu menghasilkan kinerja dan prestasi yang baik. Beach dalam Komariah & Triatna (2008: 109-110) mencatat tujuh fungsi kultur organisasi termasuk sekolah, diantaranya; a) menentukan hal fundamental yang melandasi sekolah, standar keberhasilan dan peme-taan terhadap setiap kegagalan. b) Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organisasi sekolah digunakan dan untuk kepentingan apa. c) menciptakan apa yang diharapkan oleh seluruh warga sekolah. d) menciptakan beberapa metode kontrol perilaku dalam keabsahan sekolah dengan menentukan garis kekuasaan yang jelas. e) menentukan suatu tatanan bagaimana warga sekolah membangun kebersamaan secara kompetitif, kolaboratif, jujur, renggang atau bermusuhan. f) menyeleksi dan menilai kinerja warga sekolah dan menentukan ganjaran (*reward*) dan hukuman (*punishment*). g) membangun warga sekolah untuk bermitra dengan lingkungan luar secara agresif, eksplotatif, bertanggung jawab dan proaktif. Sedangkan Robbins (1993: 253) menegaskan lima (5) fungsi kultur sekolah, yaitu; a) membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya. b) meningkatkan rasa memiliki warga sekolah. c) meningkatkan komitmen bersama. d) menciptakan stabilitas sistem sosial. e) membangun mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap dan perilaku warga sekolah. Lebih lanjut Siagian (1992:153) memaparkan fungsi kultur sekolah ialah a) penentu

batas-batas perilaku warga sekolah. Menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang baik dan tidak baik serta yang benar dan tidak benar. b) menentukan jati diri sekolah dan warganya. c) menumbuhkan komitmen dan loyalitas pada kepentingan bersama (sekolah) di atas kepentingan pribadi dan kelompok tertentu. d) menjadi tali pengikat seluruh personel sekolah. e) sebagai alat kontrol dan pengendali perilaku warga sekolah.

Kultur sekolah pada fungsinya sebagai pembatas dan atau pembeda sekolah dengan sekolah lain menegaskan jati diri sekolah (*sense of identity*). Jati diri atau identitas sekolah yang jelas memungkinkan rasa memiliki (*sense of belonging*) warga sekolah terhadap sekolah. Rasa memiliki yang terpatri pada setiap warga sekolah akan menumbuhkan komitmen individu. Komitmen dimaknai sebagai suatu keadaan dimana seluruh warga sekolah mencurahkan segenap kemampuan dan loyalitasnya untuk sekolah. Jika hal tersebut mengkar akan lahir kegairahan dan kepuasan.

Kultur Positif Sekolah

Sekolah efektif berpedoman pada kultur sekolah yang kuat. Kultur sekolah yang kuat dalam arti positif menjadi fundasi perilaku personal berlangkah menggapai tujuan. Kultur sekolah yang positif diharapkan menjadi acuan dalam memberi perlakuan dan pelayanan terhadap civitas sekolah khususnya kepada peserta didik. Sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*) kiranya menciptakan atmosfir bagi terbentuknya karakter positif peserta didik.

Arizona *Departement of Education* (2004) dalam Komariah & Triatna (2008: 122) melukiskan karakter kultur positif sekolah seperti terciptanya persaudaraan atau kebersamaan (*collegiality*), mau mencoba (*experimentation*), berpengharapan tinggi (*high expectation*), penuh kepercayaan dan keyakinan (*trust and confidence*), dukungan yang nyata, terbuka dan konkrit (*tangible support*), berpengetahuan luas (*reach out to the knowledge base*), ada apresiasi dan penghargaan (*appreciation and recognition*), saling peduli, merayakan dan menyenangkan (*caring, celebration and humor*), pelibatan dalam pengambilan keputusan (*involvement in decision making*), menjaga kerahasiaan atau hal yang penting (*protection of what,s important*), jujur dan terbuka dalam berkomunikasi (*honest and open communication*).

National School Climate Center (NSCC), mengidentifikasi beberapa karakteristik representatif budaya positif sekolah diantaranya seperti; a) Keberhasilan individu guru dan siswa diakui dan dirayakan. b) Hubungan dan interaksi ditandai dengan keterbukaan, kepercayaan, rasa hormat, dan penghargaan. c) Hubungan staf

bersifat kolegial, kolaboratif, dan produktif serta partisipatif. d) Guru, staf dan siswa merasa aman baik secara fisik maupun emosional yang ditandai dengan keadaan fisik dan kebijakan sekolah mengedepankan keselamatan. e) Pemimpin sekolah, guru, dan anggota staf menjadi teladan bagi siswa dengan berperilaku positif dan sehat. f) Kesalahan tidak dihukum sebagai kegagalan, tetapi dilihat sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh bagi siswa dan pendidik. g) Target akademik yang tinggi dan mayoritas siswa memenuhi atau melebihi harapan tersebut. h) Keputusan kepemimpinan penting yang dibuat bersama-sama dengan mendengarkan masukan dari anggota staf, siswa, orang tua dan *stakeholder's* lainnya. i) Kritik yang disuarakan bersifat konstruktif dan bermaksud baik, tidak antagonis atau mementingkan diri sendiri. j) pemanfaatan sumber daya pendidikan dan kesempatan belajar merata untuk semua siswa, termasuk minoritas dan siswa penyandang cacat. k) Semua siswa terjamin memiliki akses ke dukungan dan layanan yang memungkinkan untuk berkembang dan maju (<http://edglossary.org/school-culture/>). Gagasan lain seperti yang diutarakan Robbins (1993:467-468) bahwa kultur positif sekolah ditandai dengan adanya tanggung jawab, kebebasan dan independensi setiap individu; toleransi terhadap tindakan beresiko (agresif dan inovatif); memiliki sasaran dan harapan yang jelas dan konkrit; setiap unit terintegrasi dan kooperatif; support nyata dari pimpinan; adanya kontrol melalui aturan yang mengikat dan konsisten; adanya apresiasi dan penghargaan bagi yang berprestasi; dan terbangun pola komunikasi yang terkontrol dan bertanggung jawab.

Berlandas pada gagasan di atas, dapat diringkaskan bahwa kultur sekolah positif ditandai atau diasosiasikan dengan prestasi siswa yang tinggi; kolaborasi dan kerja sama antarwarga sekolah yang tinggi; sikap positif warga sekolah terhadap tugas; visi misi sekolah yang jelas; prinsip kedisiplinan yang jelas; suasana pembelajaran di kelas yang tidak monoton dan membosankan; pemberian kesempatan yang luas kepada warga sekolah untuk berkembang; dan penghargaan atau pengakuan terhadap prestasi warga sekolah secara individual.

KEPEMIMPINAN

Konsep Kepemimpinan dan Pemimpin

Memberi batasan pada kepemimpinan merupakan suatu masalah yang kompleks dan sulit, karena sifat dasar kepemimpinan itu sendiri memang sangat kompleks. Richard L. Daft (2004), sebagaimana dikutip Sirojudin (2011: 1) melukiskan “kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah

diobservasi tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit dipahami.” Sejumlah orang dalam hal ini pemikir mendefinisikan kepemimpinan dipandang dari bervariasi cara yang berbeda.

Dalam perkembangan terakhir, ada lima pendekatan yang digunakan untuk membuat konsep kepemimpinan. Pendekatan-pendekatan tersebut diantaranya, sifat, perilaku, kekuasaan dan dan integratif (Covey, 2012:527). Kepemimpinan dilihat sebagai fokus proses kelompok. Perspektif ini menegaskan pemimpin ada pada pusingan dinamika dan aktivitas kelompok. Dengan demikian pemimpin dapat membentuk hasrat dan keinginan kelompok atau komunitas. Kepemimpinan juga ditilik dari sudut pandang kepribadian, bahwasanya kepemimpinan merupakan kombinasi dari sifat khusus yang dimiliki sejumlah individu. Sifat-sifat tersebut memungkinkan individu melebur dengan yang lain dalam menjalankan perannya. Lebih lanjut kepemimpinan dimaknai sebagai tindakan dan perilaku, bahwa apa yang dibuat dan dilakukan pemimpin bertujuan untuk memformat suatu perubahan dalam kelompok. Ada batasan kepemimpinan yang didasari pada relasi kekuasaan antara pemimpin (*leader*) dan pengikut (*followers*). Dalam hal ini, kekuasaan dijadikan senjata ampuh untuk membangun perubahan dalam diri orang lain. Sebagian lagi menempatkan kepemimpinan dengan melihat kecakapan (keterampilan dan pengetahuan). Cara pandang ini menekankan kecakapan pemimpin dapat merealisasikan proses perubahan yang efektif. Refleksi yang dinilai mutakhir menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses transformasional yang menggerakkan pengikut untuk menggapai apa yang diharapkan bersama.

Coretan Northouse (2013:5) kiranya cukup representatif untuk menemukan point besar dari berbagai sudut pandang dalam merefleksikan kepemimpinan. Northouse mengidentifikasikan empat (4) komponen yang termuat batasan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses; kepemimpinan terjadi dalam kelompok; kepemimpinan melibatkan pengaruh; dan kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama. Berlandas pada unsur-unsur ini, maka kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan kemampuan, kesiapan dan kesanggupan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, mendorong, mengajak dan menuntun orang atau kelompok menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kemampuan mempengaruhi tersebut ditandai dengan persahabatan atau pola hubungan yang didasarkan pada pertimbangan saling membutuhkan. Dengan demikian hakikat kepemimpinan sesungguhnya keterampilan, seni dan

kemampuan seseorang dalam menjalankan dan memenuhi keputusan bersama demi pencapaian tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan merupakan konsep hubungan (*relation concept*) manusia dalam atmosfer yang lebih luas dengan esensi saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Kepemimpinan melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Bila dilekatkan pada konteks pendidikan, kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai kesiapan, kesediaan dan kemampuan seseorang untuk memberikan kontribusi dalam mempengaruhi, mendorong dan menggerakkan pelaksanaan pendidikan demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Substansi atau hakikat pendidikan merupakan 1) proses interaksi manusiawi yang ditandai dengan keseimbangan antara kedaulatan subyek didik dengan kewibawaan pendidik demi kualitas pribadi dan masyarakat, 2) kiat dalam menerapkan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pembentukan manusia seutuhnya, 3) usaha mempersiapkan subyek didik menghadapi lingkungan yang mengalami perubahan cukup pesat, 4) proses yang berlangsung seumur hidup (Suhardan dan Nugraha, 2009: 12). Harapan akan tercapainya esensi dan tujuan pendidikan salah satunya bergantung pada aktivitas dan mutu kepemimpinan.

Secara kodrati manusia merupakan pemimpin untuk dirinya sendiri. Keterahan dan keteraturan hidup manusia sangat ditentukan oleh fungsi kepemimpinan dirinya sendiri. Demikian halnya dengan komunitas masyarakat, organisasi dan institusi membutuhkan pemimpin. Idealnya, pemimpin dalam kelompok, organisasi dan lembaga dipatuhi dan disegani anggota, bawahan dan pengikutnya. Organisasi tanpa pemimpin akan tidak teratur, kacau balau dan tidak terarah. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin dalam organisasi, kelompok dan instansi yang terstruktur merupakan suatu keharusan mutlak. Konsekuensi logisnya pemimpin dituntut untuk menerapkan fungsi kepemimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mendorong anggotanya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

Secara umum fungsi pemimpin adalah, menginspirasi, menciptakan, mengarahkan, menggerakkan, membantu dan mendorong sumber daya yang ada dalam kelompok, organisasi dan lembaga menuju ketercapaian tujuan dan cita-cita bersama. Dalam perspektif pendidikan, fungsi utama pemimpin ialah a) memungkinkan terciptanya suasana kondusif yang diwarnai

rasa persaudaraan, keterbukaan dan kerja sama dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pendidikan. b) membantu kelompok untuk mengorganisir diri agar berpartisipasi dalam memberikan rangsangan dan bantuan kelompok belajar dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan. c) mengarahkan kelompok untuk menetapkan prosedur kerja yang praktis dan efektif melalui analisis situasi dan sumber daya pendidikan yang ada. d) bertanggung jawab dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan bersama dalam kelompok atau lembaga. Pemimpin memberi ruang kepada kelompok (staf, peserta didik dan stakeholder lainnya) untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin bertanggung jawab untuk melatih staf menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan serta berani menilai hasilnya secara jujur dan obyektif. e) berkomitmen dan berdedikasi mempertahankan dan mengembangkan eksistensi lembaga Kurniady dan Rosmiati (2009; 126).

Gaya Kepemimpinan

Dalam cukup banyak literatur dijelaskan tiga (3) gaya atau perilaku kepemimpinan yang dipandang representatif dengan banyaknya perubahan, tuntutan dan tantangan dengan tidak mengabaikan jati diri atau kultur organisasi. *pertama*, gaya kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership Style*). Kepemimpinan ini menegaskan sebuah proses di mana para pemimpin dan para pengikut saling mengangkat satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pengikut diasumsikan akan menggantikan kepentingan pribadi dengan kepentingan bersama, memikirkan sasaran jangka panjang dan mengembangkan kesadaran mengenai apa yang benar-benar penting. Pemimpin melakukan transformasi dengan menyelaraskan seluruh potensi organisasi, memberdayakan orang-orang agar memberi kontribusi bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional dipacu untuk mengenal dan menemukan makna setiap perubahan lingkungan dengan segala kompleksitasnya, Burns (1978) dan Bennis (1984) dalam Northouse (2013:532).

Bila diterapkan pada organisasi sekolah Kepala sekolah selaku pemimpin dipandang sebagai agen perubahan dan mengedepankan *sharing of power* dengan melibatkan staf (guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung) untuk secara bersama melakukan perubahan. Elemen yang paling penting dari karakteristik kepemimpinan transformasional ialah hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah yang transformasional memiliki keahlian untuk mendiagnosis dan meluangkan waktu untuk menemukan jalan keluar dari setiap persoalan yang dihadapi. Keunggulan yang harus dimiliki kepala sekolah selaku pemimpin transformasional menurut

Bass dan Avolio (1994), yaitu; a) kemampuan untuk menimbulkan rasa hormat dan percaya dari guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung (komite dan orang tua/wali) sekolah (*Idealized influence*). b) kemampuan untuk membangun antusiasme dan optimisme guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung (komite dan orang tua/wali) dengan memberi tantangan dalam pekerjaan (*inspiration motivation*). c) kemampuan untuk berinovasi dalam menemukan konsep-konsep baru dengan menggali kemampuan dan ide guru, pegawai, peserta didik dan masyarakat pendukung (komite dan orang tua/wali) dalam menyelesaikan pekerjaan dan pemecahan masalah (*intellectual stimulation*). d) kemampuan untuk mengetahui dan memperhatikan kebutuhan prestasi, moral dan material guru dan pegawai administrasi (*individualized consideration*).

Anderson (1998) dalam Usman (2009:327) menjelaskan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam gaya transformasional; a) sebagai komunikator dengan mengenal, mengatur dan memahami staf, mengkomunikasikan visi, mengakui keberhasilan staf, membangun hubungan yang harmonis dengan staf, dan mendukung staf. b) sebagai konselor dengan membantu staf mengatasi masalah, memotivasi staf untuk bekerja seefektif mungkin, mendengar, membina dan mengevaluasi sikap dan kerja staf. c) sebagai konsultan dengan melakukan konsultasi dan komunikasi dengan staf, membuat nilai dan budaya bersama, memfasilitasi perkembangan kelompok, mengklarifikasi nilai, norma dan keyakinan lembaga. Epitropika (2001) mengedepankan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di sekolah perlu memperhatikan hal-hal berikut; a) mengacu pada nilai-nilai agama yang ada di sekolah dan negara. b) disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi sekolah. c) sistem pendidikan di sekolah perlu memperhatikan sistem yang lebih tinggi, khususnya sistem negara.

Kedua, gaya kepemimpinan visioner (*Visionary Leadership Style*). Penekanannya pada kepemimpinan mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai dan menciptakan lingkungan yang sesuai demi tercapainya berbagai hal. Fungsi utama pemimpin ialah membarukan semangat anggota dan bertindak sebagai kompas untuk memandu arah yang akan dilalui pengikut, Kouzes & Posner (1995) dalam Northouse (2013:533). Kepemimpinan visioner memfokuskan kerja pokoknya pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan yang unggul dan penentu arah kemana organisasi melangkah serta menjadi pembimbing staf untuk lebih profesional dalam tugas dan kerja demi pencapaian tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan visioner ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan,

mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal (visi) yang berasal dari dirinya maupun yang lahir dari interaksi dengan guru, pegawai, peserta didik dan stakeholder lainnya. Esensi kepemimpinan visioner adalah penciptaan, perumusan, transformasi dan implementasi visi. Tanggung jawab dan tugas utama pemimpin visioner ialah melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyebarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi sekolah (Rosmiati, 2009: 144, Natajaya, 2012:99).

Starrat (2007:26) mengemukakan enam (6) unsur utama yang perlu mendapat perhatian kepala sekolah dengan kepemimpinan visioner, diantaranya; a) kepemimpinan bersumber pada makna dan nilai yang mendasari identitas sebagai manusia baik secara pribadi maupun secara bersama. b) Kepemimpinan muncul dari visi mengenai apa yang dapat dicapai pemimpin bersama stafnya. Visi mencakup cita-cita, impian yang didasarkan pada nilai dasar yang membuat manusia mencapai kepenuhannya. c) Kepemimpinan mewujudkan dalam setiap kesadaran atas peran, perasaan bahwa setiap pekerjaan staf dalam mencapai tujuan sekolah sungguh berharga dan penting. d) kepemimpinan mendorong guru, pegawai, peserta didik dan stakeholder lainnya untuk menyatakan visi sekolah menjadi sebuah komitmen bersama. e) Kepemimpinan mendorong setiap orang untuk mewujudkan visi kolektif dalam struktur kelembagaan dengan melembagakan dan membudayakan visi dalam hidup keseharian sekolah dan menamamkan visi dalam setiap keputusan dan kebijakan. f) kepemimpinan memerlukan pembaharuan lembaga secara terus menerus dengan mengaktualkan visi baik dalam kegiatan rutin sekolah maupun dalam kegiatan khusus dengan menanamkan kembali visi tersebut secara berkala.

Ketiga, gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership Style*). Greenlaf (1970) dalam (Northouse, 2013: 209), selaku penggagas konsep kepemimpinan ini menegaskan para pemimpin sesungguhnya memimpin dengan melayani orang lain, karyawan, pelanggan dan masyarakat. Karakteristik dari seorang pemimpin melayani mencakup mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, memandang ke depan, tanggung jawab, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain dan membangun masyarakat.

Kepemimpinan melayani berkomunikasi dengan mendengarkan dahulu. Dengan mendengar pemimpin melayani mengakui sudut pandang anggota dan membenarkan perspektif tersebut. Pemimpin melayani sungguh memahami apa yang dirasakan dan dialami anggota atau pengikutnya. Dengan empati pemimpin melayani memberi ketenangan dan rasa nyaman bagi

anggota. Kepemimpinan melayani sungguh peka dengan kesehatan baik fisik dan pikiran pengikut. Masalah yang dihadapi anggota ditawarkan obat atau jalan keluarnya. Proses penyembuhan berlangsung dua arah; dengan menyembuhkan pengikut menjadi sehat, sang pemimpin pun ikut sembuh. Dengan memberi perhatian pemimpin melayani berniat agar pengikut dapat dengan cekatan beradaptasi dan peka terhadap suasana lingkungan. Kepemimpinan melayani mengedepankan persuasi sebagai komunikasi yang jelas untuk menyakinkan pengikut bukan memaksa. Pemimpin melayani bukan tanpa visi, konseptualisasi merujuk membangun cara pandang pengikut untuk senantiasa berorientasi masa depan dan bernilai prediktif. Kepentingan diri pemimpin diabaikan yang terutama adalah kepentingan orang lain, pengikut dan masyarakat. Hal yang ditekankan ialah perkembangan pengikut menuju perilaku moral yang kuat. Inilah yang menjadi esensi dari kepemimpinan melayani (Northouse, 2013:209-210).

Bila dikaitkan dengan kepemimpinan di sekolah, kepala sekolah perlu menanggalkan ambisi dan keegoisan pribadi. Perilaku kepemimpinannya hendaknya mengedepankan kepentingan dan kebutuhan warga sekolah (guru, pegawai dan siswa), dengan tidak mengabaikan kebutuhan pelanggan eksternal pendidikan seperti orang tua, pemerintah dan masyarakat penikmat jasa pendidikan lainnya. Hal tersebut terwujud jika kepala sekolah bersedia untuk mendengar, peka, punya perhatian dan empati.

KEPEMIMPINAN BIJAK DAN KULTUR POSITIF SEKOLAH

Penggunaan istilah “bijak” mungkin dinilai berlebihan dan bombastis dan tanpa dasar. Penggunaan kata bijak dalam narasi ini, lahir dari sebuah refleksi dengan mengacu pada fenomena pergeseran paradigma pengaturan atau manajemen organisasi, dimana paradigma pengaturan organisasi bergeser dari struktur vertikal ke struktur horizontal, dari *routine task* to *empowered task*, dari kompetisi ke kolaborasi, dari *formal control* to *empowered roles*, serta dari budaya rigid ke budaya adaptasi (Daft, 2004). Fenomena seperti ini tentu berdampak pada bagaimana pemimpin mengkonstruksi organisasinya agar tetap bertahan dan berkembang. Prinsip-prinsip bijak seperti kolaborasi, *management team*, pemberdayaan, koalisi, *partnership*, *collegiality*, *relaxed hierarchy*, *decentralized decision making*, *trust*, *value to both sides*, dan *high commitment* menjadi dalil-dalil jitu bagaimana membangun organisasi efektif dan efisien kini dan di masa yang akan datang (Yudana, 2010:4). Dengan demikian kepemimpinan yang dituntut dan mengemuka

tidak saja mengandal kepala (*head*) dan otak (*brain*), tetapi semestinya menyertakan dan atau mengintegrasikan hati (*heart*) dan perasaan (*feeling*). Karena itu, term bijak mungkin representatif untuk mengintegrasikan kepala dan hati atau otak dan perasaan. Kepemimpinan bijak tentu tidak saja mengunggulkan konsep bagaimana memberdayakan pengikut tetapi juga mengikutsertakan hati untuk menumbuhkan pemberdayaan dalam diri anggota. Kepemimpinan bijak berkata jujur dan bertindak benar. Kepemimpinan bijak cerdas intelektual dan cerdas emosionalnya.

Publik menyakini bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan proses pendidikan adalah kultur yang dibangun dengan baik. Kultur sekolah yang baik atau positif diharapkan akan berhasil meningkatkan mutu pendidikan yang tidak hanya memiliki nilai akademik namun sekaligus bernilai afektif. Para ahli, peneliti dan pemerhati pendidikan bersepakat bahwa sekolah yang berhasil membangun dan memberikan kultur yang baik akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi dan tidak hanya bernilai akademik tetapi juga menghasilkan kultur dengan nilai-nilai kemanusiaan yang lebih baik, berbudaya, berahlak dan berbudi pekerti luhur. Kultur sekolah yang positif menjamin terbentuknya peserta didik unggul akademik, moral dan kepribadiannya.

Studi empirik tentang substansi kepemimpinan di sekolah telah dilakukan oleh peneliti, seperti Maehr dan Fyans tahun 1989, Maehr dan Anderman tahun 1993, dan Maehr dan Midley tahun 1991 dan 1996, di mana dalam penelitiannya mengembangkan bukti secara factual untuk “memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur sekolah akan mendorong sekolah menjadi tempat di mana guru-guru memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar”. Praktek pembelajaran di kelas sangat ditentukan apakah guru memiliki sikap positif terhadap tugasnya. “Sikap positif guru di ruang belajar tidak berdiri sendiri, melainkan antara lain disumbang oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah”. Hal serupa juga ditegaskan oleh Ogawa dan Bossert tahun 1995 yang mengungkapkan bahwa “kultur sekolah tidak beroperasi pada konteks yang kosong dan yang krusial untuk mengkreasi dan memeliharanya adalah praktik kepemimpinan kepala sekolah” (Danim & Suparno, 2009:61). Dengan demikian pernyataan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu penentu dalam menciptakan kultur sekolah yang positif dapat dibenarkan.

Mengacu pada konsep di atas maka kepemimpinan bijak ditawarkan mampu mengkreasi kultur positif di sekolah. Dalam membangun dan membentuk kultur positif sekolah, hal-hal yang perlu dilakukan pemimpin, diantaranya; *pertama*, membangun harapan

warga sekolah dengan menciptakan visi sekolah. Harapan merupakan atribut atau sebutan yang menggambarkan suasana batiniah berupa keinginan yang bertengger pada tataran mungkin- niscaya-pasti. Harapan dalam dirinya bernuansa ganda, bisa positif, dapat juga negatif. Bernuansa positif jika harapan membawa dampak lahirnya sikap antusias dan optimistis. Sebaliknya bernuansa negatif jika harapan mendatangkan malapetaka berupa kebuntuan dan frustrasi. Umumnya, setiap organisasi apa pun bentuknya, baik kompleks maupun sederhana membangun dan memiliki harapan adanya kesuksesan atau adanya nilai lebih sebagai yang khas.

Membangun harapan bukan sekadar menyuarakan kata-kata bombastis agar terkesan *ngetrend (up to date)*, tetapi sesungguhnya lahir dari hati murni dan pikiran jernih dengan mempertimbangkan kekuatan dan sumber daya yang ada. “Gantungkan cita-citamu setinggi langit, tetapi jangan gantungkan harapanmu pada orang lain.” Kata-kata bijak tersebut merupakan *warning* (awasan) bagi pengambil kebijakan di sekolah, agar harapan yang dibangun merupakan konsep orisinal dengan berlandas pada kapabilitas, kekuatan dan sumber daya yang ada baik manusianya (SDM) maupun non manusianya (fasilitas belajar dan lingkungan sosialnya). Bangunan harapan yang ditopangi oleh tingkat kekuatan dan daya sekolah yang ada membawa dampak positif munculnya semangat warga sekolah dalam bekerja untuk menggapai impian atau cita-cita bersama. Lebih baik lagi, jika harapan tersebut senantiasa dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) sekolah yang lainnya seperti, yayasan, komite dan orang tua siswa.

Kedua, mendorong warga sekolah untuk berbuat. Pada dasarnya, setiap perbuatan atau tindakan manusia merupakan ekspresi dari hasrat, niat dan dorongan. Tak ada perbuatan manusia tanpa ada hasrat atau dorongan yang kuat. Hal inilah yang mendasari mengapa setiap ada persoalan sosial yang melibatkan manusia sebagai subyek atau pelakunya senantiasa menjejaki apa motifnya. Pembicaraan tentang dorongan atau motivasi selalu dikaitkan dengan sumbernya. Karena itu, motivasi dikategorikan kedalam dua bentuk, yakni motivasi internal/ instrinsik (dorongan dari dalam) dan eksternal/ekstrinsik (dorongan dari luar). Motivasi internal terbentuk dari komitmen dan kemauan sendiri tanpa ada paksaan dan bujukan dari luar. Dorongan tersebut lahir dari cara pandang pribadi terhadap sesuatu. Ketika seorang berkeyakinan bahwa sesuatu itu baik dan bermanfaat untuk dirinya maka ia melakukannya. Motivasi eksternal, timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, baik karena adanya ajakan, suruhan, bujukan atau desakan dari orang lain. Jika dilekatkan dengan konteks “kekepala-

sekolahan,” porsi kepala sekolah ada pada dorongan atau motivasi eksternal. Di sekolah, kepala sekolah merupakan motivator utama warga sekolah.

Mendorong warga sekolah untuk terus semangat dalam bekerja, tampaknya sulit tetapi sebenarnya gampang. Memotivasi warga sekolah untuk bertindak tidak membutuhkan biaya tinggi atau mahal. Komunikasi yang baik berupa kata pujian, sapaan yang sopan dan sikap yang baik berupa kerelaan, keterbukaan merupakan biaya utama yang dibutuhkan dalam mendorong warga sekolah untuk bekerja. Selain itu, memberi penghargaan berupa ucapan profisiat atau hadiah materi terhadap prestasi individual atau kolektif warga sekolah (guru, staf dan siswa) menjadi salah satu biaya yang disiapkan kepala sekolah dalam memotivasi warganya untuk terus bersemangat melakukan sesuatu.

Ketiga, pemecahan masalah secara bersama. Di tengah komunitas sosial (masyarakat), masalah atau persoalan kerap menjadi realitas tak terbantahkan. Litani keluhan, kekecewaan, ketidakpuasan seakan menjadi asesoris yang menghiasi kebersamaan. Saling sikut, lontaran kritik, ketersinggungan seringkali terjadi baik antara sesama anggota maupun anggota dengan pimpinan. Bila dikaji lebih jauh, suatu perbuatan, tindakan dan sikap dinilai menyimpang dan dianggap masalah karena ada nilai, norma dan aturan yang sifatnya mengikat dan harus dipertahankan untuk *bonum commune* (kebaikan bersama). Dengan demikian setiap sikap dan aktivitas yang menyimpang atau berseberangan dengan nilai, norma dan aturan yang dipertahankan bersama disebut masalah. Jika memang demikian maka konsekuensi logisnya ialah bahwa setiap ada masalah mutlak dipecahkan secara bersama.

Pada level organisasi pendidikan (sekolah), nilai, norma dan aturan merupakan milik bersama. Setiap perlakuan dan tindakan yang menyimpang dari nilai, norma dan aturan sekolah disebut masalah. Logikanya, jika nilai, norma dan aturan sekolah merupakan milik bersama maka pemecahan terhadap penyimpangannya semestinya menjadi milik bersama pula.

Kebiasaan membuat pertemuan dan evaluasi dengan agenda yang jelas merupakan salah satu bentuk perilaku kepala sekolah yang menjalankan prinsip pemecahan masalah secara bersama. Duduk bersama dalam pemecahan masalah, biasanya menghasilkan solusi atau jalan keluar yang daya sengatnya lebih kuat dan bertahan lama. Artinya kemungkinan untuk mengulangi kesalahan yang sama menjadi lebih kecil, karena solusi tersebut merupakan komitmen bersama. Lebih lanjut solusi yang ditawarkan sebagai buah refleksi bersama lebih kuat pengaruhnya ketimbang solusi yang lahir dari refleksi sepihak atau sebagian kecil warga. Karena refleksi bersama selalu komprehensif-holistik

mencakup pertimbangan rasional dan emosional (hati) kesukuan, subyektif dan obyektif sedangkan buah refleksi sepihak atau sebagian orang, umumnya parsial-primordial lebih menekankan salah satu pertimbangan misalnya rasional saja atau emosional kesukuan saja; obyektif atau subjektif saja.

Keempat, teladan untuk warga sekolah (guru, pegawai dan siswa). Teladan dimaknai sebagai atribut yang melekat pada sifat, perbuatan dan perlakuan yang dapat ditiru atau dicontohi. Pribadi yang disebut sebagai teladan mutlak dalam dirinya memiliki kualitas lebih dari yang lainnya. Pemimpin yang dapat menjadi teladan berarti pemimpin yang memiliki kualitas lebih yang dapat dijadikan sebagai rujukan atau contoh bagi anggotanya. Di lingkungan sekolah, kepala sekolah dikatakan teladan apabila dirinya memiliki nilai atau kualitas yang dapat dijadikan contoh atau model bagi seluruh warga sekolah.

Di sekolah, kepala sekolah diibaratkan bagai selebriti yang sering disebut, dinilai dan digosipkan. Inilah yang menandakan bahwa kepala sekolah merupakan tokoh sentral di sekolah. Sebagai tokoh sentral tentu ia harus menjadi panutan atau teladan bagi warga sekolah. Keteladanan menuntut kualitas kepribadian yang baik, tindakan dan perbuatan yang terpuji. Sikap, prinsip dan perbuatan kepala sekolah yang dijadikan contoh bagi warga sekolah harus merupakan bentuk keyakinan dan karakter asli diri. Kualitas diri kepala sekolah yang dijadikan teladan bukan kemunafikan dan manipulatif tetapi sebagai keaslian diri sebenarnya. Keunggulan diri yang dijadikan panutan bagi warga sekolah bukan tampilan sesaat agar dinilai baik dan menyenangkan tetapi berlaku permanen dan abadi yang membuat dirinya dikagumi dan dikenang. Pemimpin yang menjadi teladan senantiasa dikenang. Kepala sekolah menjadi teladan jika mempraktekan apa yang dipidatokaan, melakukan apa yang dikatakan, berani bertaruh atas kebenaran perkataan, menepati apa yang dijanjikan, melakukan apa yang dikatakan ia lakukan, dan konsisten dengan perkataan.

Kelima, sebagai agen perubahan dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan yang positif. Esensi perubahan ialah adanya keadaan yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan identik dengan peralihan. Sesuatu dikatakan berubah jika ada yang beralih. Keadaan yang beralih atau yang berbeda sebagai hasil dari perubahan bisa positif, bisa juga negatif. Perubahan yang positif lasim disebut kemajuan dan peralihan yang negatif identik dengan kemunduran.

Organisasi tentu menginginkan perubahan positif dalam perkembangannya. Pada titik ini, peran pemimpin menjadi jaminannya. Karena itu, sekian banyak refleksi yang mengemukakan agar seorang pemimpin

perlu menjadi reformator positif atau *agent of exchange* (agen perubahan) dalam membangun kemajuan anggota dan keseluruhan komponen yang dipimpinnya. Jika demikian maka kepala sekolah, selaku pemimpin dengan sendirinya menjadi pelopor perubahan positif atau agen perubahan di sekolah.

Munculnya perubahan positif di sekolah merupakan keharusan mutlak. Gebrakan reformasi positif tersebut tidak sekadar membangun kritikan pedas atau menilai negatif keadaan sebelumnya. Lebih dari itu, kritikan perlu disertai dengan tawaran solusi yang diyakini dapat dilaksanakan. Kepala sekolah yang menggagas perubahan positif hanya dengan menyerang kebijakan sebelumnya tidak lebih dari seorang pecundang yang sebenarnya menyembunyikan kebobrokan dirinya. Kepala sekolah yang bertindak sebagai agen perubahan semestinya didasari pada niat mulia untuk kebaikan sekolah bukan untuk kepentingan dirinya. Agen perubahan positif menyata dalam kepemimpinan yang tidak oportunis (mumpung masih ada kesempatan), tidak otoriter-ambisius, tidak kaku, dan tertutup tetapi demokratis, partisipatif dan transformatif. Agen perubahan positif ada pada pemimpin yang berpengetahuan luas, moral baik dan memiliki ketrampilan teknis yang memadai. Prinsip utama seorang reformator dalam pelaksanaan tugasnya ialah tegas dalam substansi atau prinsip tetapi lembut dalam cara (*fortiter in re suaviter in modo*).

Keenam, peduli terhadap warga sekolah melalui mendengar. Keberhasilan pemimpin tidak saja dinilai dari aspek kehebatan menggagas, pandai beretorika, dan pintar berargumentasi atau unggul otaknya tetapi lebih juga ditakar dari hati yang peduli. Salah satu sikap yang perlu dimiliki pemimpin ialah rendah hati yang terjelma dalam kebiasaan mendengarkan orang lain. Menjadi pendengar bukanlah gambaran ketidak-tahuan. Mendengar memuat makna peduli dan mengambil bagian dalam pengalaman orang lain. Pemimpin yang mendengar berarti pemimpin yang mengambil bagian dalam pengalaman anggotanya.

Peduli terhadap kebutuhan warga sekolah wajib dilakukan kepala sekolah. Kepedulian tidak dibangun dalam bentuk intervensi yang berlebihan. Peduli dengan guru, pegawai dan siswa diwujudkan dalam sikap ingin mengambil bagian dalam pengalaman harian mereka. Mendengar masukan dan keluhan merupakan salah satu bentuk kepedulian terhadap kebutuhan warga sekolah. Pada konteks ini, kepala sekolah dapat diposisikan sebagai konselor. Kepala sekolah yang bertindak sebagai konselor, mendengar dan tahu menjaga rahasia.

Ketujuh, mengedepankan prinsip etis. Esensi kepemimpinan ialah mempengaruhi orang lain untuk bertindak. Mempengaruhi lebih dari sekedar mem-

beri perintah, instruksi dan memerintah. Sengatan pengaruh lebih kuat dan “berbisa” saat pemimpin membuka ruang adanya kepercayaan, perhatian dan empati. Hal tersebut terrealisir jika pemimpin menjadikan etika sebagai jantung kepemimpinannya. Ketika etika menjadi pusat kepemimpinan, pemimpin turut membangun dan memperkuat nilai-nilai organisasi.

Pemimpin organisasi termasuk pemimpin sekolah atau kepala sekolah yang mengedepankan prinsip etis seperti a) menghargai orang lain (warga sekolah). Penghargaan berarti memperlakukan warga sekolah dengan penuh hormat. Warga sekolah diperlakukan sebagai tujuan itu sendiri bukan sebagai alat atau cara untuk menggapai kepentingan terselubung kepala sekolah. Menghargai mengandung makna mendengarkan orang lain (warga sekolah) dengan seksama, toren dan simpatik. Tatkala penghargaan diberikan warga sekolah merasa diperlakukan dengan hormat dan merasa dirinya berharga. Alhasil warga terdorong dan merasa bersalah bila bertindak di luar konsensus bersama. b) melayani warga sekolah. Inti melayani ialah menempatkan kepentingan bersama di atas egoisme pribadi. Kepala sekolah dengan falsafah melayani menanggalkan segala prestise dan ambisi pribadi demi kebaikan orang yang dilayani. Melayani berarti memberi diri seutuhnya untuk kepentingan yang lebih besar. c) bersikap dan bertindak obyektif. Prinsip ini berkaitan dengan kesetaraan dan keadilan. Kepala sekolah dalam setiap kebijakan mempertimbangkan keadilan dan kesetaraan bagi seluruh warga sekolah. Di sekolah, tak ada warga sekolah yang diperlakukan secara berbeda. Keadilan menegasi privelese. Kendati demikian, dalam kasus tertentu, perlakuan khusus dapat dibenarkan tetapi dengan syarat. Saat individu tertentu mendapat privelese, dasar perlakuan harus jelas dan masuk akal dan dilandasi pada penilaian moral. d) kejujuran. Ketidakjujuran mendatangkan malapetaka bagi pemimpin. Ketidakjujuran menghilangkan rasa percaya orang lain. Kejujuran mendatangkan rasa bangga dan respek warga sekolah terhadap pemimpin.

DAFTAR RUJUKAN

- Covey Stephen R. 2012. *The 8th Habit of Highly Effective People*. Terjemahan Brata S. Wandu & Zein Isa. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Danim Sudarwan & Suparno. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Deal, T.E., & Kent D. Peterson. 1990. *The Principles Role In Shaping School Culture*.
- Husaini Usman, 2009. *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I.N.Natajaya, 2012. *Problematika Pendidikan: Suatu Kajian Teoritik Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Singaraja: Undiksha.
- Komariah Aan & Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Northouse G. Peter. 2013. *Leadership : Theory and Practice, 6th edition*. Terjemahan Ati Cahayani. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen P. 1993. *Organizational Behavoieur, 6th edition*. New Jersey: Prentince Hall. Inc. Internet Edition.

Ketidakjujuran membuat pemimpin kehilangan nyali dalam kendali. Jujur lebih dari sekadar memproklamasikan kebenaran. Kejujuran merupakan sebuah keterbukaan, dalam mana ia menyingkap semua realitas dan fakta sepenuhnya dan apa adanya. Costa (1998) dalam Northouse (2013:415) menggarisbawahi “sikap jujur lebih dari sekadar tidak berbohong”. Bagi pemimpin sekolah jujur berarti “tidak menjajikan apa yang tidak bisa Anda penuhi, tidak berbohong, tidak bersembunyi di balik batu yang berputar, tidak mengabaikan tanggung jawab, tidak menghindari akuntabilitas, tidak menerima bahwa tekanan yang bisa bertahan hidup adalah yang paling sesuai dalam dinamika membebaskan kita dari tanggung jawab untuk menghargai harkat dan martabat orang lain.

KESIMPULAN

Bercermin pada gagasan pedagogik bahwa identitas seseorang atau kelompok bukan sesuatu yang sudah jadi tetapi hasil konstruksi suatu komunitas. Hal serupa dapat disejajarkan dengan pembentukan kultur positif sekolah. Mengkreasi dan mengkonstruksi kultur positif sekolah terjadi melalui pelaksanaan seluruh civitas sekolah. Tugas utama tentu terletak pada siapa yang disebut pimpinan sekolah.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya bertanggung jawab dalam membentuk kultur sekolah melalui pemberdayaan dan kolaborasi dengan warga sekolah lainnya. Kultur positif sekolah berupa kumpulan nilai, perilaku, sikap, tindakan dan kebiasaan warga sekolah yang baik dan benar menuntut kepala sekolah tampil dengan *style* kepemimpinan bijak. Kepemimpinan bijak ditandai dengan membangun harapan warga sekolah dengan menciptakan visi, mendorong warga sekolah untuk bertindak, melibatkan seluruh pihak dalam pemecahan masalah, menjadi teladan atau panutan, peduli orang lain melalui mendengar, menjadi agen perubahan positif dan mengedepankan prinsip etis.

- Robert J. Starrat, 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner, Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Jakarta: Kanisius.
- Suhardan, Dadang, *at.all*. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Taty, Rosmiati, D.A. Kurniady, "Kepemimpinan Pendidikan" dalam Tim Dosen Administrasi UPI, 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tilaar, H.A.R. 2007. *Mengindonesia Etnisitas dan Identitas Bangsa Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zamroni. 2009. *Panduan Teknis Pengembangan Kultur Sekolah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Anonym. (Online), ([http:// edglossary.org/school-culture/](http://edglossary.org/school-culture/)), diakses 19 Mei 2015)
- Moerdiyanto. 2012. "Fungsi Kultur Sekolah Menengah Atas Untuk Mengembangkan Karakter Siswa Menjadi Generasi Indonesia 2045 Tantangan dan Peluang" *Kompasiana VII-2012*.
- Muhammad K. Sirojudin. Anonym. *Definisi dan Teori Kepemimpinan*. (Online), ([file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_SEKOLAH/194505031971091 x.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_SEKOLAH/194505031971091_x.pdf)), diakses 19 Mei 2015).
- Yudana, I Made, 2010. "Pergeseran Paradigma Manajemen Organisasi Dan Kebutuhan Terhadap Sophi Leadership" *Orasi Ilmiah Pengenalan Guru Besar Tetap*. Singaraja: Undiksha.