

STRATEGI PENGUATAN KARAKTER INSTITUSI OLEH KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PENDIDIKAN DI ERA GLOBAL

Juharyanto

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: juharyanto.fip@um.ac.id

Abstrak: Perkembangan pendidikan dan sekolah dari waktu ke waktu tidak hanya berada pada aspek lembaga mereka, tetapi juga pada peran dan inti dari konten yang dilakukan dan diajarkan, sesuai dengan arah kebijakan pemerintah dan tren global. The memberdayakan karakter telah menjadi masalah pemerintah untuk direalisasikan. Setiap peserta didik harus mengintegrasikan nilai-nilai karakter untuk era saat ini dan masa depan mereka. Sebagai agen perubahan, posisi strategis utama harus menjamin untuk mewujudkannya. Kepala sekolah adalah tokoh kunci dan strategis memiliki posisi yang kuat untuk memperkuat karakter. Oleh karena itu, penting untuk kepala sekolah untuk mengetahui berbagai strategi untuk memperkuat karakter siswa, terutama sesuai dengan tren global dan pengembangan.

Kata kunci: karakter lembaga, kepala sekolah, pemimpin pendidikan

Abstract: The development of education and schooling from time to time not only been on the aspect of their institutions, but also on the role and core of the content carried out and taught, in accordance with the direction of government policy and global trends. The empowering the character had been becoming an issue the government to be realized. Each learner must be integrate the character values for their nowadays and future era. As a change agent, the principal strategic positions must guarantee to make it happen. The school principal is the key figure and strategically having strong position to strengthen the character. Therefore, it is important to principals to know various strategies to strengthen the students' character, especially in accordance with the global trends and development.

Keywords: characters institutes, principals, educational leaders

Kepemimpinan merupakan kegiatan dalam mengorganisasikan sumber fisik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Gordon, 1991). Secara khusus, kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku yang melukiskan hubungan kemanusiaan dalam melaksanakan tugas organisasi sekolah, bahkan kepemimpinan dipandang memiliki kaitan erat dengan kepribadian. Pimpinan sebagai bagian dari organisasi dengan visi yang kuat.

Kepemimpinan akan berjalan dengan efektif dan efisien jika terjadi konsistensi antara nilai-nilai kepemimpinan yang diyakini dengan perilaku yang diterapkannya (Robbins, 1999; Owens, 1991).

Studi komprehensif yang dilakukan di Ohio State University mengemukakan dimensi bebas perilaku pemimpin yakni *initiating structure* dan *consideration* (Robbins, 1999). *Initiating structure* menggambarkan hubungan pimpinan dan bawahan. Sedangkan *consideration* merupakan perilaku persaudaraan, keyakinan, kehangatan, ketertarikan dan penghormatan. Kedua dimensi tersebut melahirkan LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) yang menunjukkan bahwa dua dimensi tersebut merupakan faktor terpisah tetapi tidak bertentangan yang terbentang dalam garis kontinum empat kuadran.

Studi lain yang dilakukan The University of Michigan juga menempatkan perilaku pemimpin dikaitkan dengan acuan efektivitas kinerja (Robbins, 1999), yang menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan, yakni *production oriented leadership* dan *employee centered leadership*, yang oleh Likert diklassifikasi menjadi tiga jenis perilaku kepemimpinan yaitu: 1) *task oriented behavior*, 2) *relation oriented behavior* dan 3) *participative leadership*. Berdasarkan penelitian tersebut, menggeneralisasi perilaku kepemimpinan yang efektif antara lain pemimpin efektif cenderung: 1) menjalin hubungan dengan bawahan yang mendukung dan menjunjung sikap menghargai, 2) menggunakan metode kelompok dalam supervise dan keputusan, 3) menyusun kriteria yang tinggi.

Beragam riset kepemimpinan dalam konteks dan budaya yang berbeda pada beberapa dasawarsa menyimpulkan bahwa nilai-nilai kejujuran, integritas, keberpihakan pada kebenaran, dan keterlibatan mendalam secara emosional dan personal pada seluruh personel organisasi dipandang sebagai penentu utama bagi keberhasilan praktik kepemimpinan suatu organisasi (Brown and Townsend, 1997; Kouzes and Posner, 1991; McEwen and Salters, 1997; Sale, 1997; Swann, 1998). Kerinduan atas sajian otentik tentang nilai-nilai integritas dan kebenaran yang menghargai variasi konteks dan budaya oleh keseluruhan sumber daya organisasi adalah fakta dan harus diperjuangkan dan ditampakkan (Bhindi dan Duignan, 1997; Duignan, 1998; Juharyanto, 2012). Otentifikasi nilai-nilai tersebut memicu timbulnya kobaran motivasi spiritual organisasional dan secara signifikan berdampak pada lahirnya keberdayaan SDM organisasi yang menguatkan capaian tujuan organisasi secara bersama dan sempurna (Covey, 1992).

Dari beberapa riset tentang kepemimpinan pendidikan di sekolah, ditemukan bahwa “nafsu” berprestasi hanya diperoleh melalui kuatnya kesadaran kepemimpinan yang merangsek kuat ke dalam diri individu seluruh *stakeholders* pendidikan yang disemangati oleh keteladanan “nafsu” berprestasi kepala sekolah dalam bentuk jalinan interaksi bermakna melalui pemanfaatan nilai-nilai kepemimpinan berdasar penyesuaian dengan

variasi konteks budaya secara konsisten (Juharyanto, 2012). Pemimpin tidak sekedar sadar bahwa mereka ada bersamanya, tetapi lebih jauh dan dalam bahwa mereka adalah SDM dinamis yang memiliki cita-cita indah di masa depan dan membutuhkan tempat dan kesempatan untuk berkembang secara maksimal demi tujuan organisasi sebagai komunitas belajar mereka (Duignan, 1998; Fullan, 1995; Keefe dan Howard, 1997; Sackney, 1998; Sergiovanni, 1996; Juharyanto, 2012; Juharyanto, 2014). Karenanya, kepemimpinan efektif hanya akan terjadi jika etika dan nilai-nilai kepemimpinan menjadi dasar utama pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya (Brown and Townsend, 1997).

Konsep kepemimpinan akhirnya harus dimaknai dalam konteks yang lebih luas, lebih bermakna, dan lebih relevan dengan kehidupan nyata masyarakat beserta kecenderungannya. (Juharyanto, 2012). Akhirnya harus disadari bahwa kepemimpinan bukan saja menitikberatkan pada kemampuan memengaruhi orang lain, melainkan kekuatan untuk menstimuli kesadaran orang lain melalui eksplorasi kesadaran diri terhadap kekuatan bersama mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses edukasi dan indoktrinasi nilai-nilai karakter humanis secara personal dalam konteks organisasi di tengah arus perkembangan global yang melingkupinya. Kepemimpinan bertugas mengeksplorasi dan mengembangkan kekuatan karakter keseluruhan sistem organisasi melalui pendekatan intersubjektif berdasar tren global.

PEMBAHASAN

Trend Pendidikan: Sekilas Pandang Global dan Trend Praktik Pendidikan

Globalisasi merupakan bentuk realisasi dari tujuan akhir integrasi beragam aspek multi kawasan yang harus disikapi dengan bijak dan tepat oleh pendidikan. Setidaknya terdapat empat hal yang akan menjadi fokus globalisasi, antara lain pertama, negara-negara multi kawasan menjadi sebuah wilayah kesatuan produksi multi kawasan. Pemaknaan yang bijak terhadap variasi karakteristik global menjadi bagian penting dalam proses perenungan menentukan keputusan satu organisasi pendidikan.

Kedua, globalisasi berdampak pada kompetisi yang tinggi, yang memerlukan suatu kebijakan yang meliputi *competition policy*, *consumer protection*, *Intellectual Property Rights* (IPR), *taxation*, dan *E-Commerce* serta *integrative & comprehensive views of leadership*. Ketiga, globalisasi menjadi kawasan yang memiliki perkembangan ekonomi sebagai acuan dasar dalam ukuran kesejahteraan manusia. Kemampuan daya saing dan dinamisme usaha ekonomi akan ditingkatkan dengan fasilitasi pengembangan sumber daya

manusia dalam hal peningkatan kemampuan, keuangan, serta teknologi. Keempat, globalisasi akan diintegrasikan secara penuh terhadap keseluruhan sektor, termasuk sektor pendidikan.

Berdasarkan empat fokus globalisasi tersebut, maka kesenjangan antar negara kawasan menjadi semakin kecil, tentu jika didukung oleh kemampuan SDM yang seimbang. Walaupun dalam beberapa hal Indonesia juga diuntungkan oleh produksi barang yang tidak dimiliki oleh negara kawasan lainnya, tetapi jika kualitas SDM Indonesia tidak mengalami kemajuan yang signifikan, maka bukan tidak mungkin, Indonesia, dengan penduduk terbesar yang lekat dengan mental konsumtif, kagetan, instan, dan sebagainya hanya menjadi sasaran utama negara-negara kawasan yang memiliki SDM dengan kualitas (produksi) tinggi. Kunci utama dalam menghadapinya adalah peningkatan kompetensi SDM Indonesia agar dapat memanfaatkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif, dengan upaya peningkatan daya saing SDM nasional (Siradjuddin, 2014) dan global.

Praktik pendidikan di era globalisasi lebih didominasi oleh piranti produk global yang semakin menguat. Pendidikan tidak hanya berproses dalam bentuknya yang tradisional, tetapi lebih jauh akan (sedang) berlangsung tanpa batas ruang dan waktu. Pendidikan era global akan mengalami metamorfosa menjadi pendidikan “tanpa ruang kelas” (*classroom-less*) dan tanpa kertas (*paper-less*) berbasis *e-paper*, dimana pusat kepercayaan peserta didik dan masyarakat akan bergeser kepada produk data dan informasi berbasis teknologi *software*, dibandingkan kepada para pendidiknya (Juharyanto, 2014).

Respon terhadap *trend* kehadiran globalisasi tersebut tentu harus didukung oleh kapasitas SDM yang handal, kuatnya penguasaan ilmu pengetahuan, bahasa asing serta teknologi, dan komitmen kepemimpinan yang kuat serta kesanggupan untuk menjadikan dirinya sebagai model (*uswah*) agen perubahan yang handal. Usaha peningkatan kualitas SDM bisa ditempuh dengan upaya sinergi antara pemerintah, pelaku usaha, dan akademisi untuk menetapkan standar kompetensi profesionalisme di masing-masing sektor. Akselerasi peningkatan kualitas SDM untuk bersaing dalam menghadapi global 2015 harus segera dilaksanakan dalam rangka mencapai kemajuan dan mengejar ketertinggalannya dari negara-negara lain.

Respon terhadap tren global tersebut tentu tidak saja menjadi upaya personal setiap orang dalam satu organisasi. Penguatan karakteristik lokal berbasis potensi personal hendaknya menjadi kesepakatan organisasional. Bagaimanapun, keberadaan satu instansi

pendidikan, disadari atau tidak menjadi tulang punggung utama yang diharapkan masyarakat untuk mampu mempersiapkan generasi didiknya menjadi warga yang handal di era global dengan tetap berpegang teguh pada karakteristik lokal. Institusi pendidikan harus tangguh sebelum melakukan upaya menanggulangi warganya. Tentu, sosok terdepan dalam melaksanakan upaya tersebut berada pada diri kepala sekolah.

Membangun Karakter Institusi Pendidikan

Pendidikan karakter mencakup dimensi *moral reasoning*, *moral feeling*, dan *moral behaviour* (Lickona:1991), atau dalam arti utuh sebagai *morality* yang mencakup *moral judgment and moral behaviour* baik yang bersifat *prohibition-oriented morality* maupun *pro-social morality* (Piaget, 1967; Kohlberg; 1975; Eisenberg-Berg; 1981). Pendidikan karakter seyogyanya dikembangkan dengan menerapkan *holistic approach*, dengan pengertian bahwa “*Effective character education is not adding a program or set of programs. Rather it is a transformation of the culture and life of the school*” (Berkowitz: ... dalam *goodcharacter.com*: 2010). Lickona (1992) menegaskan bahwa: “*In character education, it’s clear we want our children are able to judge what is right, care deeply about what is right, and then do what they believe to be right-event in the face of pressure from without and temptation from within.*”

Sistem nilai mendasar dari sebuah organisasi yang berdaya guna adalah nilai-nilai yang dibangun dan dikuatkan melalui bentuk kepemimpinan berbasis nilai yang kuat dan benar-benar dipraktekkan oleh pemimpin dengan bentuk keteladanan, sehingga mengikat seluruh sistem organisasi ke dalam satu homogenitas karakter yang menguatkan organisasi itu sendiri. Sistem nilai merupakan “konsepsi-konsepsi hidup dalam alam pikiran sebagai warga masyarakat mengenai hal-hal yang harus mereka anggap sangat bernilai dalam hidup” (Koentjaraningrat, 1982:2), sedangkan perilaku merupakan “fungsi interaksi orang dengan lingkungan” (Owens,1991:178). Produk dari interaksi itu bisa berbentuk perilaku baik yang mendatangkan rasa aman, puas dan lain-lain dan perilaku buruk yang dapat mendatangkan rasa ketakutan, kebencian dan lain-lain. Dalam organisasi, menurut teori tersebut dapat berupa “pemegang jabatan” (Owens, 1991: 69), “karyawan dan pelanggan” (Robbins, 2002:17), dan keduanya berinteraksi dengan lingkungannya.

Dalam hal ini pemimpin organisasi dapat memulainya dengan membuat visi yang dapat dipercaya kebenarannya oleh para anggota, mengomunikasikan visi tersebut kepada semua warga organisasi dan kemudian melembagakan visi tersebut melalui berbagai

perilaku, ritual, upacara, dan simbol, begitu pula melalui sistem dan kebijakan organisasi (Wisnu dan Nurhasanah, 2005:263). Pemimpin berbasis nilai karakter akan meraih kepercayaan dan rasa hormat dari seluruh anggota organisasinya tatkala pemimpin mampu secara kongkrit mendemonstrasikan adanya semangat, kegigihan, perjuangan dan berkorban dalam menjalankan nilai-nilai karakter organisasi. Menguatkan karakter institusi pendidikan bermakna penguatan nilai-nilai karakter (baik dan benar) ke dalam diri pribadi pemimpin itu sendiri. Keberhasilan penguatan diri tersebut akan berdampak pada respons pemodelan karakter oleh seluruh sumber daya dalam sistem sekolah itu sendiri.

Setiap manusia pasti memiliki karakter positif berupa sikap positif dalam pandangan khalayak umum. Sikap positif itu antara lain optimisme, keimanan, sikap cepat pulih, sportif, antusiasme, kepekaan, humor, bersyukur, kerendahan hati dan pengharapan. Kebajikan-kebajikan tersebut mengalami proses internalisasi dan desiminasi ke dalam diri individu dan relasi sosial dalam satu organisasi.

Allport (dalam Suryabrata, 1984:148) tidak membedakan antara watak (*karakter*) dengan kepribadian (*personalitas*). Keduanya merupakan organisasi-dinamis dalam individu sebagai suatu sistem psikofisis yang menentukan caranya yang khas dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan. Watak lebih digunakan dalam arti yang normatif. Dalam bahasa aslinya, Allport menyebut "*character is personality evaluated*", sebaliknya "*personality is character devaluated*". Menurut Allport manusia adalah organisme yang pada waktu lahirnya pada masa kanak-kanak adalah makhluk biologis, lalu berubah/berkembang di masa dewasa menjadi individu yang egonya selalu berkembang.

Denison (2000:42) menyatakan bahwa kultur dapat memengaruhi kinerja organisasi, model budaya organisasi tersebut didasarkan pada sifat-sifat budaya yaitu *involvement, consistency, adaptability* dan *mission*. Wijanarko (2006:63) menyatakan nilai dan norma mengendalikan perilaku anggota organisasi, sehingga budaya organisasi akan membentuk pola perilaku tertentu anggotanya. Dengan demikian, karakter yang diperankan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menjadi sangat penting dan sangat kuat dalam menentukan dan mengembangkan kultur organisasi.

Kepala Sekolah sebagai Model Penguat Karakter Institusi

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua

kebutuhan sekolah. Profesionalisme kepala sekolah dapat tercapai apabila sudah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang sudah di terapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (permendiknas) No. 13 Tahun 2007. Hanson (1991) menyatakan agar kepala sekolah mampu menjalankan fungsinya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi, yang kemudian menjadi salah satu rujukan dasar diterbitkannya kebijakan tentang sertifikasi pendidik (Bafadal, 2008).

Ada lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah sesuai dengan permendiknas No. 13 tahun 2007, yakni: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial, walaupun dalam implementasinya seringkali terhambat karena beberapa hal. Misalnya rendahnya mental kepala sekolah, kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, bahkan ambiguitas implementasi ranah politis atas dasar *vested interest* justru seringkali mengaburkan peran kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas mutu guru dan mutu pendidikan secara nasional (Eferakaya dalam Ololube, 2007), karena eksistensi sekolah tidak dapat lepas dari terminologi politik (Cherian, F. & Daniel, Y., 2008). Dalam kerangka demikian, sosialisasi budaya organisasi (Wasis D. Dwiyono, 2008, dan Raihani, 2007) perlu dilakukan dalam rangka konsistensi semangat desentralisasi (Tony Bush dan David Gamage, 2001) guna melakukan proses perubahan sekolah menjadi lebih bermutu dan mampu menguatkan nilai-nilai karakter pada seluruh sivitas akademis sekolah, khususnya peserta didik.

Kepala sekolah bukan hanya sebagai pemimpin pengajaran, tetapi juga sebagai agen perubahan (*agent of change*) dan fasilitator yang nyata bekerja dalam reformasi sekolah (Wohlsetter, 1996). Bafadal (1995) menemukan bahwa kesuksesan proses implementasi perubahan di sekolah dasar didukung oleh agen internal, khususnya kepala sekolah.

Penelitian yang berhubungan dengan tema perubahan sekolah dasar telah dilakukan berikut temuan-temuannya yang patut dijadikan acuan para pengembang dan praktisi pendidikan, diantaranya Lezotte, dkk (1983) yang meneliti pengaruh karakteristik sekolah efektif terhadap prestasi belajar; Purnell & Gotts (1983) yang meneliti pelibatan orang tua dalam membimbing anak di rumah; Goodlad (1975) yang meneliti tentang sekolah sukses; Frymeir, dkk (1984) yang meneliti seratus sekolah yang baik melalui perubahan; Gibbons (1986) dengan penelitian yang menekankan pada penelitian sekolah efektif melalui

penerapan Program Perbaikan Sekolah; Barozzo (1987) yang meneliti sekolah efektif dengan menekankan program pengajaran khusus; Rutter (dalam Sergiovanni, 1987) yang meneliti tentang peran kunci kepala sekolah bagi peningkatan kualitas keluaran murid; Davis (1989) yang meneliti sekolah efektif dan guru efektif; dan lain-lain. Beragam penelitian tersebut mengindikasikan pentingnya organisasi sekolah sebagai bagian integral dalam mengakomodir terciptanya sekolah yang baik (baca: efektif, bermutu), yang secara organisatoris sangat ditentukan oleh kepala sekolah.

Dari beragam pendapat di atas diketahui bahwa kepala sekolah merupakan orang kunci yang sangat menentukan perubahan ke arah mana sekolah tersebut dikehendaki. Kepala sekolah merupakan orang pertama dan utama yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan penguatan karakter sumber daya institusi pendidikannya. Kegagalan dan keberhasilan penguatan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sebagai pemimpin terdepan dan agen perubahan di sekolah. Singkatnya, *modeling* kepala sekolah yang divisualisasikan ke dalam sikap dan perilaku berkarakter dalam keseharian kehadirannya, menjadi kunci utama bagi keberhasilan dan kegagalan institusi pendidikan yang dipandunya.

Strategi Penguatan Karakter Institusi Pendidikan

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam menguatkan nilai-nilai karakter kepada peserta didik melalui pendidikan dan pengajaran di sekolah. Kepala sekolah merupakan guru yang ditambah jabatannya sebagai kepala sekolah karena keahliannya dalam aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilannya. Keseluruhan aspek tersebut menyatu ke dalam dirinya secara utuh dan proporsional sehingga menjadi pribadi yang berbeda jika dibandingkan dengan keberadaan guru dan petugas tata usaha lainnya. Dengan demikian, melakukan penguatan karakter kepada seluruh sumber daya, merupakan tugas yang tidak sulit bagi kepala sekolah dengan bekal aspek kompetensi yang sempurna tersebut.

Faktanya, tidak semua kepala sekolah mampu melakukan upaya penguatan karakter tersebut. Kepala sekolah sering kali terjebak dalam dominasi aktivitas administratif dan teknis, di mana mereka pada dasarnya juga wajib melaksanakan fungsi-fungsi lain sebagai pemimpin, manajer, dan supervisor di sekolahnya. Pemahaman yang baik terhadap fungsi tersebut perlu diinternalisasikan dan ditingkatkan sebagai garansi terhadap menguatnya

karakter peserta didik sebagaimana diamanatkan undang-undang. Disamping itu, beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam menguatkan nilai karakter kepada peserta didik antara lain: 1) Integrasi keseluruhan lembaga pendidikan; 2) Integrasi total kompetensi ke dalam keseharian aspek budaya sekolah; 3) Penguatan komitmen kedisiplinan; 4) kerja sama dengan pihak ketiga; 5) *On going monitoring and evaluation*; 6) *Routine Progress Reporting*; 7) *Open reflection* (Juharyanto, 2015).

Prioritas utama dalam melakukan penguatan karakter adalah melalui penanaman nilai-nilai pendidikan yang selalu berupaya untuk mendewasakan manusia secara utuh. Suwarno, (1985) menyatakan bahwa dalam rangka melakukan upaya pendidikan tersebut, sekolah tidak bisa melakukannya sendiri tanpa keterlibatan pihak lain, yakni keluarga dan masyarakat. Kesadaran tersebut mengandung konsekuensi terhadap sekolah untuk senantiasa melakukan koordinasi intensif tentang penguatan karakter peserta didik sebagai bagian keluarga dan masyarakat, menerima masukan, dan merencanakan tindakan yang sama dalam memperlakukan peserta didik. Melibatkan masyarakat dan keluarga berdampak pada meningkatnya kepedulian masyarakat terhadap program sekolah, sekaligus menjadi landasan bagi ketiga belah pihak untuk mencari solusi atas segala masalah yang berkaitan dengan melemahnya karakter yang diinginkannya dan menguatkannya secara bersama-sama.

Salah satu aspek yang ditekankan dalam proses internalisasi nilai-nilai karakter berbasis dalam proses pengembangan karakter peserta didik adalah nilai profesionalitas dan kesadaran terhadap kompetensi dirinya sebagai kepala sekolah. Menggerakkan peserta didik untuk senantiasa menerapkan nilai-nilai karakter hendaknya dilakukan melalui keteladanan, dimana kepala sekolah meriilkan nilai-nilai kompetensinya dalam kehidupan nyata sehari-hari. Menggerakkan peserta didik bermakna menyajikan situmulus nilai-nilai kebaikan melalui pengejawantahan nilai tersebut di hadapan setiap orang, terutama peserta didik. Integrasi nilai-nilai karakter tersebut juga dapat dilakukan melalui visualisasi nilai karakter yang terintegrasi dengan peraga pendidikan yang tersebar secara terbuka ke dalam setiap aspek/infrastruktur satuan pendidikan.

Penguatan nilai karakter berhubungan erat dengan dengan penguatan komitmen kedisiplinan. Komitmen kedisiplinan hendaknya dibangun atas dasar potensi individu peserta didik. Implikasinya, performansi indikator kedisiplinan antar individu berbeda, sebagaimana berbedanya tindakan disiplin yang akan mereka terima. Aturan dalam kerangka penegakan kedisiplinan membangun karakter yang disusun sekolah, sehingga

seragam, merupakan indikasi tidak terwadahnya aspek individualitas peserta didik.

Kesadaran akan pentingnya keterlibatan institusi pelaksana dan penguat nilai karakter dalam menguatkan nilai-nilai karakter peserta didik harus ditumbuhkan dan dikuatkan kepada seluruh sumber daya sekolah. Pelaksanaan kerja sama dengan berbagai institusi pun tampaknya perlu mendapat perhatian yang lebih serius dari kepala sekolah. Khususnya ketegasan pembagian peran dan definisi koordinasi antar keduanya, mulai dari bentuk koordinasinya, sistem monitoring dan evaluasinya, serta kejelasan bangunan karakter dan nilai-nilai integratif dari internalisasi nilai karakter yang dikehendaki. Aktivitas studi banding, mantri semalam, magang, mendatangkan narasumber, kegiatan *outbond*, dan lain-lain merupakan beberapa contoh kerjasama pihak ketiga. Pemberdayaan komite sekolah sebagai organisasi yang memiliki kemampuan sah dalam meneropong karakter masyarakat, menjadi sangat penting untuk dilakukan. Karakter yang dikembangkan tentu tetap berbasis pada loyalitas masyarakat, di mana komite sekolah memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang hal tersebut.

Kegiatan monitoring dan evaluasi penguatan karakter mengacu pada prinsip *on goin monitoring and evaluation*. Kegiatan tersebut dilakukan dengan maksud untuk dapat melakukan refleksi terhadap segala bentuk atau performansi penguatan karakter yang dilakukan oleh peserta didik dan seluruh sumber daya sekolah. Kegiatan tersebut tidak dibatasi waktu dan tempat, berlangsung sepanjang waktu dan di segala kondisi. Setiap sumber daya memiliki peran yang relatif sama dalam melakukan kegiatan tersebut.

Laporan kemajuan capaian penguatan karakter hendaknya menjadi kegiatan rutin dan terencana secara sempurna. Rutinitas kegiatan acapkali tidak abai dengan substansi kegiatan itu sendiri. Akibatnya, kegiatan demi kegiatan hanya dilakukan dalam rangka menggugurkan kewajiban terjadwal. Karena itu, kegiatan tersebut harus direncanakan sedemikian rupa sehingga substansi dari *progress report*-nya menghasilkan simpulan konstruktif bagi perbaikan program penguatan karakter secara bersama antar tiga pusat pendidikan yang ada.

Setiap upaya penguatan karakter hendaknya direfleksi secara terbuka oleh setiap pihak yang terlibat. Refleksi dilakukan melalui bergama pendekatan, baik *one way reflection*, *two ways reflection*, maupun *multi ways reflection*, bergantung pada lingkup, sumber, dan target performansi karakter peserta didik.

Disamping itu, menurut Bezzina (1995), terdapat beberapa strategi yang dikembangkan dalam konteks desentralisasi dan transparansi kelembagaan, antara lain: 1)

Mengembangkan visi; 2) Ideologi Utama; 3) Menghadapi Tantangan; 4) Pebelajar; 5) imajinasi; 6) mempromosikan nilai-nilai; 7) pemberdayaan; 8) kepemimpinan kolejal; dan 9) heroik.

Riset yang dilakukan oleh Buell, 1988; Champy, 1995; Fullan, 1995; Terry, 1993, menyimpulkan bahwa efektivitas suatu perubahan ditentukan oleh berkembangnya visi yang terdistribusi dengan baik kepada seluruh organisasi. Kondisi ini membutuhkan kearifan dan niat institusi lebih atas untuk dapat bekerjasama membantu lembaga di bawahnya membentuk masa depan mereka melalui rumusan dan pengembangan visi mereka sendiri, tentunya visi yang di-*breakdown* dari visi dan misi lembaga di atasnya.

Ideologi utama didefinisikan sebagai karakter suatu organisasi, yang keberadaannya menjadi perekat bagi setiap institusi untuk berkembang dan maju bersama meraih visi dalam satu ikatan harmoni normatif regulatif. Ideologi utama tersebut meliputi nilai-nilai dasar, tujuan inti, dan memvisikan masa depan.

Nilai-nilai dasar sangat penting dan keberadaannya abadi bagi suatu organisasi yang dalam proses belajar. Nilai-nilai dasar tersebut mengakar pada nilai-nilai lokalistik yang diakui kebenarannya secara massal (perennial). Nilai-nilai kejujuran, kepercayaan, integritas, kerja keras, upaya perbaikan diri tanpa henti, pemberdayaan dan kreativitas, layanan, dan pola pikir, sikap, tindakan holistik, tidak harus berubah karena perubahan yang terjadi di luar, tetapi justru menjadi acuan terbaik bagi terjadinya perubahan di sistem organisasinya (Collin and Porras, 1996).

Tujuan inti lebih menekankan pada alasan mengapa organisasi diadakan, diciptakan atau dibentuk. Tujuan inti yang efektif dapat membantu anggota merefleksikan motivasi idealnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Memvisikan masa depan adalah menetapkan tujuan dan strategi yang jelas bagi tercapainya tujuan di masa datang. Fritz (1996) menyatakan bahwa berkembangnya organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan dan ketegasan maksud rumusan misi organisasi. Bagi organisasi yang selalu belajar, misi tidak akan bermakna jika nilai misi tidak merasuki batin diri pendidik, terpolakan dalam sikap dan tindakannya, kemudian membias ke seluruh sudut organisasinya (*inner edge*) yang diekstrapolasi ke dalam rumusan tujuan yang lebih kongkrit dan realistik. Dengan demikian, dalam strategi juga terdapat rumusan indikator capaian atau kriteria keberhasilan sebagai dasar klarifikasi baik dari segi dimensi waktu, tenaga, biaya dan aktivitas itu sendiri (Ainscow et al., 1996).

Kegagalan praktik pendidikan dalam konteks desentralisasi pendidikan dengan mengedepankan kemandirian dan otonomi manajemen dan kepemimpinan selama ini tidak sepenuhnya berhasil. Penyebabnya adalah tindakan yang dilakukan dalam menyiapkan sumber daya condong pada tataran teknis konseptual tentang aspek perubahan yang menghendaki, dan kurang memperhatikan aspek *human characters* (Bezzina, 1998). Manajemen yang efektif bagi suatu organisasi, ternyata tidak bisa diajarkan, karena manajemen tidak sekedar kumpulan tugas mekanis, melainkan interaksi karakter humanistik (Bell and Harrison, 1998), dan penekanan pada aspek karakter humanistik tersebut berpengaruh pada kepemimpinan masa depan yang efektif (Adair, 1983; Mortimore and Mortimore, 1991), dan terintegrasi dengan karakter humanistik, yang menurut Duignan (1998) adalah pemimpin yang *“full-blooded creatures who are politically and spiritually aware, earthly and practical.*

Prinsip belajar sepanjang hayat harus ditegakkan dan dipraktikkan oleh pemimpin (Crowther dan Limerick, 1998). Pemimpin perlu mempromosikan lingkungan di mana belajar aktif dapat terjadi. Belajar perlu dilihat sebagai kegiatan sosial (Downs, 1995) di mana setiap orang memiliki peran untuk bermain dalam membantu orang untuk belajar.

Pemimpin visioner selalu membuat “lompatan mental” dengan merubah “kondisi tidak mungkin saat ini” menjadi “harus terjadi di masa mendatang”. Mereka selalu terikat dengan imajinasi demikian yang dengan komitmen dan kreativitas tinggi, melahirkan energi baruan cara baru yang mendukung kehidupan organisasi. Karakteristik penting dari pemimpin masa depan senantiasa berusaha menjadi model/teladan dan mengkomunikasikan keteladanannya melalui kedalaman keyakinan dan ide-ide serta perilaku kesehariannya, atau menurut Boyatzis (2010) disebut dengan istilah *resonant leader*.

Pemimpin era global menjadi seorang pencipta sistem nilai sekaligus pusat gemala nilai-nilai tersebut yang kemudian bergema memutar seluruh sudut organisasi menurut prinsip-prinsip tertentu yang diakui kehandalannya atau Covey (1992) menyebutnya dengan istilah *a value system centered round principles*. Pemimpin akan berhasil jika berupaya melekatkan perilaku manajemen dan kepemimpinannya dengan prinsip-prinsip integritas pribadi, kredibilitas dan hubungan saling percaya (Kouzes dan Posner, 1991), dan komitmen terhadap nilai-nilai etika dan moral seperti kasih sayang, kerendahan hati dan pelayanan (Juharyanto, 2014) sehingga struktur organisasi, proses dan praktek akan dibangun, dipelihara, dipertahankan dan dikembangkan. Tentu promosi nilai tersebut akan

berjalan dengan baik ketika dibingkai dengan prinsip *al Muhafadatu 'a laa Qodimis Sholeh wal Akhdu bil Jadidil Ashlah* (dalam Juharyanto, 2012).

Bawahan kadang mengagumi para pemimpin yang mendelegasikan otoritas mereka, yang membuat bawahan merasa kuat dan mampu. Bawahan menyerahkan kembali kepercayaan, dukungan dan pujian kepada pemimpin, dan ini membantu untuk memperkuat pemimpin dan visi organisasi.

Kepemimpinan tidak bisa menjadi hak prerogatif dari satu orang. Pemimpin masa depan perlu dilatih untuk menguasai seni membentuk tim, berkolaborasi melalui tim dari pada mengarahkan dan memberi perintah. Kepemimpinan kolegial mendorong ketahanan organisasi secara berkepanjangan.

Manajemen pada dasarnya memiliki dimensi heroik karena selalu berhubungan dengan tantangan dan mengejar keberhasilan serta tidak ada alasan untuk lari dari tanggung jawab (Teal, 1996). Pemimpin adalah orang yang percaya diri dan selalu bersedia menantang dirinya untuk melakukan banyak hal yang mungkin seolah di luar kemampuan dirinya dan pada saat yang sama selalu bersedia menerima tantangan internal dan eksternal organisasinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Globalisasi itu niscaya dan tak dapat dihindari, sebagaimana dampak yang lekat mengiringinya. Kepada sekolah sebagai pemimpin institusi pendidikan berkewajiban menjadikan dirinya sebagai model bagi penguatan kompetensi dan karakter global berbasis nilai-nilai lokal. Sumber Daya Manusia yang berkualitas hanya dihasilkan oleh pendidikan yang berkualitas yang dikelola pemimpin yang juga berkualitas.

Saran

Penguatan karakter ke dalam institusi pendidikan dapat dilakukan dengan beragam strategi, antara lain: 1) Integrasi keseluruhan lembaga pendidikan; 2) Integrasi total kompetensi ke dalam keseharian aspek budaya sekolah; 3) Penguatan komitmen kedisiplinan; 4) kerja sama dengan pihak ketiga; 5) *On going monitoring and evaluation*; 6) *Routine Progress Reporting*; 7) *Open reflection*; 8) membangun kultur independensi; 9) mengembangkan visi; 10) menguatkan ideologi utama; 11) membangun kesiapan untuk

menghadapi tantangan: pebelajar, imajinasi, promosi nilai-nilai, pemberdayaan, kepemimpinan kolejal, dan semangat heroik.

DAFTAR RUJUKAN

- Ainscow, M., et. al. 1996, *Creating the Conditions for School Improvement*, David Fulton, London.
- Bafadal, I. 1995. *Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi, tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang
- Bafadal, I. 2003. *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Professional Guru*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Bafadal, I. 2008. *Tuntutan Profesionalisme Kepala Sekolah*, Materi Seminar “Menyongsong Era Profesionalisme Kepala Sekolah” disajikan pada tanggal 15 Desember 2008 di Aula Utama Universitas Negeri Malang (UM)
- Barozzo, A.C. 1987. *Effective Practice In Achieving Compensatory Education Funded Schools II*. Sacramento: California State Department of Education.
- Bezzina, C. 1995, *The Maltese primary school principalship: perceptions, roles and responsibilities*, PhD thesis, Brunel University, School of Education.
- Bezzina, C. 1998, *Making quality work: the changing role of education officers and subject co-ordinators*, paper presented at the MUT Conference The Roles of Education Officers and Subject Co-ordinators as Agents of Change and Development, 25-26th April.
- Bhindi, N. and Duignan, P. 1997, *Leadership for a new century: authenticity, intentionality, spirituality and sensibility*, Educational Management & Administration, Vol. 25 No. 2, pp. 117-32.
- Boyatzis, R. dkk. 2010. *Resonant Leadership: Memperbaharui Diri Anda dan Berhubungan dengan Orang Lain melalui Kesadaran, Harapan, dan Kepedulian (terjemahan)*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Brown, J. and Townsend, R. 1997, *Developing an ethical framework*, Thrust for Educational Leadership, Vol. 27 No. 3, pp. 12-14.
- Buell, N. 1998, *Building a shared vision: the principal's leadership challenge*, NASSP Bulletin, Vol. 76, pp. 88-92.

- Bush, Tony & Gamage, David. 2001. *Models Of Self-Governance In Schools: Australia And The United Kingdom*. 15 (1). (Online), <http://www.emerald-library.com>, diakses 9 Februari 2011.
- Champy, J. 1995, *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, Harper-Collins, New York, NY.
- Cherian, F. & Daniel, Y. 2008. *Principal Leadership In New Teaching Induction: Becoming Agents Of Change*, 3 (2). Retrieve (DATE) from <http://www.ijepi.org>, Volume 3, Number 2, diakses 3 Januari 2011.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. 1996, *Building your company's vision'*, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 65-77.
- Covey, S. 1992, *Principle Centred Leadership*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Crowther, F. and Limerick, B. 1998, *Leaders as learners: implications for postmodern leader development*, *International Studies in Educational Administration*, Vol. 26 No. 2, pp. 21-9.
- Davis, G.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Denison, D: 2000. *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?"* in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison. 1990. *Organisational Culture and Organisational Development*, Research in Organisational Change and Development5, Wiley, New York
- Depdikbud RI. 1994. *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah
- Depdiknas 2010. *Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Jakarta. Penerbit Kementerian Departemen Pendidikan Balitbang Pusat Kurikulum.
- Downs, S. 1995, *Learning at Work: Effective Strategies for Making Things Happen*, Kogan Page, London.
- Duignan, P. 1998, *Authenticity in leadership: the rhetoric and the reality*, paper presented at the ATEE 23rd Annual Conference, Limerick, Ireland, 24-30 August.
- Eisenberg, N. 1986. *Altruistic emotion, cognition and behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fritz, R. 1996, *Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organisational Structure*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Fullan, M. 1995, *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*, The Falmer Press, London.

- Gibbon. M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Columbus Public Schools, Department of Evaluation Service.
- Goodlad, J. 1975. *The Dynamics of Educational Change*. New York: McGraw Hill.
- Gordon, T. 1998, *Guru yang Efektif, Cara untuk mengatasi Kesulitan dalam Kelas*, terj. Murdjito, Jakarta : Rajawali
- Hanson, E. M. 1991. *Educational Administration And Organizational Behavior, Third Edition*, USA, Massachusetts : A Division of Simon & Schuster, Inc. 160 Gould Street Needham Heights .
- Hasan, A. M. 2007. *UN dan Mutilasi Semangat Pendidikan*, Koran Pendidikan Edisi 150, 26 Maret- 1 April.
- Juharyanto. 2012. *Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan pada Sekolah Berprestasi: Studi Multi Kasus Pada Tiga Sd/Mi Berprestasi Di Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Jember dan Kabupaten Situbondo*. Disertasi Tidak Diterbitkan, 2012. Malang: Program Pascasarjana Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan.
- Juharyanto. 2014. *Internalisasi Nilai Karakter Dalam Membangun Kultur Organisasi Pendidikan Studi Kasus pada Sekolah Tinggi Agama Islam Bondowoso*, Jurnal Pendidikan Lentera Dinas Pendidikan Kabupaten Bondowoso: Volume 1, Nomor 1 2014.
- Juharyanto. 2014. *Tantangan Dunia Pendidikan Menghadapi MEA 2015*, makalah disajikan pada Talkshow “Menghadapi Tantangan MEA” diselenggarakan oleh Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat Country Universitas Tribuana Tunggadewi Rayon FISIP Ad_Dakhil Malang, 26 Oktober 2014.
- Keefe, J.W. and Howard, E.R. 1997, *The school as a learning organization*, NASSP Bulletin, Vol. 81 No. 589, pp. 35-44.
- Koentjaraningrat, 1989a, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pengembangan*, Jakarta: Gramedia
- Kohlberg, L. 1984. *The Psychology of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. 1991, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lezotte, L. & Beverly, A.B. 1983. *School Improvement Based on Effective Schools Research: A Promising Approach for Economically Disadvantage and Minority Students*. Albany: ERIC.

- Lickona, T. (1992). *Educating for Character. How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*. NY: Bantam Doubleday.
- Lickona, T. 1991. *Educating for Character*. New York: Bantam Books
- Mcewen, A. and Salters, M. 1997, *Values and management: the role of the primary school headteacher*, *School Leadership & Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 69-79.
- Mortimore, P. and Mortimore, J. (Eds) 1991, *The Secondary Head*, Chapman, London.
- Ololube, N.P. 2007. *Professional, Demographics, And Motivation: Predictors Of Job Satisfaction Among Nigerian Teachers*, 2 (7). Retrieve (DATE) from <http://www.ijepi.org>, Volume 2, Number 7, diakses 3 Januari 2011.
- Owens, R. G., 1987, *Organizational Behavior in Education*, Third edition New Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, 2007. *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah Nomor 13 Tanggal Tahun 2007*
- Piaget, J. ,1967, *The Moral Development of the Child*. New York: Collier.
- Purnell, R.F. & Gotts, E.E. 1983. *An Approach for Improving Parent Involvement Through More Effective School-Home Communications*. New Orleans, L.A.: Southern Association of Colleges and Schools.
- Raihani, 2007. *Education Reforms In Indonesia In The Twenty-First Century*. 8 (1). <http://iej.com.au>. diakses 2 Februari 2011.
- Robbins, S. P., 1996, *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins. S. P. 1999. *Essentials of organizational behavior*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, inc
- Sackney, L. 1998, *Leadership for the learning community*, paper presented at the ATEE 23rd Annual Conference Limerick Ireland, 24-30 August.
- Sale, J. 1997, *Leading from the heart'*, *Managing Schools Today*, Vol. 6 No. 9, pp. 16-19.
- Sergiovanni, T. 1996, *Leadership for the Schoolhouse*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Siradjuddin, 2014. *Menyongsong Era MEA*, Badan Nasional Sertifikasi Profesi, edisi pertama 2014, BSNP: Jakarta.
- Suryabrata, S. 1984. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali

- Swann, R. 1998, *Compassionate leadership in schools*, International Studies in Educational Administration, Vol. 26 No. 1, pp. 21-9.
- Teal, T. 1996, *The human side of management*, Harvard Business Review, November-December, pp. 35-44.
- Terry, R.W. 1993, *Authentic Leadership. Courage in Action*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Wasis D.D. 2008. dalam *Ilmu Pendidikan*, Jurnal Kajian dan Praktik Kependidikan, tahun 35 Nomor 1 Januari 2008. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.
- Wijanarko, H., 2006, Slogan (online), [http://www, Jakarta consulting.com/art-01-45.htm](http://www.jakarta_consulting.com/art-01-45.htm)
the Jakarta Consulting Group Partner In The Jakarta Consulting Group All Right Reserved, diakses tgl 26 Agustus 2011.
- Wisnu. UR. dkk., 2005, *Teori Organisasi Struktur dan Desain*, Malang: UMM Press