

MEMBANGUN KEPEMIMPINAN SEKOLAH LEVEL 5

Agung Pardini

Ketua Sekolah Guru Indonesia, Dompét Dhuafa Corporate University
guru.agung@dompetdhuafa.org

Abstrak

Setiap sekolah dituntut untuk selalu mampu berinovasi agar memiliki stamina dalam memimpin perubahan, namun sayangnya banyak sekali yang tidak siap menghadapi perubahan tersebut. Maka sangat diperlukan kajian tentang model kepemimpinan terbaik yang sanggup untuk membangun paradigma baru tentang sekolah di era perubahan dunia. Salah satu karya ilmiah populer yang sangat jeli menjelaskan tentang karakteristik kepemimpinan perubahan, termasuk juga dalam kajian manajemen perubahan sekolah adalah buku karya **Jim Collins** yang berjudul ***Good to Great (Baik Menjadi Hebat)***. Buku ini merupakan hasil riset yang dilakukan oleh satu tim besar selama lima tahun di perusahaan-perusahaan elit yang berhasil membuat lompatan dengan hasil hebat dan mampu mempertahankan hasil hebat tersebut selama paling sedikitnya lima belas tahun. Berdasarkan kajian dari buku tersebut, artikel ini akan membahas tentang pola kepemimpinan efektif yang mampu dalam menciptakan iklim sekolah yang positif dan aman melalui pelibatan dan kolaborasi seluruh komunitas sekolah, orang tua siswa, dan pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan dan norma-norma sekolah

Kata kunci: Kepemimpinan, Manajemen Perubahan, dan Budaya Sekolah

PENDAHULUAN

Untuk menjadi sukses, maka menjadi baik saja tidak akan pernah cukup, tapi semestinya juga harus hebat. Begitupun dengan sebuah sekolah, sekolah yang sukses atau unggul adalah sekolah yang sejak awal telah berkomitmen untuk menjadi sekolah hebat, bukan hanya ingin menjadi sekolah yang biasa-biasa saja, atau malah sekolah yang cuma “ala kadarnya”. Hanya sayangnya, banyak sekolah yang kerap mudah merasa puas dengan segala pencapaian yang diperoleh. Salah satunya gampang puas dengan perolehan nilai akreditasi sekolah. Padahal akreditasi lebih bersifat administratif dan bukan suatu jaminan kehebatan yang bisa diukur dalam jangka waktu yang panjang.

Kata kunci di balik suksesnya suatu sekolah yang sebenarnya adalah kepemimpinan. Pemimpin yang hebat tidak akan cukup memuaskan diri dengan penilaian tertinggi dalam akreditasi sekolah. Akreditasi “A” baru sekedar mencirikan bahwa sekolah ini memenuhi seluruh standar secara sempurna dengan predikat “sangat baik”. Tapi belum tentu predikat ini hebat, walaupun pencapaiannya sudah berkategori baik atau bahkan sudah sangat baik. Namun konsep baik tidak sama dengan konsep hebat. Hebat berarti memiliki keunggulan dibanding dengan yang lain.

Dalam program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diberlakukan di Indonesia sejak tahun 2003 menuntut perubahan mendasar pada cara pandang tentang kepemimpinan sekolah dalam mengembangkan tata kelola sekolah yang

melibatkan partisipasi masyarakat.¹ Fokus dari model MBS di Indonesia adalah pada peningkatan mutu sekolah, walaupun perspektif mutu ini masih terlalu luas.² Setidaknya terdapat empat pilar yang mesti ditegakkan oleh sekolah yang menganut MBS, yakni: otonomi, akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi. Maka sekolah hebat memiliki pemimpin yang mampu merancang, mengembangkan, dan mengimplementasikan tata kelola sekolah yang melibatkan seluruh pihak (*stakeholders*) dalam masyarakat. Artinya, secara ideal, sekolah hebat adalah sekolah yang mampu menjadi parameter perubahan masyarakat. Kemajuan sekolah semestinya mampu menjadi pendorong kemajuan masyarakat. Inilah yang lebih layak kita sebut dengan sekolah hebat.

Inilah saatnya kita mendefinisikan ulang apa itu sekolah hebat di era kekinian? Kelemahan dari pendidikan modern terlihat pada kondisi tergerusnya budaya lokal akibat menguatkan budaya kontemporer. Maka semestinya misi suci pendidikan tidak boleh mengabaikan potensi lokal.³

¹ Bank Dunia, *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia*. (Jakarta: Bank Dunia, 2013) Hal. 1.

² Nurkolis, Drs., M.M., *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003) Hal. 108.

³ A. Chaedar Al-Wasilah, *Pokoknya Rekayasa Literasi*. (Bandung: Kiblat Buku Utama, 2012) Hal. 116-117.

Di sisi lain, salah satu karakter dari sekolah modern memang ditandai dengan pengalaman-pengalaman belajar siswa yang menarik karena disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan para peserta didiknya.⁴ Sekolah hebat harus diawali dengan kemampuan pemimpinnya dalam membaca dan mengidentifikasi nilai-nilai masyarakat, lalu menjadikan temuannya ini sebagai acuan dalam pengembangan kurikulum dan budaya sekolah.

Tidak boleh ada dikotomi antara “membaca kata-kata” dengan “membaca dunia”, artinya antara apa yang diajarkan di sekolah semestinya harus sama dengan apa yang ada dunia fakta atau realitas yang sebenarnya. Jangan sampai dunia persekolahan menjadi sebuah dunia yang tertutup, yakni memisahkan antara pengalaman hidup namun sayangnya kita tidak “membaca” pengalaman tersebut. Padahal semestinya sekolah bukan hanya tempat untuk membaca “kata-kata sekolah” (*school words*), tapi malah melupakan “kata-kata kenyataan” (*reality words*).⁵ Pemimpin sekolah harus berhasil mendorong sekolah agar lebih adaptif dengan segala perubahan zaman. Tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan jangan hanya menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkarakter, namun sayangnya tidak memiliki kesiapan untuk terjun ke masyarakat. Ini yang mesti diperhatikan lebih dalam lagi. Sekolah dan masyarakat sesungguhnya adalah satu.

Dunia sedang berubah, dan terus menerus akan tetap berubah. Dalam setiap perubahan akan selalu menimbulkan nilai-nilai baru yang terkadang sama sekali tidak kita kehendaki. Maka dari itu, suka atau tidak suka, setiap pemimpin harus mengembangkan manajemen perubahan yang dapat menyentuh transformasi nilai.⁶ Maka setiap organisasi atau perusahaan memang dituntut untuk selalu mampu berinovasi agar memiliki stamina dalam memimpin perubahan tersebut. Namun sekolah banyak yang tidak siap menghadapi perubahan. Perubahan sendiri adalah sebuah keniscayaan. Perubahan sulit untuk ditolak, tapi mestinya dikendalikan. Penolakan terhadap perubahan justru akan memakan pihak-pihak yang justru menolaknya. Padahal perubahan adalah prasyarat awal munculnya perbaikan. Tak ada perbaikan tanpa ada perubahan.

Walaupun perubahan itu sendiri memang tidak selamanya menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Maka di titik ini dibutuhkanlah suatu manajemen perubahan yang tepat dan strategis.

⁴ J. Mandalika dan Usman Mulyadi, *Dasar-Dasar Kurikulum*. (Surabaya: Penerbit Surabaya Intellectual Club, 2004, Cet. Ke-4) Hal. 92.

⁵ Ira Shor dan Paulo Freire, *Menjadi Guru Merdeka: Petikan Pengalaman*. (Yogyakarta: LKiS, 2001) Hal. 208-209.

⁶ Rhenald Kasali, Ph.D., *Change!* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006) Hal. 271-273.

Maka menarik kiranya kita bisa mengkaji model kepemimpinan terbaik untuk dapat membangun sekolah hebat yang memiliki paradigma untuk turut mendukung terjadinya perubahan sosial. Buku karya **Jim Collins** yang berjudul ***Good to Great (Baik Menjadi Hebat)***, dirasa merupakan bacaan yang tepat untuk bisa membahas lebih tajam tentang karakteristik kepemimpinan yang cocok dalam kajian manajemen perubahan sekolah.

PEMBAHASAN

Dari Baik Menjadi Hebat

Buku ini merupakan hasil riset yang dilakukan oleh satu tim besar selama lima tahun di perusahaan-perusahaan elit yang berhasil membuat lompatan dengan hasil hebat dan mampu mempertahankan hasil hebat tersebut selama paling sedikitnya lima belas tahun. Langkah pertama yang dilakukan dalam riset tersebut adalah dengan cara menyeleksi 1.435 perusahaan berdasarkan peringkat yang dikeluarkan oleh *Fortune 500* antara tahun 1965 hingga tahun 1995. Hingga akhirnya dari 1.435 perusahaan tersebut maka akhirnya ditemukanlah 11 contoh perusahaan “baik menjadi hebat” melalui 4 kali seleksi dengan tolak ukur yang sangat ketat.

Dalam riset ini, perusahaan yang sudah berkualifikasi baik yang telah menjadi hebat lalu dibandingkan dengan sekelompok perusahaan yang gagal dalam melakukan lompatan dari baik menjadi hebat. Berdasarkan 11 model perusahaan tersebut, akhirnya berhasil didapat 6 buah temuan penting yang menjadi ciri-ciri utama yang selalu melekat pada seluruh perusahaan baik menjadi hebat tadi. Enam temuan itu adalah:

1. Kepemimpinan tingkat 5, suatu kepemimpinan yang tidak menonjolkan diri, rendah hati, pemalu, tapi sebaliknya juga ia memiliki ambisi kuat untuk pengembangan organisasi secara profesional
2. Pertama siapa, kemudian apa, suatu kemampuan untuk mengembangkan organisasi tidak dari visi-misi atau rencana strategis, tapi dari pemilihan personil SDM yang kompeten sesuai bidangnya dan berani membuang atau memindahkan mereka yang tidak mampu bekerja
3. Hadapi fakta brutal, suatu tekad untuk terus mempertahankan kepercayaan teguh dalam mencapai suatu targetan besar, tanpa memedulikan lagi tantangan seberat apapun yang akan menghalang-halangi pencapaian tersebut
4. Konsep landak, organisasi menjadi hebat bila memiliki keunggulan dalam jenis bisnis inti atau urusan utama yang digeluti. Organisasi harus fokus pada tujuan

utamanya, tidak boleh mudah berubah-ubah.

5. Budaya disiplin, organisasi harus memastikan semua anggotanya memiliki kedisiplinan tinggi dalam mengemban peran yang sesuai dengan tugasnya.
6. Teknologi pemercepat, organisasi atau perusahaan hebat merupakan pelopor dalam penggunaan aplikasi teknologi yang sesuai dengan bidang garapannya.

Enam ciri ini adalah temuan berharga yang bisa digunakan untuk organisasi dari tipe apapun, termasuk sekolah. Sekolah yang baik itu akan memungkinkan menjadi sekolah yang hebat. Intinya, menjadi sekolah baik saja masih belum cukup. Kepemimpinan sekolah yang hebat harus mampu memimpin sekolahnya dalam melakukan perubahan. Tanpa keberanian dalam menciptakan perubahan, maka suatu sekolah sejak awal telah mengalami kegagalan untuk menjadi unggul. Pemimpin sejatinya tidak pernah takut untuk menciptakan perubahan, ia bersama orang-orang yang dipimpinnya berani keluar dari aliansi birokrasi yang mengekang.

Kepemimpinan Level 5

Dari enam ciri tersebut, maka makalah ini akan menyoroti faktor pertama, yakni kepemimpinan tingkat lima. Dari sinilah kemudian lima temuan yang lain itu dapat dikembangkan. Tanpa adanya kepemimpinan tingkat lima, maka banyak perusahaan elit bisa menjadi hancur. Dari 11 perusahaan yang lolos dalam hasil seleksi ketat dalam penelitian terhadap 1.435 perusahaan tersebut, semua perusahaan tersebut memang mempunyai kepemimpinan level 5 dalam posisi paling kunci. Pemimpin tingkat 5 menunjukkan kesederhanaan yang menimbulkan kekaguman, tidak menonjolkan diri dan mengecilkan peran diri. Namun di sisi yang lain, mereka adalah pribadi yang ambisius, bukan ambisius untuk diri pribadi, tetapi ambisius hanya untuk organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin yang hebat, tentu tidak sama dengan pemimpin yang tiran.

Saat seorang pemimpin berada di level paling puncak, maka tetaplah untuk menjaga kerendahan hati. Membuka selebar-lebarnya mata, telinga, pikiran dan jangkauan tangan untuk menyatukan seluruh energi dari orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak bisa bertindak sendirian. Maka semestinya kepemimpinan level tertinggi akan dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dicintai karena sisi integritasnya dan kemampuannya untuk menjaga hubungan interpersonal dengan orang-orang di sekelilingnya.⁷ Bagi pemimpin sekolah, membagi pengambilan

keputusan merupakan cara untuk membuat sekolah semakin efektif melalui peningkatan komitmen dari para anggotanya.⁸ Letak “kehebatan” seorang pemimpin yang hebat terletak pada kemauannya untuk bekerja, bahkan, berkorban secara total bagi sekolah yang dipimpinnya. Inilah pemimpin yang senang melayani, bukan dilayani. Bukan pemimpin yang mengejar banyak puja-puji dan paling senang untuk menonjolkan diri.

Model kepemimpinan level lima ini mensyaratkan adanya keberanian untuk mengambil keputusan yang besar, yakni menghapuskan keegoisan pribadi si pemimpin itu sendiri. Ini selaras dengan pidato Kiichiro Toyoda pada pembukaan pabrik mobil Toyota pertamanya di Koromo-cho pada tanggal 3 November 1938:

“Kita harus menyingkirkan kepentingan diri yang dangkal dan berupaya melayani hal yang lebih besar. Abaikan tugas anda dan anda akan menghancurkan diri sendiri; penuhi kewajiban anda, dan anda akan menemukan diri anda lebih tinggi. Jika setiap orang melakukan upaya paling tulus dalam posisi tugasnya, keseluruhan perusahaan dapat mencapai hal besar.”⁹

Dalam menciptakan iklim sekolah yang positif dan aman, pemimpin sekolah yang efektif melalui pelibatan dan kolaborasi seluruh komunitas sekolah, orang tua siswa, dan pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan dan norma-norma sekolah.¹⁰ Keberhasilan pendidikan merupakan tanggung jawab semua pihak, maka diperlukan pola pengembangan sekolah yang memiliki kultur partisipatif.¹¹ Pemimpin bukan selebriti yang ingin tenar sendiri, ia harus pandai-pandai berbagi peran dan pekerjaan dengan orang-orang disekitarnya. Perbedaan kepemimpinan level lima dengan pemimpin yang ada di bawahnya dapat dilihat dari tabel dari buku **Good to Great (Baik Menjadi Hebat)** halaman 38 yang ada di bawah ini:

⁸ Syafaruddin dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan* (Jakarta: Gramedia Mediasarana Indonesia, 2006, Cetakan ke-6) Hal. 118.

⁹ Emi Osono, Norihiko Shimizu, Hirotaka Takeuchi, dan John Kyle Dorton, *Extreme Toyota*. (Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2009) Hal. 129.

¹⁰ James H. Stronge, Holly B. Richard, Nancy Catano, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*. (Jakarta: Indeks, 2013) Hal. 18-19.

¹¹ Agung Pardini, dkk., *Bangunlah Jiwanya, Bangunlah Raganya*. (Bogor: Makmal Pendidikan, 2012. Jilid 1). Hal. 28.

⁷ Suhartono dan Cytlamia Irawan, *Simple Leadership DNA*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011. Cet. Ke-3) Hal. 137-138.

HIERARKI KEPEMIMPINAN

TINGKAT KEPEMIMPINAN	JENIS KEPEMIMPINAN	DESKRIPSI
Tingkat 5	EKSEKUTIF LEVEL 5	Membangun kehebatan yang bertahan lama lewat bauran paradoks dari kerendahan hati pribadi dan kemauan profesional
Tingkat 4	PEMIMPIN EFEKTIF	Menjadi katalisator komitmen dan berusaha dengan sungguh-sungguh mewujudkan visi yang jelas dan membangkitkan keinginan kuat, merangsang standar kinerja yang lebih tinggi.
Tingkat 3	MANAJER KOMPETEN	Mengorganisasi manusia dan sumber daya ke arah usaha yang efektif dan efisien untuk mencapai objektif yang sudah ditentukan lebih dahulu.
Tingkat 2	ANGGOTA TIM PEMBERI KONTRIBUSI	Memberi kontribusi kemampuan individual untuk mencapai objektif kelompok dan bekerja secara efektif dengan orang lain dalam pengaturan kelompok.
Tingkat 1	INDIVIDUAL BERKEMAMPUAN TINGGI	Membuat kontribusi produksi lewat bakat, pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan kerja yang baik.

Kepemimpinan sekolah yang efektif mendorong keberlanjutan sekolah melalui penetapan visi misi secara partisipatif dengan mempertahankan kultur saling percaya sehingga dapat lebih fokus pada tugas-tugas yang seharusnya ditargetkan sejak awal.¹² Sejatinya, seorang pemimpin senang dengan tantangan, sebab mereka sadar bahwa perubahan muncul bukan karena berpangku tangan sambil menunggu nasib. Pemimpin mampu menata dirinya terlebih dahulu, cermat mengukur perjalanan yang akan ditempuh organisasi, serta lihai dalam menetapkan tujuan.¹³ Kepemimpinan bekerja untuk mencapai visi organisasi di masa depan. Kewenangan yang melekat pada posisinya dimanfaatkan untuk mempengaruhi orang lain untuk turut bergerak mencapai visi tersebut. Ketidakmampuan atau ketidaksiapan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain yang dipimpinnya akan mengakibatkan kelemahan bagi organisasi tersebut. Maka dalam kondisi tertentu, pemimpin harus memiliki kemampuan memaksa agar semua orang yang dipimpinnya dapat mengikuti visi yang telah ditetapkan. Visi yang baik adalah visi yang difahami oleh orang lain. Visi bukan hasil lamunan pemimpin. Sebab visi memiliki parameter atau tolak ukur untuk bisa membesarkan organisasi. Dari visi inilah maka sebuah organisasi tidak hanya sekedar bisa berjalan secara rutin, namun harus berkembang menuju arah yang sudah direncanakan secara matang dan terukur.

Semakin tinggi suatu jabatan, maka peran kepemimpinan akan lebih tinggi ketimbang peran

manajerial. Sebab kepemimpinan bukan hanya berorientasi pada tugas (task) dan manusia (people), tapi pemimpin juga harus berorientasi pada perubahan.¹⁴ Efektivitas sebuah sekolah untuk melakukan perubahan sangat dipengaruhi oleh kejelian pemimpinnya dalam memahami kadar dan proses dalam perubahan itu sendiri.¹⁵ Walaupun beban pekerjaannya tampak ringan, namun tanggung jawab serta resiko seorang pemimpin sesungguhnya lebih berat. Berbeda dengan fungsi manajerial yang terpusat pada rutinitas kerja atau pada sistem yang ajeg, pemimpin bekerja untuk menciptakan perubahan sesuai dengan arah dan visi organisasi. Sehingga pemimpin lebih terpusat pada hubungan antarmanusia dan masa depan organisasi secara intuitif dan empatik.

Kepemimpinan dan Budaya Sekolah yang Efektif

Selain mampu untuk memimpin dan mengelola kelembagaan sekolah, seorang kepala sekolah juga harus mampu dalam menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja agar mampu menghindari potensi perpecahan. Iklim atau budaya sekolah yang kondusif adalah bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi kepala sekolah sebagai

¹² James H. Stronge, Holly B. Richard, Nancy Catano, *Op. Cit.* Hal. 31-32.

¹³ Toto Tasmara, KH., *Spiritual Centered Leadership: Kepemimpinan Berbasis Spiritual* (Jakarta: Gema Insani, 2006) Hal. 73.

¹⁴ Merujuk pada Skandinavian Leadership Studies.

¹⁵ Jenny Reeves, Jim McCall, dan Barbara MacGilchrist, *Kepemimpinan Perubahan: Perencanaan, Konseptualisasi, dan Persepsi*, dalam John Macbeath dan Peter Mortimore (editor), *Improving School Effectiveness: Memperbaiki Efektivitas Sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005. Hal. 214.

edukator.¹⁶ Kepala sekolah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja guru dan siswa. Dalam menjalankan misinya tersebut pastinya akan menghabiskan waktu yang sangat banyak. Maka untuk mengurangi bebannya tersebut bisa dilakukan dengan cara pemberdayaan manajemen sekolah melalui pembagian kepemimpinan.¹⁷

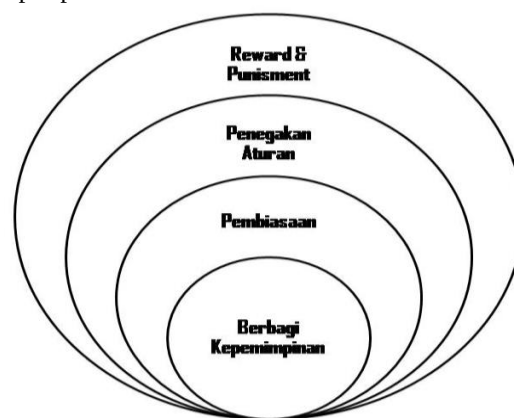
Istilah budaya sekolah ini menunjukkan suatu tatanan perilaku yang sudah menjadi suatu kebiasaan kolektif dari suatu sekolah. Kata budaya atau kebudayaan dalam artian luas merupakan segenap pikiran, karya dan hasil karya manusia yang tidak berakar dari nalurinya, namun dicetuskan dan bisa dipelajari. Kebudayaan ini terwujud dalam tiga bentuk: pertama berwujud ide atau gagasan, kedua dalam wujud pola perilaku, dan ketiga dalam wujud benda atau hasil karya.¹⁸ Artinya budaya sekolah ini terwujud dalam setiap dimensi yang ada di sekolah. Budaya bukan muncul tiba-tiba atau tidak disengaja. Budaya sekolah yang efektif merupakan hasil dari perencanaan atau konsepsi yang matang. Sehingga wajar bila kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dengan segala kebijakan dan perilakunya akan memiliki dampak langsung dalam pembentukan budaya sekolah.

Budaya Sekolah merupakan gabungan perilaku dari seluruh warga sekolah, jadi bukan hanya dokumen pada secarik kertas. Ia sesungguhnya nyata, dapat dilihat, dirasakan, dan didengar.¹⁹ Keteladanan kepala sekolah sebagai pemimpin mendorong terciptanya iklim organisasi yang baik bagi sekolah. Lewat keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpinnya, maka semua warga sekolah dapat terdorong untuk melakukan interaksi positif dalam rangka menciptakan suasana akademik yang lebih nyaman.²⁰ Kekuatan setiap pemimpin semestinya pada faktor personalnya, bukan pada posisinya. Melalui kekuatan personalnya tersebut ia akan menjadi modal untuk menciptakan perubahan. Untuk menguatkan kepemimpinannya, ia

membutuhkan afiliasi dengan banyak jaringan yang dapat menunjang keberhasilannya. Berikut ini adalah bagan tentang keterkaitan antara kepemimpinan dengan pembentukan budaya sekolah.

Dalam bagan ini digambarkan bahwa inti dari budaya sekolah disusun atas empat lapisan aktivitas. Inti dari budaya sekolah adalah kemampuan atau kecakapan serta kemauan pemimpin untuk berbagi kepemimpinan. Kepemimpinan tentu tidak bisa dikerjakan sendiri, harus didelegasikan. Semakin baik pendelegasian peran kepemimpinan, maka semestinya semakin baik pula suatu jalan pengembangan organisasi. Pembagian peran ini mempermudah upaya pembiasaan nilai-nilai positif. Pembiasaan nilai-nilai ini merupakan suatu modal sosial bagi sebuah sekolah untuk menegakkan kesadaran untuk tertib dan disiplin. Modal sosial ini pulalah yang menjadi penentu kemajuan dan keunggulan sebuah sekolah. Bila modal sosial ini kuat, maka akan menguatkan penegakan aturan yang disertai oleh penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*).

Kepemimpinan kepala sekolah harus memiliki kelebihan atau keunggulan dibanding dengan para guru yang ia pimpin, sekaligus juga terdapat kesadaran di dalam diri pribadinya yang tak luput dari kekurangan dan kealfaan.²¹ Pemimpin itu memenuhi sejumlah ciri dan keterampilan yang akan mendorong organisasi menjadi lebih baik. Kepala sekolah dengan kepandaianya mengembangkan kontingensi, yakni memiliki gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Gaya kepemimpinan yang tepat ini tergantung pada tingkat kesiapan (kedewasaan) pengikutnya. Sebaik-baiknya organisasi adalah berisi keberadaan seorang pemimpin yang mau berbagi kepemimpinan atau cakup dalam mendelegasikan kepemimpinan. Sebaliknya, organisasi juga akan berjalan baik bila seluruh anggota mampu bekerja dan bersedia untuk dipimpin.



¹⁶ Nurochim, Dr., H., M.M., *Administrasi Pendidikan*. (Bekasi: Gramata Publishing, 2016) Hal. 83.

¹⁷ Aydın Balyer, *Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions*. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2012, 4 (3), 581-591. Hal. 588.

¹⁸ Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, Cetakan ke-23) Hal. 1-5.

¹⁹ Stephen R. Covey, *The Leader in Me: Kisah Sukses Sekolah dan Pendidik Menggali Potensi Terbesar Setiap Anak* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013, cetakan ke-4) Hal. 111.

²⁰ Yosol Irianto, Dr., Usep Syaripudin, M.Ed., *Komunikasi Pendidikan*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013) Hal. 103.

²¹ Sudarwan Danim, Prof. Dr. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008, Cet. Ke-3) Hal. 205.

Ciri pemimpin sukses di antaranya memiliki ambisi dan orientasi kepada keberhasilan yang harus ditopang oleh integritas dan motivasi kekuasaan yang positif. Pemimpin tentu harus cerdas dan mampu berpikir kreatif dan konseptual yang ditopang dengan kepandaian berbicara. Keunggulan sekolah bukan semata-mata dilihat dari prestasi akademik, namun juga harus dilihat dari sisi pengembangan budaya sekolah yang mendukung penanaman karakter. Sebagaimana yang dikatakan oleh Anies Baswedan, mantan Mendikbud, bahwa: "Penumbuhan berarti memandang siswa, guru, dan anggota masyarakat sekolah sudah memiliki bibit karakter baik. Tugas kita semua ialah menciptakan iklim sekolah yang lebih baik agar semua perangkat sekolah turut berbudi pekerti, bukan dari luar ditancapkan dan ditanamkan."²² Kepemimpinan harus memiliki improvisasi, maka kecerdasan akal dan kearifan akan sangat diandalkan untuk bisa menghadapi tantangan yang tiba-tiba muncul tanpa bisa diramalkan sebelumnya. Agar berhasil menghadapi setiap tantangan tersebut, kinerja kepemimpinan pada suatu perusahaan, atau pada organisasi apapun, harus ditunjukkan oleh semua anggota, bukan hanya pada segelintir pimpinan.²³

Untuk memimpin sebuah perubahan, seorang pemimpin tidak bisa mengintimidasi anggota-anggota timnya untuk serta merta dalam mengikuti perubahan tersebut. Bahkan seringkali banyak para bawahan yang akan melakukan penolakan secara psikologis, walaupun tidak dilakukan terang-terangan. Pemimpin harus memberi waktu bagi para anggotanya untuk melewati proses transisi dari pengalihan pola-pola lama menuju paradigma yang baru.²⁴ Perubahan untuk menjadi lebih baik dan lebih hebat memang tidak bisa berlangsung secara cepat atau instan.

Tujuan suatu organisasi, terlebih sekolah, bukan untuk mengejar pengumpulan uang. Setiap pemimpin harus memastikan bahwa organisasi yang dipimpinnya menganut nilai-nilai inti yang menjadi prinsip pendorong agar mampu mengerjakan misi moral lembaga.²⁵ Sekolah harus selalu berpegang

teguh pada tujuan pendidikan yang sesungguhnya, yakni memfasilitasi pertumbuhan serta perkembangan siswa sebagai manusia seutuhnya.²⁶

Pemimpin bersama-sama dengan kelompok yang dipimpinnya harus mampu mengejar tujuan ini dengan sabar dan konsisten. Seluruh tim akan saling bersinergi, bekerjasama, dan bahu-membahu dalam menjaga komitmen untuk perbaikan jangka menengah dan panjang. Segala kelebihan yang dimiliki tidak boleh membuat diri seorang lupa untuk tetap hidup secara sederhana, rendah hati, dan juga egaliter. Ia memang berkuasa, namun lagi-lagi, ia tidak boleh merasa lebih hebat atau lebih tinggi. Sifat seorang pemimpin, merupakan sejumlah atribut individual, termasuk aspek-aspek kepribadian, temperamen, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai yang dianut. Kepemimpinan yang transformatif tidak mengeluh saat menghadapi tantangan perubahan. Justru mereka-lah yang menjadi pelopor perubahan itu sendiri.

PENUTUP

Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin perubahan menjadi faktor penting kemajuan suatu satuan pendidikan. Sekolah-sekolah yang hebat membutuhkan kepala sekolah yang mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, serta sebagai motivator. Kepala sekolah dituntut untuk menguasai substansi akademis, kurikulum, ilmu pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya. Kepala sekolah harus mendorong para guru untuk meningkatkan kualitas akademik dan profesionalnya.

Kepala sekolah hebat tentu merupakan guru terbaik di antara guru-guru yang dipimpinnya. Sebab guru terbaik adalah pribadi yang memiliki jiwa pemimpin, dan pemimpin terbaik adalah pribadi yang memiliki jiwa seorang guru. Namun, sebagaimana model kepemimpinan level lima yang dibahas dalam buku **Jim Collins**, kepala sekolah mestilah memiliki ketetapan hati yang teguh, tegas dalam prinsip, siap menanggung derita dan tidak mencari keuntungan pribadi. Tipe kepemimpinan sekolah yang hebat tentunya bukan yang hanya berorientasi pada tugas, apalagi sekedar kepentingan transaksional. Kepemimpinan sekolah level lima merupakan kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan signifikan (transformasional), menanamkan semangat pengembangan yang tinggi, serta yang paling tinggi adalah mampu melayani dengan hati (*servant leadership*).

Kepala sekolah yang hebat tidak melupakan kefokusannya pada pengkaderan calon pemimpin baru. Banyak sekolah hebat, tiba-tiba kehilangan

²² Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Kilasan Setahun Kinerja Kemendikbud: November 2014 – November 2015*. (Jakarta: Pusat Analisis dan Sinkronisasi Kebijakan / PASKA, 2015) Hal. 44.

²³ Chris Lowney, *Heroic Leadership: Praktik Terbaik "Perusahaan" Berumur 450 Tahun yang Mengubah Dunia*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006, Cet. Ke-6) Hal. 109-110.

²⁴ Jeff Davidson, *The Complete Ideals Guides: Change Management*. (Jakarta: Prenada Media, 2005) Hal 124-125.

²⁵ Paul G. Stoltz, Ph.D., *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2000) Hal. 355-356.

²⁶ Thomas Armstrong, *The Best School: Mendidik Siswa Menjadi Insan Cendekia Seutuhnya* (Bandung: Kaifa, 2011) Hal. 74.

pamornya saat ditinggalkan oleh kepala sekolah yang memiliki citra hebat. Berarti sesungguhnya ia bukanlah kepala sekolah yang hebat. Pemimpin yang hebat tidak boleh meninggalkan pemimpin baru yang lemah. Bagi seorang pemimpin level lima, sekolah yang ia tinggalkan setelah tidak lagi dipimpinnnya akan terus menanjak hebat di era kepemimpinan berikutnya. Sekolah yang hebat akan selalu tumbuh dan terus tumbuh membesar sebagai hasil nyata dari investasi paling mahal, yakni “menanam kepemimpinan”.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Wasilah, A. Chaedar, *Pokoknya Rekayasa Literasi*. Bandung: Kiblat Buku Utama, 2012.
- Amstrong, Thomas, *The Best School: Mendidik Siswa Menjadi Insan Cendekia Seutuhnya*. Bandung: Kaifa, 2011.
- Balyer, Aydın, *Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions*. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2012, 4 (3)
- Bank Dunia, *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia*. Jakarta: Bank Dunia, 2013.
- Covey, Stephen R., *The Leader in Me: Kisah Sukses Sekolah dan Pendidik Menggali Potensi Terbesar Setiap Anak*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013, cetakan ke-4.
- Danim, Sudarwan, Prof. Dr., *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008, Cet. Ke-3.
- Davidson, Jeff, *The Complete Ideals Guides: Change Management*. Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Irianto, Yosol, Dr., dan Usep Syaripudin, M.Ed., *Komunikasi Pendidikan*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013.
- Kasali, Rhenald, Ph.D., *Change!* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Kilasan Setahun Kinerja Kemendikbud: November 2014 – November 2015*. Jakarta: Pusat Analisis dan Sinkronisasi Kebijakan / PASKA, 2015.
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, Cetakan ke-23.
- Lowney, Chris, *Heroic Leadership: Praktik Terbaik “Perusahaan” Berumur 450 Tahun yang Mengubah Dunia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006, Cet. Ke-6.
- Mandalika, J., dan Usman Mulyadi, *Dasar-Dasar Kurikulum*. Surabaya: Penerbit Surabaya Intellectual Club, 2004, Cet. Ke-4.
- Nurkolis, Drs., M.M., *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- Nurochim, Dr., H., M.M., *Administrasi Pendidikan*. Bekasi: Gramata Publishing, 2016.
- Osono, Emi, Norihiko Shimizu, Hirotaka Takeuchi, dan John Kyle Dorton, *Extreme Toyota*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 2009.
- Reeves, Jenny Jim McCall, dan Barbara MacGilchrist, *Kepemimpinan Perubahan: Perencanaan, Konseptualisasi, dan Persepsi*, dalam John Macbeath dan Peter Mortimore (editor), *Improving School Effectiveness: Memperbaiki Efektivitas Sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005.
- Pardini, Agung, dkk., *Bangunlah Jiwanya, Bangunlah Raganya*. Bogor: Makmal Pendidikan, 2012. Jilid 1.
- Shor, Ira, dan Paulo Freire, *Menjadi Guru Merdeka: Petikan Pengalaman*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
- Stoltz, Paul G., Ph.D., *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2000.
- Stronge, James H., Holly B. Richard, dan Nancy Catano, *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Indeks, 2013.
- Suhartono, dan Cyltamia Irawan, *Simple Leadership DNA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011. Cet. Ke-3.
- Syafaruddin, dan Anzizhan, *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Gramedia Mediasarana Indonesia, 2006, Cetakan ke-6.
- Tasmara, Toto, KH., *Spiritual Centered Leadership: Kepemimpinan Berbasis Spiritual*. Jakarta: Gema Insani, 2006.

RIWAYAT PENULIS

Penulis bernama lengkap Agung Pardini. Kecintaannya untuk mempelajari masa lalu, mengantarkannya menjadi seorang Guru Sejarah sejak masih duduk di bangku kuliah di Pendidikan Sejarah Universitas Negeri Jakarta. Pada bulan September 2008 memulai aktivitas baru menjadi anggota tim trainer pada program Makmal (Laboratorium) Pendidikan milik Dompot Dhuafa. Pada awal tahun 2014, laki-laki berdarah Jawa (diaspora) yang kerap disapa dengan nama Guru Agung, oleh Dompot Dhuafa ditugaskan menjadi penanggung jawab program Sekolah Guru Indonesia (SGI). Saat sekarang ini, selain masih aktif dalam membina pengembangan cabang-cabang SGI di 12 provinsi, juga tengah menempuh studi S2 di program magister manajemen pendidikan Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.