

# **MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH**



**ADI KURNIA  
BAMBANG QOMARUZZAMAN**

**MEMBANGUN  
BUDAYA SEKOLAH**



SRM.UM. 23-01-2012

## **MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH**

Penulis : Adi Kurnia & Bambang Qomaruzzaman

Editor : Rema K. Soenendar

Desain Sampul : Nur Slamet

Layout : Pratama Setya Ilham

Diterbitkan oleh

**Simbiosis Rekatama Media**

Jl. Ibu Inggit Garnasih No. 31 Bandung 40252

Telp. (022) 5208370 - (022) 61127474

Faks. (022) 5208370

E-mail: *siramedia@yahoo.com*

website: [www.simbiosarekatama.com](http://www.simbiosarekatama.com)

Anggota IKAPI

Cetakan pertama, April 2012

Hak cipta yang dilindungi undang-undang pada Penulis

Dicetak Oleh PT. Remaja Rosdakarya Offset-Bandung

ISBN: 978-979-3782-80-5

# DAFTAR ISI

Prolog: PENDIDIKAN KARAKTER DAN BUDAYA SEKOLAH – 1

1. ORIENTASI DAN ORGANISASI BUKU – 13
2. KONTEKS BUDAYA SEKOLAH – 21
3. MEWUJUDKAN MIMPI DAN KENYATAAN – 35
4. MEMBANGUN AKTIVITAS BERBASIS NILAI – 51
5. MENGOBARKAN API SEMANGAT! – 67
6. MEMBINA HUBUNGAN BAIK – 81
7. RUMAHMU ADALAH SURGAMU – 95

Epilog: KEPEMIMPINAN ADALAH KUNCINYA – 111

DAFTAR PUSTAKA – 127

TENTANG PENULIS – 129





# PROLOG:

## PENDIDIKAN KARAKTER DAN BUDAYA SEKOLAH

*“Pendidikan karakter semestinya terarah pada pengembangan kultur edukatif yang mengarahkan anak didik untuk menjadi pribadi yang integral. Adanya bantuan sosial untuk mengembangkan keutamaan merupakan ciri sebuah lembaga pendidikan.*

*Dalam konteks kantin kejujuran, bantuan sosial ini tidak berfungsi, sebab anak malah tergoda menjadi pencuri. Kegagalan kantin kejujuran adalah sebuah indikasi bahwa para pendidik memiliki kesalahan pemahaman tentang makna kejujuran dalam konteks pendidikan. Mereka tidak mampu melihat persoalan yang lebih mendalam yang menggerogoti sendi pendidikan kita.*

*Kejujuran semestinya tidak dipahami sekadar anak jujur membeli barang di toko. Padahal, di depan mata, nilai-nilai kejujuran dalam konteks pendidikan telah diinjak-injak, seperti mencontek, menjiplak karya orang lain, melakukan sabotase, vandalisme halaman buku yang disimpan di perpustakaan, dan simulasi, yaitu mengaku telah mengumpulkan dan mengerjakan tugas, padahal sebenarnya tidak. Hal-hal inilah yang mesti diseriusi oleh para pendidik jika ingin menanamkan nilai kejujuran dalam konteks pendidikan.*

*Mencontek telah menjadi budaya dalam lembaga pendidikan kita. Ia bukan hanya berkaitan dengan kelemahan individu per individu, melainkan telah membentuk sebuah kultur sekolah yang tidak menghargai kejujuran.”*

(Doni Koesoema A, “Pendidikan Karakter Integral”,  
Kompas, 11 Februari 2010)



Pendidikan karakter yang kini dijadikan orientasi semua lembaga pendidikan bukan hanya kehadiran mata pelajaran karakter, melainkan perlu didukung dengan sekolah yang memiliki budaya karakter. Kutipan dari tulisan Doni Koesoema menunjukkan bahwa kegagalan kantin kejujuran bukan karena program kantin kejujurannya yang keliru melainkan karena faktor pendukungnya yang tidak disediakan. Faktor pendukung itu adalah kultur kejujuran.

Basis teorinya sangat mudah. Karakter hanya bisa dibangun melalui pembiasaan. Pengetahuan tentang baik buruk saja tidak mencukupi, karakter harus dibiasakan. Pembiasaan ini membutuhkan waktu yang lama, baik pada saat di depan pengawasan guru atau di luar itu. Namun, daya tahan seseorang untuk melakukan pembiasaan ditentukan dari daya dukung lingkungan. Misalnya, seorang guru bisa saja mengajari siswanya untuk tidak berkata-kata “kasar”; pada saat di dalam kelas, pengajarannya itu berhasil. Namun begitu keluar dari kelas, ia bertemu dengan satpam atau tukang dagang yang mangkal di sekolah yang berkata-kata “kasar”. Hasilnya, siswa itu akan tetap berkata-kata kasar.

Contoh lain, seorang guru mengajari siswanya mengenai pentingnya kerja keras. “Kerja keras menentukan kesuksesan!”, demikian ujar sang guru. Namun pada saat Ujian Nasional, siswa melihat dengan mata kepala sendiri sejumlah anak yang dibiarkan mencontek demi mendapatkan nilai tinggi. Saat itu, penanaman nilai kerja keras yang sudah diajarkan akan runtuh berantakan.

Pembentukan karakter adalah relasional. Hal ini tidak akan pernah menjadi latihan individual yang terpisah, tetapi bersifat sosial. Pembentukan karakter di sekolah tidak terjadi di antara dua orang (seorang yang memiliki kemampuan teknis dalam pembentukan karakter dan orang lain yang belajar hanya dengan mendengarkan), tetapi juga sebagai proses keterlibatan terus-menerus kedua belah pihak sebagai anggota dari suatu komunitas.



Pembentukan karakter berlangsung dalam interaksi sehari-hari di antara orang-orang. Secara akumulatif, semua mendidik semua. Kita membentuk diri dengan cara melakukan relasi dan dengan memberi teladan satu sama lain; kita ini selalu merupakan anggota komunitas tertentu yang membantu membentuk orang lain – yang beberapa di antaranya tidak kita kenal.

Dalam lingkungan pembentukan karakter terdapat ruang interaksi orang per orang. Para pendidik memerlukan relasi dengan setiap orang siswanya secara personal, bukan sebagai rombongan. Para guru harus memberikan perhatian kepada person dan menikmati saat-saat melakukan sesuatu bersamanya. Pada saat itu dilakukan terjadilah tindakan saling memberi dan menerima di antara dua orang yang berkomunikasi satu sama lain berdasarkan rasa saling menghormati. Apabila orang dewasa hanya berperan sebagai figur otoritas (seperti petugas polisi, hakim), maka orang muda akan membangun batas-batas dan strategi untuk membela diri dari serangan orang dewasa atas pribadi mereka.

Jadi pengembangan kultur sekolah untuk karakter itu penting.

Untuk bisa merumuskan sekolah memiliki kultur, kita harus menganalogikan sekolah sebagai sebuah masyarakat berkebudayaan.

## **METAFORA SEKOLAH SEBAGAI LAPISAN KULIT BAWANG**

Gagasan memandang sekolah sebagai lapisan kulit bawang ini dikemukakan oleh Starrat (1995). Ia memberikan cara pandang baru terhadap sekolah sebagai suatu komunitas yang memiliki kultur sebagaimana yang terdapat pada masyarakat berkebudayaan.

Suatu masyarakat berkebudayaan bukan sekadar kumpulan orang di suatu tempat yang tanpa ikatan tertentu. Masyarakat berkebudayaan adalah masyarakat yang memiliki dan memelihara

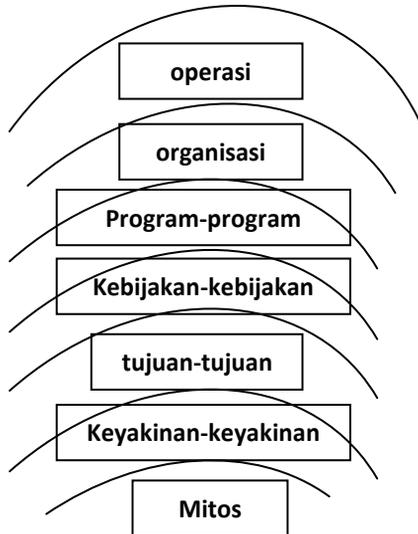


mitos tertentu (misalnya daerah itu diciptakan saat Tuhan tersenyum), keyakinan, tujuan, kebijakan, program, organisasi, dan operasi. Untuk memahami model ini, mari kita amati ilustrasi berikut:

- Ketika kita memasuki sekolah, kita melihat anak-anak bergerak dari satu bagian gedung ke bagian lain, para guru berdiri di depan kelas sedang mengajar, kepala sekolah sedang menyusun program, TU sedang sibuk dengan urusan administrasi. Inilah lapisan kulit bawang terluar, namanya tingkat operasional
- Di bawah lapisan ini terdapat tingkat organisasi. Tingkat organisasi adalah cetak biru pembagian sumber daya seperti waktu, ruangan, uang, dan orang. Lapisan kedua ini terdiri dari anggaran, jadwal, alokasi para guru, agenda satu minggu hingga satu tahun, penugasan guru piket, jadwal rapat, dsb.
- Tingkat ketiga adalah program. Di sini kita menemukan pekerjaan pendidikan dipilah ke dalam program-program. Setiap program memiliki alasan dasar, jangkauan, urutan dalam kurikulum, cara menilai kegiatan belajar siswa, dan penggunaan materi pengajaran. Tingkat program berhubungan dengan kurikulum dan silabus, selain itu juga terkait dengan program konseling, kegiatan olahraga, dan kokurikuler –termasuk komunikasi sekolah dengan orang tua.
- Di bawah tingkat program terdapat kebijakan. Pada tingkat ini, sekolah menyusun ketentuan penerimaan siswa, kenaikan kelas, pengembangan dan kelulusan, disiplin, komunikasi dengan orang tua, pengangkatan dan pemberhentian staf, prosedur memproses siswa dan staf, partisipasi staf dalam pengambilan keputusan, negosiasi perselisihan kontrak dan sebagainya. Tingkat kebijakan ini menata garis besar pedoman tersebut yang cenderung menentukan identitas dan karakter sekolah berdasarkan kegiatan sehari-hari.

- Lapisan selanjutnya adalah tujuan dan maksud institusi. Pada tingkat ini sekolah menentukan misi dan merumuskan tujuan. Tingkat tujuan dan maksud merupakan kompas yang dengannya sekolah mengetahui arah yang dituju. Maksud-maksud ini diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang lebih spesifik.
- Berikutnya adalah tingkat keyakinan, nilai-nilai dan asumsi. Orang-orang di sekolah jarang memeriksa tingkat kehidupan institusi ini. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi cenderung berjalan begitu saja tanpa dipertanyakan. Walaupun begitu, keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi bagi organisasi bagaikan energi matahari bagi fotosintesis. Semua menggerakkan seluruh usaha, memberi daya pada lapisan-lapisan lain dalam institusi. Keyakinan, nilai dan asumsi ini menjadi karakter serta kultur pada organisasi.
- Akhirnya pada institusi kita akan menemukan mitos. Mitos yang dimaksud bukanlah fantasi kekanak-kanakan, melainkan asumsi-asumsi yang dalam mengenai sifat dasar realitas itu sendiri. Sebagai contoh, sains didasarkan pada mitos bahwa dalam alam semesta terdapat keteraturan, bukan ketidakteraturan mutlak. Prinsip ini disebut mitos karena tidak pernah bisa dibuktikan secara ilmiah. Tanpa mitos ini kegiatan para ilmuwan untuk memetakan suatu keteraturan alam raya menjadi sesuatu yang tidak berarti. Pada lapisan inti ini kita menemukan mitos kepahlawanan, tujuan manusia, dan sifat suci seluruh kehidupan. Kita juga menemukan mitos mengenai relasi manusia dengan alam, nilai yang mendasari identitas nasional, nilai yang dipercaya sebagai mahkota kemanusiaan. Mitos-mitos ini biasanya diwujudkan dalam cerita, puisi, dan karya sastra simbolik tingkat tinggi. Semuanya ini membentuk keyakinan, kepercayaan, dan sikap kita terhadap hampir semua hal.





**Gambar 1: Metafora sekolah sebagai lapisan kulit bawang**

Sekarang mari kita letakkan posisi pendidikan karakter yang diberlakukan di sekolah. Apakah ia sekadar kebijakan dan program? Jika ia dimulai dari kebijakan dan program, belum tentu pendidikan karakter ini menjadi kultur bersama. Kebijakan atau program tanpa didasari tujuan, keyakinan dan mitos di sekolah itu hanya akan menjadi tempelan yang bersifat sementara.

Pendidikan karakter hanya bisa dilakukan secara efektif jika dilakukan dengan perubahan mendasar, yakni dari mitos, keyakinan atau nilai-nilai dan tujuan-tujuan. Mitos dan keyakinan ini biasanya dirumuskan dalam bentuk visi. Setelah itu barulah akan memengaruhi kebijakan, program, organisasi, dan tingkat operasional. Keseluruhan unsur institusi sekolah didasarkan pada karakter inilah yang disebut dengan kegiatan menciptakan budaya sekolah yang berkarakter. Buku ini akan membawa kita pada perumusan budaya sekolah setahap demi setahap dari visi sampai ke tingkat program.

## MAU DIBAWA KEMANA KARAKTER SEKOLAH?

Pendidikan karakter adalah sebuah pembiasaan. Kata pembiasaan menunjukkan suatu pengondisian terhadap nilai karakter yang disepakati untuk dilakukan. Ini berarti nilai itu sebenarnya belum menjadi kebiasaan, ia baru akan dilatihkan agar menjadi kebiasaan.

Biasanya, seperti yang terjadi saat ini, yang utama ditemukan adalah nilai karakter yang akan dikembangkan sambil menafikan cara pengembangan yang akan dilakukan. Padahal nilai itu tidak dengan sendirinya dapat mengembangkan diri, tetapi membutuhkan cara atau metode yang tepat.

Secara teoretis ada 5 pendekatan dalam pembentukan karakter: (1) versi kontrak sosial; (2) versi intelektual; (3) versi akomodasi; (4) versi ideologis; dan (5) versi reproduksi.

## Pembentukan Karakter Versi Kontrak Sosial.

Teori Kontrak Sosial diambil dari teori Thomas Hobbes yang menyatakan bahwa sifat dasar manusia itu egois dan agresif, sehingga pembentukan karakter membutuhkan kontrol eksternal. Lalu bagaimana bentuknya dalam pembentukan karakter di sekolah?

Pendekatan ini memandang siswa sebagai anak muda yang impulsif, liar, bengis, mementingkan diri sendiri, terlalu bergelora secara fisik, sangat mudah terangsang secara seksual, dan sejenisnya. Sekolah bertugas untuk meluruskan karakter negatif ini melalui pemberian hukuman, pembiasaan pada kegiatan sehari-hari dan sikap-sikap yang baik, pemberian teladan yang baik, dan nasihat moral tiada henti dari orang dewasa yang memiliki otoritas. Tujuannya mendorong anak-anak menjadi pe-nurut, mampu bersikap baik, bersosialisasi dan menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab.



Namun, menurut Starratt (1995: 104), dalam pengujian lebih lanjut, model kontrak sosial ini justru membuat siswa memalsukan dirinya. Artinya demi dapat diterima orang dewasa atau demi tidak mendapatkan hukuman, siswa memilih untuk membiasakan diri melakukan apa yang diinginkan orang lain dan menunda apa yang paling diinginkannya. Akhirnya siswa akan bertindak manis dalam persetujuan orang lain dengan cara melupakan kemampuan dan nilai yang dimilikinya. Tentu saja, kita tak bisa membiarkan siswa kita menjadi pintar menipu dirinya.

Bila model ini yang diberlakukan, dibutuhkan cara tambahan, yakni pemberian pemahaman alasan mengapa suatu perilaku harus dilakukan dan perilaku yang lain tidak dapat dilakukan. Para guru harus dapat membantu siswa untuk menerima alasan rasional di balik kebiasaan dan norma sosial. Pada sisi lain, siswa diperbolehkan memberikan tafsir atas norma itu, paling tidak dalam kegiatan pembelajaran sehingga ke-“diri”-annya tidak benar-benar tenggelam dalam norma kontrak sosial. Hal ini tidaklah mudah dilakukan, apalagi jika guru dikejar-kejar untuk menyelesaikan materi pelajaran atau disibukkan dengan hal administratif lainnya.

## **Pembentukan Karakter Versi Intelektual**

Basis teori pendekatan ini adalah teori Plato. Filsuf Yunani ini meyakini bahwa pengetahuan itu sama dengan keutamaan, atau penguasaan atas pengetahuan tertentu akan mendorong orang untuk mengikutinya dengan tindakan yang sesuai.

Implikasinya dalam pendidikan karakter adalah guru meyakini bahwa pekerjaan utama sekolah adalah pelatihan otak dan menyelami kultur. Jalan terbaik mendorong pembentukan karakter adalah melibatkan mendalam siswa dengan sastra klasik



(yang memberikan teladan dan nilai kearifan), gagasan dan cita-cita luhur manusia, latihan ekspresi melalui drama, debat, dan penelitian intelektual. Tugas guru hanya mengajar, karena teladan karakter bukan pada dirinya melainkan pada tokoh dan kisah dalam materi pengetahuan.

Model ini akan membuat siswa pandai dalam teori, namun miskin dan gagap dalam menerjemahkan teori itu dalam tindakan. Miskinnya pengalaman mencobakan pengetahuan dalam tindakan membuat siswa terasing dari masyarakatnya, atau ia lulus dalam nilai ujian namun gagal dari ujian nilai/norma sosial. Penggabungan antara pengetahuan dan tindakan perlu dilakukan, terutama agar pengetahuan yang diterima siswa tersebut dapat dialami oleh siswa. Pengalaman memerankan nilai tertentu akan membuat siswa merasakan dan kemudian memberinya peluang untuk menjadikan nilai itu perilaku dirinya atau tidak.

## **Pembentukan Karakter Versi Ideologis**

Pendekatan ini bersifat memaksakan satu nilai yang dianggap penting kepada siswa. Para guru biasanya menganggap perspektif yang dimilikinya mengenai kelas atau gender merupakan perspektif yang paling tepat dalam menjalani kehidupan. Persepsi ini mendorong guru mengindoktrinasi keyakinannya kepada siswa. Dalam sekolah seperti ini, pembentukan karakter mewajibkan siswa memeluk ideologi tertutup dan menghukum mereka yang menyimpang.

Model ini akan bermasalah ketika siswa menyadari bahwa kehidupan ini beragam. Siswa juga kemudian akan gagap ketika menjalani kehidupan yang ternyata beragam. Akhirnya tujuan pendidikan karakter agar siswa dapat hidup baik di tengah masyarakat tidak tercapai. Solusi yang mungkin adalah bila pun



harus menjadikan ideologi tertentu sebagai sumber nilai, maka ideologi itu harus memiliki sifat terbuka dan dapat didialogkan dengan keragaman.

### **Pembentukan Karakter Versi Akomodasi**

Pendekatan ini didasarkan pada akomodasi sekolah terhadap kebutuhan masyarakat dan pasar. Siswa suatu sekolah setelah lulus harus mengakomodasi kebutuhan masyarakatnya. Untuk itu siswa harus belajar menjadi pekerja yang produktif, menjadi warga negara yang taat hukum dan bertanggung jawab, menjadi orang tua dan ibu rumah tangga yang baik, dan sejenisnya.

Model ini memiliki keterbatasan yang sama dengan versi kontrak sosial, Akibatnya adalah pengekan kemungkinan penemuan potensi lain dari siswa. Bila siswa sudah dicetak dari awal, maka potensi lain dari siswa akan tidak berkembang baik.

### **Pembentukan Karakter Versi Reproduksi**

Reproduksi berarti sekolah harus memproduksi ulang nilai tradisi masyarakatnya agar menjadi nilai individu anggota masyarakat tersebut. Alasan mendasarnya adalah tradisi memiliki kebijaksanaan kolektif yang telah terbukti maka keberlangsungannya harus ditunjang tinggi.

Pendekatan ini akan gagal karena mengingkari kenyataan bahwa tradisi sendiri merupakan sesuatu yang berevolusi melalui peristiwa dan suasana historis. Dengan kata lain, pendekatan ini menghentikan nilai tradisi menjadi sesuatu yang sudah jadi. Solusinya adalah menampilkan nilai tradisi sebagai modal sekaligus cara beradaptasi dalam kehidupan.



## REFLEKSI ATAS PENDEKATAN-PENDEKATAN

Pembentukan karakter tidak bisa menggunakan satu pendekatan saja, terutama karena diri manusia tak bisa didekati dari satu dimensi. Pembentukan karakter bukanlah sesuatu yang otomatis masuk ke dalam dan keluar dari satu sisi kerangka saja. Pembentukan karakter harus dibicarakan, disetujui, dan diterima baik oleh siswa maupun guru.

Pembentukan karakter adalah perjuangan sepanjang hidup mengatasi kontrol hal-hal negatif atas kepribadian seseorang. Hal negatif itu bisa bersumber dari dalam diri, bisa juga bersumber dari luar diri. Dari dalam diri ada kecenderungan untuk tidak mengenali norma sosial dan bertindak hanya untuk kepentingan pribadi. Sementara dari luar diri ada kecenderungan untuk mengontrol individu agar menjadi bagian mekanis dari sistem komunitasnya. Keduanya menjadi masalah mendasar yang harus diatasi oleh pendidikan karakter.

Prinsip terdasar dalam pembentukan karakter adalah pencarian dan penemuan makna dasar yang melandasi hidup kita sebagai pribadi dan komunitas. Pencarian dan penemuan ini tidak pernah berakhir; upaya itu selalu belum selesai. Kita terus-menerus menemukan makna atau kedalaman baru atas makna yang biasa. Hal yang terpenting dalam pencarian ini adalah wawasan bahwa makna yang mendukung rasa harga diri, martabat, dan tujuan kepahlawanan dirinya adalah juga makna yang mendukung nilai dan tujuan komunitasnya. Untuk itu, tiap-tiap sekolah perlu memeriksa keseimbangan antara kepentingan penemuan diri sebagai individu dan penerimaan identitas sosial sebagai warga komunitas.



## BUDAYA SEKOLAH UNTUK PEMBENTUKAN KARAKTE

Seluruh uraian tersebut menunjukkan bahwa penetapan pendidikan karakter tidak bisa sebatas pencanangan jenis nilai karakter. Lebih dari itu, dibutuhkan perencanaan yang matang, pelibatan semua pihak (bahkan masyarakat di luar sekolah) untuk bersama-sama mengarahkan siswa menemukan kepribadiannya tanpa harus kehilangan rasa keterlibatan sosialnya.

Membiarkan siswa mengembangkan karakternya sama dengan membiarkan masa depan tanpa kejelasan. Sebaliknya, memperjelas masa depan dengan membuat kerangka yang kaku akan membuat masa depan terlalu dipaksakan. Untuk itu, buku ini, mengajak pembaca untuk memulai perubahan budaya sekolah setahap demi setahap dari mulai visi (mitos, keyakinan, dan asumsi) sampai ke tingkat operasional.

Hal lain yang ditekankan dalam buku ini adalah bahwa penanggung jawab pendidikan karakter adalah semua pihak. Tidak hanya itu, karena pembentukan karakter adalah perjuangan sepanjang hayat bagi semua orang, peserta pendidikan karakter pada dasarnya adalah semua pihak: murid, guru, staf, dan kepala sekolah, bahkan juga masyarakat. Semua mengajarkan semua adalah prinsip pendidikan karakter integral. Tanpa kesadaran bahwa pendidikan karakter juga akan mengenai pihak selain siswa, maka pendidikan karakter akan gagal.

Penciptaan budaya sekolah untuk pendidikan karakter mengisyaratkan bahwa budaya yang diciptakan itu pada akhirnya akan menjadi kewajiban bagi pihak selain siswa, yakni guru dan koleganya yang lain. Dari budaya di dalam institusi pendidikan ini kemudian akan terus meluas menjadi budaya bagi komunitas, masyarakat, kemudian menjadi budaya bagi negeri ini. 

# 1

## ORIENTASI DAN ORGANISASI BUKU

### PENGANTAR

Perubahan struktur kebijakan pendidikan kita, yang ditandai dengan lahirnya UU. No. 23 Tahun 2002 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah banyak memberikan warna dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Perubahan struktural tersebut ditunjang dengan lahirnya instrumen-instrumen pengembangan kualitas yang diciptakan untuk memudahkan pengelola sekolah merencanakan, mengevaluasi dan mengamati perkembangan sekolah dari berbagai sisi. Persoalannya, perubahan struktur kebijakan tersebut tidak serta merta mengubah budaya pendidikan di tingkat satuan pendidikan, kendati dipastikan memiliki pengaruh. Seberapa besar pengaruhnya tentu harus diukur berdasarkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Namun, seberapa cepat sekolah dapat mengadaptasi perubahan yang terjadi sangat tergantung pada modalitas yang dimiliki sekolah itu sendiri, baik modal sosial, modal kultural, modal ekonomi dan modal simbolik, termasuk bagaimana meningkatkan kepekaan warga sekolah akan pentingnya menciptakan budaya positif di sekolah.

Dalam konteks ini, dapat dikatakan bahwa percepatan perubahan sistem sekolah tidak saja mesti ditunjang dengan upaya melakukan perubahan pada struktur sekolah itu sendiri tetapi juga terkait subjek-subjek yang ada di dalamnya. Dan, hal tersebut hanya akan terwujud jika setiap subjek sekolah



atau warga sekolah sadar dan memahami serta memiliki keterhubungan dengan nilai-nilai yang dikembangkan sekolah serta bagaimana seharusnya sekolah beroperasi. Dengan demikian, dalam konteks ini, perubahan cara pandang subjek sekolah mulai dari kepala sekolah, guru, administrator, murid, orang tua dan masyarakat dipandang sebagai pendorong terciptanya perubahan sistem, pola tindakan, dan proses untuk mencapai tujuan. Dengan adanya perubahan cara pandang tersebut, diharapkan setiap subjek sekolah dapat merancang apa yang mesti dilakukan, dan memahami tindakan tersebut sebagai sesuatu yang dipahami dan dapat disepakati bersama.

Dengan kata lain, perubahan cara pandang inilah yang dapat mendorong terciptanya budaya sekolah positif yang berakar dari kesadaran subjek sekolah itu sendiri. Jika hal tersebut dapat dilakukan dengan baik, dengan sendirinya akan terbangun sistem yang menciptakan stabilitas dan keterbukaan, yang memungkinkan masing-masing subjek sekolah menjaga agar segala sesuatunya berjalan sesuai harapan. Perubahan cara pandang ini dapat dilihat dari sejauh mana setiap subjek sekolah dapat mengartikulasi serta memahami nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan di sekolah, mengomunikasikan, merancang dan mentransformasikan hal tersebut dalam keseharian di sekolah sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa.

Terkait dengan persoalan tersebut, buku ini dirancang sebagai ikhtiar untuk memudahkan warga sekolah dalam menciptakan budaya sekolah positif yang dimulai dengan mengubah cara pandang subjek sekolah dalam mengartikulasi, memahami, mengomunikasikan, merancang, mengevaluasi dan mentransformasikan nilai-nilai dan kepercayaan utama di sekolah agar tercipta lingkungan pembelajaran yang baik. Perubahan cara pandang tersebut juga diharapkan dapat memperkuat ikatan antar subjek

sekolah yang juga didasari nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama. Sehingga, setiap subjek sekolah dapat berkerja sama dalam memecahkan persoalan yang dihadapi secara positif, tidak dengan melakukan tindakan-tindakan negatif atau bahkan kriminal.

Intinya, bahwa setiap warga sekolah –kepala sekolah, guru, administrator sekolah, murid, dan orang tua– diharapkan memiliki wawasan praktis (*practical insight*) bagaimana menciptakan budaya sekolah yang positif, efektif dan kolaboratif yang didasari nilai dan keyakinan bersama demi terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Hal ini diharapkan dapat menjadi salah satu jawaban tentang apa yang menjadi kekhawatiran masyarakat dalam upaya menanamkan karakter dan moral siswa yang akhir-akhir ini dirasakan perlu untuk ditumbuhkembangkan kembali. Sebab, bagaimanapun juga, dalam konteks pendidikan, karakter dan moral memerankan peran penting di atas segala hal yang menjadi aktivitas sekolah. Dalam hal ini, dapat dikatakan, bahwa menciptakan budaya sekolah positif dianggap sebagai salah satu prasyarat utama tertanamnya karakter dan moral yang baik pada siswa dan juga warga sekolah. Dan, hal tersebut, tidak saja terkait dengan bagaimana menanamkan nilai-nilai tersebut secara substantif dalam pembelajaran tetapi juga bagaimana menciptakan ruang –fisik dan non-fisik– yang dapat mengarahkan warga sekolah ke dalam nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama.

## SIAPA PENGGUNA BUKU INI?

Buku ini merupakan pedoman bagi warga sekolah khususnya orang dewasa –kepala sekolah, guru, administrator, staf, orang tua dan masyarakat, bukan anak– karena lebih menekankan pada perubahan cara pandang orang dewasa dalam menghu-



bungkan pengalaman pribadi dalam hidup keseharian dan juga pengalaman selama di sekolah sehingga dapat memahami, merancang, merefleksikan dan menjalankan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada terwujudnya budaya sekolah positif.

Dalam sekolah, setiap orang memiliki tugas dan kewajiban yang berbeda satu sama lain. Namun demikian, perbedaan tersebut mesti diikat dalam suatu nilai-nilai yang dapat mendorong ke arah pencapaian yang positif dari hari ke harinya. Tidak ada yang lebih unggul atau lebih terhormat dalam menjalankan seluruh proses aktivitas di sekolah. Semua orang saling membutuhkan satu sama lain. Hilangnya fungsi dari seorang petugas kebersihan, misalnya, akan sangat berdampak pada proses pembelajaran. Sebab, bagaimana akan belajar dengan baik, jika kelas dan lingkungan sekolah kotor.

Bisa dikatakan, kendati ada hierarki tanggung jawab dan tugas atau struktur dalam sekolah bukan berarti yang berada dalam struktur paling atas adalah penguasa absolut yang bisa berbuat seenaknya; yang berada dalam struktur yang paling bawah, boleh diperlakukan semau atasan. Dalam praktiknya, semua unsur tersebut mesti bekerja sama satu sama lain. Masing-masing harus didorong untuk memastikan bahwa seluruh tindakannya sesuai dengan harapan sekolah.

## **BAGAIMANA BUKU INI DIRANCANG?**

Buku ini merupakan buku pertama dari dua buku yang telah dirancang. Secara umum, buku ini lebih menekankan pada bagaimana setiap pribadi memahami, merancang, merefleksikan dan menjalankan aktivitas yang mengarah pada terwujudnya budaya sekolah positif. Sedangkan pada buku kedua dirancang bagaimana setiap pribadi bisa bekerja sama satu sama lain



dengan menggunakan berbagai teknik partisipasi di sekolah mulai dari membuat perencanaan bersama, memetakan sumber daya, berbagi tugas, membuat rencana kerja sampai pada bagaimana memantau dan mengevaluasi.

Buku ini juga pada dasarnya dirancang untuk memudahkan setiap peserta merefleksikan apa yang penting dan mesti dilakukan di sekolah untuk kebaikan di masa yang akan datang. Secara umum, buku ini dikembangkan dengan metode *Appreciative Inquiry* (AI) dengan menjadikan elemen-elemen budaya sekolah sebagai fokus pembahasan. Metode ini biasanya digunakan untuk pengembangan organisasi (Shuayb *et.al*, 2009). Metode ini juga merupakan pengembangan dari penelitian tindakan (*action research*) yang biasanya lebih fokus untuk memecahkan masalah. Tidak terus terpaku untuk memperbaiki setiap permasalahan merupakan inti dari metode ini, tujuannya agar bisa lebih menghargai dan memberikan peluang bagi terciptanya cara pandang dan cara tindak baru yang benar-benar telah teruji dan bisa dilakukan. Dengan kata lain, metode ini lebih menekankan pada upaya memperkuat aspek-aspek positif yang sudah berjalan dan telah dilakukan melalui penggalian berbagai pengalaman positif warga sekolah dengan cara menceritakan pengalaman terbaik dan memperkuatnya agar bisa memberikan pengaruh positif di masa yang akan datang.



**Appreciative:** memberikan atau meningkatkan nilai, mengakui tindakan yang terbaik, menegaskan kekuatan masa lalu, keberhasilan masa kini dan juga potensi. Sinonim dengan menghargai dan menghormati.

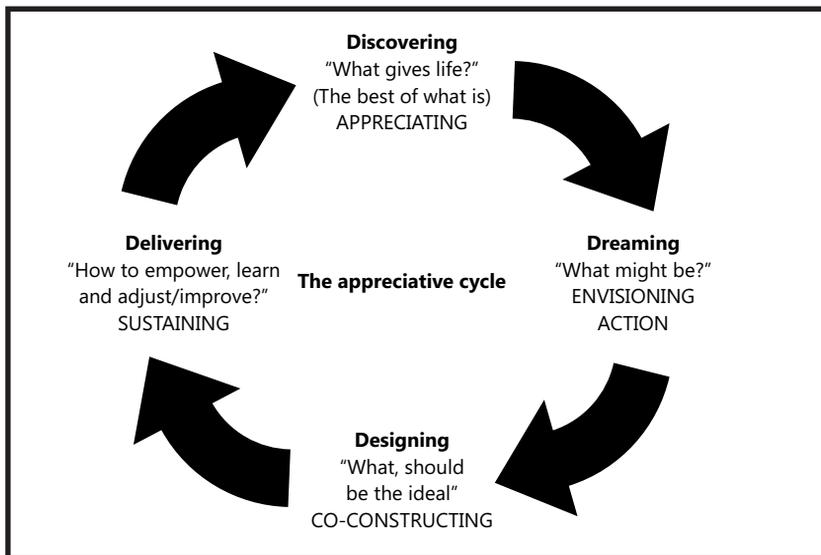
**Inquiry:** tindakan eksplorasi dan inovasi, mengajukan pertanyaan agar terbuka untuk melihat potensi baru. Sinonim dengan penemuan, pencarian, eksplorasi sistematis, dan studi.

Metode ini digunakan karena filosofi dari metode ini sendiri dianggap lebih bisa mendorong kepada perubahan yang lebih positif. Adapun filosofi dari metode ini, adalah: (1) dalam suatu masyarakat atau organisasi pasti ada sesuatu yang berhasil, tidak semuanya berada dalam

kegagalan. Keberhasilan inilah yang kemudian dijadikan fokus; (2) apa yang difokuskan merupakan realitas kita; (3) realitas tidak berdiri sendiri, tetapi berhadapan dengan sejumlah realitas lainnya (*multiple realities*); (4) pertanyaan tentang kondisi suatu organisasi dalam beberapa hal berpengaruh pada bagaimana organisasi tersebut berjalan. Terlalu sering berbicara masalah, malah akan menjadikan organisasi tersebut bermasalah; (5) orang akan lebih percaya diri dan nyaman untuk menjelaskan tentang masa depan berdasarkan pengalaman yang dimiliki untuk masa depan. Jika hanya berbicara masa lalu, apa pun yang terbaik hanya akan dirasakan pada masa lalu, bukan pada masa depan; (6) metode ini penting untuk menghargai perbedaan; dan (7) bahasa yang kita gunakan menciptakan realitas kita. (Hammond, 1996).

Aplikasi metode AI pada dasarnya meliputi empat daur langkah: (1) **Discovery:** mencari tahu pengalaman terbaik dan paling positif dalam organisasi; (2) **Dream:** berpikir kreatif tentang masa depan; (3) **Design:** merancang rencana untuk masa depan yang mencerminkan pandangan peserta berdasarkan praktik terbaik dan visi. Fase ini melibatkan pengungkapan propo-

sisi provokatif, yang merupakan pernyataan tentang apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang; (4) **Delivering**: menggerakkan energi yang ada menuju rencana tindakan (*action plan*), dan berlatih untuk mewujudkan apa yang ingin dicapai.



Gambar 2: Daur aplikasi Appreciative Inquiry

## BAGAIMANA MENGGUNAKAN BUKU INI?

Buku ini berisi enam pelajaran. Pelajaran awal berisi tentang apa itu budaya sekolah, sisanya merupakan penjelasan tentang elemen-elemen dari budaya sekolah. Dalam setiap pelajaran yang dikembangkan dalam buku ini, terdapat beberapa tahapan: telaah persoalan, poin pembahasan, daftar periksa, pertanyaan refleksi, pembahasan tambahan, menggambar masa depan, dan catatan. Masing-masing tahap dikembangkan berdasarkan daur aplikasi *Appreciative Inquiry*.

## 2

# KONTEKS BUDAYA SEKOLAH

### TELAAH PERSOALAN

Anda pasti memahami bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan dalam kehidupan. Namun, ke arah mana perubahan itu akan berlangsung, tentu merupakan sesuatu yang mesti dicermati dengan saksama. Bagaimana perubahan dalam kehidupan itu terjadi merupakan hal yang sulit untuk diprediksi secara tepat. Dan, apa yang menyebabkan perubahan pun akan sangat beragam, bergantung pada ruang dan waktu terjadinya perubahan. Selain itu, seberapa cepat Anda bereaksi terhadap perubahan juga sangat bergantung pada seberapa banyak pengetahuan yang Anda miliki tentang hal itu.

Dalam konteks pendidikan, setidaknya ada dua cara pandang untuk memahami perubahan yang terjadi. Pertama, *perubahan struktural*. Perubahan struktural biasanya dipahami dengan perubahan yang terjadi dalam skala makro dalam masyarakat. Hal ini, misalnya, terjadi karena adanya perubahan kebijakan terkait pendidikan seperti berubahnya undang-undang tentang pendidikan dan peraturan-peraturan yang menjelaskan tentang hal itu, atau terjadinya krisis ekonomi atau politik yang bisa mengubah perilaku individu dan masyarakat secara umum.

Kedua, adalah *perubahan kultural*. Perubahan kultural sering dipahami sebagai perubahan yang terjadi dalam skala



mikro dalam masyarakat. Disebut perubahan kultural karena terkait dengan apa yang dipahami, diyakini, dan dilakukan oleh individu dalam berelasi dengan yang lain. Karena skalanya yang kecil, perubahan ini dapat dilihat dalam perilaku keseharian misalnya dalam berorganisasi di masyarakat, perusahaan atau dalam organisasi sekolah.

Kendati kedua gambaran makro-mikro, struktur-kultur, tersebut masih mengundang banyak perdebatan di antara para ahli atau bahkan tumpang tindih, setidaknya katagori ini dapat dijadikan peta awal untuk membaca perubahan yang terjadi dalam sekolah, ke arah mana perubahan terjadi dan bagaimana menyikapi perubahan tersebut. Dalam pengertian ini, Anda dapat dengan mudah membedakan apakah yang Anda lakukan itu disebabkan adanya perubahan struktural atau terjadi karena perubahan kultural.

Kedua jenis perubahan ini, pada prinsipnya memiliki konsekuensi yang berbeda satu sama lain. Perubahan struktural biasanya lebih ‘memaksa’ karena melibatkan kekuasaan, berlaku bagi semua orang, dan memiliki konsekuensi hukum yang pasti. Sedangkan perubahan kultural kendati memiliki ciri yang hampir sama, berada dalam wilayah yang sangat spesifik dan terbatas serta bergantung pada situasi dan kondisi.

## POIN PEMBAHASAN

Konsep budaya sekolah pada dasarnya dapat digunakan untuk melihat ke arah mana bergulirnya perubahan –baik positif atau negatif– yang terjadi dalam konteks mikro [sekolah] sekaligus menjadi modal untuk melakukan evaluasi secara terus menerus untuk peningkatan kualitas. Konsep ini juga banyak membahas tentang bagaimana memahami kombinasi antara sesuatu yang tampak dan tidak tampak dalam sekolah. Bangunan sekolah,



struktur bangunan, tata letak kursi-meja di kelas, logo sekolah yang terpampang, visi dan misi atau slogan-slogan yang ditempel di dinding pada dasarnya merupakan sesuatu yang tampak. Yang tidak tampak dari semua itu adalah bagaimana setiap individu memiliki pemahaman mendalam tentang semua itu yang akan memengaruhi perilaku selama di sekolah; termasuk bagaimana cara mengajar, memotivasi diri dan orang lain, berelasi dengan siswa, guru, administrator ataupun dengan petugas keamanan atau kebersihan. Apa yang tampak dan tidak tampak, pada dasarnya juga menggambarkan adanya hubungan antara yang bersifat formal ataupun informal dalam sekolah.

Semua hal yang tampak atau tidak tampak, formal maupun informal, pada dasarnya, berkontribusi pada bagaimana warga sekolah—guru, murid, kepala sekolah, administrator, petugas kebersihan, petugas keamanan, orang tua, dan masyarakat—membentuk dan memperkuat budaya yang positif. Dengan demikian, setiap warga sekolah diharapkan memiliki kesadaran untuk selalu memastikan bahwa hal tersebut sesuai dengan budaya sekolah yang diharapkan. Dalam hal ini, penting untuk menjadikan sekolah sebagai ruang berbagi semangat dan tujuan yang memungkinkan masing-masing warga sekolah dapat berbicara secara sukarela dan terbuka terkait dengan apa yang terjadi di sekolah. Pihak-pihak yang diberi amanah dalam mengelola sekolah pun mesti mau mendengar dan berbesar hati memperhatikan hal tersebut. Dengan adanya situasi seperti itu dipastikan terbangunnya komitmen, kepercayaan dan kebanggaan atas apa yang selama ini dilakukan. Hal ini dilakukan untuk tujuan utama, yaitu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi seluruh warga sekolah khususnya demi kesuksesan para siswa agar menjadi pembelajar sejati.







---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PEMBAHASAN TAMBAHAN

Karena budaya sekolah merupakan hasil dari perjalanan panjang setiap orang yang berada di sekolah, maka perubahan di sekolah tidak bisa dilakukan secara cepat. Perlu cara pandang positif dan juga kesabaran yang tinggi dan waktu yang panjang dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Yang terpenting dari semua itu adalah bagaimana kita memunculkan kesadaran akan pentingnya perencanaan jangka panjang dan juga perencanaan strategis untuk memastikan bahwa kita berjalan di jalur yang benar.

Lain dari itu, penting untuk mendorong *leadership* dalam jiwa setiap orang yang berada di sekolah. *Leadership* bukan saja urusan pimpinan di sekolah. *Leadership* merupakan roh terciptanya budaya sekolah yang positif. Tanpa adanya *leadership* dipastikan bahwa sekolah akan kehilangan ruh untuk bergerak ke arah perubahan yang positif. Untuk itu, perlu tindakan-tindakan kolaborasi dalam upaya menciptakan budaya sekolah yang positif. Tindakan-tindakan kolaborasi akan mendorong ke arah keterbukaan



dan fokus pada tujuan. Tanpa adanya keterbukaan, bisa dipastikan akan terdapat banyak kecurigaan. Dan, kecurigaan tersebut mengarah pada lahirnya sejumlah tindakan-tindakan negatif yang sangat merugikan semua pihak yang berada di sekolah.

## MENGGAMBAR MASA DEPAN

Gambarlah secara ideal masa depan sekolah Anda disertai dengan warga sekolah dan aktivitas terbaik menurut Anda! 



# 3

## MEWUJUDKAN MIMPI MENJADI KENYATAAN

### TELAAH PERSOALAN

Pernahkah Anda membayangkan bahwa sekolah tempat Anda bertugas maju, bahkan melebihi dari apa yang Anda bayangkan? Kemudian, dengan impian yang Anda miliki, Anda mencoba mengajak teman-teman seperjuangan Anda, namun mereka hanya diam. Karena mereka tidak merespons dengan baik, Anda akhirnya berjuang sendirian dengan segenap kemampuan untuk membenahi persoalan-persoalan yang Anda anggap sebagai penyebab dari ketidakkmajuan. Lalu, karena kondisi tidak juga berubah, akhirnya Anda mengatakan pada diri Anda, “sudahlah jangan diteruskan!”

Persoalannya tidak hanya itu, harapan Anda untuk memajukan sekolah, ternyata berhadapan juga dengan kenyataan bahwa Anda memiliki daftar panjang tugas yang mesti dilakukan setiap hari. Anda disibukkan dengan membuat rencana pembelajaran, menelaah bahan ajar, membuat soal untuk evaluasi, dan persoalan administrasi lainnya. Lain dari itu, tuntutan yang tinggi terhadap hasil pembelajaran dari sekolah ataupun dari orang tua siswa membuat Anda semakin terjebak dalam rutinitas yang jelas-jelas membuat Anda merasa bosan. Jika target tidak tercapai Anda mendapat teguran dari kepala sekolah atau dari orang tua. Dalam hati, Anda merasa bahwa tidak ada lagi harapan



untuk memajukan sekolah kecuali hanya menjalani rutinitas. Mimpi Anda terpaksa dipetimatikan dan berharap semoga ada perubahan di kemudian hari.

Jika Anda pernah mengalami hal seperti itu, Anda tentu merasakan kekecewaan yang cukup mendalam. Apalagi jika pada akhirnya Anda harus sepakat bahwa untuk bisa bertahan di sekolah yang mesti dilakukan adalah mengikuti saja yang sudah menjadi kebiasaan dan tidak membuat sesuatu yang akan membuat diri Anda sendiri lelah. Anda semakin gelisah, merasa sendiri dan ditinggalkan. Dan, jika Anda berpikir untuk melakukan perlawanan, Anda akan berhadapan dengan pimpinan Anda atau hak Anda untuk promosi atau untuk mendapatkan tunjangan yang didapat melalui proses sertifikasi akan dihambat.

Bermimpi tentang sesuatu dan mewujudkan mimpi adalah dua hal yang berbeda. Dan, yang membedakan keduanya adalah sejauh mana Anda berusaha mencapai mimpi itu sendiri. Jika setelah bermimpi Anda diam, Anda hanyalah seorang pemimpi. Sedangkan ketika Anda bermimpi dan berusaha mewujudkan mimpi tersebut, Anda adalah pejuang. Jika Anda menganggap bahwa bermimpi itu merupakan hal mudah, Anda salah! Seseorang tidak akan mempunyai mimpi jika tidak memiliki pengalaman apa pun tentang apa yang diimpikan. Kecuali, mimpi dalam pengertiannya sebagai bunga tidur, yang ketika Anda bangun, Anda langsung lupa apa yang terjadi. Dengan kata lain, bermimpi itu satu hal, dan mewujudkan mimpi adalah hal lain. Pertanyaannya, bagaimana mewujudkan mimpi?

## **POIN PEMBAHASAN**

Pembicaraan tentang sekolah biasanya selalu diawali dengan berbagai ungkapan positif dan harapan. Misalnya, di sekolah



## PERTANYAAN REFLEKSI

1. Ceritakanlah pengalaman Anda bagaimana proses pembuatan visi, misi dan tujuan di sekolah tempat Anda bertugas? Apakah hanya dilakukan oleh orang tertentu atau melibatkan banyak unsur termasuk murid, orang tua dan masyarakat? Menurut Anda, bagaimana cara idealnya?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Ceritakanlah pengalaman Anda, apakah seluruh warga sekolah mengetahui dan memahami tentang visi, misi dan tujuan sekolah? Apakah mereka menyukai visi, misi dan tujuan tersebut? Jika mereka tidak mengetahuinya, menurut Anda, apa penyebabnya dan bagaimana solusinya?

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

3. Ceritakanlah pengalaman Anda, apakah moto sekolah dan moto pribadi Anda memiliki hubungan dalam memahami tentang visi, misi dan tujuan sekolah? Jika tidak, bagaimana solusi terbaik Anda untuk menghubungkan keduanya agar selaras? Berikan alasannya!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Ceritakanlah pengalaman Anda memastikan bahwa perilaku yang Anda lakukan di sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah? Bagaimana mengukur atau mengevaluasinya? Jelaskan beserta alasannya!

---

---



---

---

---

---

---

---

---

5. Jika di sekolah ada lokasi-lokasi yang menurut Anda mendukung terwujudnya visi dan misi, ceritakanlah pengalaman Anda lokasi ideal yang bisa mendukung hal tersebut seperti apa, bagaimana proses menciptakannya dan apa alasannya!

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Ceritakanlah pengalaman Anda bagaimana Anda memastikan bahwa seluruh aktivitas yang Anda lakukan di sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah! Bagaimana mengukur atau mengevaluasinya? Jelaskan beserta alasannya!

---

---

---

---



---

---

---

7. Ceritakanlah pengalaman Anda, apakah nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah sesuai dengan nilai-nilai Anda sendiri dan juga mendukung terciptanya visi, misi dan tujuan sekolah? Jika tidak, bagaimana solusi Anda tentang hal itu, dan proses penyelesaiannya? Berikan alasannya!

---

---

---

---

---

---

---

8. Ceritakanlah pengalaman Anda, apakah norma-norma yang dikembangkan di sekolah sesuai dengan nilai-nilai Anda sendiri dan juga mendukung terciptanya visi, misi dan tujuan sekolah? Jika tidak, bagaimana solusi Anda tentang hal itu, proses penyelesaiannya? Berikan alasannya!

---

---

---

---

---

---

---



9. Ceritakanlah pengalaman Anda, apakah kepercayaan yang dikembangkan di sekolah sesuai dengan nilai-nilai Anda sendiri dan juga mendukung terciptanya visi, misi dan tujuan sekolah? Jika tidak, bagaimana solusi Anda tentang hal itu, dan cara mengomunikasikannya kepada warga sekolah? Berikan alasannya!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Ceritakanlah pengalaman Anda, apakah asumsi-asumsi yang dikembangkan di sekolah sesuai dengan nilai-nilai Anda sendiri dan juga mendukung terciptanya visi, misi dan tujuan sekolah? Jika tidak, bagaimana solusi Anda tentang hal itu? Berikan alasannya!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## CATATAN TAMBAHAN

Sebagai nilai utama yang mesti dipahami oleh setiap warga sekolah, visi, misi dan tujuan sekolah penting untuk selalu di ingatkan dalam setiap momen dan kesempatan. Selain itu, berdasarkan nilai utama tersebut, masing-masing pihak harus didorong untuk selalu berperan sesuai dengan tugas dan kewajibannya untuk mencapainya. Tanpa adanya dorongan dan motivasi, itu semua akan berdampak buruk pada sekolah. Dan, pada gilirannya, hanya akan mengorban nasib anak bangsa di masa yang akan datang.

Visi, misi dan tujuan diibaratkan sebagai peta besar yang akan mengawal, membimbing dan memotivasi setiap warga sekolah untuk meraihnya. Tanpa adanya peta, harapan semua warga sekolah hanya akan menjadi hiasan dinding atau hanya sebatas syarat administratif untuk akreditasi sekolah. Peta tersebut selain menggambarkan tujuan utama, juga menggambarkan langkah-langkah strategis yang mesti dilakukan, alokasi sumber daya dan juga bentuk-bentuk kegiatan (*action plan*). Atau, secara umum disebut dengan rencana strategis (*renstra*). Dalam hal ini, *renstra* yang baik adalah *renstra* yang bisa digunakan oleh seluruh warga sekolah (*applicable*) dan disusun berdasarkan inisiatif seluruh warga sekolah secara partisipatif dan juga didasarkan pada data-data.

## MEMETAKAN HARAPAN

Buatlah peta pikiran, terkait dengan bagaimana mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah di masa depan! Mulailah dengan membuat garis penghubung dari pusat lingkaran visi, misi dan tujuan sebanyak dan sedetail mungkin sesuai kemampuan Anda, sampai terlihat jelas bagaimana cara untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan!





# 4

## MEMBANGUN AKTIVITAS BERBASIS NILAI

### TELAAH PERSOALAN

Jika Anda sudah terbiasa dengan kopi dan koran di pagi hari, bagaimana rasanya jika kedua hal tersebut tidak tersedia di meja Anda sebelum berangkat ke sekolah? Atau, Anda keranjingan ber-*facebook* ria atau membuka *e-mail*, tiba-tiba jaringan koneksi di *handphone* Anda atau modem di rumah rusak. Atau, *handphone* Anda tertinggal di rumah, padahal Anda sangat membutuhkannya untuk berkomunikasi dengan rekan-rekan Anda di sekolah. Rasanya Anda kehilangan sesuatu yang mungkin Anda sendiri tidak tahu apa sebenarnya yang hilang. Dan, rasa kehilangan ini, tanpa sadar mengganggu aktivitas Anda lainnya. Hidup terasa kurang bermakna atau kurang bergairah sekalipun Anda mati-matian untuk melupakan hal itu atau menggantikannya dengan aktivitas yang lain.

Dalam keadaan seperti ini, kehilangan kopi, koran, internet, *handphone* tentunya bukan karena alat itu sendiri. Ada hal lain di balik semua itu yang secara tidak sadar membentuk diri dan perilaku Anda. Dalam pikiran Anda, tidak soal apakah alat-alat tersebut berharga murah atau mahal yang jelas ketika tidak bersama Anda, Anda menganggap ada sesuatu yang salah dengan diri Anda. Walaupun, pada prinsipnya Anda adalah Anda sendiri



dengan atau tanpa alat-alat tersebut. Rasa kehilangan seperti ini, mungkin kerap terjadi dalam diri Anda, mungkin juga tidak. Tetapi, jika ada kebiasaan penting hilang dari hidup Anda, hal tersebut akan memengaruhi bagaimana Anda melakukan banyak aktivitas. Apa sebenarnya yang hilang?

Mungkin, yang hilang adalah makna di balik tindakan Anda. Kopi dan koran mungkin berguna untuk menghilangkan rasa kantuk atau mendapat informasi baru. Bisa jadi, meneguk kopi di pagi hari adalah cara yang bisa membuat Anda lebih rileks dan percaya diri sebelum beraktivitas. Informasi baru yang Anda miliki melalui koran mungkin sangat membantu Anda sebagai pengantar pembicaraan dengan orang lain sebelum Anda berbicara tentang hal-hal yang menyangkut pekerjaan. Itu semua mungkin dan sangat bergantung pada pengalaman Anda sendiri.

Apa yang Anda alami di rumah, mungkin juga terjadi di sekolah. Anda merasakan ada sesuatu yang hilang dalam diri Anda karena adanya sejumlah aktivitas yang hilang di sekolah berdasarkan pengalaman Anda dulu ketika belajar atau ketika Anda sudah menjadi bagian dari sekolah. Anda kehilangan semangat karena Anda mengetahui bahwa aktivitas itu bukan sekadar aktivitas, melainkan sebagai sesuatu yang bermakna penting bagi kehidupan Anda dan memiliki pengaruh dalam proses pembelajaran di sekolah. Dan, mungkin, aktivitas itu bukanlah aktivitas besar melainkan aktivitas kecil, tetapi tetap Anda merasa bahwa hal itu penting dan mesti ada di sekolah.

## POIN PEMBAHASAN

Untuk bisa mewujudkan mimpi menjadi kenyataan, diperlukan langkah-langkah konkret yang dianggap penting. Langkah-langkah tersebut, biasanya merupakan aktivitas bermakna yang



- Tidak adanya ritual, seremoni dan tradisi yang dapat mengomunikasikan nilai dan harapan di sekolah, hanya akan menjadikan sekolah kehilangan arah. Semua orang pada akhirnya hanya bisa menduga-duga tentang apa yang sebenarnya terjadi di sekolah. Hal inilah yang biasanya mendorong sejumlah konflik, baik itu konflik terbuka atau tersembunyi. Kendati bukan sesuatu yang tidak bisa dihindari, konflik terkadang menghabiskan energi untuk menciptakan tindakan yang lebih positif.

## DAFTAR PERIKSA

1. Buatlah daftar ritual sekolah yang menurut Anda positif dan bisa mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Ritual	Alasan
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	e.

2. Buatlah daftar seremoni sekolah yang menurut Anda positif dan bisa mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Seremoni	Alasan
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	e.

3. Buatlah daftar tradisi sekolah yang menurut Anda positif dan bisa mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Tradisi	Alasan
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	e.

4. Buatlah daftar ritual Anda sendiri yang menurut Anda positif dan bisa mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Ritual	Alasan
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	e.



5. Buatlah daftar seremoni Anda sendiri yang menurut Anda positif dan bisa mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Seremoni	Alasan
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	e.

6. Buatlah daftar tradisi Anda sendiri yang menurut Anda positif dan bisa mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Tradisi	Alasan
a.	a.
b.	b.
c.	c.
d.	d.
e.	f.

7. Buatlah daftar lokasi dan momen terbaik di sekolah Anda untuk bisa menjalankan ritual-ritual terbaik sekolah dan berikan alasannya!



# 5

## MENGOBARKAN API SEMANGAT!

### TELAAH PERSOALAN

Mungkin Anda masih ingat sampai sekarang beberapa kejadian pada masa kecil Anda. Kejadian tersebut, bisa jadi bukanlah hal besar tetapi Anda tetap merasa bahwa hal tersebut memberikan pengaruh dalam kehidupan Anda. Atau, Anda memang mengalami sebuah kejadian penting yang tercatat dalam sejarah bangsa sehingga Anda benar-benar tidak bisa melupakan hal tersebut karena bukan saja berpengaruh pada diri Anda tetapi juga pada kebanyakan orang yang menjadi saksi hidup atas kejadian tersebut. Kejadian-kejadian tersebut bisa jadi juga merupakan hal yang menyenangkan bagi Anda atau juga peristiwa traumatis. Yang jelas, peristiwa-peristiwa tersebut terus melekat dalam benak dan ingatan Anda.

Terhadap kejadian seperti itu, Anda bisa mengingat lebih detail tentang situasi dan kondisi yang Anda hadapi. Anda ingat siapa saja yang menjadi pelaku, dimana letak kejadiannya walaupun lokasi kejadian telah berubah. Lebih dari itu, Anda dapat mengingat urutan kejadian, alat yang digunakan sampai pada warna apa saja yang hadir dalam kejadian tersebut. Dan, jika Anda ditanya tentang kejadian tersebut, dengan mudah Anda dapat menceritakannya walaupun kejadian tersebut terjadi beberapa puluh tahun ke belakang dan banyak orang yang telah melupakannya.

Sejumlah kejadian yang berkesan dan tersimpan dalam memori Anda akan berbeda kedalaman maknanya, bergantung pada seberapa dekat Anda terlibat dengan kejadian tersebut dan



bagaimana Anda memaknainya. Jika Anda adalah subjek kejadian, maka rekaman setiap detik kejadian akan terus teringat walaupun Anda berusaha melupakan. Kalaupun Anda hanya menjadi saksi dalam kejadian, bisa jadi, akan ada beberapa hal yang terlupakan. Misalnya, Anda terjebak dalam situasi bencana dimana Anda adalah korban yang berusaha keluar dari musibah yang Anda alami. Hal ini akan sangat berbeda dengan ketika Anda menjadi relawan yang datang ke lokasi bencana melihat banyak korban yang terluka atau meninggal dunia. Namun, bagaimanapun juga kejadian tersebut bisa sangat berpengaruh dalam kehidupan Anda.

Apa sebenarnya yang menyebabkan satu kejadian begitu membekas dalam benak Anda, sementara banyak kejadian lainnya yang begitu mudah terlupakan? Bagaimana hal tersebut bisa memengaruhi hidup Anda? Dan, bagaimana Anda merawat makna dari sejarah tersebut? Inilah beberapa poin yang akan dijadikan bahasan.

## POIN PEMBAHASAN

Setiap individu ataupun komunitas dipastikan memiliki sejarah tentang kisah tentang seseorang atau kejadian yang memiliki pengaruh terhadap kehidupannya. Sejarah ini kemudian tetap ada dalam diri ataupun komunitas karena selain bermakna, ia juga menggambarkan nilai-nilai, moral, solusi dan lain sebagainya. Sejarah, apakah itu baik atau buruk, pada dasarnya mengajarkan bagaimana sisi-sisi kemanusiaan hadir dalam berbagai aktivitas keseharian kita. Dan, secara positif, membimbing kita agar tidak terjebak dalam kesalahan yang sama. Atau, sebagai jalan untuk meningkatkan kebaikan yang telah tertanam. Dalam hal ini, budaya sekolah pada dasarnya dibentuk melalui proses sejarah dalam kurun waktu yang lama dan melibatkan banyak subjek sekolah.

- Budaya sekolah pada dasarnya tidak kosong dari sejarah. Dan, karenanya, dalam upaya menciptakan budaya sekolah positif, memahami makna sejarah sekolah menjadi suatu keniscayaan. Sekolah tidak hadir tiba-tiba dan menjadi besar. Butuh perjuangan untuk bisa mewujudkan sekolah. Harta, tenaga dan pikiran dikorbankan agar terbangun sekolah. Tidak terbilang berapa banyak tetes air mata yang tumpah atau tawa kebahagiaan agar sekolah bisa hadir dan berjalan sesuai dengan harapan. Belum lagi, persoalan datang silih berganti, mulai dari persoalan bagaimana memotivasi semangat belajar anak, administrasi sekolah, orang tua yang komplain sampai bagaimana membuat para guru sejahtera. Untuk mengatasi persoalan tersebut, seluruh warga sekolah harus bekerja keras dalam menemukan solusinya.
- Berbicara tentang sejarah, pada dasarnya tidak akan terlepas dari cerita-cerita yang ada di dalamnya. Dalam hal ini, sejarah merupakan kumpulan cerita tentang orang atau kejadian di masa lampau dan memiliki pengaruh yang panjang dalam kehidupan. Sedangkan cerita merupakan kode genetik yang tercipta dari pengalaman –baik atau buruk– dan dijadikan landasan utama pembentukan nilai-nilai dalam sekolah. Cerita-cerita itulah yang merawat agar sejarah sekolah tetap bermakna dan bernilai. (Deal & Peterson, 2009: 74).
- Cerita memiliki kekuatan untuk menghadirkan sejarah, tepat di depan mata kita. Hal tersebut sangatlah efektif dalam menyampaikan nilai-nilai yang dianut dalam sekolah. Selain menyatakan kebenaran, cerita juga mendorong imajinasi orang dalam menangkap nilai-nilai kejadian masa lalu. Imajinasi inilah yang juga mampu menggetarkan rasa simpatik terhadap apa yang terjadi. Dan, rasa simpatik inilah

yang mampu mendorong dan memotivasi warga sekolah dalam melakukan hal-hal yang positif. Namun demikian, hal ini juga bisa bergerak ke arah sebaliknya, jika yang diceritakan bukanlah hal-hal yang positif atau hikmah di balik kejadian.

- Pada dasarnya, bagaimana sejarah itu dapat dimaknai dan dipertahankan, berkaitan dengan apa yang disebut dengan bercerita (*story telling*). Menceritakan sejarah membantu seluruh warga sekolah memahami nilai-nilai sekolah, moral, dan solusi atas persoalan. Namun demikian, yang perlu digarisbawahi, bahwa budaya tidak saja bekerja secara resmi. Budaya juga bekerja secara tidak resmi (*unofficial*). Dan, pelakunya biasanya bukan saja orang yang ada di panggung melainkan orang-orang yang bekerja di belakang layar. Keduanya sama-sama memberikan pengaruh terhadap pembangunan budaya sekolah positif. Penting untuk dipahami bahwa budaya berada dalam dua kutub, negatif dan positif. Dari wilayah resmi terkadang lahir hal yang positif, juga terkadang negatif. Begitu juga di wilayah tidak resmi.
- Tanpa adanya pemahaman yang memadai terhadap sejarah dan cerita, dimungkinkan berulangnya tindakan-tindakan yang salah dan tidak belajar dari kegagalan. Mengulang-ulang kesalahan tidak saja sangat merugikan secara moral tetapi juga secara materil. Karena, bagaimanapun juga, Anda mesti membayar setiap kesalahan yang Anda lakukan. Dan, di setiap kesalahan yang Anda lakukan, mesti ada yang hilang. Hal ini, berlaku juga dalam pengembangan budaya sekolah positif.

## DAFTAR PERIKSA

1. Buatlah daftar peristiwa yang Anda alami sendiri, yang memiliki pengaruh dalam kehidupan Anda dan juga aktivitas Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Tahun	Kejadian/Peristiwa	Alasan

2. Buatlah daftar peristiwa yang terjadi di sekolah Anda, yang memiliki pengaruh dalam kehidupan Anda dan juga aktivitas Anda di sekolah dan berikan alasannya!

Tahun	Kejadian/Peristiwa	Alasan

3. Buatlah daftar tokoh/pahlawan yang menginspirasi kehidupan Anda, cerita dibalik tokoh tersebut dan berikan alasannya!



Tokoh	Cerita	Alasan

4. Buatlah daftar tokoh/pahlawan sekolah yang menginspirasi kehidupan Anda, cerita dibalik tokoh tersebut dan berikan alasannya!

Tokoh	Cerita	Alasan

5. Buatlah daftar cerita (fiksi atau non fiksi) yang Anda ingat dan memberikan pengaruh dalam kehidupan Anda dan juga aktivitas Anda di sekolah berikan alasannya!

Cerita	Alasan

6. Buatlah daftar cerita kejadian atau peristiwa penting di sekolah yang Anda ingat dan memberikan pengaruh dalam kehidupan Anda dan juga aktivitas Anda di sekolah berikan alasannya!

## 6

# MEMBINA HUBUNGAN BAIK

### TELAAH PERSOALAN

Anda mungkin pernah menyaksikan atau mendengar sebuah isu, rumor ataupun gosip tentang seorang tokoh atau artis yang tersebar di sebuah media, dan yang menjadi penyulutnya bukanlah orang-orang penting dalam kehidupan mereka. Sang penyulut tersebut –katakanlah– hanya seorang supir atau pembantu rumah tangga. Namun, kehebohan yang ditimbulkan hampir sama persis dengan informasi yang dikeluarkan oleh orang-orang penting, pejabat atau politisi. Atau, Anda tiba-tiba menjadi sangat menyukai sebuah kata-kata bijak ataupun teori yang ternyata dikatakan hanya oleh seorang tukang becak atau tukang kebun. Dan, Anda merasa bahwa yang dikatakan oleh mereka sama berharganya dengan kata-kata filsuf, orang bijak, akademisi, tokoh agama, tokoh masyarakat atau atasan Anda sendiri di tempat Anda bekerja. Anda merasakan bahwa apa yang mereka katakan jauh lebih nyata dan menohok langsung ke dalam kesadaran diri Anda.

Dalam hidup, kita sering kali mengalami hal yang tidak terduga. Inspirasi, motivasi dan empati bisa datang dari mana saja. Apa yang awalnya kita anggap penting, bisa menjadi sangat tidak penting atau sebaliknya. Pikiran kita yang biasanya terpaku dalam sebuah kebiasaan, tiba-tiba saja berubah oleh hal-hal kecil yang tadinya tidak terpikirkan sama sekali. Apa yang dianggap sangat formal dan mungkin krusial menurut pendapat Anda, tiba-tiba dipatahkan oleh hal-hal yang informal yang jauh dalam benak Anda. Semua itu mungkin terjadi, atau bahkan terus



terjadi dalam kehidupan. Dengan kata lain, tidak ada sesuatupun yang benar-benar bekerja dalam satu alur dan warna dalam kehidupan. Ada banyak alur dan warna yang selalu mewarnai kehidupan kita. Ada banyak orang di sekitar kita yang dengan sadar atau tidak sadar selalu hadir dan memberikan banyak alternatif warna yang bisa digunakan, kapanpun Anda mau.

Kesadaran untuk memahami hal ini akan berdampak dari bagaimana Anda bertindak dalam hidup. Semakin Anda sadar bahwa memiliki banyak warna itu penting, semakin Anda mawas dalam menentukan bagaimana berinteraksi dengan yang lain sehingga tidak ada ruang bagi Anda untuk merasa 'lebih' dari orang-orang yang berada di sekeliling Anda. Intinya Anda akan sangat siap untuk menghadapi berbagai perbedaan dengan orang-orang yang berada di sekeliling Anda, terlepas dari apakah orang tersebut adalah orang yang sangat Anda hormati karena keberhasilan yang telah dicapainya, orang-orang biasa saja atau bahkan orang-orang lemah yang setiap waktu berjuang demi sesuap nasi. Dalam hal ini, apa yang terjadi dalam kehidupan Anda sehari-hari, pada dasarnya terjadi juga ketika Anda berada dalam sebuah organisasi termasuk di sekolah. Tidak semua yang formal selalu menjadi yang terpenting, terkadang yang informal jauh lebih penting untuk diperhatikan karena bisa sangat memengaruhi keseluruhan aktivitas sekolah.

## **POIN PEMBAHASAN**

Budaya sekolah pada dasarnya tidak hanya beroperasi pada wilayah formal. Ia juga beroperasi dalam wilayah informal. Dengan kata lain, tidak semua hal yang ada di sekolah tertulis dalam aturan main sekolah. Banyak hal yang tidak tertulis tetapi tetap menjadi bagian penting dalam berjalannya seluruh



# 7

## RUMAHMU ADALAH SURGAMU

### TELAAH PERSOALAN

Pernahkan Anda masuk sebuah rumah dan tiba-tiba Anda merasakan bahwa ada sesuatu yang berbeda dengan rumah tersebut? Rumah tersebut bukanlah rumah mewah tetapi rumah sederhana tetapi Anda merasa betah, nyaman, dan tenang. Pada waktu lainnya, Anda memasuki rumah yang kurang lebih sama dengan rumah tadi, tetapi Anda merasa biasa saja bahkan Anda merasa tidak nyaman. Jangankah untuk berlama-lama, memasukinya saja Anda enggan. Lalu, apa yang menjadikan satu rumah begitu nyaman sedangkan rumah yang lainnya tidak nyaman, padahal keduanya bukan rumah mewah yang diisi dengan berbagai perabotan rumah tangga yang mahal?

Atau, suatu ketika, karena alasan tugas dari sekolah, Anda mesti mendatangi sebuah sekolah lain, dan Anda merasa sangat nyaman berada di sekolah tersebut. Anda merasakan ada sesuatu yang berbeda dari sekolah tersebut, bahkan Anda ingin menjadi bagian dari sekolah tersebut. Anda merasakan ada atmosfer yang berbeda yang membuat Anda sangat tenang dan nyaman ketika berada di sekolah itu. Lagi-lagi, adakah yang terbersit dalam pikiran Anda, mengapa sekolah yang satu begitu membuat Anda nyaman sedangkan sekolah Anda sendiri tidak membuat Anda nyaman? Mengapa sekolah yang satu begitu terasa nuansa pendidikannya, padahal fasilitas yang dimiliki sekolah Anda dengan sekolah yang Anda kunjungi tidak jauh berbeda? Mengapa anak-anak di sekolah yang Anda kunjungi begitu ceria dan sangat menikmati proses belajar, sementara di sekolah Anda tidak demikian?



Jika demikian, pernahkah Anda berpikir bahwa bangunan, tata letak bangunan, *setting* ruangan, dan juga simbol-simbol yang terpampang sangat memengaruhi cara berpikir kita terhadap sesuatu? Bukan saja itu, bangunan, tata letak bangunan, *setting* ruangan dan simbol-simbol yang terpampang merupakan ekspresi dari nilai dan keyakinan yang dianut oleh orang di dalamnya. Juga merupakan cara bagaimana penghuni mengomunikasikan nilai-nilai dan keyakinan tersebut kepada orang yang bertamu sehingga orang-orang yang datang bisa merasa nyaman dan mau mengikuti nilai-nilai yang telah dianut oleh penghuninya. Sebuah sekolah yang bersih, misalnya, akan membuat orang yang ada di dalamnya merasa malu untuk membuang sampah sembarangan. Begitupun, akan membuat orang yang datang berpikir dua kali jika ingin membuang sampah sembarangan. Sebuah sekolah yang mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan dan prestasi dalam bidang akademis, tentunya akan membuat penghuninya tertantang untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi dalam bidang akademis. Hal tersebut, terlihat dari bagaimana sekolah menampilkan nilai-nilai dirinya, baik secara fisik yaitu melalui bangunan, simbol, dan artefak maupun substansi dari nilai-nilai tersebut yang terlihat dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya.

## POIN PEMBAHASAN

Menciptakan budaya sekolah yang positif, bukan saja tentang bagaimana menanamkan nilai-nilai positif melalui interaksi yang baik dari setiap warga sekolah, melainkan juga bagaimana memvisualisasikan nilai-nilai tersebut dalam keseharian. Dalam konteks budaya sekolah, hal tersebut dapat dilihat dari *arsitektur*, *artefak* dan *simbol*. Ketiga hal tersebut, kendati bersifat fisik, tetap memberikan gambaran dari apa yang terdapat di dalam benak masing-masing orang yang ada di dalamnya. Bisa dikatakan,



bahwa arsitektur, artefak dan simbol adalah bentuk yang terlihat secara langsung dari budaya sekolah. Ketiga hal tersebut juga pada dasarnya berpengaruh pada emosi dan juga fisik kita ketika berada di sekolah.

Arsitektur sekolah atau lingkungan fisik pada dasarnya merupakan media untuk menyampaikan pesan positif, menguatkan ikatan kebersamaan, dan juga dapat memotivasi warga sekolah ke arah prestasi. Bentuk bangunan, tata ruang, atau lingkungan fisik secara keseluruhan ikut memengaruhi bagaimana kita berpikir dan bertindak. Berada di sebuah ruangan yang kotor atau pengap hanya akan menjadikan pikiran dan perasaan kita tidak karuan dan tidak semangat. Begitupun jika berada dalam sebuah ruangan yang bersih dan tertata akan menjadikan kita merasa nyaman dan penuh inspirasi.

Selain hadir dalam bentuk fisiknya, simbol juga menghadirkan makna terdalam dari apa yang menjadi cita-cita dan tujuan sekolah. Simbol merupakan ekspresi sentimen bersama dan komitmen yang suci yang dapat mengikat banyak orang untuk mencapai suatu tujuan. Simbol bisa menyatukan orang dan menghidupkan kebanggaan. Bangunan, *display* piala, moto, maskot sekolah, piagam penghargaan dan logo merupakan simbol pencapaian sekolah yang dianggap perlu untuk dikomunikasikan karena menggambarkan spirit dan keyakinan dari warga sekolah itu sendiri.

Begitupun dengan artefak. Karena biasanya berbentuk barang yang kasat mata, bagaimana meletakkan artefak juga menentukan bagaimana hal tersebut dikomunikasikan kepada warga sekolah. Dalam konteks ini, artefak adalah benda-benda yang menjadi kebanggaan bersama warga sekolah. Benda-benda tersebut, biasanya diletakkan di tempat-tempat tertentu seperti kelas, koridor, atau di ruang pertemuan serta ditata



# Epilog: KEPEMIMPINAN ADALAH KUNCINYA

Keseluruhan cara di buku ini sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan yang baik, model pendidikan karakter manapun tidak akan berhasil. Kepemimpinan dalam sekolah sebenarnya tersebar, ada yang ditangani oleh kepala sekolah, ada yang ditangani oleh guru, ada juga yang ditangani oleh siswa.

Karakter pada dasarnya tergantung pada kepemimpinan. Seseorang yang berkarakter adalah ia yang sanggup memimpin dirinya menuju kebaikan saja. Pada diri ini, menurut banyak ahli jiwa dan agama, ada banyak tarikan untuk melakukan hal-hal yang tak tentu, diri yang memimpin akan dapat mengorganisasikannya menjadi hanya ke arah kebaikan. Pada penerapan budaya sekolahpun demikian, keberhasilannya bergantung pada kepemimpinan. Baik kepemimpinan diri sendiri atau dalam semua aspek.

## MENJADI PEMIMPIN PERUBAHAN

Siapakah pemimpin itu? Pemimpin sebenarnya orang biasa juga. Namun ia mampu membimbing dirinya dan orang lain dalam merintis sesuatu, mengikuti jalur yang lebih baik. Kouzes & Posner dalam buku *Leadership the Challenge* (2002) mendefinisikan kepemimpinan dalam lima karakter. Kelima karakter itu adalah: (1). mencontohkan caranya; (2). menginspirasi visi bersama; (3). menantang proses; (4). memungkinkan orang lain bertindak,



dan (5). menyemangati jiwa adalah praktik kepemimpinan yang harus diperankan semua orang di sekolah berkarakter.

### **Mencontohkan Caranya**

Mencontohkan caranya berarti menjadikan diri teladan bagi yang lain. Pemimpin karakter dengan demikian harus terlebih dahulu melatih karakter itu bagi dirinya, lalu membiarkan orang lain melihat keindahan hidup dengan karakter tersebut. Perbuatan para pemimpin jauh lebih penting daripada kata-kata mereka untuk menentukan seberapa seriusnya mereka tentang apa yang mereka kerjakan. Jadi, jika program karakter hanya berupa slogan, pengajaran di kelas, tanpa teladan dari orang yang “akan diikuti” yang lainnya akan mengalami kegagalan. Kepemimpinan merupakan proses timbal balik antara mereka yang memimpin dengan mereka yang memilih untuk mengikuti.

Iniilah yang akan menjadi pemicu keberhasilan perubahan visi sampai tindakan. Tanpa teladan kepemimpinan, perubahan visi dan lain sebagainya itu hanya akan menjadi kegiatan administratif belaka. Untuk itu, ketika suatu sekolah hendak menjadikan kultur berkarakter, maka semua orang di dalamnya harus siap menjadi teladan bagi yang lain.

### **Menginspirasi Visi Bersama**

Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki visi dan mimpi (*dream*) mengenai apa yang dapat terjadi. Mereka memiliki kepercayaan diri yang absolut dan total pada mimpi-mimpi tersebut dan mereka percaya diri akan kemampuan mewujudkan hal-hal yang luar biasa tersebut. Seperti telah kita lihat pada buku ini, visi atau mimpi adalah inti dari pergerakan perubahan kultur sekolah. Visi dan mimpi adalah kekuatan yang dapat menciptakan masa depan.



Pemimpin adalah penggerak agar visi dan mimpi itu menjadi visi bersama. Para pemimpin dengan demikian harus memiliki kemauan untuk menginspirasi visi bersama.

Pemimpin yang menginspirasi visi bersama adalah pemimpin yang dapat melihat melampaui batas waktu, membayangkan peluang menarik yang masih tersembunyi ketika organisasi berada dalam jarak yang jauh di belakang. Pemimpin memiliki keinginan untuk membuat sesuatu terjadi, misalnya sekolah berkarakter kerja keras, untuk mengubah cara-cara lama, untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah diciptakan oleh seorang pun. Seorang pemimpin adalah ia yang menjalani kehidupan secara mundur, melihat gambaran di dalam benaknya mengenai hasil yang akan terwujud kemudian, dan kembali ke masa kini untuk mencapai gambaran impian tersebut.

Visi tersebut kemudian disebarkan pada yang lain dan dilakukan bersama-sama. Namun untuk membuat orang lain menerima visi, pemimpin harus mengenali para pengikutnya dan berbicara dalam bahasa mereka. Pemimpin meniupkan kehidupan ke dalam harapan dan mimpi orang dan memungkinkan mereka untuk melihat kemungkinan menggairahkan yang ada di masa depan. Pemimpin membentuk kesatuan tujuan dengan menunjukkan pada pengikutnya betapa mimpi adalah kebaikan bersama. Para pemimpin menyalakan api semangat dalam diri orang dengan mengekspresikan antusiasme pada visi kelompok yang menakutkan. Pemimpin mengomunikasikan kegairahan mereka melalui bahasa yang jelas dan gaya yang ekspresif.

## Menantang Proses

Pemimpin selalu berusaha dan menjadi pionir –orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin



mencari peluang untuk melakukan inovasi, tumbuh, dan melakukan perbaikan. Walaupun pada kenyataannya inovasi tumbuh dari pihak lain, peran pemimpin tetap dibutuhkan dalam mengenai ide-ide bagus, mendukung ide tersebut, dan kesediannya untuk menantang sistem kerja yang ada dalam merealisasikan sistem baru.

Pemimpin tahu benar bahwa semua inovasi dan perubahan melibatkan eksperimen, risiko, dan kegagalan. Namun mereka terus melanjutkannya. Salah satu cara menghadapi kemungkinan risiko dan kegagalan adalah memulai perubahan secara bertahap dan meraih kemenangan-kemenangan kecil. Melalui kemenangan kecil yang terkumpul dalam proses akan tercipta kepercayaan diri yang memungkinkan organisasi dapat mengatasi masalah masa depan. Pemimpin juga memberi perhatian kepada kapasitas pengikutnya dalam mengendalikan situasi yang penuh tantangan dan memiliki penuh pada perubahan. Anda tidak dapat memaksa orang untuk mengambil risiko jika mereka tidak merasa aman.

## Memungkinkan Orang Lain Bertindak

Mimpi-mimpi indah tidak akan pernah menjadi realitas yang berpengaruh jika hanya melalui tindakan satu orang. Kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan secara bersama-sama dalam tim. Pemimpin teladan memungkinkan orang lain untuk bertindak. Mereka memupuk kolaborasi dan membangun kepercayaan. Pemahaman mengenai kerja tim ini jauh melebihi hasil dari beberapa laporan langsung atau orang kepercayaan. Kerja tim melibatkan semua pihak yang memiliki kewajiban untuk membuat sebuah proyek berhasil—dan dalam kapasitas tertentu, semua orang yang hidupnya akan dipengaruhi oleh hasil yang diperoleh.

Pemimpin memungkinkan orang lain untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. Mereka menyadari bahwa siapa pun yang



diharapkan untuk dapat memproduksi hasil yang baik harus memiliki rasa kepemilikan dan kekuatan dalam hatinya. Pemimpin harus bekerja untuk membuat orang lain merasa kuat, mampu dan memiliki komitmen. Pemimpin memungkinkan orang lain untuk bertindak, tidak dengan memaksakan kekuasaan yang dimilikinya tapi dengan mendelegasikannya. Pemimpin harus mau dengan bangga menyebutkan kerja tim, kepercayaan, dan pemberdayaan sebagai elemen penting dari usaha mereka. Kemampuan seorang pemimpin untuk memungkinkan orang lain melakukan tindakan sangatlah penting. Para pengikut tidak akan memberikan kinerja terbaik mereka ataupun tetap setia dalam jangka waktu lama jika pemimpin mereka membuat mereka merasa lemah, memiliki ketergantungan dan terasingkan.

## Menyemangati Jiwa

Ini unsur yang cukup penting agar suatu program dapat bertahan lama bahkan pada saat menghadapi masalah terberat sekalipun. Pada saat orang mendaki ke puncak yang panjang dan terjal, orang dapat menjadi letih, frustrasi, dan patah semangat. Pemimpin menyemangati jiwa para pengikutnya untuk terus melangkah. Tindakan tulus dalam usaha untuk memedulikan mereka dapat mengangkat semangat dan membuat orang terus maju. Pemberian semangat dapat ditunjukkan dengan pemberian penghargaan secara tulus.

Adalah bagian tugas pemimpin untuk menunjukkan rasa penghargaan atas kontribusi orang lain dan untuk menciptakan sebuah perayaan. Pengakuan dan perayaan bukan melulu merupakan acara bersenang-senang atau hura-hura belaka, meski banyak kesenangan dan kegembiraan di dalamnya ketika pemimpin mencoba membesarkan hati pengikutnya. Pemberian yang baik tahu bahwa perayaan dan ritual, jika dilakukan dengan



benar dan sepenuh hati, akan membangun identitas kolektif dan semangat komunitas yang kuat, yang dapat membawa sebuah kelompok melewati masa-masa yang amat sulit.

Siapakah yang melakukan kelima tugas kepemimpinan ini?

## KEPALA SEKOLAH ADALAH PEMIMPIN PENDIDIKAN KARAKTER

Pendidikan karakter adalah pendidikan semua untuk semua, untuk itu kepemimpinan dalam kultur sekolah berkarakter tersebar dengan batasan tertentu. Pihak pertama yang menjadi pemimpin tentulah kepala sekolah, kemudian guru, terakhir adalah siswa

Kepala sekolah bertanggung jawab kepada berbagai 'pemangku kepentingan' (*stakeholders*), yakni pelanggan atau klien, pemegang saham, lembaga regulasi negara, kelompok-kelompok kepentingan politik, serikat pekerja, organisasi profesi, dan sebagainya. Sementara itu pula kepala sekolah akan dipengaruhi oleh tren yang lebih besar dan pergolakan masyarakat yang lebih luas.

Kepala sekolah adalah agen berbagai komponen. Unsur pertama adalah negara. Kepala sekolah harus memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan haluan negara dalam mengupayakan pendidikan paling baik bagi siswa. Unsur kedua kepala sekolah adalah anggota komunitas pendidik dan pemerhati pendidikan, jadi ia juga agen komunitas itu. Komunitas pendidik ini biasanya memberikan pertimbangan positif negatif dari suatu kebijakan sebelum kebijakan itu diterapkan, karena itu tindakan kepala sekolah harus juga "sesuai" dengan pertimbangan kelompok pendidik ini.

Unsur ketiga, kepala sekolah sebagai agen komunitas kecil sekolahnya sendiri (para orang tua siswa, LSM, *stakeholders* lainnya). Para orang tua berhak mengeluh bila putra-putri mereka



terpengaruh kondisi sekolah yang negatif. Bersama para orang tua murid, kepala sekolah dan guru harus bekerja sebagai tim untuk menjawab kebutuhan anak-anak.

Unsur keempat adalah para pendidik yang bertanggung jawab pada peningkatan profesionalitas kerja di sekolah. Kepala sekolah harus mempertimbangkan kebijakannya dengan situasi kelompok pendidik ini. Tanggung jawab kepala sekolah dalam hal ini adalah menjaga agar komunitas sekolah memusatkan diri pada fungsi esensial sekolah, yaitu kegiatan belajar mengajar yang bermutu tinggi.

Unsur kelima adalah komunitas pelajar, kepala sekolah harus menjadi pendukung para pelajar. Kepala sekolah merupakan figur yang seringkali menjadi faktor penentu bagi penciptaan kultur pendidikan yang baik di suatu lembaga.

Menyeimbangkan berbagai tanggung jawab terhadap aneka macam kelompok ini sering kali tidak mudah. Robert J. Starratt dalam *Leaders with Vision, The Quest for School renewal* (1995) menuliskan sejumlah teori dan argumen bahwa kepala sekolah adalah pemimpin. Pada buku yang menekankan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah ini dapat dikemukakan beberapa catatan. *Pertama*, seorang kepala sekolah adalah pemimpin yang harus terus-menerus membawa sekolahnya melakukan perubahan di tengah sejumlah kebutuhan. *Kedua*, untuk dapat memimpin secara cerdas pola kepemimpinan harus berubah dari fokus kepemimpinan fungsional ke kepemimpinan substansial.



<b>KEPEMIMPINAN FUNGSIONAL</b>	<b>KEPEMIMPINAN SUBSTANSIAL</b>
<b>Rasionalitas fungsional:</b> cara berpikir yang memusatkan perhatian pada sarana daripada tujuan serta pada efisiensi dan pemecahan masalah teknis daripada hasil akhir.	<b>Rasionalitas substansial</b> adalah cara berpikir yang memperhatikan terus-menerus tujuan lebih besar dari lembaga dan melibatkan pertanyaan "apa maknanya?" "apakah nilainya bagi masyarakat, bagi hidup manusia?"
<b>ADMINISTRATUR/MANAJER</b>	<b>PEMIMPIN</b>
1. Mengutamakan pemeliharaan	1. Mengutamakan pertumbuhan
2. Seorang manajer	2. Seorang direktur
3. Mengikuti naskah	3. Menulis naskah
4. Mendasarkan diri pada loyalitas dan otoritas birokratis	4. Mendasarkan diri pada otoritas moral
5. Menjaga orang-orang tetap bahagia	5. Memberi tantangan pada orang-orang
6. Memiliki daftar, jadwal, anggaran	6. Memiliki visi
7. Menjalankan kuasa sanksi dan ganjaran	7. Menjalankan kuasa maksud tujuan bersama
8. Mengartikan apa yang nyata sebagaimana adanya	8. Mengartikan apa yang nyata sebagai apa yang mungkin
9. Mengontrol	9. Memotivasi
10. Memberi batasan-batasan	10. Memberi inspirasi
11. Mengoordinasi	11. Memberi pencerahan

Lebih jauh lagi Starratt mengemukakan kategori ketiga dari perbandingan ini, yaitu tipe pemimpin-manajer:

<b>TIPE PEMIMPIN-MANAJER</b>
1. Mengutamakan pertumbuhan institusional
2. Melibatkan praktik manajemen reflektif
3. Mengomunikasikan makna dari naskah
4. Menyalurkan tantantangan-tantangan ke dalam program-program yang produktif dan yang memberikan kepuhan moral
5. Melembagakan visi
6. Memampukan kuasa komunitas moral dan profesional
7. Mengartikan realitas sebagai apa yang mungkin untuk saat ini, untuk keadaan kita; esok haru mungkin berbeda
8. Memfasilitasi praktik reflektif
9. Membesarkan hati
10. Menghidupkan suasana merayakan

Pada gagasan sinergis ini (pemimpin-manajer) Starratt hendak menguatkan apa yang seharusnya harus dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah hendaknya bukan hanya pranata administrasi saja, melainkan juga seorang pemimpin yang membawa lembaganya menuju arah ideal. Teori-teori tentang manajemen dibutuhkan. Starratt memang membayangkan kepala sekolah sebagai seorang manajer pada perusahaan komersial yang berhasil membawa misi perusahaan sekaligus juga bertumpu pada nilai dan prinsip dasar. Prinsip dan nilai dasar lembaga pendidikan adalah *learning*, namun



kesemuanya harus dipimpin agar terus-menerus berjalan dengan baik dan bahkan berkembang.

Kepemimpinan kepala sekolah terasa dibutuhkan terutama ketika sekolah menghadapi: (1). perubahan kebijakan pendidikan yang harus dilaksanakan di sekolah tersebut; (2). adanya masalah-masalah yang muncul dari perubahan tuntutan masyarakat atau orang tua siswa; (3). mengetatnya persaingan; (4). kemandekan kinerja penyelenggara pendidikan. Di hadapan masalah-masalah itu, kepala sekolah harus segera mengubah diri dari sekadar petugas administrasi (kepanjangan kerja administratif dari lembaga pendidikan yang lebih tinggi) menjadi manajer yang menyelesaikan masalah.

Gagasan organisasi pembelajaran dari Peter M. Senge (1996) dapat dijadikan dasar bagi kinerja kepala sekolah yang hendak mengubah kultur sekolah berkarakter. Maksudnya adalah lembaga sekolah bukan sekadar lembaga yang "memberi" pelajaran kepada siswanya, namun sebagai tempat orang-orang (guru, kepala sekolah, tenaga administratif, satpam, dll) mengembangkan kapasitasnya secara terus-menerus untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka inginkan sesuai dengan pola pikir baru dan aspirasi kolektif yang bebas untuk tumbuh dan berkembang.

Dari perspektif ini, seorang kepala sekolah memiliki tugas untuk memimpin lembaga sekolah sebagai "lembaga belajar bersama". Kepala sekolah harus dapat menyiapkan anggotanya agar mampu membuat perencanaan, pengembangan karir dan pengetahuannya sendiri bersamaan dengan kebutuhan sekolah dan siswa. Pada titik ini, kepala sekolah masa depan dapat menjadi pemimpin model *three in one*, yaitu pemimpin lini-lokal, eksekutif, dan pengatur jaringan kerja internal secara sekaligus.

Dalam konsep ini kepala sekolah melakukan tiga pekerjaan secara sekaligus: (1). mengarahkan lembaga kepada tujuan berdasarkan



kapabilitas pembelajaran bersama; (2). memberikan keteladanan; (3). membangun benih budaya baru yang membantu dan memecahkan masalah pendidikan secara bersama-sama.

Bila kepala sekolah telah menjadi pemimpin-manajer seperti konsep ini, pastilah pendidikan Indonesia akan mencapai mutu yang optimal.

## GURU ADALAH PEMIMPIN

Guru adalah pemimpin, kelima praktik kepemimpinan versi Kouzes dan Posner juga berlaku bagi guru. Guru harus mencontohkan caranya, ini sebenarnya hal yang lumrah dan wajib dalam dunia pendidikan –terlebih lagi jika terkait dengan pendidikan kepribadian/karakter. Tanpa contoh, tak akan ada yang bisa mempraktikkan sikap seperti ketabahan, tepat waktu atau kesederhanaan. Dalam banyak aspek, bahkan karakter, kepemimpinan terletak pada peneladanan yang diberikan oleh guru pada siswanya.

*Guru harus menginspirasi visi bersama.* Setiap kegiatan pendidikan adalah memberi inspirasi kepada siswa mengenai masa depan yang sebelumnya belum terpikirkan oleh siswa. Setiap ilmu baru adalah sesuatu yang tak terbayangkan sebelumnya oleh siswa, lalu guru menggugah semangat siswa untuk menguasainya, mendorong agar sesuatu yang baru itu menjadi milik kesadarannya.

Jadi, urusan memberi inspirasi adalah kegiatan yang sudah terbiasa dilakukan. Bedanya dalam konteks penciptaan budaya sekolah ini, guru tidak hanya menginspirasi siswa mengenai ilmu pengetahuan tertentu namun dalam aspek karakter. Guru bertanggung jawab untuk mengaitkan materi yang diajarkannya (bahkan jika ia mengajar materi yang terlihat tidak terkait dengan pembentukan karakter) dengan karakter yang sudah disepakati



menjadi ciri khas sekolah itu. Lebih dari itu, guru memberikan wawasan masa depan yang akan diperoleh siswa terhadap karakter yang dilatihkan bersama-sama.

*Guru menantang proses dari siswanya.* Inipun bagian dari kegiatan belajar mengajar yang sudah lazim dipraktikkan oleh guru. Mengajar yang baik adalah mendorong siswa untuk menunjukkan kekhasannya masing-masing. Ekspresi khas dalam banyak aspek menjadi tujuan dari sejumlah kegiatan mengajar.

Pada pendidikan karakter, guru harus memiliki kesadaran dalam mendorong siswa memahami makna dan dasar dari suatu karakter. Dasarnya adalah setiap hal memiliki proses, termasuk karakter. Bila seseorang dapat memahami proses dari karakter, ia dapat memahami, bahkan mengembangkan karakter itu. Guru harus dapat memancing siswa memahami aspek *mengapa* dari suatu karakter.

*Guru memungkinkan siswa bertindak.* Ini aspek terpenting dari prinsip pendidikan karakter, yakni mempraktikkan apa yang telah dipahaminya sebagai baik dan perlu dari karakter tertentu. Tanpa praktik pendidikan karakter tidak akan berhasil. Namun praktik yang dimaksud dalam pendidikan karakter tidak dalam waktu yang terbatas melainkan dalam keseharian yang harus diamati oleh guru bersangkutan.

*Guru menyemangati jiwa.* Guru yang baik bukan hanya mengajar melainkan mendidik. Mengajar dapat berarti hanya mentransformasi ilmu, sedangkan mendidik adalah menularkan karakter, nilai, dan menyemangati jiwa. Terutama pada saat siswa merasa stres dengan situasi pribadinya, guru harus tampil sebagai lautan yang menampung keresahan siswa seraya memberinya rangkulan yang membuat jiwa terpuruk kembali bangkit.

## SETIAP ORANG ADALAH PEMIMPIN

Setiap orang adalah pemimpin, juga guru dan siswa. Setidaknya karena dalam diri manusia ini terdapat empat modal yang diberikan Tuhan, yakni tubuh, pikiran, hati, dan jiwa. Keempat modal ini memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Tubuh berkebutuhan nutrisi yang dengannya kita dapat bertahan hidup, pikiran membutuhkan informasi dan pengetahuan yang membuatnya dapat tumbuh dan berkembang. Hati membutuhkan relasi yang penuh kasih sayang sehingga ia dapat menanggapi masalah serumit apapun. Sedangkan jiwa membutuhkan makna dan pengalaman spiritual agar ia dapat mengendalikan aspek lainnya ke arah kebaikan.

Berdasar pada kecenderungan ke-4 aspek ini saja terlihat bahwa setiap manusia harus memiliki kemampuan memimpin kebutuhan dari masing-masing aspek tersebut. Tanpa kemampuan memimpin bisa jadi seseorang hanya dapat mengoptimalkan salah satu potensinya dan gagal mengoptimalkan sisi yang lain.

Siswa adalah manusia juga, yang harus dikenalkan pada apa yang harus dikelola dari dalam dirinya agar berkarakter. Berkarakter berarti memiliki daya tarik dan kemampuan menimbulkan rasa percaya bagi orang-orang yang mengenalnya. Orang yang memiliki karakter yang kuat akan memiliki momentum untuk mencapai tujuan. Pada sisi lain, mereka yang karakternya lemah akan mudah goyah, akan lebih lambat dalam bergerak dan tidak bisa menarik orang lain untuk bekerja sama dengannya.

Siswa yang dapat memimpin dirinya adalah siswa yang memiliki *excellence*, *professionalism*, dan *ethics* (Hermawan Kertajaya, 2010). *Excellence* berarti sikap yang memungkinkan seseorang selalu memberikan yang terbaik dalam setiap karyanya. *Professionalism* adalah sikap disiplin dalam mengejar apa yang



diimpikannya dan keinginan untuk selalu lebih baik dalam proses sehari-hari. Sedangkan *ethics* adalah sikap menjadi insan yang memiliki keluhuran budi pekerti.

Ketiga aspek ini sangat membutuhkan kepemimpinan diri. Misalnya saja untuk menumbuhkan sikap *excellence* dibutuhkan *commitment*. Hermawan menyusun empat elemen. *Pertama*, berkomitmen: *it is about winning itself but about paradigm to win! We must consciously choose excellence* (yang penting bukan cuma kemenangan, tetapi pola pikir untuk menang! Kita harus secara sadar ingin menjadi yang terbaik).

*Kedua*, menggali kemampuan diri: *every person in the world has the ability to be excellence in at least one area. See your inner potential* (semua orang di dunia sebenarnya memiliki bakat untuk unggul setidaknya dalam satu bidang. Temukan potensi diri anda).

*Ketiga*, memotivasi diri terus-menerus: *It is not about talent. It is about getting the best shape possible given our God given potential* (Lebih penting dari bakat adalah upaya memanfaatkan bakat tersebut).

*Keempat*, perbaiki diri terus-menerus. *We must set the bar and continually raise it from time to time* (kita harus terus berusaha menaikkan "standar" kita sendiri dari waktu ke waktu).

Cermatilah keempat elemen itu, semuanya akan menunjang seseorang atau suatu organisasi menjadi lebih baik dan berkarakter. Kesemuanya juga membutuhkan kepemimpinan dari dalam diri. Siswa dan guru harus memimpin diri agar memiliki komitmen yang kuat, penemuan kemampuan diri yang lebih mahir, memotivasi pada saat lemah, dan terus melakukan perbaikan dengan rasa gembira. Hanya dengan kepemimpinan yang baik saja akan tumbuh karakter.

Sebagai penutup, simaklah puisi berikut (Alexander Mulya, dalam Kertajaya, 2010):



## **Character**

*Is what you do when nobody see you*

*Is what keeps you going when nobody appreciates you*

*Is what keeps you happy when nobody supports you*

*Is what somebody still trust you when you do wrong*

*Is what you believe in people and what people believe in you*

