

## PENGEMBANGAN DESAIN MODEL PELATIHAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS NILAI-NILAI KEARIFAN LOKAL

Yohanes Harsoyo<sup>1)</sup>, Catharina Wigati Retno Astusi<sup>2)</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sanata Dharma  
email: yohanes.harsoyo@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sanata Dharma  
email: cwigati@gmail.com

### *Abstract*

*School leadership is a key factor in school management. The reality on the ground shows that preparing for principal is less than adequate. Therefore, it is necessary to think about the principal's training model that can really prepare the principal so that the principal has the required competencies. During this time the characteristics of effective school leadership more refer to the results of research and literature or foreign text. This is not bad. However, it is necessary to develop leadership training modelsthat are based on local wisdom values.*

*This study aims to produce a description of the problems and needs in school leadership and the values of local wisdom that are considered relevant to the leadership of the school. The survey was conducted on 28 principals from Yogyakarta, Central Java, and East Java.*

*This study produces important conclusions that are (1) the order of difficulty level of competence from the most difficult to the easiest, namely managerial competence, entrepreneurial competence, supervision competence, competence to translate school values, personality competence, and social competence. and (2) are the three order of popularity of leadership values according to principals are Asta Brata, Among System, and Sastra Gendhing.*

**Keywords:** *training model, leadership, principal, and local wisdom*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang berkontribusi pada kesuksesan belajar anak di sekolah, sekalipun bersifat tidak langsung (Griffith, 2003). Berbagai penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan kepala sekolah telah menemukan dampak positif, baik dampak pada guru, siswa, maupun sekolah sebagai sebuah lembaga. Mengingat arti penting kepemimpinan tersebut maka wajarlah apabila selama lima dekade terakhir ini kepemimpinan telah menjadi kajian yang menarik, baik bagi para akademisi maupun peneliti.

Di Indonesia, persiapan menjadi kepala sekolah dirasakan sangat terbatas bahkan dapat dikatakan tidak ada. Hal ini banyak mengemuka dalam pertemuan atau pelatihan-pelatihan bagi kepala sekolah. Para kepala sekolah merasa tidak mempunyai bekal yang cukup karena mereka tidak ada persiapan khusus untuk menjadi kepala sekolah. Sebagian besar kepala sekolah diangkat karena mereka guru yang baik. Sementara itu guru yang baik belum tentu dapat menjadi kepala sekolah yang baik, mengingat ada kompetensi-kompetensi khusus yang harus dikuasai seorang kepala sekolah. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan konteks yang ada dirasa perlu untuk mengembangkan model kepemimpinan sekolah yang dapat mendorong para guru untuk selalu melakukan perubahan-perubahan praktik pembelajarannya sehingga lebih sesuai dengan perkembangan dan tuntutan jaman serta dapat menggairahkan semangat belajar siswa yang pada akhirnya bermuara pada kesuksesan belajar siswa.

Pada konteks lain, seperti Kanada, Belanda, Amerika Serikat, dan Tiongkok kepemimpinan transformasional dipandang sebagai model kepemimpinan yang lebih tepat dalam menjamin terjadinya perubahan di sekolah (Leithwood, 1994). Namun, penelitian ini akan berfokus pada nilai-nilai kearifan lokal untuk menemukan model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif yang lebih sesuai dengan konteks setempat. Menurut Wallace (2002) kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang perilaku dan kebijakannya mendorong terjadinya perbaikan kualitas pembelajaran secara terus-menerus, mendorong terjadinya perubahan di sekolah, dan selalu mengaitkan perilaku dan kebijakannya dengan standar yang ada.

Model kepemimpinan sekolah yang berbasis nilai-nilai kearifan lokal dipandang mampu menggerakkan guru untuk selalu menanya ulang pada diri masing-masing tentang praktik-praktik yang telah dijalankan di kelas sehingga guru terdorong untuk selalu memperbaiki keputusan dan proses pembelajarannya di kelas. Proses perubahan yang berkelanjutan (on going) ini akan memberi dampak pada siswa. Siswa akan bersemangat untuk belajar dan berpartisipasi aktif di kelas karena guru melakukan perubahan-perubahan dalam mengajar, misalnya dalam aktivitas belajar, metode dan strategi pembelajarannya maupun variasi dalam sumber belajar. Pada akhirnya kegairahan siswa dalam pelajaran akan berdampak pada kesuksesan belajar siswa (prestasi belajar).

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apa sajakah kesulitan yang dihadapi kepala sekolah?
- b. Nilai-nilai lokal apa yang dipandang relevan dengan profesionalisme kepala sekolah?

## 2. KAJIAN LITERATUR

### 2.1 *State of The Art*

Berbagai penelitian tentang kepemimpinan menemukan arti penting pemimpin dalam organisasi, baik organisasi militer, bisnis, maupun pendidikan. Dalam bidang pendidikan, dampak positif pemimpin (kepala sekolah) dapat ditemukan pada guru, siswa, dan sekolah sebagai sebuah organisasi secara umum. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai dampak pada organisasi sekolah, seperti misalnya dampak pada struktur, rencana, dan tujuan sekolah yang pada akhirnya membawa dampak langsung pada kondisi kelas, seperti prosedur, kebijakan, dan pengalaman di kelas (Leithwood & Jantzi, 1999) dan juga budaya kolaboratif sekolah (Demir, 2008). Selain itu kepemimpinan juga mempunyai dampak pada siswa, yakni aktivitas siswa, baik di dalam maupun di luar kelas (Demir, 2008; Geijsel, 1998). Lebih lanjut, kepemimpinan seorang kepala sekolah juga berdampak pada guru, misalnya pada efikasi kolektif guru dan efikasi pribadi guru (Demir, 2008)

Pada konteks Indonesia, kepemimpinan kepala sekolah juga ditemukan mempunyai dampak positif, seperti kepuasan atas kualitas kehidupan kerja (Kaihatu & Rini, 2007; Sikumbang, 2013); kinerja guru (Sikumbang, 2013; Susanti, 2013); motivasi kerja guru (Sikumbang, 2013); komitmen afektif guru terhadap organisasi (Kushariyanti, 2007); komitmen organisasional dan perilaku ekstra peran (Kaihatu & Rini, 2007).

Mempertimbangkan arti penting kepala sekolah dalam sebuah organisasi sekolah maka perlu kiranya untuk mengembangkan model pelatihan kepemimpinan sekolah yang dapat mengembangkan kompetensi kepala sekolah sehingga mereka sungguh-sungguh dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

### 2.2 Profesionalisme Kepala Sekolah

Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, ada lima standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Sementara itu Wallace (2002) merumuskan secara lebih spesifik, disebutkan bahwa seorang kepala sekolah bisa memimpin secara efektif apabila semua tingkah laku dan keputusan-keputusannya menyebabkan para guru selalu berusaha memperbaiki kualitas pembelajarannya secara berkelanjutan, mendorong para guru untuk selalu melakukan perubahan di sekolah, dan selalu mengaitkan semua kebijakannya dengan standar yang berlaku. Dengan demikian, Wallace mengingatkan bahwa memenuhi standar saja tidaklah cukup. Konteks belajar siswa selalu berubah maka guru hendaknya melakukan penyesuaian-penyesuaian sehingga bisa semakin kontekstual dalam mengajar. Untuk itu dibutuhkan seorang kepala sekolah yang mampu mendorong para guru untuk selalu memperbaharui cara mengajarnya.

### 2.3 Kearifan Lokal

Menurut Soebadio (Ayatrohedhi, 1986) kearifan lokal merupakan identitas/kepribadian sebuah bangsa yang memungkinkan bangsa tersebut mampu menyerap dan mengolah budaya asing yang sesuai dengan watak dan kemampuan sendiri. Kearifan sebuah bangsa bisa dilihat dari beberapa hal berikut, seperti: (1) norma-norma lokal yang dikembangkan, misalnya pantangan dan kewajiban; (2) ritual, tradisi, beserta maknanya; (3) lagu-lagu rakyat, legenda, mitos, dan cerita rakyat yang mengandung nilai-nilai yang hendak diajarkan; (4) informasi dan pengetahuan yang didapat dari para tetua dan pemimpin spiritual; (5) manuskrip kitab-kitab kuno yang diyakini kebenarannya; (6) peralatan dan bahan-bahan yang dipergunakan dalam keperluan tertentu; dan (7) kondisi serta sumber daya alam yang dimanfaatkan dalam kehidupan sehari-hari (Sartini, 2004).

Di balik ketujuh indikator kearifan lokal tersebut terdapat nilai-nilai yang sudah lama melekat dalam masyarakat, yang hidup dan dihidupi dalam masyarakat melalui proses yang panjang sepanjang sejarah kebudayaan bangsa tersebut. Dengan demikian, di balik kearifan lokal terdapat potensi yang dapat dipergunakan untuk perkembangan masyarakat itu sendiri – dalam konteks ini, mengembangkan model pelatihan kepemimpinan kepala sekolah yang lebih sesuai dengan nilai-nilai setempat.

## 3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam studi pendahuluan ini adalah surei. Subjek utama dalam penelitian survei ini adalah kepala sekolah di tingkat sekolah menengah baik SMP maupun SMA yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur. Kepala sekolah yang dijadikan sampel adalah kepala sekolah yang dapat dipandang sebagai informan kunci yang lebih memahami permasalahan manajemen sekolah yang mengambil sampel 28 sekolah

Teknik analisis data dibagi dalam dua bagian yaitu yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Data yang dihasilkan dari kuesioner tentang kompetensi kepribadian kepala sekolah, kompetensi manajerial kepala sekolah, kompetensi kewirausahaan kepala sekolah, kompetensi supervisi kepala sekolah, dan kompetensi sosial kepala sekolah bersifat kuantitatif. Data kuantitatif ini diolah dengan statistik deskriptif. Data yang terkait dengan nilai-nilai lokal, dan tokoh-tokoh kepemimpinan Jawa yang dikenal bersifat kualitatif dan diolah secara kualitatif.

## 4. HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Kesulitan yang Dihadapi Kepala Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menjelaskan, bahwa ada lima kompetensi kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Dalam penelitian ini ditambahkan dengan satu kompetensi lagi yaitu kompetensi untuk menerjemahkan nilai-nilai sekolah yang merupakan kompetensi penting yang mengintegrasikan semua kompetensi kepala sekolah.

Tabel 1. Kompetensi Kepala Sekolah

Descriptive Statistics						
Kompetensi Kepala Sekolah	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Kategori
Menerjemahkan nilai-nilai sekolah	28	2.0	5.0	3.786	.5345	Tidak Mudah
Kompetensi manajerial	28	2.0	4.6	3.464	.5013	Tidak Mudah
Kompetensi kewirausahaan	28	2.0	4.6	3.471	.5557	Tidak Mudah
Kompetensi supervisi	28	2.0	5.0	3.655	.7114	Tidak Mudah
Kompetensi sosial	28	2.0	5.0	3.976	.6905	Tidak Mudah
Kepribadian	28	3.0	5.0	3.857	.5804	Tidak Mudah
Valid N (listwise)	28					

Dari nilai mean yang tercantum dalam Tabel 1 terlihat bahwa semua berada di bawah nilai 4. Karena 4 bermakna mudah maka kurang dari 4 bermakna tidak mudah. Adapun urutan kompetensi yang dipandang dari yang paling dianggap sulit ke yang relatif kurang sulit adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi manajerial
- b. Kompetensi kewirausahaan
- c. Kompetensi supervisi
- d. Kompetensi menerjemahkan nilai-nilai sekolah
- e. Kompetensi kepribadian
- f. Kompetensi sosial.

Untuk kompetensi manajerial indikator-indikator yang relatif paling sulit bagi para kepala sekolah, diantaranya adalah indikator mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Menurut para kepala sekolah saat ini mereka menghadapi perubahan-perubahan yang begitu cepat. Perubahan-perubahan yang dimaksud misalnya perubahan kurikulum, perubahan administrasi yang menggunakan sistem komputer, dan perubahan-perubahan lain dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan zaman. Hal ini dipandang sebagai bagian yang relatif sulit karena perubahan tersebut sering kali harus mengubah kebiasaan dan cara pandang. Indikator yang juga dipandang sulit adalah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Hal ini bermakna bahwa manajemen sumber daya manusia sangat relevan bagi para kepala sekolah dalam mendukung tugas-tugas mereka sehari-hari. Para kepala sekolah sering menghadapi ketegangan antara kedisiplinan dan demokrasi. Dalam menggerakkan guru dan karyawan di satu sisi menuntut kedisiplinan yang lebih bersifat memaksa namun di sisi lain para guru harus bersifat demokratis seiring perkembangan jaman. Indikator lain yang dipandang sulit adalah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya. Dalam konsep manajemen, hal ini tergolong dalam fungsi kontrol atau pengendalian. Para kepala sekolah merasa kurang memiliki kemampuan untuk

menjalankan sistem monitoring dan tindaklanjutnya, terutama yang terkait langsung dengan kinerja para guru dan karyawan. Para kepala sekolah merasa pelaksanaan ini dapat menjurus pada wilayah konflik dan menyebabkan suasana tidak harmonis. Dalam hal ini kepala sekolah kesulitan dalam menjaga suasana harmonis namun tetap menjalankan proses kontrol dengan baik. Indikator lain yang dipandang sulit oleh kepala sekolah adalah berkaitan dengan memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal. Permasalahan yang dihadapi guru terutama yang berkaitan dengan kinerja para guru dan karyawan. Permasalahannya adalah, mereka tidak mudah menggerakkan guru dan karyawan untuk bekerja secara optimal.

Untuk kompetensi kewirausahaan, indikator yang dirasakan paling sulit adalah memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Hal ini sulit karena kepala sekolah adalah seorang guru yang dari awal dididik menjadi seorang guru dan memiliki pengalaman yang panjang sebagai seorang guru. Jiwa kewirausahaan tidak banyak terbina dalam perjalanan pendidikannya maupun dalam perjalanan karirnya. Jika hal ini dikaitkan dengan pengembangan modul pelatihan kepada kepala sekolah maka materi tentang membentuk jiwa kewirausahaan menjadi sangat penting untuk dimasukkan. Indikator yang juga dianggap sulit oleh kepala sekolah adalah tantangan yang besar bagi kepala sekolah untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi sekolah. Menurut responden, inovasi cukup sulit diadakan sebab tanpa inovasi sekolah saja para kepala sekolah cukup kewalahan untuk mengakomodasi perubahan-perubahan yang berasal dari pemerintah, terutama yang terkait dengan kurikulum dan administrasi. Berkaitan dengan hal ini, pengembangan modul pelatihan kepala sekolah harus mengakomodasi kebutuhan materi tentang inovasi sekolah.

Untuk kompetensi supervisi, indikator yang dianggap sulit adalah menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Para kepala sekolah menganggap bahwa tindak lanjut supervisi ini dapat menimbulkan berbagai masalah baru terutama dalam jangka pendek dapat menimbulkan konflik di lingkungan sekolah. Sebagai contoh, para guru tidak langsung dapat menerima masukan dari kepala sekolah sekalipun masukan tersebut berasal dari langkah-langkah supervisi secara benar. Di sisi yang lain kepala sekolah berusaha agar kehadiran kepala sekolah dapat selalu diterima dengan baik.

Untuk kompetensi menerjemahkan nilai-nilai sekolah, kemampuan mengimplementasikan aturan-aturan sekolah yang sesuai dengan nilai-nilai bagi segenap siswa, guru, dan karyawan dianggap lebih sulit dibandingkan dengan kemampuan menerjemahkan nilai-nilai yang diyakini sekolah dalam kegiatan persekolahan, baik untuk siswa maupun segenap staf. Maka meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan aturan-aturan menjadi penting untuk diakomodasi dalam modul pelatihan kepala sekolah.

Untuk kompetensi kepribadian yang dianggap relatif sulit adalah memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa ada kecenderungan para kepala sekolah kurang memiliki rasa percaya diri menjadi kepala sekolah. Situasi ini berkaitan dengan fakta bahwa hanya sebagian kepala sekolah yang menikmati pendidikan dan latihan calon kepala sekolah. Terkait dengan rencana pengembangan modul pelatihan kepala sekolah, maka modul pelatihan dirancang untuk digunakan bagi kepala sekolah yang memiliki latar belakang yang berbeda, termasuk yang belum pernah mengikuti diklat pelatihan calon kepala sekolah.

Untuk kompetensi sosial, terdapat satu sub-kompetensi yang dipandang tidak mudah oleh responden, yaitu bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. Responden mengungkapkan bahwa mereka cenderung hangat di dalam sekolah dan merasa cukup nyaman di sekolah dan belum terbiasa berinisiatif untuk

bekerja sama dengan pihak lain, misalnya bekerjasama dengan dunia usaha maupun lembaga-lembaga swadaya yang berkaitan dengan pendidikan. Dalam banyak kesempatan kerjasama banyak terjadi atas inisiatif pihak luar yang terkait dengan program pengalaman lapangan (PPL) maupun sekolah mitra dari perguruan tinggi. Kepala sekolah menyadari bahwa kerjasama lebih luas perlu diselenggarakan bahkan sampai kerjasama pada tingkat internasional.

#### 4.2. Nilai-nilai Lokal yang Relevan Dengan Profesionalisme Kepala Sekolah

Kriteria relevan mendasarkan pada pendapat para kepala sekolah ketika disodorkan narasi singkat tentang nilai-nilai dan juga kesempatan bagi kepala sekolah untuk mengungkapkan nilai-nilai yang tidak disebutkan dalam kuesioner. Atas dasar tersebut dipilih tiga urutan paling favorit yang direkomendasikan oleh para kepala sekolah. Berikut ini adalah tiga urutan popularitas nilai-nilai kepemimpinan menurut para kepala sekolah adalah (1) Asta Brata, (2) Sitem Among, dan (3) Sastra Gendhing.

##### 1. Asta Brata

Ajaran nilai-nilai Lokal paling populer menurut responden adalah Asta Brata, istilah Asta brata berarti delapan perilaku yang harus dimiliki seorang pemimpin. Ajaran kepemimpinan ini banyak diterima oleh para kepala sekolah melalui pertunjukan wayang kulit khususnya dalam Lakon Makutha Rama. Lakon Makutha Rama bukan merupakan satu satunya sumber ajaran ini sumber-sumber lain yang menjelaskan tentang Asta Brata adalah Serat Manawa Dharmacastra, Serat Rama, Serat Nitisruti, dan Serat Pustakaraja Purwa (As'ad, dkk, 2011:232). Sekalipun banyak sumber, sumber dari pertunjukan ayang kulit merupakan sumber utama para kepala sekolah mengenal ajaran Asta Brata. Adapun ajaran Asta Brata versi wayang kulit adalah sebagai berikut.

Tabel 15. Ajaran Watak Dalam Asta Brata

No.	Aspek	Definisi operasional
1	Berwatak Matahari ( <i>Laku hambeking surya</i> )	Pemimpin memiliki sifat berhati-hati dalam membimbing bawahannya. Pemimpin mampu memberikan dorongan energi kepada para bawahan secara perlahan, yang tanpa disadari akan membimbing bawahan menjalankan tujuan bersama.
2	Berwatak Angin ( <i>Laku Hambeking Samirana</i> )	Pemimpin memiliki sifat teliti ketika turun langsung memperhatikan atau mengawasi kinerja semua bawahan. Pemimpin harus berada dekat dengan bawahan tanpa membedakan statusnya.
3	Berwatak Bulan ( <i>Laku Hambeking candra</i> )	Pemimpin memiliki sifat periang yang mampu menyenangkan hati para bawahannya. Pemimpin mampu memberikan motivasi kepada para bawahan agar performa kinerjanya meningkat.
4	Berwatak Api ( <i>Laku Hambeking Dahana</i> )	Pemimpin memiliki sifat tegas dalam memerintah, terutama saat memberikan hukuman pada bawahan yang melakukan kesalahan. Pemimpin harus berani mengambil keputusan untuk menghukum bahkan mengeluarkan bawahan yang bersalah dalam kelompok.
5	Berwatak Bumi ( <i>Laku Hambeking Kisma</i> )	Pemimpin memiliki sifat murah hati dan adil terhadap semua pengikutnya. Pemimpin bersikap adil dengan memberikan penghargaan bagi para bawahan yang berprestasi tanpa membedakan statusnya.

6	Berwatak Langit ( <i>Laku hambeking angkasa</i> )	Pemimpin memiliki sifat mampu memberi nilai tambah keilmuan kepada para bawahannya. Pemimpin harus memiliki bekal keluasan pengetahuan atau kompetensi yang dapat diajarkan kepada para bawahan
7	Berwatak Samudra ( <i>Laku Hambeking Samodra</i> )	Pemimpin memiliki sikap terbuka dan mampu menampung aspirasi dari para bawahannya. Pemimpin hendaknya bersikap bijak dalam menyikapi setiap kritik dari bawahan.
8	Berwatak Bintang ( <i>Laku hambeking kartika</i> )	Pemimpin memiliki sifat percaya diri dalam memegang teguh prinsip yang diyakininya. Prinsip kuat yang dimiliki pemimpin adalah pedoman bawahan dalam bekerjasama mencapai tujuan.

Sumber: (As'ad, dkk, 2011:232).

Delapan perilaku tersebut merupakan sifat-sifat delapan dewa yang harus dimiliki oleh seorang raja. Kedelapan dewa tersebut adalah Dewa Candra, Dewa Brama, Dewa Indra, Dewa Kuwera, Dewa Bayu, Dewa Baruna, Dewa Surya, dan Dewa Yama. Ajaran ini diambil dari naskah Sansekerta India kuno, ditulis kembali dalam Kakawin Ramayana di sekitar tahun 856 Masehi, dan digubah kembali dalam Serat Rama oleh Yasadipura I pada abad 19 (Endraswara, 2013: 70).

Sebagian besar kepala sekolah mengharapkan agar Asta Brata ini bisa diintegrasikan dalam kompetensi kepribadian dan sosial namun sebagian kecil punya harapan ajaran ini bisa diintegrasikan dalam semua kompetensi kepala sekolah karena ajaran-ajaran ini dapat sejalan dengan semua kompetensi kepala sekolah.

## 2. Sistem Among: Ajaran Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani.

Ajaran populer nomor dua yang mendapat respon dari kepala para kepala sekolah adalah ajaran yang diungkapkan oleh Ki Hadjar Dewantoro yang berbunyi berbunyi “*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*” atau yang sering diistilahkan dengan Sistem Among (Dewantoro,1930). Ki Hadjar Dewantoro memandang bahwa posisi pimpinan bersifat dinamis dapat berada di depan, di tengah dan dapat juga di belakang tergantung situasinya. Ketika berganti posisi, pimpinan akan menjalankan fungsi yang berbeda, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. *Ing ngarsa sung tulada.*

Artinya, di depan memberi teladan. Pemimpin harus menjadi contoh bagi anak buahnya. Cara efektif untuk memimpin adalah dengan memberi teladan terutama memberi teladan atas apa yang diucapkan.

### b. *Ing madya mangun karsa.*

Artinya di tengah membangun kehendak atau niat. Pemimpin harus bekerja bersama anak buah terutama dengan memberi semangat.

### c. Tut wuri handayani.

Artinya, dari belakang memberikan dorongan. Ada saatnya pemimpin membiarkan anak buah melakukan sendiri dalam kondisi yang demikian tugas pimpinan adalah memberi dorongan.

Para kepala sekolah memandang bahwa nilai-nilai dalam sistem among ini selalu relevan dalam pendidikan karena dalam sistem among ini terdapat nilai-nilai demokrasi

dimana posisi kepala sekolah di dalam sekolah tidak sewenang-wenang dan juga mendorong partisipasi dari semua warga sekolah yang sering dirasakan kurang.

Para kepala sekolah memandang bahwa ajaran tentang sistem among ini cocok untuk diintegrasikan dengan materi pelatihan yang terkait dengan kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi supervisi, dan kompetensi manajerial.

### 3. Sastra Gendhing

Urutan ketiga nilai-nilai Jawa yang dianggap relevan dengan kompetensi kepala sekolah adalah prinsip-prinsip kepemimpinan Sultan Agung Hanyakrakusuma (1613-1645) yang diungkapkan lewat *Serat Sastra Gendhing*. Serat ini berisi ajaran yang memuat tujuh aturan moral. Tujuh aturan itu merupakan wujud pimpinan Jawa yang dianggap ideal. Karya besar ini merupakan akumulasi ajaran moral kepemimpinan sang raja Mataram. Ajaran tentang kepemimpinan dalam Sastra Gendhing adalah sebagai berikut (Endraswara, 2013: 30).

- a. **Pertama**, *Swadana Maharjeng-tursita*, seorang pemimpin haruslah sosok intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian.
- b. **Kedua**, *Bahni -bahna Amurbeng- jurit*, selalu berda di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran.
- c. **Ketiga**, *Rukti-setya Garba-rukmi*, bertekad bulat menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat bangsa.
- d. **Keempat**, *Sripandayasih- Krani*, bertekad menjaga sumber-sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas.
- e. **Kelima**, *Gaugana- Hasta*, mengembangkan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradapan bangsa.
- f. **Keenam**, *Stiranggana-Cita*, sebagai lestari dan pengembang budaya, pencetus sinar pencerahan ilmu, dan pembawa obor kebahagiaan umat manusia.
- g. **Ketujuh**, *Smara bhumi Adi-manggala*, tekad juang lestari untuk menjadi pelopor pemersatu dari pelbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di mayapada

Para kepala sekolah merasa kagum dalam narasi singkat tentang ajaran Sastra Gendhing. Mereka berharap materi ini dapat diberikan karena akan memperkaya dan akan mengarahkan pada kedalaman hidup. Sebagian dari kepala sekolah mengharapkan ajaran ini dapat dikaitkan dengan kompetensi kepribadian.

Ketika para kepala sekolah diminta untuk menuliskan tokoh pemimpin Jawa yang dapat menjadi panutan maka yang paling faorit adalah tokoh Ki Hadjar Dewantara. Ki Hadjar Dewantara menjadi pilihan dengan alasan:

- a. merupakan tokoh yang memberikan perhatian pada bidang pendidikan
- b. merupakan Bapak Pendidikan Nasional
- c. meletakkan dasar pendidikan Indonesia
- d. memiliki ajaran yang sangat terkanal yaitu sistem among

Berkaitan dengan tokoh ini, beberapa kepala sekolah mengharapkan agar nilai-nilai praktis dalam pendidikan yang ada pada beliau dapat disajikan.

Tokoh kedua meskipun tidak terlalu favorit adalah Sultan Agung Hanyakrakusuma, raja Kasultanan Mataram (1613-1645). Tokoh ini dipandang penting karena:

- a. pemberani, karena pernah melawan VOC yang jaraknya jauh.
- b. sastrawan dan budayawan
- c. kesatria yang tangguh

Berkaitan dengan tokoh Sultan Agung, para kepala sekolah mengharapkan agar cerita-cerita kesatria dapat disajikan agar dapat menciptakan pribadi-pribadi yang lebih *heroic*.



## 5. SIMPULAN

- a. Kesimpulan berkenaan dengan permasalahan dalam kepemimpinan kepala sekolah
  - 1) Kelima kompetensi utama kepala sekolah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial dan ditambah dengan satu kompetensi tambahan, yaitu menerjemahkan nilai-nilai sekolah dipandang sebagai tidak mudah oleh kepala sekolah.
  - 2) Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa urutan tingkat kesulitan kompetensi kepala sekolah menurut kepala sekolah adalah sebagai berikut: (a) kompetensi manajerial, (b) kompetensi kewirausahaan, (c) kompetensi supervisi, (d) kompetensi menerjemahkan nilai-nilai sekolah, (e) kompetensi kepribadian dan (f) kompetensi sosial.
- b. Kesimpulan berkaitan dengan nilai-nilai lokal yang relevan dengan Profesionalisme Kepala Sekolah
  - 1) Adalah tiga urutan popularitas nilai-nilai kepemimpinan menurut para kepala sekolah adalah (1) Asta Brata, (2) Sitem Among, dan (3) Sastra Gendhing. Responden mengharapkan ketiga ajaran ini perlu diintegrasikan dalam materi kompetensi kepala sekolah terutama yang menyangkut pada kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi manajerial.
  - 2) Terdapat dua tokoh yang terkenal dan dianggap menginspirasi yaitu Ki Hadjar Dewantara dan Sultan Agung Hanyakrakusuma. Toko Ki Hadjar Dewantara dikenal karena tokoh ini secara konsisten bergelut dengan dunia pendidikan dan memiliki ajaran-ajaran yang selalu relevan dengan pendidikan, sedangkan tokoh Sultan Agung Hanyakrakusuma dikenal karena sebagai tokoh heroic dan sekaligus tokoh intelek dalam hal sastra dan budaya.

## 6. REFERENSI

- Anonim, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razavieh, A. *Introduction to Research in Education*. Belmont United State: Wadsworth/Thomson Learning Group. 2002.
- As'ad, M., Anggoro, W.J., & Virdanianty, M. 2011. Studi Eksplorasi Konstrak Kepemimpinan Model Jawa: Asta Brata, *Jurnal Psikologi*, Vol. 38, No. 2 Desember 2011: 228 – 239
- Ayatrohedhi. *Kepribadian Budaya Bangsa (Local Genius)*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya. 1986.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. *Educational Research: an Introduction (Seventh Edition)*. New York: Longman, Inc. 2003.
- Creswell, J. W. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi ketiga. Alih bahasa: Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2010.
- Depdiknas. *Panduan Pembelajaran Kontekstual Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta: Depdiknas. 2007.
- Dewantoro, K. H., *Pengajaran Nasional Pendirian dan Sifat Taman Siswa*, Pidato Pada Rapat Umum Taman Siswa di Malang 2 Pebruari 1930.
- Endraswara, S., Dr. M.Hum. *Falsafah Kepemimpinan Jawa*. Penerbit Narasi, Yogyakarta. <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/dr-suardi-mhum/kepemimpinan-jawa.pdf>. 2013.
- Gagne, R.M. Briggs, L.J. & Walter, W.W. *Principles of Instructional Design (Fourth Edition)*. Fort Worth, TX: HBJ College Publishers. 1992.
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American educational research journal*, 38(4), 2001: 915-945.

- Guskey, T. R. Professional development and teacher change. *Teachers and teaching*, 8(3), 2002: 381-391.
- Griffith, J. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 2004: 333-356.
- Kaihatsu, T.S. & Rini, W.A. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1), 2007: 49-61.
- Kushariyanti, A. Hubungan Antara Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Komitmen Afektif terhadap Organisasi pada Guru Smu Negeri di Semarang. <http://eprints.undip.ac.id/11126/1/SKRIPSI.pdf> diakses pada tanggal 25 Januari 2015.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. Transformational school leadership effects: a replication. *School Effectiveness & School Improvement*, 10(4), 1999: 451-479.
- Miles, Matthew B & Huberman, A Michael. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta. Universitas Indonesia Press, 1992.
- Sartini. 2004. Menggali kearifan lokal nusantara: sebuah kajian filsafat. *Jurnal Filsafat*. <http://www.search-document.com/pdf/1/Kajian-Kearifan-Lokal-Masyarakat-dalam-Pengelolaan-Sumberdaya-Alam-dan-Lingkungan.html>. Diunduh tanggal 27 Mei 2016.
- Sikumbang, M.E. *Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kepuasan kerja guru dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP Kota Sibolga*. Sumber: <http://digilib.unimed.ac.id/pengaruh-kepemimpinan-transformasional-kepala-sekolah-kepuasan-kerja-guru-dan-motivasi-kerja-guru-terhadap-kinerja-guru-smp-kota-sibolga-28464.html> diakses pada tanggal 15 Februari 2015.
- Susanti, F. *Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Muhammadiyah 1 Depok Sleman*. Sumber: <http://digilib.uin-suka.ac.id/7722/1/BAB%20I.%20IV.%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf> diakses pada tanggal 15 Februari 2015.
- Wangid, M. N. Sistem Among Pada Masa Kini: Kajian Konsep dan Praktik Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, Volume XXXIX, Nomor 2, November 2009