



Prof. Dr. Ajat Sudrajat (ed.)

BUDAYA SEKOLAH DAN PENDIDIKAN KARAKTER

(KAPITA SELEKTA)



Prof. Dr. Ajat Sudrajat (ed.)

BUDAYA SEKOLAH
& PENDIDIKAN KARAKTER
(Kapita Selekta)



Intan Media

BUDAYA SEKOLAH & PENDIDIKAN KARAKTER

(Kapita Selekta)

Prof. Dr. Ajat Sudrajat (ed.)

Tata Bahasa: Didi. S

Tata Letak: Fadhli

Sampul: Aulia Rahmad

Diterbitkan Oleh: Intan Media

Komplek Perkantoran taman Kuliner

Blok K52 Condong Catur

Sleman Jogjakarta

Telp. 081802707013

E-mail: liabalingka@yahoo.com

Cetakan 1, Januari 2014

Yogyakarta, Intan Media

214 hlm; 14,5 x 21 cm

ISBN: 978-602-95893-2-0

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All right reserved

Kata Pengantar

Dewasa ini perhatian pemerintah dicurahkan untuk menjadikan sekolah-sekolah memiliki kualitas yang lebih baik. Kualitas tersebut tidak saja tertuju pada kemampuan yang bersifat kognitif, tetapi lebih dari itu adalah pada kualitas yang bersifat afektif dan psikomotorik yang berupa aspek sikap dan perilaku. Untuk memenuhi kepentingan tersebut, pemerintah Republik Indonesia, melalui Presiden Susilo Bambang Yudoyono, pada tanggal 11 Mei tahun 2010; telah menca-nangkan gerakan nasional pendidikan karakter. Melalui gerakan tersebut pemerintah berusaha mengembalikan pendidikan pada khithtahnya, yang meliputi ketiga asepeknya, yitu kognitif, afektif, dan psikomotorik secara konsisten.

Para pembuat kebijakan di bidang pendidikan, demikian juga dengan masyarakat secara keseluruhan, menginginkan anak-anak yang telah selesai dari suatu jenjang pendidikan tertentu tidak hanya memperoleh kebanggaan dalam pretasi akademiknya, tetapi lebih dari itu adalah prestasi dalam sikap dan perilakunya. Selama ini, kekurangan dan sekaligus merupakan kelemahan dari para lulusan adalah belum atau tidak tercapainya tuntutan yang kedua. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, sudah pada tempat dan waktunya, apabila sekolah-sekolah mengupayakan dan melakukan pembudayaan karakter di lingkungannya.

Pemerintah sekarang memang sedang giat-giatnya berbicara pentingnya pembentukan karakter. Akan tetepi, menurut Komaruddin Hidayat (2010), tanpa budaya sekolah yang bagus akan sulit melakukan pendidikan karakter bagi anak-anak didik kita. Jika

budaya sekolah sudah mapan, siapa pun yang masuk dan bergabung ke sekolah itu hampir secara otomatis akan mengikuti tradisi yang telah ada. Contoh yang paling nyata adalah budaya bersih dan hidup tertib di Singapura. Tidak hanya sebatas *school culture*, di sana bahkan sudah tumbuh *city culture*, yang antara lain ditandai hidup bersih, budaya antri, dan disiplin. Orang Indonesia yang tidak terbiasa hidup bersih dan disiplin berlalu lintas, begitu masuk Singapura tiba-tiba menjadi berubah, menyesuaikan dengan kultur yang ada. Budaya sekolah, atau lebih luas lagi budaya pendidikan, dengan demikian menjadi pijakan yang kuat bagi pembentukan karakter siswa.

Sebuah budaya mengasumsikan kehidupan yang berjalan natural, tidak lagi dirasakan sebagai beban. Karena itu, merancang budaya sekolah mesti memikirkan dan menyiapkan pula kehidupan seni dan olahraga serta ruang kebebasan kreasi anak. Dengan demikian, proses pendidikan dan beban kurikulum sekolah tidak dirasakan sebagai beban, melainkan tantangan layaknya dalam sebuah permainan olahraga yang penuh semangat, tetapi tetap ada wasit ataupun peraturan baku. Wasit yang baik adalah kesadaran menjaga mutu permainan yang datang dari para pemain sendiri, yaitu semua warga sekolahnya.

Masa-masa sekolah adalah sebuah *formative years*, masa pembentukan karakter yang sangat menentukan fondasi moral-intelektual seseorang seumur hidupnya. Anak-anak yang sukses di bangku kuliah akan sangat ditentukan bagaimana kualitas dan kebiasaan belajar serta hidupnya di usia sebelumnya. Siapa saja anak-anak yang akan sukses di sebuah perguruan tinggi sudah mulai

terbaca dengan mengamati asal-usul sekolahnya dan hasil seleksi masuknya. Dalam hal karakter, perguruan tinggi hanyalah kelanjutan dari apa yang sudah terbentuk sebelumnya. Perguruan tinggi memang berhasil mewisuda mahasiswanya sebagai seorang sarjana, namun saya ragu, benarkah sistem perkuliahan yang ada mampu membentuk karakter seseorang?, demikian dinyatakan Komaruddin Hidayat (2010). Pembangunan sekolah terberat justru terletak pada membangun kultur sekolah ini, karena selain membutuhkan dana yang tidak sedikit, juga membutuhkan daya tahan kesabaran, keuletan, persisistensi, dan konsistensi dari seluruh pemangku kepentingan di sekolah yaitu kepala sekolah, guru, orang tua, masyarakat, dan pemerintah.

Buku yang ada di tangan pembaca ini semula merupakan terjemahan yang terpengar dari banyak sumber. Agar bisa memberikan kemanfaatan, kemudian dikompilasi dalam bentuk buku. Semoga member manfaat.

Prof. Dr. Ajat Sudrajat (ed.)

Daftar Isi

Halaman

1. Definisi dan Budaya Sekolah	9
2. Empat Tahap Proses Identifikasi dan Pembentukan Budaya Sekolah	14
3. Tiga Persyaratan Membangun Budaya Sekolah Yang Positif	22
4. Mengembangkan Budaya Sekolah	27
5. Memperkuat Budaya Sekolah: Delapan Peran Utama Pimpinan Sekolah	32
6. Membentuk Budaya Sekolah: Peran Pimpinan Sekolah	37
7. Delapan Langkah Menuju Budaya Sekolah Yang Baik	40
8. Dua Belas Norma Budaya Sekolah	43
9. Unsur-unsur Budaya Sekolah	57
10. Budaya Sekolah dan Iklim Sekolah	61
11. Budaya Sekolah Transformatif	75
12. Sebelas Rahasia Keberhasilan Pimpinan Sekolah	80
13. Kepemimpinan Guru dan Budaya Sekolah	88
14. Pengaruh Perilaku Siswa Terhadap Budaya Sekolah: Perspektif Guru	94
15. Bentuk Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Prestasi Siswa	133
16. Pemilihan Budaya Sekolah	139
17. Membangun Budaya Sekolah Yang Kuat	144

18. Perlunya Budaya di Sekolah dan Ruang Kelas	147
19. Tata Tertib dan Budaya Sekolah	162
20. Pengertian Karakter	168
21. Apa itu Karakter,	171
22. Sepuluh Kebajikan Utama	180
23. Tujuh Kebajikan Utama Kecerdasan Moral	184
24. Sebelas Prinsip Pendidikan Karakter	188
25. Tujuh E's dalam Mengajarkan Karakter	190
26. Tujuh Point Program Pendidikan Karakter	191
27. Mengembangkan Karakter Penampilan Dan Karakter Moral: Empat Kunci	196
28. Mengasah Nurani Melahirkan Karakter Terpuji	202
29. Daftar Pustaka	209
30. Tentang Penulis	212

1. Definisi Budaya Sekolah

Budaya sekolah dapat didefinisikan sebagai tradisi, keyakinan, dan norma-norma di dalam sekolah, yang dapat dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan para guru sekolah (Short & Greer, 1997). Proses yang efektif untuk membangun dan memperbaiki budaya sekolah adalah dengan mengajak para pemangku kepentingan untuk memperkuat jaringan yang dapat melahirkan komitmen semua warga sekolah dalam mendukung keberhasilan siswa. Untuk membangun budaya sekolah, pimpinan sekolah bersama-sama dengan guru harus memfokuskan perhatiannya pada perubahan organisasi secara menyeluruh. Hal tersebut dapat dilakukan dengan:

Pertama, mendefinisikan peran yang harus dimainkan oleh pimpinan sekolah, guru, dan komunitas sekolah melalui komunikasi yang terbuka dan kegiatan-kegiatan akademik yang dapat memberikan layanan terbaik terhadap harapan dan kebutuhan komunitas sekolah tertentu (siswa).

Kedua, menyusun mekanisme komunikasi yang efektif, seperti dengan melakukan pertemuan rutin (mingguan atau bulanan) di antara pimpinan sekolah, guru, dan karyawan; pihak sekolah dengan mitra, seperti dengan perguruan tinggi atau organisasi profesi tertentu; pihak sekolah dengan orang tua/wali; dan pihak sekolah dengan pemerintah.

Ketiga, melakukan kajian bersama untuk mencapai keberhasilan sekolah, misalnya melalui pertemuan dengan sekolah-

sekolah tertentu yang telah berhasil atau sekolah unggulan, atau dengan melakukan studi banding.

Keempat, melakukan visualisasi visi dan misi sekolah, keyakinan, nilai, norma, dan kebiasaan-kebiasaan yang diharapkan sekolah.

Kelima, memberikan pelatihan-pelatihan atau memberikan kesempatan kepada semua komponen sekolah untuk mengikuti berbagai pelatihan atau pengembangan diri, yang mendukung terwujudnya budaya sekolah yang diharapkan.

Untuk mengubah budaya sekolah pada sekolah-sekolah yang masih rendah, pimpinan sekolah pertama-tama harus memperhatikan dan memper-timbangkan kebutuhan-kebutuhan dasar para guru dan siswa. Pimpinan sekolah harus melakukan penilaian secara seksama mengenai konteks sosial dan lingkungan praktik-praktik persekolahan untuk mendefinisikan keberadaan norma-norma dan budaya para guru dan karyawan ketika berhadapan dengan siswa (Forester, 1966). Sebagai tambahan catatan, para karyawan dan siswa mestinya tidak merasa diawasi, dan perasaan masing-masing guru dan siswa harus diketahui.

Siswa mestinya harus menjadi pusat perhatian ketika mendefinisikan budaya sekolah, karena mereka merupakan pelanggan utama yang harus dilayani melalui pendidikan yang profesional (Englert, 1993). Ketika budaya sekolah dibentuk dalam rangka mendukung siswa untuk belajar dan berprestasi, pimpinan sekolah dan guru dapat memodifikasi dengan jelas keyakinan tentang bagaimana siswa itu belajar dan menciptakan strategi yang akan

membantu mereka mencapai keberhasilan (Burke, Baca, Picus, Joes, 2003).

Misalnya, bagaimana pimpinan sekolah, guru, dan karyawan mendukung lingkungan sekolah agar dapat meningkatkan penampilan yang baik.

1. Mengarahkan warga sekolah untuk memusatkan kerjanya pada pencapaian prestasi (misalnya, setiap orang memiliki motto TEAM (*Together, Everybody Achieves More*/Bersama-sama, setiap orang memperoleh prestasi yang lebih tinggi).
2. Memperbaiki kebijakan dengan meminta masukan dari warga sekolah.
3. Memperbaiki citra sekolah ke arah yang lebih baik.
4. Standar kehadiran dan akuntabilitas guru mencapai yang tertinggi.
5. Pimpinan sekolah dapat meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa kegagalan bukanlah pilihan.
6. Pimpinan sekolah harus dapat membaca pemikiran, kata-kata, perilaku, kebiasaan, dan karakter warga sekolah.

Memahami Sikap yang Didefinisikan Melalui Tindakan

Sikap komunitas sekolah didefinisikan dengan tindakan-tindakan yang mendukung pencapaian prestasi sekolah. Program hubungan komunitas dan sekolah yang efektif memerlukan komunikasi dua arah yang terus menerus. Dengan mengetahui persepsi komunitas sekolah, pimpinan sekolah dan para guru dapat:

(a) menghindari kesalah-pahaman yang mungkin muncul di antara mereka, (b) mengurangi masalah yang timbul karena perbedaan-perbedaan ras dan ekonomi, (c) mengikat hubungan antara orang tua/wali siswa dengan masyarakat dalam suatu pembelajaran yang unik.

Memperhatikan perasaan komunitas dan membentuk hubungan yang efektif dengan anggota komunitas memerlukan pengembangan program relasi komunitas yang proaktif di sekolah. Program relasi komunitas yang efektif dapat dimanfaatkan dalam rangka pembaruan sekolah, pemecahan masalah, pengembangan sumber daya, menciptakan layanan dukungan pendidikan. Contoh strategi hubungan komunitas dengan pihak sekolah yang efektif meliputi:

1. Merencanakan pertemuan berkala untuk mem-bicarakan program-program pencapaian sekolah.
2. Mengorganisasikan makan bersama dengan karyawan, membahas visi dan prioritas sekolah, dan mendiskusikan tantangan, keber-hasilan-keber-hasilan, kebutuhan-kebutuhan, dan persoalan-persoalan sekolah.
3. Menyiapkan forum komunitas sepanjang tahun di berbagai tempat dan mempresentasikannya pada waktu yang berbeda dengan bahasa yang berbeda.
4. Mengumpulkan semua karyawan dalam suatu pertemuan bersama.
5. Menuntut akuntabilitas pekerjaan karyawan.
6. Mengorganisasikan keindahan sekolah.

7. Merekrut konselor dan pembantu keamanan untuk mendukung kesehatan dan kenyamanan lingkungan.
8. Membuat team pemeliharaan barang di sekolah melakukan perbaikan-perbaikan phisik.
9. Mengorganisasikan jalinan dan hubungan kerja yang baik.
10. Menganalisa kepemimpinan dan mempelajari data-data yang terkumpul dari pimpinan dan guru untuk mendukung pengambilan keputusan.
11. Sharing keberhasilan melalui bulletin dan catatan karyawan.
12. Menggunakan media untuk mendokumentasikan dan membangun moral komunitas sekolah.
13. Mewawancarai pimpinan sekolah dan guru serta mempublikasikan cerita tentang keberhasilan masa lalu di ruang kelas yang berkaitan dengan keberhasilan sekolah.

2. Empat Tahap Proses Identifikasi dan Pembentukan Budaya Sekolah

Warren Bennis, seorang ahli organisasi, mengingatkan tentang adanya sistem yang menghambat dilakukannya perubahan. Rahasia keberhasilan suatu perubahan adalah dengan mengidentifikasi budaya yang sudah ada dan kemudian membentuknya kembali. Seorang pimpinan yang gagal mengidentifikasi budaya yang ada di sekolahnya sebelum melakukan perubahan pada umumnya akan mengalami hambatan atau perlawanan. Ada empat tahap yang bisa dilakukan dalam mengidentifikasi dan membentuk kembali budaya sekolah.

Mendiagnosa Harapan (*The Expectations Diagnosis*)

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengidentifikasi budaya sekolah, yaitu dengan melakukan survey atau mengundang konsultan dari luar. Namun demikian, menurut Bullach, ia lebih suka menggunakan teknik yang disebutnya dengan *expectations diagnosis*. Teknik ini tidak banyak menyita waktu, dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, dan dapat dilakukan oleh setiap orang.

Sebelum melaksanakan suatu diagnosa harapan-harapan, seorang pimpinan sekolah harus menjelaskan tujuan yang diinginkannya dan juga meminta informasi serta bagaimana informasi itu akan digunakan. Perlu diingatkan bahwa tugas

pinmpinan adalah memperkuat aturan dan kebijakan yang menguntungkan siswa dan warga sekolah secara keseluruhan. Meskipun aturan dan kebijakan untuk siswa cenderung tegas, tetapi untuk warga sekolah lainnya diharapkan lebih feksibel. Untuk kepentingan efisiensi sekolah, adalah penting untuk memperoleh masukan mengenai aturan dan harapan-harapan tersebut.

1. Tahap Pertama

Untuk melakukan diagnosa harapan-harapan (*expectations diagnosis*), semua warga sekolah menerima tiga kartu indek. Setiap warga sekolah menulis pada masing-masing kartu satu harapan berkenaan dengan nilai atau aturan yang ingin diberlakukan di sekolah. Penulisan satu harapan pada masing-masing kartu tersebut kemudian disortir sehingga dapat ditemukan kategori secara umum.

Setelah kartu-kartu itu disortir, akan mudah untuk mengidentifikasi nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan apa saja yang berkenaan dengan bentuk kepemimpinan yang diinginkan. Suatu daftar hendaknya dibuat untuk mengetahui frekuensi dari yang terendah sampai tertinggi, dari yang terkecil dampai yang terbanyak. Nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang sudah dirangking tersebut disampaikan kepada semua warga sekolah.

Atas dasar rangking tersebut, pimpinan sekolah dapat menentukan nilai-nilai dan kayakinan-keyakinan dalam kepemimpinannya dan sekolah secara keseluruhan. Ketika harapan akan nilai-nilai itu secara bersama-sama diterapkan di sekolah, diharapkan akan membentuk dan menjadi budaya sekolah. Apa yang muncul adalah daftar aturan dan harapan yang diinginkan dan akan diterapkan di sekolah. Aturan-aturan dan harapan-harapan itu meliputi:

- a. Semua warga sekolah harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Semua warga sekolah harus diperlakukan secara sama.
- c. Pimpinan sekolah harus menertibkan siswa.
- d. Aturan-aturan harus ditegakkan.
- e. Pimpinan sekolah harus tampil di depan.
- f. Pimpinan sekolah harus siap menghadapi orang-orang yang melanggar aturan.

Diagnosa harapan-harapan ini akan melahirkan perubahan secara halus dalam kekuasaan. Pimpinan sekolah diminta untuk memperkuat harapan-harapan sekolah daripada diri mereka sendiri. Misalnya, apabila ada warga sekolah yang sering terlambat kerja, pimpinan sekolah dapat mengingatkan mereka bahwa sekolah mengharapkan pimpinan mereka menegakkan aturan-aturan, dan salah satu aturannya menyatakan bahwa setiap warga sekolah harus sudah ada di sekolah pada jam 06.40.

Sebagai ganti kedudukan, pujian, dan paksaan untuk memperkuat aturan, pimpinan sekolah dapat menggunakan kekuatan moral, suatu bentuk kekuatan yang dapat mendorong orang lain

untuk melakukan apa yang diinginkannya karena hal itu merupakan hal yang benar. Namun demikian, apabila kekuatan moral itu tidak memadai, pimpinan sekolah dapat memperkuat aturan-aturan itu dengan kekuasaan yang melekat pada dirinya atau peran lain sebagai pimpinan sekolah.

Waktu yang terbaik bagi pimpinan sekolah untuk melaksanakan diagnosa harapan adalah dengan memanfaatkan waktunya barang 5 sampai 10 menit dalam setiap memulai pertemuan sekolah. Cara yang lain adalah dengan mengumpulkan harapan-harapan itu pada sore hari. Para guru misalnya, mereka memiliki waktu sehari untuk merumuskan harapan-harapan, mereka secara bersama-sama dapat merencanakan apa yang mereka inginkan. Akan tetapi, pendekatan kespontanan yang dilakukan pada suatu pertemuan dirasa lebih baik.

Para karyawan juga memiliki harapan-harapan berkenaan dengan terbentuknya budaya sekolah. Proses yang sama dapat dilakukan kepada mereka dengan kartu indek dengan warna yang berbeda. Harapan-harapan mereka kemungkinan besar berbeda dengan yang diinginkan sekolah.

Tahap pertama ini akan membantu pimpinan sekolah untuk mengidentifikasi dan membentuk budaya sekolah dengan cara mendengar dan membangun kepercayaan. Mendengar merupakan kegiatan yang akan membawa seseorang untuk peduli terhadap pendapat, keyakinan, dan nilai-nilai sekolahnya. Dalam hal ini juga akan mengantarkan seorang pimpinan bersikap terbuka untuk mengubah tipe kepemimpinannya dalam memenuhi harapan-harapan para karyawannya. Keterbukaan dan keterpercayaan jelas merupakan dua hal yang saling berkaitan.

Ketika warga sekolah memandang bahwa pimpinannya peduli dan terbuka terhadap pemikiran dan harapan-harapannya, mereka pun akan mulai menaruh kepercayaan kepadanya. Budaya sekolah tidak dapat dibentuk tanpa adanya saling percaya antara pimpinan dan warga sekolah. Diagnosa harapan-harapan telah membantu warga sekolah untuk belajar tentang keterpercayaan pimpinan mereka. Hal yang sama juga menyebabkan pimpinan sekolah menaruh kepercayaan kepada warga sekolahnya, tentu dengan mengikuti ukuran-ukuran yang ditentukan pihak sekolah. Bagaimanapun juga, warga sekolah pada umumnya menghendaki diterapkannya aturan-aturan yang tegas. Pimpinan sekolah dalam hal ini memiliki posisi yang strategis untuk memperkuat aturan-aturan tersebut.

2. Tahap Kedua

Pada tahap kedua, setiap guru melakukan diagnosa harapan-harapan di kelasnya masing-masing. Masing-masing siswa menerima

tiga kartu indek dan daftar tiga aturan yang akan dipakai untuk mengatur perilaku di kelas. Diagnosa harapan-harapan tersebut akan menyebabkan perubahan yang dramatik terhadap budaya di masing-masing kelas. Hal ini disebabkan para siswa telah menyusun dan memiliki aturan-aturan yang berlaku di kelas. Sementara itu, para guru memiliki tanggung jawab untuk memperkuat aturan-aturan yang telah disusun tersebut.

Para guru pun harus mengingatkan siswanya agar mereka menerapkannya dengan benar. Para guru tidak perlu menggunakan kekuasaannya untuk memperkuat aturan-aturan tersebut. Sebagai contoh, apabila aturan-aturan tersebut telah terpasang di ruangan kelas dan ada siswa yang melanggarnya, maka guru harus mengumumkan bahwa aturan itu telah dilanggar. Semua pandangan mata di dalam kelas itu pun tertuju kepada siswa yang telah melanggar aturan, dan pada kebiasaannya siswa yang melanggar tadi akan kapok dengan pelanggaran yang dilakukannya.

3. Tahap Ketiga

Tahap ketiga dalam membentuk budaya sekolah adalah dengan meminta tanggapan dari para karyawan terhadap pimpinan dan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan. Tahap ketiga ini dapat dilakukan pada pekan ke enam atau ke tujuh setelah dimulainya tahun ajaran. Setiap karyawan diminta untuk menyempurnakan pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kartu indek atau pada selembarnya yang sudah disiapkan.

- a. Pimpinan sekolah harus melakukan pekerjaan dengan baik karena...
- b. Pimpinan sekolah mestinya bekerja lebih baik apabila...

Pimpinan sekolah yang melakukan tahap ketiga memperlihatkan niat baiknya bahwa dia memiliki keinginan untuk mengetahui apa yang diinginkan warga sekolah, seperti tentang kesejahteraan, perhatian, dan keinginan untuk mengubah tipe kepemimpinannya dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan mereka. Hal seperti itu akan menumbuhkan kepercayaan di kalangan para karyawan, dan pimpinan pun akan menerima umpan balik yang valid tentang persepsi pimpinan sekolah. Umpan balik tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang mestinya dilakukan dan diubah dari seorang pimpinan.

Mengidentifikasi lebih awal masalah-masalah yang muncul di sekolah akan memudahkan seorang pimpinan untuk mengantisipasi dan sekaligus mengatasi masalah-masalah tersebut. Pendekatan yang lebih formal untuk menilai kepemimpinan sekolah dapat juga dilakukan dengan model inventori dengan mengukur lima hal, yaitu: (a) hubungan kerja (*human relations*), (b) keterpercayaan (*trust*), (c) kepe-mimpinan (*instructional leadership*), (d) pengendalian (*control*), dan (e) konflik (*conflict*).

4. Tahap Keempat

Pada tahap keempat, para karyawan diminta untuk melakukan penilaian terhadap iklim dan budaya sekolah pada pekan ke empat sebelum tahun pelajaran itu berakhir. Penilaian ini dapat

dilakukan dengan cara melakukan survey resmi maupun tidak resmi. Apabila akan dilakukan dengan cara tidak resmi atau informal, para karyawan dapat menggunakan proses yang sama seperti yang dilakukan terhadap bentuk kepemimpinan. Survey yang dilakukan secara informal dapat dilakukan secara cepat, mudah, dan murah. Para karyawan diminta untuk menyempurnakan pernyataan yang sudah disiapkan.

- a. Saya suka bekerja di sekolah ini karena...
- b. Saya akan bekerja lebih baik di sekolah ini apabila...

Analisa terhadap penyempurnaan pernyataan di atas dapat dijadikan penanda atau alat untuk mengukur iklim dan budaya sekolah yang telah terbentuk. Selain itu, terhadap pernyataan kedua, dapat dipakai untuk mengetahui kelemahan-kelemahan sekaligus harapan terhadap perlunya perbaikan di sekolah (Sumber: Bullach, Cletus R. "A 4-Step Process for Identifying and Reshaping School Culture". *Principal Leadership*, dalam ProQuest Research Library, April 2001, 1, 8, hlm. 48).

3. Tiga Persyaratan Membangun Budaya Sekolah yang Positif

Membangun dan mengembangkan budaya sekolah merupakan bagian penting untuk menghasilkan siswa yang berprestasi. Ada tiga syarat yang harus dipenuhi untuk membangun budaya sekolah yang positif:

1. **Sekolah memiliki ukuran keberhasilan dan bidang-bidang untuk meningkatkan skor tes.** Sekolah mestinya memiliki standar eksternal yang akuntabel, dan standarisasi test merupakan bagian dari akuntabilitas tersebut. Namun demikian, skor tes bukanlah satu-satunya ukuran bagi keberhasilan sekolah. Keasyikan beberapa sekolah dalam mempersiapkan siswanya untuk meraih prestasi dalam mata pelajaran matematika misalnya, mereka cenderung mengabaikan bidang kurikulum penting lainnya seperti sains, IPS, fisika, dan lain-lainnya. Dalam beberapa kasus, mereka juga sangat kurang perhatiannya terhadap keterlibatan warga, partum-buhan sosio-emosional siswa, dan perkembangan karakter mereka.

Solusi untuk tidak mengurangi test, tetapi menemukannya dalam perspektif yang lebih tepat, maka tidak boleh mengurangi misi pendidikan secara keseluruhan. Sekolah dan ruang-ruang kelas harus melakukan asesmen

dan semua kegiatan mereka dalam suatu sikap yang akan mengembangkan keseluruhan warga sekolah, termasuk di dalamnya pemecahan masalah yang kreatif, kerja tim, hormat terhadap perbedaan, etika pengambilan keputusan, dan komitmen terhadap hak-hak asasi manusia dan keadilan sosial.

2. Guru harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang budaya sekolah. Apabila di sekolah masih terdapat kurangnya pemahaman akan pentingnya budaya sekolah, maka diperlukan adanya pembahasan bersama mengenai apa budaya sekolah itu.

Para guru dan peneliti menggunakan istilah iklim sekolah (*school climate*) sebagai dasar pijakan untuk melakukan perbaikan sekolah. Iklim sekolah adalah sebagai payung untuk menaungi aspek-aspek pengalaman persekolahan baik untuk siswa atau bidang lainnya yang merupakan bagian dari budaya sekolah (*school culture*).

Kerangka kerja ini menggambarkan terciptanya kenyamanan lingkungan, saling menghormati, adanya dukungan, dan tantangan bagi semua warga sekolah dalam domain yang luas, baik yang bersifat fisik, emosi, sosial, etika, dan intelektual.

Akan berbahaya apabila ada sekolah yang menetapkan atau mengambil standar-standar iklim sekolah yang

sangat rendah. Misalnya, apabila hanya fokus untuk menciptakan kenyamanan dan peduli terhadap iklim sosial tanpa mengimbangnya dengan pembentukan iklim intelektual dan perlunya menciptakan kultur sekolah yang lebih luas yang memungkinkan keberhasilan siswa.

Pendekatan yang berarti terhadap iklim dan budaya sekolah yang akan menjamin kualitas adalah dengan membuat benchmarks dan matrik yang meliputi faktor-faktor akademik dan sosial.

Budaya sekolah yang positif meliputi:

- (a) Iklim sekolah, meliputi kenyamanan dan penataan lingkungan, sehingga semua siswa merasa betah, nyaman, dan merasa memiliki sekolah mereka.

- (b) Iklim intelektual, semua siswa di setiap kelas tertantang untuk melakukan kegiatan yang terbaik dan pencapaian kerja yang berkualitas, seperti semangat untuk belajar.
- (c) Aturan dan kebijakan yang dimiliki sekolah mengarah pada standar pembelajaran dan perilaku yang tinggi.
- (d) Tradisi dan kebiasaan, dibangun dari nilai-nilai bersama, menghargai dan memperkuat standar akademik dan sosial sekolah.
- (e) Keadaan yang memungkinkan para karyawan dan siswa dapat memberikan pendapatnya. Adanya tanggungjawab bersama dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan, sehingga mempengaruhi lingkungan sekolah dan kehidupan mereka secara umum.
- (f) Kerjasama dengan orang tua/wali siswa untuk mendukung pertumbuhan pembelajaran dan karakter mereka.
- (g) Adanya norma perilaku yang dapat menciptakan budaya keunggulan (*culture of excellence*) dan etika professional.

Sekolah-sekolah yang berhasil telah mendefinisikan dan menempatkan kultur sekolah yang meliputi norma-norma dan cara-cara berkomunikasi, tanggung jawab bersama, kebiasaan kerja, kesan-tunan sosial, dan komitmen yang kuat terhadap keberhasilan akademik.

3. Akhirnya, sekolah memerlukan sarana untuk mengembangkan dan menilai budaya sekolah, dan harus dilakukan secara akuntabel terhadap budaya sekolah mereka.

Beberapa sekolah tidak secara serius berusaha membangun dan mengembangkan budaya sekolah mereka karena kekurangan sarana untuk melakukannya. Budaya sekolah dapat diukur melalui kriteria nilai-nilai karakter tertentu, seperti rasa hormat, kejujuran, keramahan, kepedulian, dan seterusnya. Ketika sekolah berusaha keras untuk membahas kriteria penilaian terhadap kultur sekolah yang berlaku sehari-hari, maka alat alat tersebut memiliki potensi yang kuat untuk membentuk kultur sekolah yang positif. (Sumber: "Developing and Assessing School Culture: A New Level of Accountability for Schools", Washington, DC: Character Education Partner-ship (CEP), Character Education Partnership 1025 Connecticut Ave, NW, Suite 1011 20036 (202) 296-7743).'

4. Mengembangkan Budaya Sekolah

Budaya sekolah perlu dikembangkan dengan cara pimpinan sekolah, para guru, dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan baru yang terjadi dalam dunia pendidikan. Apa yang dilakukan para guru dalam melakukan pengajaran dan pembelajaran perlu juga untuk dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Dengan mengembangkan budaya sekolah yang sesuai, maka perbaikan kurikulum pun dapat dilakukan. Dengan demikian, siswa akan memperoleh prestasi yang lebih optimal.

Implementasi budaya sekolah perlu mempertimbangkan tingkat penerimaan warga sekolah secara keseluruhan. Pengakuan terhadap bakat dan kemampuan yang dimiliki warga sekolah, terutama para guru dan siswa memang diperlukan. Setiap guru, dan terutama siswa tentu menginginkan pengakuan atas prestasi yang mereka raih. Bakat dan kemampuan yang dimiliki siswa memang perlu dihargai. Pada saat yang bersamaan, pimpinan sekolah, guru, karyawan, dan orang tua/wali siswa, serta pihak-pihak lainnya perlu mengembangkan kerjasama membantu mengarahkan siswa untuk mencapai prestasi yang optimal sesuai bakat dan kemampuannya.

Kedudukan Guru

Pada masa seperti sekarang ini, dimana terjadi perubahan yang cepat dalam kehidupan masyarakat, para guru perlu untuk

menata kembali keyakinan mereka tentang siswa dan proses pembelajaran yang dilakukannya. Apabila para siswa tidak mencapai prestasi yang baik, para guru perlu menilai sikap dan kualitas pembelajaran mereka. Keterbukaan merupakan sikap yang perlu dikembangkan oleh para guru, dan mereka pun senantiasa membuka diri untuk berubah dan melakukan perbaikan.

Untuk membawa budaya sekolah bisa diterapkan sampai ke tingkat pembelajaran, para guru perlu menekankan agar para siswa di ruang-ruang kelas mengalami:

1. Pembelajaran yang bermakna. Pembelajaran itu bermakna, artinya para siswa memahami dan mengerti apa yang terkandung dalam dan selama pembelajaran itu berlangsung.
2. Ketertarikan terhadap isi dan keterampilan. Tertarik di sini artinya, antara siswa dan kurikulum menjadi satu kesatuan, menyatu, bukan merupakan dua entitas yang terpisah. Para siswa mencapai dan berhasil mengambil sesuatu yang bermakna dari pembelajaran yang berlangsung.
3. Tujuan dalam pembelajaran. Tujuan pembelajaran di sini artinya, para siswa menerima alasan-alasan untuk memperoleh fakta-fakta, konsep-konsep, dan generalisasi yang relevan.
4. Urutan dalam pembelajaran. Melalui urutan, dalam pembelajaran, para siswa dapat menghubungkan sesuatu yang baru diterimanya dengan apa yang telah dicapai sebelumnya.

5. Keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang ditekankan.
Dalam hal ini tiga tujuan yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap, dapat dicapai oleh para siswa. Tiga tujuan ini saling terkait dan tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Misalnya, apabila siswa memiliki sikap yang positif, mereka mestinya mencapai pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan.

Pimpinan Sekolah

Selain pembelajaran yang dilakukan oleh guru di ruang-ruang kelas, pimpinan sekolah merupakan sosok kunci dalam melakukan perubahan yang positif. Dia bersama dengan staf pimpinan lainnya merupakan pimpinan dalam mengembangkan dan menekankan budaya perubahan dalam kurikulum sekolah. Kepemimpinan diperlukan untuk membawa sekolah mencapai prestasi yang lebih baik. Pimpinan sekolah hendaknya mempunyai inisiatif untuk mengembangkan kurikulum yang bermanfaat dan bernilai. Visi yang jelas diperlukan untuk mengembangkan kualitas budaya sekolah yang menekankan pemeliharaan dan kepedulian pada yang lain.

Krajewski (1996) memberikan prinsip-prinsip enkulturasi bagi pimpinan sekolah:

1. Memimpikan arah kolaboratif untuk masa depan.
Kerjasama diperlukan sehingga para siswa dapat mempersiapkan masa depannya.
2. Menetapkan visi yang jelas antara misi dan praktik.

3. Fokus pada solusi. Mengidentifikasi masalah-masalah dan mencari jalan keluarnya.
4. Kreatif. Pimpinan sekolah perlu melakukan cara-cara kreatif untuk merangsang kualitas pembelajaran.
5. Memikirkan orang lain. Kesejahteraan guru dan karyawan merupakan salah satu hal yang pokok bagi masa depan sekolah yang baik.
6. Membantu perkembangan guru dan karyawan.
7. Menciptakan jaringan kerja. Warga sekolah perlu mendapatkan informasi untuk meningkatkan prestasi mereka.
8. Memfokuskan pada luaran siswa, karena mereka merupakan kuncinya. Para siswa perlu untuk mencapai tujuan-tujuan pembelajaran yang ditentukan.

Standar-standar tertentu harus digunakan oleh para guru dalam mengubah budaya sekolah. Setiap standar secara hati-hati dan perlahan-lahan dipilih dengan melibatkan para pengambil keputusan. Perubahan dilakukan secara berkelanjutan dari apa yang ditekankan dalam membangun budaya sekolah, antara lain melalui cara bekerjasama, pemilihan secara hati-hati untuk mencapai misi sekolah, memfokuskan pada pencapaian prestasi siswa sesuai dengan tujuan pembelajaran, mengedepankan pemecahan masalah, menciptakan jaringan kerja untuk menjamin akurasi informasi, dan membantu siswa untuk mencapai tujuan-tujuan budaya sekolah yang

ideal (**Sumber:** Ediger, Marlow, "Improving The School Culture", .. dalam *Education*; Fall 1997; 118, 1, ProQuest Research Library, p. 36. (Truman State University, Route 2, Box 38, Kirckville, Missouri 63501).

5. Memperkuat Budaya: Delapan Peran Utama Pimpinan Sekolah

Manusia menciptakan kebudayaan dan pada saat yang bersamaan kebudayaan juga membentuk mereka. Tetapi, disadari juga bahwa para pimpinan sekolah dapat membangkitkan semangat dalam suatu proses yang panjang melalui berbagai komunikasi, pengambilan kebijakan dan keputusan, menyampaikan pernyataan-pernyataan, dan tindakan.

Pimpinan sekolah yang efektif akan menyiapkan berbagai kegiatan yang dapat mengatasi persoalan yang dapat menghambat implementasi pembudayaan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan. Mereka akan berusaha untuk mengurai semua persoalan dan berjuang keras untuk merealisasikan apa yang diprogramkannya. Mereka akan mempertimbangan bersama-sama dengan para guru dan karyawan tentang apa pun dan bagaimana membangun budaya sekolah. Setidaknya, mereka akan menanyakan tiga hal pokok:

1. Apakah budaya yang berlaku sekarang di sekolah & sejarahnya, nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, asumsi-asumsi, dan cara-caranya?

2. Apa yang dapat dilakukan untuk memperkuat aspek-aspek budaya yang sudah menjadi image masyarakat terhadap sekolah?
3. Apa yang dapat dilakukan untuk mengubah atau membentuk kembali budaya ketika budaya tersebut perlu untuk diarahkan?

Apabila mereka berusaha untuk meleburkan masa lalu, sekarang, dan yang akan datang ke dalam permadani budaya yang koheren, pimpinan sekolah dapat mengasumsikan peran-peran simbolik yang penting.

Membaca Budaya Sekolah Dewasa ini

Bagaimana pimpinan sekolah membaca dan membentuk budaya-budaya yang ada di sekolah masing-masing. Untuk menemukan hal tersebut, dengan meminjam istilah dari bidang antropologi, sejarah, dan sosiologi, untuk memberikan metafor terhadap peran pimpinan sekolah; peran-peran itu adalah meliputi sebagai sejarawan, seorang yang jeli secara antropologis, visioner, menjadi ikon, pembuat barang, penyair, dan penyembuh.

Penting untuk diingat, berkaitan dengan rentang-wilayah kekuasaan pimpinan sekolah yang tidak resmi untuk membentuk budaya sekolah terhadap suatu 'etos yang exelent' dan untuk menjadikan bagian dari kegiatan-kegiatan di sekolah sebagai kegiatan harian yang otentik. Sebagaimana telah disinggung

sebelumnya, pimpinan sekolah harus memahami sekolah mereka -- pola-polanya, tujuan pelayanannya, dan juga asal-usulnya.

Mencoba untuk mengubah budaya tanpa memahami resep yang pasti bisa jadi akan mengalami kegagalan. Pimpinan sekolah harus melihat kembali ke bawah permukaan ketika akan menformulasikan secara akurat penjelasan-penjelasan tentang apa yang sebenarnya sedang berjalan. Supaya efektif, pimpinan sekolah harus membaca dan memahami budaya sekolah dan komunitas mereka: pada masa lalu, sekarang, dan keyakinan-keyakinannya tentang masa depan.

Membaca suatu budaya dapat dilakukan dengan beberapa bentuk: menyaksikan, merasakan, mendengarkan, dan menafsirkan -- menggunakan semua perasaan dan bahkan jika diperlukan menggunakan intuisi. Proses analitik ini merupakan kunci bagi keberhasilan pimpinan.

Pertama, pimpinan harus mendengar suara-suara berkenaan dengan sejarah sekolah. Masa lalu berada dalam perspektif budaya sekarang. Misalnya, mengingat kebesaran, keberadaan sekolah-sekolah menengah yang beraneka ragam yang budayanya diabdikan untuk keluarga dan diambil dari suatu tradisi yang dikembangkan sebelum seorang guru menanamkannya kepada setiap orang. Atau ketika sekolah yang ada di pinggiran kota yang terbebani dengan sejarah kegagalan dan kekecewaan --menyebabkan hilangnya harapan pada sebagian siswa, guru, karyawan, orang tua/wali siswa, dan masyarakat. Mengetahui sejarah masa lalu dan bagaimana hal itu masih mempengaruhi hati dan pikiran para karyawan dan masyarakat adalah kunci untuk memahami keadaan.

Kedua, pimpinan sekolah harus memanfaatkan segala sesuatu atau keadaan yang ada di lingkungan sekolah. Keberadaan kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, ritual-ritual, dan upacara-upacara hendaknya menjadi petunjuk arah bagi dilakukannya tindakan-tindakan, pemikiran-pemikiran, dan suasana hati. Meskipun hal tersebut bisa menjadi petunjuk arah yang tepat, keberadaannya tidak pernah terlihat sepenuhnya. Cara-cara melakukan hal itu akan berhasil dengan cara membentuk kembali atau rekulturisasi. Pimpinan sekolah perlu untuk membongkar dan memahami budaya, bagaimana hal itu menjadi, kekuatan dan bentuk-bentuk pengaruhnya, dan siapa yang menjadi pewaris utamanya, serta yang paling hebat untuk menjaganya.

Ketiga, pemimpin harus mendengar lebih mendalam mimpi-mimpi dan harapan-harapan masa depan komunitas sekolah. Sekolah merupakan penyimpanan atau gudang keinginan bawah sadar dan harapan-harapan yang akan mewujudkan mimpi bersama. Hal yang semacam ini menggambarkan munculnya energi di mana seorang pemimpin dapat menyadap dan menggali sistem keyakinan yang mungkin dapat diartikulasikan pihak sekolah.

Pada sekolah menengah dengan budaya yang kuat, masa depan dimimpikan dan didiskusikan bersama dalam pertemuan-pertemuan yang sudah dirancang, baik dalam pertemuan yang formal maupun informal. Ide-ide dan program-program yang baru akan menambah harapan atau mimpi sekarang. Tetapi di beberapa sekolah ternyata tidak ada mimpi yang demikian; tahun-tahun berlalu tanpa isi dan kosong. Pimpinan sekolah dapat mengukur budaya yang

sedng berkembang dengan mengemukakan sejumlah pertanyaan kunci:

1. Apakah budaya yang sedang berkembang itu mendukung?
2. Bagaimana dan kapan keberhasilan kelas itu sebagai keberhasilan bersama dan diakui?
3. Apakah ada sub-budaya yang ada di dalam dan di luar sekolah? Apakah hal itu memiliki muatan nilai-nilai?
4. Siapa yang diakui pahlawan dan dituding sebagai bajingan di sekolah.
5. Bagaimana pekerjaan itu didefinisikan -- bekerja sebagai panggilan atau ibadah?
6. Apa yang dikatakan orang mengenai sekolah itu?
7. Bagaimana mereka merespon orang-orang atau pendatang baru?
8. Apa yang diinginkan orang terhadap sekolah itu?
9. Bagaimana lingkungan sekolah ditata dan digunakan?
10. Apakah para siswa mau bekerja keras dan memperlihatkan prestasi yang baik?
11. Apakah yang merupakan ciiri khas dari sekolah yang bisa dibanggakan?

6. Membentuk Budaya Sekolah: Peran Pimpinan Sekolah

Ketika pimpinan sekolah menyadari sepenuhnya *way of life* sekolah yang sedang dipimpinnya, ia dapat melakukan penilaian mengenai perlunya membentuk kembali dan memperkuat *way of life* sekolah yang sudah ada. Ia dapat melakukan penilaian terhadap aspek-aspek budaya sekolah yang sudah berlangsung dan memperkuatnya, melakukan revitalisasi, dan meng-hilangkan racun-racun yang mengotori budaya sekolah. Idealnya, setiap orang di dalam sekolah menempatkan diri secara kolektif sebagai kepemimpinan bersama.

Kepemimpinan dalam sekolah-sekolah yang berhasil memperlihatkan adanya pembagian secara berjenjang dari pimpinan, guru, karyawan, dan juga komunitas sekolah. Ide tentang adanya seorang pimpinan tunggal adalah sebagai sesuatu yang keliru, kecuali apabila orang-orang yang ada di bawahnya tidak menghendaki dan tidak mampu melakukan kerjasama.

Akhirnya, ada delapan peran kepemimpinan simbolik yang dibahas dalam bagian ini dan dapat diterapkan baik para pimpinan sekolah, guru, karyawan, orang tua wali siswa, komite sekolah, dan masyarakat pada umumnya. Pemimpin-pemimpin kultural akan memperkuat kebiasaan, nilai, dan keyakinan-keyakinan dengan cara-cara yang tidak terasa dan hal itu merupakan cara yang penting. Mereka dapat menopang

misi dan tujuan sekolah. Mereka dapat menciptakan dan membangkitkan motivasi serta komitmen melalui berbagai acara.

Kepemimpinan yang terbaik adalah yang dilakukan secara bersama-sama, karena setiap orang terikat secara bersama-sama dalam satu arah yang sama. Delapan peran pokok dari seorang pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. **Sejarawan:** berusaha memahami keadaan masa lalu sekolah baik secara sosial maupun normatif.
- b. **Detektif:** secara antropologis menganalisis dan menggali untuk mempersiapkan tradisi budaya, nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dapat diberlakukan di sekolah.
- c. **Visioner:** bekerja sama dengan pihak lain, termasuk pimpinan masyarakat, untuk menggarap potret sekolah yang ideal.
- d. **Ikon:** menegaskan nilai-nilai melalui pakaian, perilaku, perhatian, tindakan, dan kebiasaan-kebiasaan.
- e. **Pembuat barang:** membentuk dan dibentuk oleh jaringan simbolik sekolah melalui tokoh-tokoh, acara-acara, kebiasaan, simbol-simbol; meyakinkan warga sekolah akan nilai-nilai inti dan membantu mereka menemukan dan melakukannya secara benar.
- f. **Penyair:** menggunakan ungkapan-ungkapan bahasa yang ekspresif untuk memperkuat nilai-nilai dan memelihara image sekolah.

- g. **Aktor:** mengimprofisasikan mimpi sekolah yang diidealkan.
- h. **Dokter/Penyembuh:** mengawasi setiap keadaan dan perubahan; mengatasi setiap penyimpangan yang terjadi.

(Sumber: Kent D. Peterson dan Terrence E. Deal, *The Shaping School Culture Fieldbook*, 2009 , San Francisco: by John Wiley & Sons, Inc. Anad by Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, hlm. 196, or www.josseybass.com All rights reserved).

7. Delapan Langkah Menuju Budaya Sekolah yang Baik

Untuk meningkatkan budaya sekolah memerlukan lebih dari sekedar kumpulan penilaian atas data. *The Institute for Best Practices from eSchool Solutions* telah mengembangkan suatu metodologi yang terkait dengan penilaian data untuk menciptakan kemungkinan dilakukannya perubahan di sekolah sehingga tercipta lingkungan yang baik untuk berkarya dan belajar. Ada delapan tahap yang harus dilakukan untuk menciptakan lingkungan tersebut:

Step 1: Menentukan Tujuan (*Define Objectives*). Pimpinan sekolah harus memulai dengan kesepakatan yang jelas mengenai tujuan-tujuan yang akan dicapai untuk mewujudkan budaya sekolah yang baik. Tujuan-tujuan tersebut akan menjadi pemandu dan memperjelas langkah-langkah sekolah sejak dari permulaan.

Step 2: Mengakses Persepsi Pemangku Kepentingan (*Assess Stakeholder Perceptions*). Budaya sekolah secara khusus dimulai dengan suatu penilaian (*assessment*) terhadap persepsi para pemangku kepentingan.

Step 3: Meringkaskan dan Menganalisa Hasil (*Summarize and Analyze Results*). Menganalisis data dan melaporkan hasil-hasil eksplorasi dan akibat-akibatnya.

Step 4: Menshare Hasil (*Share Results*). Data budaya sekolah disampaikan kepada semua pihak yang terlibat penilaian (*asesmen*). Melalui serangkaian pertemuan, sekolah dan pimpinan sekolah mengkomunikasikan temun-temuan dan menggambarkannya kepada yang terlibat.

Step 5: Menyusun Strategi (*Generate Strategies*). Berdasarkan asesmen data, kepala sekolah mulai mengembangkan strategi utama. Strategi ini bisa berasal dari semua warga sekolah atau para pemangku kepentingan. Asesment itu hanya akan berdaya guna apabila mampu mendorong terjadinya perubahan. Data harus digunakan untuk menyusun tahap-tahap aksi untuk memperbaiki budaya sekolah.

Step 6: Mengembangkan Rencana Tindakan (*Develop Action Plans*). Kepala sekolah perlu untuk memprioritaskan dan menyeleksi strategi-strategi utama dan menerjemahkan pada rencana yang rinci yang sejalan dengan tujuan pembangunan budaya sekolah yang baik.

Step 7: Strategi Pelaksanaan (*Implement Strategies*). Berikutnya, merupakan tahapan yang pokok. Penerapan secara baik terhadap semua pihak yang terlibat.

Step 8: Penilaian (*Evaluate*). Tugas perbaikan budaya sekolah tidak pernah sempurna. Sekolah harus secara berkelanjutan mengukur dan menilai pencapaian-pencapaian dan mengidentifikasi peluang-peluang perbaikan yang baru (Sumber: James D. Mervilde, Ed.D. Assistant Superintendent M.S.D of Wayne Township. School culture drives performance and is central to your district's success. The *Budaya Sekolah dan Pendidikan Karakter*

Institute for Best Practices from eSchool Solutions, please contact ScottWallace at 800-259-6963, ext. 113, orswallace@eschoolsolutions.com.).

8. Dua Belas Norma Budaya Sekolah

Membuat visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas, melembagakan nilai-nilai inti, tidak saja akan membantu terciptanya budaya sekolah yang baik dan kuat, bahkan akan berimbas pada perbaikan pembelajaran di ruang-ruang kelas. Menurut Saphier dan King (1985: 67-74), ada 12 norma inti yang dapat mendukung dan membangun budaya sekolah yang kuat.

Menurutnya, perbaikan sekolah muncul dari pertemuan empat unsur, yaitu: (a) penguatan keahlian para guru, (b) pembaruan kurikulum, secara sistematis, (c) perbaikan organisasi di sekolah, dan (d) keterlibatan orang tua/wali dan warga masyarakat sebagai mitra sekolah. Menggaris bawahi empat unsur tersebut, keberadaan budaya sekolah akan menjadi lebih bertenaga. Pada intinya, budaya sekolah merupakan fondasi utama terjadinya perbaikan sekolah (Purkey dan Smith, 1982). Dapat ditegaskan di sini bahwa sekolah yang efektif secara akademik dapat dibedakan karena budaya sekolah yang dimilikinya: struktur, proses, dan iklim-iklim serta norma-norma yang menghubungkan pimpinan, guru, dan siswa dalam pengertian keberhasilan pengajaran dan pembelajaran.

Logika model budaya bisa menjadi semacam penanda yang akan meningkatkan keefektifan organisasi sekolah. Apabila norma-norma budaya sekolah itu kuat, maka perbaikan dalam pembelajaran dapat dilakukan dengan signifikan, berkelanjutan, dan meluas. Sebaliknya, apabila nilai-nilai budaya sekolah itu lemah, maka perbaikan dalam pembelajaran akan tidak jelas, acak-acakan, dan

lamban. Pendeknya, benih-benih yang baik tidak akan menumbuhkan budaya yang lemah.

Pembentukan dan arah budaya sekolah haruslah jelas, yaitu mengartikulasikan visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai sekolah. Contoh nilai-nilai inti tersebut dapat berupa membangun komunitas, keahlian memecahkan masalah, atau komunikasi yang efektif. Komitmen terhadap nilai-nilai tersebut berasal dari pimpinan sekolah yang kemudian diteruskan kepada semua warga sekolah. Apa yang penting bagi pimpinan sekolah adalah mengetahui peran dari nilai-nilai tersebut sebagai bahan bakar bagi perbaikan sekolah. Apabila nilai-nilai inti tersebut sebagai bahan bakarnya, maka budaya sekolah adalah sebagai mesinnya.

Dua Belas Norma Budaya Sekolah

Membangun norma-norma ini bergantung pada komitmen pimpinan, semangat para guru, dan keterlibatan warga sekolah pada umumnya. Tanpa adanya komitmen pimpinan maka budaya tersebut tidak akan pernah tumbuh dan tidak bisa dijamin kelangsungannya. Dua belas norma ini berlaku dan mengikat semua warga sekolah. Bagi para siswa misalnya, mereka dapat berefleksi secara langsung dengan menjadi model bagi mereka sendiri.

Di mana pun norma-norma ini berada, ia bergantung pada keyakinan pimpinan, para guru, siswa, dan juga karyawan, dan akan terlihat dalam perilaku mereka. Ada pernyataan hipotetis yang menggambarkan apakah pimpinan, para guru, dan karyawan meyakinkannya dan bagaimana mereka berperilaku: “bukan hanya

sekedar terucap dalam susunan kata-kata yang filosofis, tetapi tindakan nyata yang berakar pada keyakinan warga sekolah untuk memperkuat budayanya". Dua belas norma budaya sekolah itu adalah:

1. Kebersamaan (*Collegiality*)

Dalam suatu sekolah misalnya, para guru dan karyawan saling membantu sama lain. Mereka memiliki tantangan dan kebutuhan yang sama meskipun dengan keahlian dan pengetahuan yang berbeda. Ketika ada seorang guru yang menghadapi masalah, ia mendapat masukan dari guru lainnya. Ia tidak takut menyatakan permasalahannya, karena ia merasa bahwa orang-orang yang ada di sekelilingnya berada dalam posisi yang sama. Mereka pun secara bersama-sama mengevaluasi perkembangan kurikulum dan merencanakan kegiatan secara bersama-sama pula. Pembelajaran kadang-kadang memerlukan waktu yang lebih banyak dalam proses perencanaan, tetapi ketika mereka mengerjakannya secara bersama-sama, perencanaan pun menjadi lebih singkat dan mudah. Demikian juga dalam pembelajaran dilakukan dengan membentuk kelompok-kelompok belajar, yang diorganisasikan dengan pembelajaran kooperatif.

2. Percobaan (*Experimentasi*)

Pembelajaran merupakan kegiatan intelektual. Dalam hal ini sekolah harus memberikan dukungan bagi dilakukannya uji coba

gagasan dan teknik-teknik pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk memperbaiki kualitas pembelajaran mereka. Lebih dari itu, bahkan memberikan pujian terhadap uji coba yang berhasil. Para guru harus senantiasa mencari cara berkaitan dengan pembelajaran yang lebih efektif. Percobaan-percobaan pembelajaran yang berhasil dapat juga dipublikasikan dengan melakukan kelas terbuka, seperti seminar misalnya.

3. Harapan Yang Tinggi (*High Expectations*)

Para guru dan karyawan memiliki penampilan kerja yang akuntabel yang dapat dibuktikan dengan penilaian secara teratur dan terukur. Hal ini terutama terkait dengan model kerja kolegal dan uji coba gagasan-gagasan baru di atas. Pengembangan profesionalitas yang berkelanjutan bagi para guru dan karyawan senantiasa menjadi pegangan dan arah bagi sekolah.

4. Keterpercayaan dan Percaya Diri (*Trust dan Confidence*)

Para guru, karyawan, dan juga orang tua/wali siswa menaruh kepercayaan terhadap keputusan dan komitmen pimpinan sekolah untuk melakukan perbaikan-perbaikan dan sebaliknya pihak sekolah pun menunjukkan rasa percaya dirinya bahwa para guru dapat mengembangkan profesionalitas mereka dan usaha-usaha yang dilakukannya untuk mendesain kegiatan pembelajaran mereka. Mereka didorong untuk melahirkan gagasan-gagasan baru di kelas

masing-masing dan memiliki arah yang jelas atas target yang mereka tentukan.

5. Dukungan melalui bukti nyata (*Tangible*).

Ketika seorang guru memerlukan bantuan untuk memperbaiki pembelajarannya, pihak sekolah harus menyediakannya. Memang, ketika sumberdaya menjadi hal yang utama dan dibutuhkan, pengembangan profesionalitas hendaknya menjadi prioritas. Pihak sekolah harus memiliki keyakinan bahwa pengetahuan dan keahlian profesional guru sangat penting, oleh karena itu harus ada komitmen yang tinggi terhadapnya. Workshop perbaikan kurikulum dan rencana pelaksanaan pembelajaran harus secara rutin dilakukan.

Norma yang kelima ini memang sangat erat kaitannya dengan norma-norma lainnya. Pada sekolah-sekolah yang baik, pimpinan sekolah memiliki harapan bahwa para guru akan bekerja secara kolegal dan senantiasa melakukan percobaan dalam pembelajaran mereka. Barth (1984) bahkan menyatakan bahwa 'hakekat hubungan di antara orang dewasa akan berpengaruh besar terhadap kualitas dan karakter sekolah dan juga dengan prestasi siswa ketimbang faktor-faktor lainnya'. Arti penting pimpinan sekolah adalah memberikan dukungan dengan menyiapkan dan menyediakan apa yang dibutuhkan. Ketika pimpinan merespon secara langsung apa yang mereka harapkan, seorang pimpinan yang baik tentu akan berusaha untuk merealisasikannya.

Pada sekolah-sekolah yang baik terdapat budaya yang kuat dan tujuan-tujuan yang jelas, yang mendefinisikan secara jelas hakekat warga sekolah mereka. Pada saat yang sama kebebasan diberikan kepada para guru dan warga sekolah lainnya untuk menghayati dan merealisasikan nilai-nilai inti yang esensial tersebut. Kombinasi yang kuat antara struktur yang jelas dengan tujuan-tujuan yang jelas pula, yang menggambarkan inti budaya sekolah, dan adanya otonomi cara untuk mewujudkannya, adalah sebagai kunci bagi keberhasilan sekolah (Sergiovanni, 1984: 13).

Dengan demikian, pimpinan sekolah mendorong para guru untuk memperluas perbendaharaan mereka berkaitan dengan keahlian mengajar. Secara bersamaan, pimpinan sekolah juga memberikan dukungan dengan bukti yang nyata dan memberikan sejumlah program pilihan dalam bentuk in house training (IHT) dengan mengundang pembicara dari luar.

6. Pengayaan Pengatahuan Keluar (*Reaching Out to the Knowledge Base*)

Terdapat basis pengetahuan generik yang berkaitan dengan keahlian mengajar dan bagaimana siswa belajar; tentang metode pembelajaran dalam bidang-bidang tertentu; tentang perkembangan kognitif dan afektif siswa; dan juga tentang masing-masing disiplin akademik. Basis pengetahuan ini bersifat praktik, dapat diakses, dan sangat luas. Para guru secara berkelanjutan memperkaya pengetahuan mereka untuk memperaiki pembelajaran di ruang-ruang kelas.

Ada dua pelajaran yang dapat diambil dari norma ini. Pertama berkaitan dengan adanya semangat rasa ingin tahu yang kuat. Para guru didorong untuk selalu berharap lebih terkait proses pembelajaran mereka, dan mereka dapat merespon serta memahaminya dengan mencarinya di luar, membaca jurnal, mengikuti workshop, dan studi banding. Pimpinan sekolah dapat mengajak para guru untuk mengunjungi sekolah lain. Mereka pun diminta untuk dapat membangun kolegialitas dan kerjasama.

Pelajaran kedua dari norma ini adalah realitas dan kegunaan basis pengetahuan ini. Keyakinan yang salah terhadap hal ini akan membatasi visi perbaikan pembelajaran para guru. Ketiadaan pengetahuan yang memadai atas basis pengetahuan ini, secara langsung dan tidak langsung akan mengisolasi diri para guru itu sendiri.

Adanya anggapan bahwa pembelajaran yang baik haruslah bersifat intuitif dan bahwa kebaikan yang ada pada siswa merupakan pembawaan sejak lahir dan intuitif, akan membawa akibat buruk terhadap proses pembelajaran. Sindrom ini akan mengurangi pembicaraan tentang pembelajaran seseorang, terutama masalah-masalah yang dihadapinya. Lebih jauh, apabila pembelajaran yang baik itu bersifat intuitif dan tidak ada basis pengetahuannya, apakah kegiatan yang baik untuk memperbaiki pembelajaran?

Bagaimanapun juga, basis pengetahuan berkaitan dengan pembelajaran adalah sangat real dan terus mengalami perkembangan. Ilmu tersebut akan memandu para guru dalam memperlakukan siswanya. Ilmu itu juga akan menuntun para guru untuk menggunakan cara-cara tertentu. Ilmu itu pula akan menjadi

pembimbing para guru sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan juga menjadi penuntun dengan menggunakan teknik tertentu dalam menghadapi siswa tertentu. Dalam beberapa kasus, bahkan akan menjadi petunjuk tentang bagaimana melakukan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa.

Guru mengambil keputusan dan melakukan tindakan ketika menghadapi berbagai aspek dalam pembelajaran dan hubungan mereka dengan siswa. Ada banyak cara untuk menghadapi tugas-tugas pembelajaran, keahlian pembelajaran secara terus menerus melibatkan daftar perseorangan yang lebih luas yang sesuai dengan siswa dan kurikulum.

Basis pengetahuan tentang pembelajaran terus bergerak maju. Oleh karena itu, para guru harus senantiasa mencari dan belajar metode yang baru dan mutakhir. Mereka harus mengembangkan kapasitasnya sehingga dapat melakukan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan siswa.

Norma yang khusus ini, akan memperkaya basis pengetahuan, setidaknya dapat dipahami dan tidak boleh diabaikan. Hal ini merupakan salah satu kekuatan terbaik untuk menjadikan atau untuk meremajakan budaya sekolah. Ketika basis pengetahuan ini senantiasa dipelihara dan dikembangkan, maka pembicaraan yang berkaitan dengan pembelajaran akan menjadi topik yang selalu hangat dan menarik untuk dibincangkan.

7. Penghargaan dan Pengakuan (*Appreciation and Recognition*).

Pembelajaran yang baik merupakan hal yang berharga dan terhormat dalam suatu sekolah dan masyarakat. Seorang guru mestinya selalu berusaha mencari cara dalam memperlakukan siswanya. Berbicara mengenai rasa hormat berarti atau sama halnya ketika seorang guru bertanggung jawab terhadap cara-cara yang dilakukannya terhadap siswa. Sekolah harus menghargai setiap usaha yang dilakukan guru dalam meningkatkan pencapaiannya di ruang-ruang kelas dan sekolah. Beberapa cara dapat dilakukan sekolah untuk memberikan pengakuan terhadap para guru, misalnya dengan melakukan pertemuan rutin pada setiap awal dan akhir semester, serta memberikan penghargaan terhadap kelas dan guru yang berprestasi.

8. Peduli, Perayaan, dan Lelucon.

Ada beberapa peluang dan kesempatan yang merupakan cara untuk menunjukkan perhatian atau kepedulian antara satu sama lain dan menunjukkan pentingnya kejadian yang terjadi satu sama lain, seperti halnya perayaan-perayaan yang dilakukan di sekolah. Misalnya, pihak sekolah mencatat tanggal lahir setiap guru dan karyawan, memberikan ucapan selamat, memberikan bingkisan, atau bahkan perayaan sederhana untuk yang bersangkuan. Pada saat yang bersamaan bisa juga dilontarkan lelucon-lelucon yang dapat menghibur dan menyegarkan suasana sekolah.

9. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan (*Involvement in Decision Making*)

Sangat berarti sekali ketika suatu sekolah melibatkan warga sekolahnya dalam pengambilan keputusan. Cara seperti ini tidak mesti dilakukan dalam pengambilan setiap kebijakan, tetapi setidaknya ada pemberitahuan kepada warga sekolah atas semua kebijakan-kebijakan yang diambilnya. Sekolah sebaiknya sudah menyusun suatu mekanisme yang jelas dalam pengambilan setiap keputusan.

10. Melindungi sesuatu yang penting (*Protection of what's Important*).

Warga sekolah bersama-sama mengawal setiap kebijakan yang sudah disepakati bersama dalam suatu pertemuan. Apa yang diperlukan untuk ini adalah dengan menuliskannya dalam suatu dokumen dan juga papan yang bisa mengingatkan semua orang. Masing-masing pihak memelihara tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, misalnya guru dengan pembelajarannya.

11. Kebiasaan (*Tradition*).

Sekolah secara berkala menyiapkan persiapan sesuai kalender kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah dan berbagai lembaga, seperti pelaksanaan olimpiade sains, matematika, IPA, dan lain-lainnya. Tradisi seperti ini sudah harus terlembaga, sehingga memungkinkan sekolah dan siswa terbiasa dengan berbagai kegiatan yang mendukung kegiatan akademik maupun non-akademik.

12. Jujur, Komunikasi Terbuka

(Honesty, Open Communication)

di

Setiap warga sekolah dapat menyampaikan pendapatnya tanpa takut kehilangan penghargaan atau merusak hubungannya dengan yang lain. Masing-masing pihak di sekolah dapat berbeda pendapat dan mendiskusikannya, dapat saling berhadapan dan memutuskan persoalan-persoalan dengan cara yang konstruktif serta tetap saling mendukung satu sama lain. Sikap kritis merupakan kesempatan untuk perbaikan diri tanpa merasa terancam.

Setiap orang harus dapat mengolah keberanian untuk menyampaikan pendapatnya secara sungguh-sungguh, dan pada saat yang bersamaan menunjukkan keinginan untuk mendengarkan pendapat orang lain, serta mau mengubah pendapatnya sendiri secara jujur dan kesatria apabila dirasa pendapatnya itu salah. Bentuk komunikasi yang demikian dapat tercipta ketika didukung oleh adanya sejumlah norma budaya di atas. Persoalan-persoalan yang sulit dan kritis memerlukan pendirian yang kuat yang diakui kebenarannya dan dihomati oleh pihak lain. Penghargaan dan pengakuan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengayaan basis pengetahuan akan sangat mendukung terciptanya suasana saling menghormati.

Bagaimana Membangun Norma-Norma Budaya Sekolah

Sergiovanni (1984) menggambarkan adanya lima kekuatan kepemimpinan yang apabila dilakukan akan dapat membangun sekolah yang baik. Pimpinan yang efektif memiliki keahlian yang saling memperkuat satu sama lain. Kelima kekuatan itu adalah: (a) keahlian teknis (*technical skills*) yang berkaitan dengan persoalan-persoalan managerial seperti persoalan scheduling (penataan waktu) dan pendelegasian wewenang; (b) keahlian kemanusiaan (*human skills*) seperti mau mendengar pendapat orang lain, memperhatikan dinamika kelompok, dan menyelesaikan konflik; (c) keahlian yang berkaitan dengan kependidikan (*educational skills*), seperti pengetahuannya tentang pengajaran dan pembelajaran; (d) keahlian simbolik (*symbolic skills*), seperti pengetahuan dan komitmennya terhadap nilai-nilai inti kelembagaan dan cara mengartikulasikan dan menggambarkannya; dan (e), kawasan budaya (*cultural arena*), yaitu wilayah sekolah yang dijadikan kawasan untuk membangun norma-norma yang telah disebutkan di atas.

Apabila memahami apa yang harus dilakukan pimpinan sekolah untuk membangun dan menjadikan sekolah yang baik, keterkaitan lima kekuatan ini memerlukan perluasan. Seorang pimpinan harus menunjukkan keahlian teknis, kemanusiaan, dan kependidikannya melalui berbagai kegiatan secara terus menerus. Pertemuan dengan orang tua/wali siswa harus dirancang dengan baik (keahlian teknis dan kemanusiaan); mengatasi persoalan kesulitan-kesulitan siswa (keahlian kemanusiaan); mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi guru di dalam kelas (keahlian kemanusiaan dan kependidikan). Terkait dengan keahlian simbolik dan

“membangun budaya dapat dilakukan secara bersamaan dengan tiga kegiatan keahlian di atas.

Budaya-budaya tersebut harus dibangun dalam kehidupan sekolah secara terus menerus dari hari ke hari. Kehidupan sekolah dan kontinuitas merupakan cara yang dapat menjamin bentuk dan refleksi budaya sekolah. Pimpinan dengan *mindset* membangun-budaya sekolah akan membawa kesadaran terhadap norma-norma budaya di atas dalam kesehariannya, baik berkaitan dengan interaksi, pengambilan keputusan, dan bahkan dalam perencanaan. Dengan demikian membentuk budaya dilakukan di mana pun, kapan pun, dan dalam keadaan bagaimana pun. Dalam dinamika yang demikian, membangun budaya terjadi secara simultan dan melalui berbagai cara yang dapat digunakan seperti keahlian kependidikan, kemanusiaan, dan keahlian teknis dalam kegiatan sehari-hari secara teratur dan berkelanjutan.

Misalnya, ketika berkaitan dengan revisi prosedur pembelajaran. Apa yang dapat dilakukan pimpinan terkait dengan membangun budaya? Posisi pimpinan dalam hal ini adalah untuk mencegah terjadinya krisis manajemen kurikulum --dimana orang tua/wali siswa dapat menekan komite sekolah dan pengawas untuk meninjau ulang kurikulum-- sehingga diperlukan proses perencanaan yang sistematis dan evaluasi yang teratur serta memperbaiki wilayah kurikulum. Sistem yang demikian memungkinkan para guru dan orang tua/wali siswa memiliki komitmen untuk menilai keberadaan kurikulum dengan cara melihat kembali literatur yang ada, konsultasi kepada para ahli, dan wawancara kepada orang tua/wali siswa. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan kurikulum,

pihak sekolah dapat menuliskan dan mempublikasikannya atau dengan mengidentifikasi kurikulum baru.

Melalui tahapan perencanaan yang baik, orang tua/wali siswa memberikan kesempatan kepada pihak sekolah untuk melakukan pengembangan secara aktual terhadap kurikulum yang baru. Selama beberapa tahun program itu berjalan dan berbagai kegiatan diujicobakan dan dilakukan evaluasi secara berkelanjutan, terutama setelah program itu berjalan lima tahun. Cara seperti ini akan membangun kesadaran dan komitmen terhadap usaha membangun budaya sekolah apabila dibandingkan dengan pimpinan sekolah yang berkerja secara perorangan. Oleh karena itu jelaslah arti penting norma-norma dari suatu budaya sekolah yang kuat, yaitu kegiatan dan bentuk-bentuk budaya yang dibangun secara bersama sebagai sebuah pasukan. Apabila sekolah sungguh-sungguh dengan perbaikan sekolahnya dan juga berusaha memajukan prestasinya, maka harus ada prioritas yang tinggi untuk memberikan perhatian terhadap suatu struktur yang menjadikan sekolah sebagai tempat kerja yang menarik. Budaya sekolah yang kuat merupakan hal yang penting untuk menjadikan sekolah sebagai tempat kerja yang menarik. Apabila norma-norma di atas telah berlaku dengan kuat, sekolah tidak saja menarik sebagai tempat kerja, melainkan sekolah dapat melakukan perbaikan secara terus menerus. (Sumber: **Good Seeds Grow in Strong Cultures**; Jon Saphier and Matthew King; Educational Leadership, March 1985 (Vol. 42, No. 6, p. 67-74).

9. Unsur-unsur Budaya Sekolah

Menciptakan suatu lingkungan yang mendukung dan menjamin semua warga sekolah merasa nyaman berada di dalamnya, dan juga penataan sekolah yang membantu setiap siswa mencapai keberhasilan dalam mengatasi tantangan-tantangan akademiknya. Tujuan sekolah adalah untuk membantu siswa untuk mengatasi tantangan-tantangan standar akademik mereka. Memilih karyawan yang memiliki kemampuan untuk membantu siswa mencapai standar-standar tersebut.

Beberapa hal yang diperlukan:

1. Pimpinan sekolah mengarahkan perhatiannya pada pembelajaran siswa dan dapat melatih semua guru dan karyawan yang dapat menjamin bahwa semua siswa dapat mencapai standar-standar yang ditentukan.
2. Semua guru memiliki komitmen untuk membantu siswa mencapai standar-standar yang telah ditentukan.
3. Data-data yang ada di sekolah dipakai untuk mengidentifikasi setiap kekuatan dan kelemahan akademik siswa dengan berdasar pada strategi setiap kemajuan belajar siswa.
4. Mendukung dan melatih guru-guru sehingga mereka dapat membimbing setiap siswa dan membantu mereka untuk mencapai tingkat yang tinggi.
5. Melakukan evaluasi regular terhadap kemampuan guru untuk mendukung siswa dan fasilitas pencapaian siswa.

6. Pelatihan karyawan yang akan mendukung budaya sekolah yang positif.
7. Membuat benchmarking kemajuan yang berkaitan dengan perbaikan budaya sekolah.

Koneksi Perseorangan

Sekolah memberikan ruang bagi berlangsungnya koneksi personal di dalam sekolah dan memperluas hubungan dengan keluarga siswa. Koneksi yang meluas dari para karyawan dan orang tua dengan sekolah memberikan komitmen yang kuat. Setiap sekolah memiliki kepedulian, memelihara suasana di antara para orang dewasa, dari orang dewasa ke anak, di antara anak-anak, dan dari sekolah ke anak. Para guru dan orang tua sama-sama menggambarkan sekolah sebagai tempat yang menyenangkan.

Harapan yang Tinggi.

Pencapaian tingkat keberhasilan akademik dicatat oleh sekolah-sekolah ini, itu berarti bahwa sekolah tersebut harus melakukan sesuatu yang bukan semata-mata mencintai siswanya. Sekolah-sekolah ini sangat memperhatikan keberhasilan pembelajaran dan prestasi siswa mereka. Harapan-harapan yang tinggi bukan hanya sebagai omong kosong. Para guru dengan jelas menyadari bahwa mereka harus berjanji dengan penuh keyakinan bahwa semua siswa dapat mencapai tingkat yang tinggi. Pengaruh yang penting datang dari para guru yang bertindak terhadap siswa

mereka untuk mencapai tingkat yang tinggi. Keyakinan ini akan membawa mereka lebih dekat dengan apa yang dilakukan dan menjadi figure yang akan membantu siswa mencapai keberhasilan. Apa yang mereka temukan ternyata sangat mengejutkan karena semua siswa dapat melakukannya. Sebagai akibatnya, harapan para guru semakin meningkat.

Strategi Khusus

Sekolah-sekolah menggunakan strategi khusus yang sesuai dengan keadaan masing-masing siswa. Sekolah-sekolah menganalisis data dan saling bekerjasama. Proses tersebut dilakukan dengan menjadikan keluarga sebagai mitra untuk menentukan pembelajaran, sehingga tidak ada perbedaan atau jarak perlakuan antara sekolah dan keluarga. Semua sekolah mencurahkan perhatiannya terhadap perkembangan profesional mereka dengan menganalisis secara detail prestasi sekolah mereka dalam setiap ujian nasional. Hal ini akan membantu mengidentifikasi kelemahan dan kekurangan yang ada pada sekolah dan sekaligus sebagai cara untuk mengembangkan strategi pembelajaran di kelas dan mengembangkan profesionalitas guru.

Untuk meningkatkan pembelajaran bagi semua siswa, sekolah harus berusaha keras menganalisis prestasi perorangan siswa, dan kemudian membuat perlakuan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Setiap orang secara serentak berkerja untuk mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan prestasi sekolah. Kerja tim dilakukan dengan hati-hati yang melibatkan semua guru. Tim merencanakan

pertemuan-pertemuan untuk menganalisis data dan membahas perkembangan siswa dan strategi pembelajarannya.

Kunci Kultur Sukses

Beberapa kata kunci yang menyebabkan sekolah dapat menciptakan kultur sukses adalah sebagai berikut:

1. Pembaruan pendidikan yang dilakukan pemerintah akan memperkuat sekolah untuk memberikan perhatiannya terhadap prestasi siswa dalam suatu target yang telah ditentukan.
2. Ketika pembaruan itu dilakukan, dalam jangka pendek, sekolah-sekolah dengan dipimpin oleh pimpinan sekolah membuat suatu komitmen bersama untuk melakukan pembaruan tersebut.
3. Pimpinan sekolah segera meminta kepada para guru untuk memperbaiki prestasi siswa dan mereka mengembangkan strategi untuk merekrut dan melatih guru-guru.
4. Guru-guru sekolah mempelajari kurikulum inti secara lebih detail dan menjamin setiap orang mengetahui apa yang harus diajarkan
5. Karyawan sekolah mulai menganalisis data ujian untuk memahami apa yang telah mereka kerjakan dan apa yang harus mereka perbaiki; dan akhirnya, mulai melakukan tindakan untuk menganalisis perseorangan siswa untuk menentukan perlakuan yang diperlukan ke depan.

10. Budaya Sekolah dan Iklim Sekolah

Istilah budaya sekolah dan iklim sekolah dapat digambarkan sebagai lingkungan yang mempengaruhi perilaku guru dan siswa. Budaya sekolah merupakan keyakinan-keyakinan dan sikap atau perilaku bersama yang menandai organisasi lingkungan sekolah dan menetapkan batas-batas bagi unit-unit yang ada di dalamnya. Iklim sekolah berkaitan dengan organisasi bangunan sekolah dan ruangan kelas. Iklim sekolah menunjuk pada 'perasaan' dari suatu sekolah. Ketika suatu sekolah dapat mengembangkan iklim sekolah secara independen, perubahan dalam budaya sekolah dalam suatu wilayah dapat berubah secara positif.

Budaya sekolah menggambarkan gagasan atau ide bersama, yang meliputi anggapan-anggapan, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan, yang menyebabkan terbentuknya suatu organisasi identitas dan standar-standar perilaku yang diharapkan. Gagasan-gagasan tersebut secara kuat terikat dalam suatu pengorganisasian dan kemudian terwujud dalam suatu tindakan yang bersifat spontan atau tidak disadari. Gagasan-gagasan tersebut telah berurat berakar dalam diri setiap warga sekolah. Pemahaman bersama dilakukan guru, karyawan, dan siswa untuk menyusun respon mereka terhadap harapan-harapan yang berasal dari luar (orang tua dan masyarakat), dan juga dari dalam (pemerintah). Budaya sekolah didasarkan pada pengalaman masa lalu yang diorientasikan ke masa depan dengan bersandarkan pada cita-cita 'bagaimana mewujudkan harapan-harapan tersebut dalam kehidupan di lingkungan sekolah.

Komponen Kultur Sekolah

Kultur sekolah tergambar dalam suatu atmosfir organisasi, keyakinan, dan aturan-aturan moral. Ciri-ciri dari lingkungan kultur sekolah dapat ditarik atau disimpulkan dari beberapa lapis:

1. Artifak dan simbol: cara-cara bagaimana bangunan-bangunan didekorasi dan dipelihara.
2. Nilai-nilai: sikap-sikap dan perilaku yang diperlihatkan oleh pimpinan sekolah, guru, dan karyawan, dalam berinteraksi dan menjalankan fungsi-fungsi mereka.
3. Anggapan: keyakinan-keyakinan yang menjamin hakekat manusia.

Budaya sekolah dipelihara melalui praktek-praktek berikut:

1. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam komunikasi individual dan memperkuatnya.
2. Adanya sosok atau tokoh yang berusaha keras untuk memperlihatkan nilai-nilai itu dalam dirinya.
3. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang memperkuat nilai-nilai tersebut.
4. Ceritera yang menggambarkan ideal dan masa depan sekolah.

Lapis dan Komponen Budaya Sekolah

Lapis Budaya Sekolah	Mendukung Pembelajaran	Menghambat Pembelajaran
Artifak dan	Tata ruang di lingkungan	Tata ruang di lingkungan

simbul	sekolah disesuaikan dengan perkembangan, kebutuhan, dan pencapaian prestasi mereka.	sekolah kurang mendukung kepentingan perkembangan dan pembelajaran siswa.
Nilai-nilai	Guru, karyawan, siswa, dan orang tua/wali siswa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	Guru, karyawan, siswa, dan orang tua/wali siswa tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
Anggapan dan keyakinan	• Semua siswa dapat belajar dengan baik dan nyaman. • Orang tua/wali siswa menginginkan anak-anak mereka berhasil dengan baik. • Orang tua/wali siswa menjadi mitra dalam proses pendidikan.	• Sebagian siswanya tidak mampu dan malas belajar. • Orang tua/wali siswa tidak memiliki kepedulian terhadap prestasi anak. • Orang tua/wali siswa tidak peduli dengan pendidikan.

Iklim Sekolah

Iklim sekolah (*school climate*) atau suasana sekolah menggambarkan aspek fisik dan psikologis yang mudah berubah dan merupakan prakondisi yang perlu bagi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Iklim sekolah, secara ringkas dapat dibuktikan dengan perasaan dan sikap yang diungkapkan oleh siswa, guru, karyawan, dan orang tua siswa --mereka dapat merasakan hal itu setiap hari-- tentang sekolah.

Iklm sekolah merupakan unsur penting dalam kaitannya dengan peningkatan kegiatan akademik dan pembaruan sekolah. Iklim sekolah juga sangat erat kaitannya dengan problem-problem yang muncul di sekolah seperti halnya tindak kekerasan, konflik di kalangan siswa, pendidikan karakter, dan juga pendidikan moral.

Komponen Iklim Sekolah (*School Climate*).

Meskipun tidak ada kesepakatan yang tegas mengenai komponen iklim sekolah dan pentingnya iklim sekolah, banyak orang yang menyebutkan bahwa kepedulian (*caring*) adalah menjadi unsur inti dari iklim sekolah. Meskipun demikian, beberapa orang lainnya menempatkan keamanan dan kenyamanan (*safety*) merupakan hal yang utama dari iklim sekolah, dan mendefinisikan iklim sekolah sebagai 'keteraturan lingkungan dimana warga sekolah merasa dinilai dan mampu menjalankan misi sekolah dari segala gangguan'.

Sebuah organisasi mengidentifikasi adanya delapan wilayah yang masuk dalam iklim sekolah:

1. Penampilan dan bangunan-bangunan fisik.
2. Relasi-relasi fakultas.
3. Interaksi siswa.
4. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
5. Ketertiban lingkungan.
6. Mempelajari lingkungan.
7. Sikap dan budaya.
8. Hubungan komunitas sekolah.

Secara komprehensif, iklim sekolah dapat ditetapkan dalam empat aspek lingkungan sekolah, yaitu:

1. Lingkungan fisik sekolah yang memadai dan memungkinkan dilakukannya pembelajaran.
2. Lingkungan sosial yang mempromosikan komunikasi dan interaksi yang sehat.
3. Lingkungan afektif yang mempromosikan rasa memiliki dan harga diri.
4. Lingkungan akademik yang mempromosikan pembelajaran dan pemenuhan diri.

Aspek Lingkungan Fisik Sekolah

Aspek	Mendukung Pembelajaran	Menghambat Pembelajaran
Lingkungan fisik sekolah	Jumlah siswa yang terbatas.	Jumlah siswa yang terlalu banyak.
	Siswa merasa aman dan nyaman di mana dan kapan pun di lingkungan sekolah.	Siswa merasa tidak nyaman dan terganggu oleh siswa lain di mana dan kapan pun di lingkungan sekolah.
	Ruang-ruang kelas	Ruang-ruang kelas tidak

	tertata dan teratur dengan baik.	tertata dengan baik.
	Keadaan ruang-ruang kelas bersih dan terpelihara.	Keadaan ruang-ruang kelas kotor dan tidak terpelihara
	Tingkat kegaduhan cukup rendah.	Tingkat kegaduhan tinggi.
	Ruang-ruang untuk pembelajaran dan aktivitas lainnya tersedia dan memadai.	Ruang-ruang untuk pembelajaran tidak memadai dan terlalu penuh.
	Ruang-ruang kelas tampak dan mudah dilihat.	Ruang-ruang kelas tersembunyi dan tidak bisa diamati.
	Buku-buku teks dan bacaan lainnya memadai.	Buku-buku teks dan bacaan lainnya tidak mencukupi.

Aspek Lingkungan Sosial Sekolah

Aspek	Mendukung Pembelajaran	Menghambat Pembelajaran
Lingkungan sosial sekolah	Interaksi mendukung. Guru dan siswa bisa melakukan interaksi secara baik. Guru-guru berlaku secara kolegial. Pengelompokan siswa berdasarkan bakat dan minat. Orang tua dan guru merupakan patner dalam proses pendidikan.	Interaksi terbatas. Guru dan siswa tidak saling bicara satu sama lain. Masing-masing guru mengisolasi diri satu sama lain. Para siswa terpisah satu sama lain. Orang tua tidak diperlakukan sebagai patner dalam proses pendidikan.
	Keputusan dibuat dalam suatu rapat dengan partisipasi semua guru.	Keputusan dibuat oleh kepala sekolah tanpa melibatkan guru.
	Para karyawan bersikap terbuka terhadap usulan para siswa, siswa memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	Siswa tidak memiliki peran dalam menentukan ruang kelas atau membangun kegiatan dan keputusan.
	Karyawan dan siswa dilatih untuk mengatasi dan memecahkan konflik.	Kekerasan dan konflik dibiarkan begitu saja.

Aspek Lingkungan Afektif Sekolah

Aspek	Mendukung Pembelajaran	Menghambat Pembelajaran
	Interaksi guru dan	Interaksi guru dan

Lingkungan afektif	karyawan dengan siswa berlangsung dengan baik, saling merespon, saling menjaga kepercayaan, dan saling menghormati.	karyawan dengan siswa berlangsung terbatas. Interaksi di antara siswa saling pilih-pilih, bahkan sebagian siswa berlaku acuh tak acuh.
	Siswa menaruh kepercayaan kepada guru dan karyawan.	Siswa tidak menaruh kepercayaan kepada guru dan karyawan.
	Guru dan karyawan memiliki moralitas yang tinggi.	Guru dan karyawan memiliki moralitas yang rendah.
	Antara karyawan dan siswa terjalin hubungan yang baik.	Antara karyawan dan siswa tidak terjalin hubungan yang baik.
	Sekolah membuka terhadap keragaman dan menerima berbagai budaya.	Sekolah 'kembali' atau menjadi 'milik' siswa mayoritas.
	Guru, karyawan, dan siswa saling menghormati dan menilai.	Guru dan karyawan tidak saling mengapresiasi. Siswa menerima penguatan yang tidak baik untuk berkarya dan bertindak.
	Guru, karyawan, dan siswa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah.	Guru, karyawan, dan siswa tidak peduli terhadap apa yang terjadi di sekolah.
	Terdapat perasaan komunitas. Sekolah dihormati dan dinilai oleh guru, karyawan, siswa, dan orang tua siswa.	Guru, karyawan, dan siswa tidak merasakan sebagai bagian dari komunitas sekolah.

	Orang tua/wali siswa memberikan perhatian, tergerak hatinya, dan mau memberikan bantuan.	Orang tua/wali siswa kurang perhatian dengan sekolah. Orang tua/wali siswa sering 'mengutuk' anak-anak yang mengalami kesulitan.
--	--	--

Aspek Lingkungan Akademik Sekolah

Aspek	Mendukung Pembelajaran	Menghambat Pembelajaran
Lingkungan akademik	Terdapat penekanan pada suasana akademik, dan semua tipe intelegensi dan kompetensi saling menghargai dan mendukung. Metode pembelajaran menghormati cara belajar siswa yang berbeda-beda, atau sesuai dengan karakteristik siswa.	Penyelenggaraan akademik tidak menonjol atau kurang diperhatikan. Metode pembelajaran tidak mengikuti keragaman cara belajar siswa.
	Harapan yang tinggi terhadap semua siswa. Semua siswa didorong untuk berhasil dengan baik.	Harapan terhadap siswa rendah. Sebagian siswa bahkan mengalami kegagalan.
	Kemajuan akademik siswa dimonitor secara periodik.	Kemajuan akademik siswa tidak dilakukan penilaian secara periodik.
	Hasil asesmen atau monitoring dengan segera dilaporkan kepada siswa dan orang tua/wali siswa.	Kurang sekali komunikasi berkaitan dengan kemajuan belajar siswa. Para siswa tidak mengetahui perkembangan mereka. Orang tua/wali mengetahui hasil belajar siswa hanya pada akhir semester.

	Hasil asesmen ditindak lanjuti dengan mengevaluasi dan mendesain ulang metode dan isi pembelajaran.	Hasil asesmen tidak dipakai untuk memperbaiki pembelajaran. Guru dan siswa mengulangi pembelajaran dengan cara yang sama.
	Siswa yang mendapatkan prestasi dan keberhasilan akademik selalu mendapat penghargaan dan pujian.	Kurang adanya penghargaan terhadap prestasi akademik yang dicapai siswa.
	Guru senantiasa percaya diri dan berusaha untuk menambah pengetahuannya.	Guru kurang yakin dan kurang persiapan.

Aspek-aspek di atas tidak dapat berjalan sendiri-sendiri tanpa dikaitkan dengan lainnya. Misalnya, lingkungan fisik dapat mendukung atau tidak mendukung terjadinya interaksi. Demikian juga, interaksi sosial yang hangat sangat terkait erat dengan lingkungan afektif. Secara kolektif, lingkungan fisik, sosial, dan afektif memberikan sumbangan yang besar terhadap terciptanya lingkungan akademik. Studi-studi yang telah dilakukan menunjukkan kaitan yang erat antara iklim sekolah dengan pencapaian prestasi siswa. Sekolah-sekolah dengan iklim yang lebih baik memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi dan memiliki tingkat kesehatan sosio-emosional yang lebih baik.

Mengubah Iklim dan Budaya Sekolah

Budaya Sekolah dan Pendidikan Karakter

Untuk meningkatkan perilaku dan keberhasilan akademik siswa, secara umum memerlukan perubahan iklim sekolah dan budaya sekolah. Perubahan memerlukan gerakan setiap individu dan organisasi dalam rentang dari 'mengambil risiko', ke 'hati-hati atau aman', sampai dengan 'tumbuh-subur'. Proses ini memerlukan waktu yang cukup panjang. Ketika melakukan perubahan yang positif dalam iklim sekolah hendaknya memotivasi karyawan dan siswa untuk meningkat. Lingkungan budaya sekolah harus juga berubah apabila pembaruan sekolah diarahkan untuk perbaikan. Ketika perubahan itu diterapkan dalam sistem sekolah, baik iklim sekolah maupun budaya sekolah, harus dilakukan dengan penuh perhatian.

Perubahan iklim sekolah dan budaya sekolah harus mendapat dukungan dari komite sekolah. Pimpinan sekolah, guru, dan karyawan serta masyarakat dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Mereka harus mempromosikan kenyamanan lingkungan sekolah dengan cara:

1. Memelihara dan merawat gedung-gedung sekolah untuk tetap dalam keadaan yang baik (dinding sekolah tetap terjaga dari coretan yang tidak fungsional dan tidak ada kotor).
2. Memberikan penghargaan kepada siswa yang berperilaku baik.
3. Memberikan peringatan dan sangsi kepada siswa yang berperilaku tidak baik.
4. Membuat kontrak dengan siswa untuk memperkuat perilaku mereka.

5. Menerbitkan buletin secara periodik yang memuat keberhasilan dan prestasi siswa dan sekolah.
6. Menghilangkan terjadinya perilaku kekerasan (*bullying*) di lingkungan sekolah (siswa-siswa, guru-siswa dan sebaliknya, pimpinan-bawahan dan sebaliknya) baik yang berupa perkataan maupun perbuatan.
7. Melibatkan siswa, karyawan, dan orang tua/wali siswa dalam merencanakan kenyamanan lingkungan sekolah.
8. Memperbanyak jumlah dan akses untuk berkonsultasi berkaitan dengan keadaan sekolah.
9. Menyediakan kotak pengaduan atau layanan informasi langsung untuk mengusulkan segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan dan perbaikan sekolah.
10. Mengembangkan strategi untuk menjamin keamanan dan kenyamanan siswa selama berada di lingkungan sekolah.
11. Menyiapkan program-program yang mendukung kegiatan akademik dan non akademik warga sekolah.

Mempromosikan Lingkungan Afektif yang Positif:

1. Menyediakan waktu-waktu tertentu untuk melayani siswa yang kurang berhasil.
2. Mempromosikan konsep kerjasama ketimbang kompetisi di lingkungan sekolah dan menghindari istilah menang dan kalah.

3. Memberikan jaminan bahwa setiap siswa memiliki koneksi secara aktif untuk berkomunikasi dengan pimpinan, guru, dan karyawan.
4. Menyediakan layanan professional berkaitan dengan isu-isu perbedaan kelas sosial, perkembangan emosional siswa, keterlibatan orang tua, dan perilaku kekerasan di sekolah (Sumber: Betty Tableman (ed). (2004). "School Climate and Learning", dalam *Best Practice Briefs*. No. 31 Desember 2004. Michigan: Michigan State University).

11. Budaya Sekolah Transformatif

Anthony Muhammad telah melakukan studi tentang budaya sekolah di 34 tempat yang berbeda di Amerika Serikat --11 sekolah dasar, 14 sekolah menengah pertama, dan 9 sekolah menengah atas. Ia menyimpulkan bahwa pada semua tingkatan tersebut, budaya sekolah itu bersifat positif karena satu hal:

1. Para guru memiliki keyakinan yang kuat bahwa semua siswa memiliki kemampuan untuk berhasil --dan mereka menyampaikan keyakinan itu pada yang lain baik melalui cara-cara yang terang-terangan maupun dengan cara sembunyi-sembunyi.
2. Para guru membuat kebijakan dan prosedur serta mengadopsi praktik-praktik yang mendukung keyakinan mereka terkait dengan kemampuan siswa tersebut.

Untuk mewujudkan budaya sekolah yang menggambarkan gagasan di atas, Anthony Muhammad mengidentifikasi adanya empat strategi yang dapat dilakukan:

1. Menghadapi kenyataan dan mengidentifikasi masalah-masalah.

Sekolah yang sangat efektif adalah dengan mencari dan menghadapi kenyataan serta mengidentifikasi masalah-masalah yang menghambat keberhasilan mereka. Mereka secara bersama-sama menyusun data-data demografis dan prestasi siswa-siswa mereka, memahami komunitas mereka dan struktur keluarganya, dan menyusun program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan-
Budaya Sekolah dan Pendidikan Karakter

kebutuhan mereka. Data-data yang sudah terkumpul tersebut tidak hanya dilihat, tetapi digunakan untuk memvalidasi praktik-praktik pembelajaran yang dilakukan. Hal yang sangat penting, sekolah harus bergerak dengan cepat untuk mengambil langkah-langkah yang berbeda untuk setiap siswa.

2. Membangun Jaringan Pemimpinan Lintas Sekolah

Budaya sekolah yang sangat efektif dapat dilakukan dengan membuat dan mengorganisasikan pimpinan lintas komunitas sekolah. Secara aktif mereka melibatkan dukungan para pimpinan, guru, karyawan, dan pemerintah daerah dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Pola jaringan pimpinan lintas sekolah didistribusikan dalam suatu organisasi yang bisa menjamin ketercapaian misi dan tujuan sekolah.

Semua anggota tim pimpinan sekolah harus memiliki: (1) tingkat motivasi diri yang tinggi; (2) koneksi pribadi dengan sekolah dan masyarakat; (3) tingkat fleksibilitas dalam bekerja dengan para siswa; dan (4) kesediaan untuk menghadapi pandangan yang berbeda untuk mencari jalan keluar atau penyelesaian masalah.

Pada sekolah-sekolah yang sangat efektif, setiap orang bebas berbicara untuk menyuarakan pendapatnya tentang kegiatan-kegiatan sekolah. Para karyawan bekerjasama untuk menjamin keberhasilan setiap siswa, baik dalam bidang akademik, sosial, dan bahkan emosional (perilaku). Dengan kata lain, setiap orang berada dalam suatu barisan bersama, bersatu padu, bergerak untuk mencapai keberhasilan dan tujuan-tujuan bersama.

3. Mempromosikan Tujuan Pencapaian

Budaya sekolah yang positif dilakukan dengan menyampaikan tujuan-tujuan sekolah yang akan dicapai. Melalui cara ini semua warga sekolah dapat mengetahui dengan jelas standar-standar dan hasil (*outcome*) yang diharapkan dari para siswa. Mereka juga menyadari tujuan dan pentingnya monitoring kemajuan belajar siswa sepanjang waktu dan mempersiapkan suatu intervensi yang diperlukan untuk menjamin keberhasilan siswa.

Pada sekolah-sekolah yang sangat efektif, pencapaian tujuan dipromosikan melalui lintas organisasi. Warga sekolah bekerjasama dalam suatu komunitas pembelajaran yang profesional untuk memonitor kemajuan siswa. Formatif asesmen, strategi pembelajaran, gagasan-gagasan pengajaran ulang, dan pengelompokan yang bersifat fleksibel, senantiasa didiskusikan. Mereka memfokuskan perhatiannya pada apa yang terbaik untuk siswa dan apa kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan akademik.

Di sini penelitian Anthony Muhammad bersesuaian dengan temuan atau hasil-hasil peneliti pendidikan yang lain --masing-masing sekolah menentukan unsur-unsur umum yang berbeda: (1) menjamin kurikulum yang berkelanjutan, (2) hasil-hasil sistem monitoring, dan (3) akuntabilitas internal.

Ketika sekolah memiliki tiga unsur di atas dan suatu budaya yang mempromosikan pencapaian tujuan, tanggungjawab pimpinan sekolah adalah membangun kerjasama warga sekolah berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan siswa dan metode yang efektif untuk mempertemukan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Beberapa hal pokok

yang perlu perhatian adalah suasana di ruangan kelas, monitoring pembelajaran dan memberikan sesuatu yang berarti untuk mendukung dalam bentuk arus balik (*feedback*) pembelajaran, pelatihan pembelajaran, ketentuan-ketentuan sumber daya manusia, dan hasil-hasil pekerjaan karyawan yang akuntabel.

4. Menggunakan Bahasa Pemecahan Masalah

Budaya sekolah yang sehat menggunakan bahasa pemecahan masalah dan mempromosikan komunikasi yang mendorong munculnya gagasan dan pendapat. Apabila terjadi konflik, tim pimpinan menyadari peran yang harus mereka mainkan dalam pemecahan masalah dan pentingnya menemukan jalan keluar. Pandangan yang memberikan petunjuk atas penyelesaian masalah bermunculan dan para karyawan siap untuk memberikan solusi dengan mengemukakan peranyaan:

- a. Apakah inti dari persoalannya?
- b. Apakah anda berpikir tentang yang terjadi?
- c. Apakah melakukan hal itu?
- d. Apakah kita perlu terlibat untuk menyelesaikan persoalan tersebut?

Anthony Muhammad mencatat, bahwa para karyawan dalam sekolah-sekolah yang efektif dapat menumpahkan amarah, frustrasi, dan keputusan mereka, tetapi cara mereka untuk mencari jalan keluar dan kerjasama mereka untuk memberikan perhatian yang terbaik bagi para siswa menyebabkan mereka siap. Dia meyakini bahwa kultur yang sehat ditentukan oleh apa yang terjadi dari hari ke hari di antara para karyawan ketika konflik itu muncul. Sekolah yang

sehat melihat problem dan konflik sebagai bagian dari kehidupan; mereka tidak terlepas dari isu-isu dan menimpakan kesalahan pada orang lain.

Dalam studi ini, Muhammad mencatat bahwa sekolah-sekolah yang berhasil senantiasa mengikuti proses dengan menjawab isu-isu, menganalisis permasalahan, menghipotesiskan tanggapan, menunjukkan isu-isu, dan memonitoring akibatnya. Kepercayaan yang bersifat organisasional dibangun ke dalam bahasa kolaborasi dan pemecahan masalah. (Sumber: Anthony Muhammad, *Ph.D.*, Sonoma County Office of Education (SCOE). This issue of the SCOE Bulletin was written by Rick Phelan and edited by Suzanne Gedney. Desember 2010).

12. Sebelas Rahasia Keberhasilan Pimpinan Sekolah

Pimpinan sekolah, bagaimana pun juga, menjadi penentu bagi keberhasilan suatu sekolah. Berikut ini ada sebelas poin yang dapat dijadikan panduan bagi mereka untuk menjadikan sekolahnya mencapai prestasi yang baik.

1. Mengkomunikasikan Tujuan dengan Jelas (*Communicate a Clear Purpose*)

Pimpinan sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab untuk meningkatkan prestasi siswa dan membentuk fokus yang jelas atas sekolah yang dipimpinnya. Pimpinan sekolah memiliki tanggung jawab serta komitmen yang kuat untuk membangun budaya sekolah yang memungkinkan sekolahnya mencapai prestasi yang baik. Oleh karena itu pimpinan sekolah harus menyusun visi, misi, tujuan, program, dan langkah-langkah aksi yang jelas untuk mewujudkan hal tersebut. Ia pun harus mengkomunikasikan keseluruhan rencana aksi tersebut kepada warga sekolah dengan jelas dan gamblang.

2. Langkah Simbolik (*Symbolic Gestures*)

Pimpinan sekolah dapat menggunakan langkah-langkah simbolik untuk mengkomunikasikan nilai-nilai yang ingin dibentuknya. Langkah simbolik pimpinan sekolah dapat diwujudkan dengan cara mencurahkan perhatiannya untuk memfasilitasi segala hal yang bisa meningkatkan kebanggaan sekolah di mata warga sekolah dan juga masyarakat. Sekolah misalnya, penataan ruang-ruang kelas yang nyaman untuk belajar, memelihara cat pada dinding-dinding gedung untuk senantiasa bersih, mengganti kursi-kursi yang sudah rusak dengan segera, memperbaiki lampu-lampu yang rusak, menjaga kebersihan dan kenyamanan kamar-kamar kecil, menata tata ruang di lingkungan sekolah dengan baik, dan membangun pertamanan sekolah yang bersih dan nyaman.

Pimpinan sekolah juga dapat memfasilitasi pengembangan profesional para guru dengan mengirimkan mereka mengikuti seminar atau pelatihan-pelatihan. Karena pada dasarnya, biaya yang dikeluarkan sekolah tidak seberapa nilainya apabila dibandingkan dengan hasil yang akan diperoleh para siswa nantinya. Pimpinan sekolah juga dapat melakukan langkah-langkah simbolik melalui tegur sapa dengan semua warga sekolah. Pimpinan sekolah menyediakan dan menyempatkan diri untuk berkeliling dan jalan-jalan serta melihat-lihat keadaan lingkungan sekolah dan kelas.

Langkah-langkah simbolik pimpinan sekolah dapat juga dengan cara mempublikasikan prestasi-prestasi yang diraih sekolah. Pimpinan sekolah menyediakan papan publikasi untuk memajang prestasi-prestasi yang diraih warga sekolah (pimpinan sekolah, guru, karyawan, dan terutama siswa). Pimpinan sekolah juga dapat

menyediakan papan atau tempat-tempat untuk menempelkan hasil karya para siswa.

3. Membangun Konsensus (*Build Consensus*)

Pimpinan sekolah sebaiknya mengkomunikasikan dengan penuh keyakinan harapan-harapan dan target-target yang ingin dicapai sekolah. Keyakinan akan harapan dan pencapaian target tersebut secara wajar akan membawa perubahan yang kuat pada sikap warga sekolah. Bagaimapun juga, pimpinan sekolah tidak akan mampu membangun konsensus terkait dengan gagasan-gagasannya apabila ia tidak mengkomunikasikannya kepada warga sekolah serta meminta tanggapannya. Pimpinan sekolah harus senantiasa membangun konsensus dengan hati-hati, meminta pendapat dari warga sekolah, mengidentifikasi pendapat yang berkembang, sharing otoritas, memberikan dukungan bagi pengembangan para guru dan karyawan, mengurangi gangguan, dan memberikan peluang kepada guru dan karyawan untuk berkolaborasi.

4. Memiliki Persiapan (*Take Stock*)

Pimpinan sekolah sebaiknya melakukan studi yang komprehensif untuk meningkatkan penampilan sekolah. Bagaimanapun, pimpinan sekolah harus melakukan survey terlebih dahulu sebelum melakukan perubahan. Pimpinan sekolah dapat

melakukan sharing gagasan dengan pimpinan sekolah lainnya atau dengan berkunjung ke sekolah-sekolah yang sudah memiliki prestasi yang dibanggakan atau sekolah-sekolah unggulan.

5. Mengambil Pilihan Yang Kuat (*Make Tough Choices*)

Ketika pimpinan sekolah bermaksud melakukan perubahan dan arah yang baru bagi sekolahnya, sebaiknya ia meminta bantuan warga sekolah untuk membuat pilihan-pilihan terhadap masa depan sekolah. Warga sekolah boleh jadi akan memberikan reaksi terhadap apa yang diinginkan pimpinan sekolah dengan berbagai cara. Sebagian dari mereka mungkin ada yang menerima begitu saja, karena mereka memang tidak mempunyai pilihan lain, tetapi sebagian yang lain akan memberikan masukan yang sangat berharga. Pimpinan sekolah mengidentifikasi semua pilihan yang masuk dan mengambil pilihan yang paling baik untuk masa depan sekolah.

6. Mengidenntifikasi Dukungan (*Identify Advocates*)

Kesiapan untuk melakukan perubahan yang telah ditargetkan oleh pimpinan sekolah menjadi dukungan bagi dilakukannya perubahan yang positif. Target-target itu sangat mungkin akan menjadi sasaran kritik, tetapi pada saat yang sama kritik tersebut justru akan menjadi tolok ukur yang utama dalam melakukan perbaikan. Bahkan pimpinan sekolah dapat mengambil sikap awal bahwa keberhasilan

perubahan yang dilakukannya adalah bermula dari sikap kritis warga sekolahnya.

Kritik yang dilakukan warga sekolah bisa muncul dalam banyak cara dan beraneka ragam. Menanggapi kritik-kritik tersebut, pimpinan sekolah dapat mengambil sikap, bahwa tidak semua kritik berarti sebuah penolakan; kritik yang disampaikan boleh jadi bahkan sebagai bentuk suatu dukungan. Pimpinan sekolah pun dapat mengidentifikasi dan menginventarisasi kritik-kritik tersebut, sekaligus mencatat para inisiator yang tidak suka dilakukannya perubahan. Orang-orang yang demikian dapat ditempatkan pada posisi tertentu yang dapat 'memaksa' mereka memberikan dukungan. Guru-guru yang memiliki semangat perubahan diangkat dan ditempatkan sebagai ketua tim misalnya, sehingga bisa memotivasi rekan-rekan dan sejawatnya.

7. Berbagi Kewenangan (*Share Authority*)

Pimpinan sekolah harus memahami bahwa inisiatifnya akan berhasil apabila ada pembagian tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Pimpinan sekolah hendaknya tidak mengembangkan gaya kepemimpinan yang otokratik. Melalui pembagian tugas dan tanggung jawab, masing-masing pihak diharapkan merasa memiliki dan sekaligus punya semangat untuk menyukseskan perbaikan yang dilakukan di sekolah. Pimpinan sekolah memberikan kesempatan kepada para guru dan karyawan untuk memberikan sumbangan

pikirannya dalam setiap pengambilan keputusan. Meskipun pimpinan sekolah mencari dan mendapatkan masukan dari pihak lain, tidak berarti ia kehilangan otoritasnya untuk mengambil keputusan.

8. Mendukung Staf (*Support Staff Members*)

Sebagai penguat dan tambahan terhadap pembagian kewenangan, pimpinan sekolah juga melihat bahwa pembagian kewenangan tersebut dilihat sebagai peran pimpinan untuk mendukung pekerjaan staf atau warga sekolah lainnya. Para guru meyakini bahwa pembagian kewenangan di atas dapat diartikan sebagai bentuk dukungan pimpinan kepada mereka dalam rangka pencapaian prestasi siswa. Pimpinan sekolah juga harus senantiasa menanyakan kepada para guru mengenai apa yang diperlukan untuk memperbaiki pembelajaran mereka.

9. Mengurangi Gangguan (*Eliminate Distractions*)

Gagasan-gagasan yang disampaikan pimpinan sekolah sebisa mungkin dapat diterima dengan baik tanpa adanya gangguan yang berarti. Pimpinan sekolah dapat mengatasi setiap gejolak yang terjadi, sehingga memungkinkan para guru dan karyawan menjalankan tugas mereka dengan baik. Pimpinan sekolah senantiasa proaktif dengan setiap permasalahan yang muncul dan tidak menunda-nunda pemecahannya.

10. Memberikan Kesempatan Untuk Berkolaborasi (*Provide Time to Collaborate*)

Para guru sebaiknya diberikan kesempatan untuk saling berkolaborasi satu dengan lainnya. Pimpinan sekolah menyediakan waktu secara teratur yang dapat mempertemukan para guru dan karyawan untuk membicarakan isu-isu yang berkembang di sekitar persoalan prestasi siswa dan sekolah. Pimpinan sekolah mendorong para guru untuk berkolaborasi satu sama lain dan sekaligus mendiskusikan jalan keluar terbaik dari setiap persoalan pembelajaran yang mereka hadapi. Para guru dan karyawan pun diberikan kesempatan untuk saling berinteraksi, yaitu dengan membiasakan acara makan bersama atau rekreasi sekolah.

11. Menyediakan Waktu Untuk Perubahan (*Having Time to Improve*)

Pimpinan sekolah tidak akan berhasil membangun budaya sekolah yang positif apabila ia tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan perubahan. Pimpinan dan warga sekolah memerlukan waktu untuk berkembang. Oleh karena itu, pimpinan sekolah sebaiknya memberikan ruang dan waktu bagi dilakukannya perubahan, sekaligus sebagai cara untuk membangun budaya yang positif. Pimpinan sekolah memang mempunyai kesempatan yang sangat baik dan strategis untuk membangun budaya sekolah yang positif ini. (Sumber: Ali Callicoatte Picucci, Amanda Brownson, Rahel Kahlert, and Andy Sobel. *Ali Callicoatte Picucci*

(alipicucci@mail.utexas.edu) is project director of the Charles A. Dana Center at the University of Texas at Austin. Amanda Brownson, Rahel Kahlert, and Andy Sobel are research scientists at the Charles A. Dana Center. The study *Driven to Succeed: Case Studies of High-Performing, High-Poverty Turnaround Middle Schools* is available through the U.S. Department of Education, Planning and Evaluation Service).

13. Kepemimpinan Guru dan Budaya Sekolah

“Semua guru dapat memimpin” (Barth, 1990:123), dan “...suatu kepemimpinan akan berjalan dengan baik apabila pimpinan dan yang dipimpinnya memandang satu sama lain dengan saling percaya” (Sergiovanni, 1994: 200). Pada tahun-tahun terakhir banyak perhatian dicurahkan untuk mengubah budaya pengorganisasian sekolah dengan cara menguatkan kepemimpinan dan kolaborasi antara guru dan pimpinan sekolah (Lieberman et.all, 1988). Budaya pembelajaran sebagai satu keseluruhan akan berubah apabila dilakukan usaha untuk meningkatkan kepemimpinan guru (Fullan, 1994).

Model Cooke dan Lafferty (1989), menegaskan bahwa norma-norma perilaku yang khusus dan budaya pengorganisasian dapat dipadukan sebagai sesuatu yang potensial bagi suatu kepemimpinan. Model tersebut juga menegaskan bahwa pengorganisasian budaya tertentu tidak dapat membantu dilakukannya penguatan.

Cooke dan Laferty (1989) menyatakan adanya fakta bahwa budaya-budaya yang **konstruktif** akan mendorong warga sekolah untuk saling berinteraksi dan melaksanakan tugas dengan cara yang akan membantu mencapai kepuasan. Budaya yang konstruktif tersebut ditandai dengan:

1. Prestasi (*achievement*). Budaya prestasi ditandai oleh adanya kesungguhan dalam melakukan setiap pekerjaan,

menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin, dan penghargaan atas hasil pekerjaan tersebut. Sekolah telah menentukan tujuan yang realistik, menyusun rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan melaksanakannya dengan penuh semangat.

2. Aktualisasi diri (*self-actualizing*). Aktualisasi diri dicirikan dengan adanya kreativitas, menekankan kualitas daripada kuantitas, penyelesaian tugas dengan baik, dan kemajuan individual. Sekolah mendorong para guru dan karyawan untuk bekerja dengan suasana hati yang senang, membangun suasana kerja yang menyenangkan, dan mendorong pengembangan diri.
3. Harapan-harapan yang manusiawi (*humanistic-encouraging*). Budaya harapan yang manusiawi ditandai dengan terwujudnya pengelolaan yang partisipatif. Warga sekolah memperlihatkan sikap yang saling mendukung (*supportif*), saling membangun (*constructive*), dan saling terbuka satu dengan yang lain, serta membantu sejawat untuk maju dan berkembang bersama.
4. Norma-norma perilaku yang afiliasif (*affiliative behavioral norms*). Budaya afiliasi di tandai dengan adanya hubungan interpersonal yang konstruktif. Warga sekolah mengedepankan pertemanan, terbuka, dan peka dengan apa yang terjadi.

Sementara itu, budaya yang **pasif-defensif** menurutnya akan terlihat ketika warga sekolah melakukan interaksi satu sama lain

dengan catatan keamanan dan kenyamanan dirinya tidak terancam. Budaya yang pasif-defensif ini ditandai dengan:

1. Restu (*approval*). Budaya restu ditandai dengan adanya usaha-usaha untuk menghindari terjadinya konflik. Hubungan interpersonal berjalan dengan menyenangkan. Masing-masing warga sekolah saling menyetujui dan menyukai apa yang diusahakan dan dicapai sejawatnya. Senantiasa berjalan bersama yang lain.
2. Mengikuti kebiasaan yang berlaku (*conventional*). Budaya konvensional biasanya ditandai oleh adanya pengawasan birokratis yang kuat. Warga sekolah biasanya melakukan segala sesuatunya sesuai dengan aturan yang berlaku, seragam, dan memperlihatkan kesan yang baik. Selalu mengikuti kebijakan yang sudah ditetapkan.
3. Tergantung (*dependent*). Budaya tergantung ditandai dengan adanya pengawasan yang sifatnya hierarki dan tiadanya partisipasi. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan secara terpusat. Merasa senang dengan kedudukan yang sudah diraihinya.
4. Norma-norma perilaku yang berbentuk 'penghindaran' (*avoidance behavioral norms*). Budaya penghindaran ditandai dengan adanya usaha untuk menghindari kegagalan. Warga sekolah biasanya berusaha membagi tanggung jawabnya kepada sejawat lainnya dan menghindari setiap kemungkinan terjadinya kesalahan. Orang seperti ini biasanya menunggu pihak lain bertindak lebih dahulu.

Lebih jauh, mereka juga menyebut adanya budaya **defensif-agresif**. Budaya defensif-agresif terlihat ketika warga sekolah melaksanakan tugas-tugas yang dilakukannya dengan tujuan melindungi kedudukan dan keamanan mereka. Budaya defensif-agresif ini ciri-cirinya adalah:

1. Perlawanan (*oppositional*). Budaya perlawanan ditandai dengan adanya konfrontasi. Sekolah mencapai kedudukan tertentu dikerenakan adanya kritik. Ada upaya yang terus-menerus untuk menyampaikan kekurangan atau kelemahan-kelemahan yang ada di sekolah.
2. Kekuatan (*power*). Budaya kekuatan ditandai dengan adanya usaha yang kuat dari setiap orang untuk membangun diri sendiri berdasarkan kemampuan dirinya. Seseorang dihargai karena usaha yang telah dilakukannya, adanya pengawasan, dan pada saat yang sama, untuk menjawab tuntutan dari pekerjaannya.
3. Persaingan (*competitive*). Budaya bersaing ditandai dengan adanya usaha untuk menunjukkan prestasi kerja yang terbaik.
4. Norma-norma perilaku perfeksionis (*perfectionist behavioral norms*). Budaya perfeksionis ditandai dengan adanya usaha dan kerja keras seseorang untuk menghindari setiap kesalahan, melakukan pekerjaan sesuai dengan tahapan, dan mengupayakan pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Riset terhadap budaya-budaya di atas menunjukkan bahwa corak budaya konstruktif berasosiasi secara kuat dengan 'kepuasan'

dan ketegangan yang rendah; corak budaya pasif-defensif berasosiasi dengan 'ketidakpuasaan' dan ketegangan yang tinggi; dan corak budaya agresif-defensif memiliki hubungan yang lemah dengan ketidakpuasan dan ketegangan yang spesifik (Cooke and Szumal, 1993).

Mendukung model Cooke dan Lafferty (1989) dan implikasi corak budaya konstruktif yang mendukung penguatan, Cunningham dan Gresso (1993) menegaskan bahwa budaya mempengaruhi kesempatan bagi dilakukannya penguatan. Dalam budaya pengorganisasian yang mempro-mosikan pengembangan diri (*self-development*) dan motivasi diri (*intrinsic motivation*), kesempatannya ada pada kepemimpinan bersama. Budaya pengorganisasian yang efektif akan mendorong seseorang untuk mengem-bangkan bakat mereka.

Cranton (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan guru merupakan sesuatu yang pokok bagi perbaikan sekolah. Lebih lanjut dia menunjukkan fakta bahwa kepemimpinan menuntut para guru menjadi lebih beraneka dan bahwa persoalan kepemimpinan guru menjadi hal yang utama bagi kelangsungan perbaikan sekolah. Urbanski dan Nickolou (1997) juga mengemukakan hal yang sama, bahwa kepemimpinan guru menjadi kecenderungan utama dan penting bagi persoalan perubahan di sekolah-sekolah. Bagi Barth (1990) sekolah adalah tempat komunitas pimpinan, oleh karena itu, guru dan pimpinan sekolah secara eksklusif memerankan kepemimpinan satu sama lain.

Kepemimpinan adalah sesuatu yang menarik bagi para guru karena akan memberikannya kesempatan untuk meningkatkan

pembelajaran. Kepemimpinan sekolah berasal dari guru, karena mereka menganggap bahwa perbaikan sekolah adalah berada dalam tanggungjawabnya. Bagi para guru, kepemimpinan berarti adanya komitmen guru terhadap pembelajaran yang ideal (Barth, 1990). Lebih jauh menurut Cunningham dan Gresso (1993), budaya yang membantu perkembangan kepemimpinan guru, berarti akan melahirkan budaya saling mendukung, kemajuan para guru, inovasi, dan keterlibatan para pemangku kepentingan yang mendorong dilakukannya percobaan dan pembaruan (Sumber: Whelan, Nancy Brunner, "School Culture and The Potential For Teacher Leadership Perceived By Principals and Teacher in New Jersey Elementary School", *Dissertation*, Doctor of Education Seton Hall University, 2002: 46-53).

14. Pengaruh Perilaku Siswa Terhadap Budaya Sekolah: Perspektif Guru

Memahami Perilaku

Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif merupakan hal yang penting, terutama berkaitan dengan perilaku siswa di ruang kelas (Monroe, 2006). Untuk memahami dengan baik perilaku siswa di ruang kelas, guru harus melakukan koneksi dengan mereka. Monroe menegaskan bahwa melalui pemahaman guru tentang konteks budaya siswa, pembelajaran dan pengelolaan kelas yang efektif akan tercapai. Oleh karena itu guru harus memahami aspek-aspek sosial yang dimiliki masing-masing siswa untuk melakukan perubahan yang positif.

Perilaku siswa bergantung pada pengalaman individual masing-masing siswa. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku siswa, guru harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku mereka. Menurut Morgan (2006), anak-anak akan menunjukkan masalah pengalaman perilaku mereka dari dan melalui teman sejawatnya. Interaksi pengalaman siswa dengan guru lebih banyak mengandung perintah pada daripada dengan sejawatnya. Mereka jarang mendapatkan pujian dan lebih banyak menerima teguran. Anak-anak menunjukkan pengalaman masalah perilaku seperti: (a) tidak-belajar, (b) ekspektasi guru yang rendah,

(c) kurang terlibat di dalam kelas, dan (d) interaksi yang kurang positif dengan guru (Morgan).

Apabila guru menyadari bagaimana perilaku siswa mempengaruhi perspektif mereka terhadap budaya sekolah, mereka tentu akan mendorong perilaku positif siswa dengan menyampaikan harapan-harapan daripada dengan hukuman atau pujian. Dengan memberikan kepada siswa: (a) pengetahuan yang diharapkan, (b) kecakapan untuk mencapai harapan-harapan itu; dan (c) kemampuan untuk melihat sesuatu yang masuk akal, terbuka, bertanggung jawab atau apapun yang baik baginya, mereka akan memiliki kecakapan untuk melakukan sikap yang sesuai dan tanpa harus ada suatu figur tertentu.

Menurut DeVries dan Zan (2007), adalah penting bagi siswa untuk belajar dari kesalahan yang mereka buat daripada merasakan hukuman. Ketika suatu disiplin diterapkan dengan baik, siswa dapat belajar untuk melakukan penilaian atas kesalahan-kesalahan yang diperbuatnya, dan sekaligus mengukur komitmen mereka terhadap suatu aturan. Ketika setiap siswa menyadari akibat alamiah dari perbuatan mereka sendiri daripada akibat yang diberikan oleh seseorang, hal tersebut akan mempermudah mereka untuk menilai semua perilaku dan tindakan-tindakannya. Dalam lingkungan kelas, sebaiknya guru menunjukkan akibat-akibat alamiah atas perbuatan mereka yang otentik ini. Menurut DeVries dan Zan, diberlakukannya akibat-akibat yang tidak otentik, akan menjadikan siswa tidak dapat belajar dari sebab dan akibat atas perbuatan-perbuatannya sendiri.

Beberapa siswa yang mengalami kesulitan untuk mempertemukan antara keinginan-keinginan guru dan komunitas

sekolah memperlihatkan masalah perilaku yang kacau dan agresif. Siswa ini biasanya memiliki kekurangan dan mengalami distorsi, yang ditandai dengan tiadanya kecakapan memecahkan masalah dan adanya prasangka-prasangka permusuhan (Thomas, Biermen, Thompson, dan Power (2008). Siswa melakukan perilaku agresif karena mereka tidak memiliki strategi untuk mengatasi masalah interpersonal apabila dibandingkan dengan siswa yang memperlihatkan perilaku yang tidak agresif. Perilaku yang agresif ini biasanya ditandai dengan adanya rasa permusuhan yang dalam terhadap pihak lain.

Thomas menegaskan bahwa ketika seorang siswa memiliki persepsi yang distortif dan perilaku agresif serta permusuhan, ia akan menunjukkan dan mengarahkan perilaku tersebut kepada sejawatnya. Oleh karena itu, sekolah segera memperkenalkan kepada mereka teknik-teknik memecahkan masalah. Mengembangkan kemampuan siswa untuk memahami perilaku mereka sendiri serta alat untuk memecahkan masalahnya. Menurut Gatoni (2007), pendekatan yang berpusat pada perorangan (*person-centered approach*) dapat dipraktikkan di sini.

Pendekatan yang berpusat pada perorangan (*person-centered approach*) biasanya dirancang untuk mengarahkan siswa pada: (a) keterbukaan, (b) perubahan, dan (c) pertumbuhan. Pendekatan ini juga memberikan cara bagi siswa untuk memahami dan memecahkan persoalan-persoalan dalam kaitannya dengan masalah: (a) hubungan-hubungan, (b) pengembangan emosional, dan (c) perilaku sosial, yang tampaknya sering menjadi akar masalah baik di sekolah maupun di masyarakat.

Gatongi lebih jauh menegaskan bahwa untuk memfasilitasi pertumbuhan, anak diminta untuk mengembangkan: (a) sikap menerima, (b) empati, dan (c) memiliki pandangan yang positif terhadap orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan mempertemukan keperluan anak dan membantu mereka mengembangkan kecakapan untuk berinteraksi dengan orang lain secara tepat. Dengan adanya pemahaman yang lengkap tentang perilaku siswa, para guru mampu: (a) berkomunikasi lebih baik dengan mereka, dan (b) membantu mereka menemukan alat-alat sosialisasi yang diperlukan untuk menjadi siswa yang sukses. Keadaan seperti ini diharapkan akan membantu perbaikan dalam budaya sekolah.

Ketua Kelas

Scharf and Mayseless (2009) menegaskan bahwa **ketua kelas** merupakan salah satu tokoh atau figur kunci dalam membentuk suasana kelas dan lingkungan sekolah. Pengalaman efektif siswa di ruang kelas dan lingkungan sekolah akan mempengaruhi adaptasi sosial, emosional, dan akademik mereka. Pengalaman-pengalaman perilaku di ruang kelas seperti: (a) agresi, (b) penolakan, (c) kekerasan, dan (d) pelanggaran disiplin, akan menyulitkan dan bahkan menurunkan kemampuan guru untuk mengajar dan kemampuan siswa untuk belajar (Scharf dan Mayseless).

Seorang siswa dalam kedudukannya sebagai **ketua kelas** bisa membantu perkembangan lingkungan sekolah yang menguntungkan atau sebaliknya (Scharf dan Mayseless). Dengan mengembangkan pemahaman mengenai perilaku siswa, para guru

dapat mendorong perilaku yang menguntungkan untuk membangun budaya sekolah yang positif. Para guru sekolah misalnya, dapat mengidentifikasi ciri-ciri tersebut pada empat domain sosioemosional yang dikaitkan dengan kepemimpinan sosial anak (Scharf & Mayseless, 2009). Empat domain itu adalah: (a) persepsi diri (*self-perception*); (b) kegelisahan sosial (*social anxiety*); (c) orientasi kasih sayang dengan sejawat dan tujuan interpersonal (*attachment orientation with peers and interpersonal goals*); dan (d) kecakapan dalam persahabatan (*skills in close friendships*).

Mencatat siapa saja siswa yang dominan dan berpengaruh dalam kelas serta membantu perkembangan kualitas positif mereka akan dapat memperbaiki budaya sekolah. Lebih jauh, ketika intervensi kependidikan diperlukan, keterlibatan ketua kelas ini dalam sejumlah kegiatan menjadi sangat efektif. Pengabaian terhadap kekuatan **ketua kelas** dalam kelompok sejawat akan melemahkan kemampuan sekolah dalam melaksanakan perubahan secara luas (Scharf dan Mayseless). Para ketua kelas secara potensial memfasilitasi perkembangan kelas yang positif dan lingkungan sekolah yang lebih memadai.

Sekolah merupakan lingkungan alamiah bagi anak-anak untuk belajar dan melatih kecakapan kepemimpinan (Scharf dan Mayseless, 2009). Pengalaman keberhasilan seorang siswa untuk menjadi ketua kelas melalui interaksi sosial di sekolah merupakan sesuatu yang penting bagi perkembangan masa depan mereka. Ketua-ketua kelas ini diharapkan memiliki orientasi pro-sosial yang proaktif dan kuat. Para ketua kelas diharapkan (a) memiliki sifat-sifat peran model yang positif, (b) peduli dengan orang lain, dan (c) memiliki

kecakapan interpersonal yang baik. Kualitas-kualitas ini memberikan sumbangan terhadap pandangan bahwa ketua-ketua kelas ini mampu dan ingin berkontribusi pada kelompok. Siswa yang muncul sebagai ketua atau pimpinan kelompok sering terjadi secara alamiah, baik di kelas atau kegiatan-kegiatan lainnya.

Guru merupakan tokoh yang penting dalam mendukung usaha-usaha seperti itu dan memberikan kesempatan kepada siswa-siswa tertentu untuk bertindak sebagai pimpinan. Dengan memahami perilaku seperti di atas, guru telah memberikan peluang kepada siswa untuk berkontribusi terhadap perbaikan dan pemeliharaan budaya sekolah yang positif. Ketika guru memandang siswa sebagai bagian dari warga sekolah dan memahami peran mereka dalam membantu perkembangan lingkungan sekolah yang lebih baik, persepsi mereka berkontribusi terhadap terciptanya budaya sekolah yang positif.

Ruang Kelas

Dengan memahami semua aspek yang mempengaruhi perilaku siswa, sekolah dapat mengurangi masalah perilaku siswa. Hal ini dapat dicapai dengan mengembangkan budaya sekolah yang positif yang secara efektif dapat memelihara persoalan-persoalan yang masuk setiap hari ke sekolah. Kualitas ruang-ruang kelas memberikan sumbangan terhadap sosialisasi siswa dan dapat mengurangi perilaku agresif siswa di sekolah. Menurut Thomas et al. (2008), lingkungan dengan proporsi perilaku mengganggu (*disruptive*) yang tinggi akan merusak kualitas ruangan kelas. Perilaku agresif seperti itu akan memperoleh tanggapan dan

memperkuat reaksi yang agresif dari siswa lain di kelas yang bersangkutan. Apabila perilaku agresif tidak dilakukan di kelas, biasanya perilaku tersebut akan dilakukan di lingkungan sekolah.

Ketika para guru mengembangkan hubungan dengan siswa dengan perilaku yang ditandai: (a) kepekaan, (b) kehangatan, dan (c) dukungan, maka hal tersebut secara tidak langsung mempromosikan perilaku pro-sosial di kalangan siswa dan akan mengurangi masalah perilaku di ruang kelas. (Thomas et al., 2008). Bickley-Green (2007) menegaskan bahwa metode **manajemen perilaku** yang menggunakan pujian dan hukuman (*rewards and punishments*) tidak akan mengembangkan konsep pada siswa terhadap perilaku-perilaku pro-sosial. Siswa harus dikembangkan dengan sikap yang saling menghormati dan kerjasama (*respect and a cooperative*) untuk meningkatkan perilaku pro-sosial dan budaya sekolah.

Guru dan Kelas (Interaksi Guru dan Siswa di Kelas)

Menurut Kerr and Valenti (2009), sejumlah siswa dengan perilaku yang emosional dan menyimpang yang terjadi di ruang kelas disebabkan karena guru tidak siap menghadapi perilaku mereka. **Interaksi antara siswa dan guru** dalam keadaan yang tidak harmonis akan mengakibatkan situasi yang kritis dan siswa cenderung membuat kacau lingkungan kelas dan sekolah (Kerr & Valenti). Siswa dengan perilaku yang emosional dan menyimpang secara akademik akan tertinggal (Kerr & Valenti). Oleh karena itu, ketika siswa seperti itu tidak segera diatasi melalui penataan perilaku

di ruang kelas, mereka akan lebih suka berada di luar daripada di ruang-ruang kelas.

* Interaksi yang tidak baik antara guru dan siswa akan menimbulkan keadaan yang berbahaya dan mendatangkan kesulitan bagi guru. (Kerr & Valenti, 2009). Menurut Kerr and Valenti, banyak guru yang meninggalkan bidang pendidikan dikarenakan ketidakmampuannya mengatasi masalah perilaku ini. Pada awalnya boleh jadi perilaku atau perbuatan menyimpang tersebut tidak mengganggu suasana kelas, tetapi ketika hal itu tidak segera diatasi, sulit bagi guru untuk menata suasana kelas yang sudah terlanjur tersebut untuk menjadi lebih baik. Apabila guru dapat melakukan pengawasan yang ketat terhadap para siswanya, mungkin mereka dapat menghindari gangguan tersebut (Kerr & Valenti).

Percakapan atau perbincangan yang hangat dan saling menghormati antara guru dan siswa akan dapat mengurangi sejumlah gangguan. Untuk mengembangkan lingkungan kelas yang positif, para guru harus menciptakan: (a) suasana kelas yang menyenangkan (*a welcoming classroom climate*); (b) meningkatkan kesempatan kepada siswa untuk memberikan tanggapan (*increase students opportunity to respond*); and (c) menyampaikan permintaan yang jelas, ringkas, dan santun (*use clear, concise and courteous request*).

Suasana kelas yang menyenangkan diciptakan pada hari-hari pertama masuk kelas (Kerr & Valenti, 2009). Komunikasi yang diciptakan guru selama beberapa hari tersebut akan membangkitkan kesan yang akibatnya akan berlangsung selama satu semester atau tahun-tahun pembelajaran. Guru harus mampu membangun komunikasi dan menjadikan mata pelajaran yang diampunya menarik

perhatian siswa. Oleh karena guru sebaiknya menyampaikan pernyataan-pernyataan yang: (a) memberikan jaminan kepada siswa bahwa mereka pasti berhasil, (b) membantu siswa untuk memahami bahwa mata pelajaran tersebut sangat bermanfaat dalam menghadapi kehidupan nyata, dan (c) secara aktif berusaha mengurangi kegelisahan ketika mereka dihadapkan dengan bahan-bahan yang baru (Kerr & Valenti).

Ketika guru mengetahui sepenuhnya tantangan-tantangan yang dihadapi siswa dan memberikan jalan keluarnya, munculnya perilaku-perilaku yang tidak sesuai akan berkurang. Meningkatnya kesempatan siswa untuk memberikan tanggapan (*opportunities to respond*), juga merupakan hal yang penting dalam membangun suasana kelas. Menurut Kerr dan Valenti, meningkatnya tanggapan akademik siswa memiliki hubungan langsung dengan tercapainya ketuntasan belajar mereka. Pada saat yang sama, hal tersebut akan menurunkan perilaku yang mengganggu dan memperbaiki lingkungan kelas. Guru yang tidak memberikan kesempatan kepada siswa untuk memberikan tanggapan akan berakibat negatif terhadap lingkungan kelas (Kerr & Valenti).

Cara Berkomunikasi Guru dengan Siswa

Guru dapat memperburuk suatu masalah karena cara mereka berbicara kepada siswa. Ketika permintaan itu disampaikan dengan jelas, ringkas, dan sopan kepada siswa, maka hasil yang dicapai akan lebih baik. Permintaan yang disampaikan dengan ringkas dan jelas memberikan kesempatan lebih baik bagi guru untuk mengarahkan

pembelajarannya (Kerr & Valenti, 2009). Untuk menghindari cacian dan cemoohan dari siswa, para guru harus menyampaikan suatu perintah dengan jelas, termasuk dalam hal pembelajaran dan pemilihan waktu yang tepat (Kerr & Valenti).

Guru dapat mencegah terjadinya krisis di ruang-ruang kelas dengan cara mengubah pernyataan-pernyataan dan penyampaian mata pelajaran yang mereka ampu. Mengembangkan suasana dan keadaan kelas yang hangat, akan meningkatkan kesempatan untuk menanggapi, dan demikian juga penggunaan penyampaian permintaan dengan cara yang singkat, merupakan metode yang dapat digunakan guru untuk mengurangi perilaku buruk siswa di kelas (Kerr & Valenti). Siswa yang memperlihatkan perilaku yang menantang boleh jadi merupakan cara baginya untuk menunjukkan kekutannya, atau sedang minta perhatian, atau bahkan sedang berusaha menghindar dari tugas yang tidak menyenangkan (Maag, 2008).

Mengatasi Perilaku Siswa

Banyak guru yang merasa frustrasi, karena mereka tidak mampu merespon perilaku siswa dengan cara-cara yang terapeutic (mengandung pengobatan) dan produktif. Merupakan hal yang penting bagi guru untuk dapat menempatkan diri mereka ketika berhadapan dengan siswa-siswa yang tidak menyenangkan. Dengan menggunakan prinsip-prinsip terapi emosi-rasional (*rational-emotive therapy*), guru dapat tetap mengontrol secara emosional dan secara efektif perilaku-perilaku siswa yang menantang (Maag). Perilaku

siswa yang paling sering menimbulkan masalah kelas adalah: (a) perilaku tidak hormat, (b) kurang memperhatikan pelajaran, (c) motivasi yang rendah, (d) apatis, dan (e) tidak memiliki kompetensi sosial (Maag). Guru menafsirkan perilaku tersebut sebagai perilaku yang negatif karena ukuran mereka adalah level yang tinggi, dan hal ini terkait dengan persepsi mereka mengenai budaya sekolah yang positif.

Alasan utama para guru memiliki perasaan negatif tentang perilaku siswa adalah karena mereka merasa kesulitan untuk menempatkan dirinya ketika menghadapi siswa yang memiliki perilaku buruk. Suatu saat guru boleh jadi sangat berlebihan ketika menghadapi perilaku yang negatif, sehingga ia memberikan perlakuan yang tidak efektif, dan bahkan menjadikan keadaan lebih buruk (Maag). Terapi emosi-rasional (*rational-emotive therapy*) memberikan suatu kerangka kerja untuk membantu para guru ketika menghadapi perilaku siswa yang buruk dan secara konsekuen memberikan akses yang lebih besar untuk memperkaya catatan mereka mengenai cara yang efektif menghadapi siswa yang berperilaku buruk tersebut (Maag, 2008).

Melalui prinsip-prinsip terapi emosi-rasional, guru dapat membantu diri mereka sendiri untuk mengontrol emosi dan perilakunya berkenaan dengan bagaimana menghadapi siswa yang tidak menyenangkan. Pendekatan ini akan membantu guru mengakui dan melawan pemikiran-pemikiran yang tidak masuk akal yang menjadi alasan utama melakukan tindakan yang berlebihan dan berakibat pada perilaku yang tidak produktif (Maag).

Untuk memahami perilaku siswa, para guru harus mengurangi keyakinan irasional mereka dengan: (a) mengidentifikasi perilaku-perilaku buruk siswa, (b) menentukan alasan-alasan pemikiran yang irasional tersebut, dan (c) memrumuskan kembali pemikiran irasional itu ke dalam pemikiran yang rasional (Maag). Proses ini tidak mudah karena keyakinan-keyakinan irasional tersebut berangkat dari penafsiran mereka dari keadaan yang tidak disadari dan telah berulang selama bertahun-tahun (Maag). Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran yang luar biasa untuk mengoreksi keyakinan-keyakinan irasional tersebut agar secara efektif dapat berubah. Dalam hal ini, guru harus mengakui dua faktor fundamental dalam perilaku mereka, yaitu: (a) kekuatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari yang dirasakannya, dan (b) kemudian menurunkan kekuatan tersebut ke dalam dirinya sehingga terjadi perubahan yang aktual (Maag).

Menurut Maag (2008), guru harus lebih seksama memperhatikan pengalaman yang terjadi di ruang kelas, dan mengakui bahwa setiap interaksi dengan siswa memuat empat hal, yaitu: (a) peristiwa (*event*), (b) keyakinan (*belief*), (c) emosi (*emotion*), dan (d) perilaku (*behavior*) (Maag). Peristiwa menggambarkan situasi dimana guru melakukan interaksi dengan siswa. Keyakinan menggambarkan adanya penafsiran atau pengertian yang dimiliki guru terhadap peristiwa atau situasi kelas. Perasaan pengalaman guru sebagai akibat dari penafsirannya atas peristiwa di ruang kelas menggambarkan emosi mereka. Adapun tindakan yang diambil guru sebagai reaksi terhadap keadaan berdasarkan keyakinan dan perasaan mereka menggambarkan perilaku.

Meskipun hal ini mungkin tidak begitu jelas, yaitu ketika seorang guru marah, sebagai suatu pilihan sikap ketika merespon perilaku siswa, pilihan ini menunjukkan miskinnya sikap yang harus diperbuat. Guru sebaiknya dapat menggunakan penafsiran rasional untuk mengarahkan tindakan siswa, sehingga mereka dapat mengontrol pikiran, perasaan, perilakunya dengan cara-cara yang efektif. Sebaliknya, guru dapat membiarkan siswa untuk mengontrol perilaku mereka sendiri dengan menafsirkan tindakan-tindakanya dalam cara yang tidak rasional (Maag).

Mengakui dan mengoreksi bentuk-bentuk pemikiran irasional akan membantu para guru mengatasi perilaku siswa yang tidak menyenangkan, dan sekaligus mengurangi peluang mengganggu yang dilakukan siswa yang memiliki perilaku buruk. Pada prinsipnya, guru harus tetap melakukan pengawasan, memberikan penguatan, dan menghindarkan siswa dari perilaku yang akan mempengaruhi budaya sekolah yang negatif

Budaya Sekolah

Budaya sekolah harus berisi suasana dimana: (a) setiap orang merasa aman dan nyaman; (b) warga sekolah memiliki keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai bersama; (c) warga sekolah merasakan kebermaknaan atas keberadaannya; (d) lingkungan sekolah memiliki filosofi yang jelas; dan (e) terbangunannya hubungan yang terlembagakan. Sekolah harus menetapkan misi dan tujuan yang akan membentuk budaya. Meskipun misi dan tujuan sekolah sulit untuk diidentifikasi, tetapi tujuan ini akan memotivasi semua warga sekolah untuk memiliki keyakinan terhadap sekolah mereka. Nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, anggapan-anggapan, dan norma-norma, semuanya berpengaruh terhadap perasaan warga sekolah.

Nilai menggambarkan apa yang penting bagi setiap orang di dalam sekolah dan hasil luarannya. Keyakinan menggambarkan banyak unsur di dalam sekolah, tetapi yang paling penting adalah bagaimana pengorganisasian dan pelaksanaannya. Anggapan merupakan keyakinan yang sangat erat kaitannya dengan mitos dalam sebuah organisasi. Mitos digambarkan sebagai ideal-ideal yang tidak bisa diperiksa atau pandangan-pandangan yang tidak bisa ditemukan tetapi diyakini oleh setiap individu. Seseorang bisa memiliki berbagai anggapan tentang sekolah mereka, dan hal ini diyakini akan terefleksikan pada perilaku individu yang bersangkutan. Bekerjanya anggapan-anggapan di dalam sekolah secara luas dikenal di kalangan warga sekolah. Sementara norma-norma merupakan harapan-harapan, cita-cita, atau keinginan-keinginan yang akan mempengaruhi semua aspek dari warga sekolah.

Norma-norma itu mencakup: (a) anggapan-anggapan, (b) nilai-nilai, dan (c) keyakinan-keyakinan (Deal & Peterson, 1999). Norma-norma tersebut dikaitkan dengan harapan-harapan yang ditetapkan pihak sekolah, dan kemudian dikelola melalui pesan dan sanksi yang diikat secara nomatif. Menurut Owens (2004), budaya organisasi kependidikan didasarkan pada pembentukan anggapan-anggapan dan persepsi-persepsi yang terkait dengan pembelajaran. Budaya di dalam sekolah menginformasikan tentang: (a) peran guru, (b) apa metode yang digunakan, dan (c) kebijakan dan prosedur yang berlaku di sekolah.

Budaya sekolah memainkan peran penting dalam mengembangkan dan memelihara komitmen dan loyalitas guru terhadap sekolah. Hal ini akan menciptakan suasana yang akan memperkuat para guru tidak hanya mengikuti aturan dan norma-norma sekolah, tetapi juga menerima ideal-ideal sekolah sebagai nilai-nilai dan tujuan-tujuan personal dirinya.

Budaya sekolah memberikan sumbangan terhadap lingkungan komunitas sekolah. Duke (2002) menegaskan bahwa norma-norma budaya yang ada dalam komunitas sekolah merupakan hal yang pokok untuk memahami anak dan sekaligus sebagai pendorong terjadinya perubahan di dalam lingkungan sekolah. Duke juga menjelaskan bahwa untuk mengajar siswa secara efektif, adalah penting untuk memahami komunitas yang ada di sekolah.

Promosi para guru tentang perilaku pro-sosial dapat dilakukan dengan menggunakan pengetahuan dan pengalaman siswa dalam komunitas sekolah. Melalui suatu pemahaman tentang norma-norma dalam komunitas, sekolah dapat mengenalkan siswa dengan

serangkaian perilaku yang dapat diterima di dalam masyarakat, dan interaksi yang dapat membedakannya dari norma-norma yang ada pada mereka. Kesatuan yang demikian akan membantu perkembangan dan perubahan pada siswa.

Posisi Pimpinan

Untuk mengembangkan pemahaman tentang berbagai komponen yang memberikan sumbangan terhadap budaya sekolah, kedudukan **pimpinan sekolah** (*instructional leaders*) (?) adalah penting. Mereka bertindak sebagai model-model peran dan memiliki kekuatan untuk menyusun nada baru bagi sekolah. Cara yang paling efektif untuk melakukan perubahan dalam budaya sekolah adalah melalui **pimpinan sekolah** (*instructional leaders*). Meskipun demikian, adalah penting untuk mengakui bahwa semua sekolah memiliki hambatan untuk melakukan perubahan karena mereka takut tidak terkenal. Sekolah mempertimbangkan budaya sekolah mereka untuk didiskusikan. Pimpinan sekolah (wali kelas, kasi kurikulum, dan kepala sekolah) memiliki kewenangan untuk melakukan perubahan dan mempengaruhi budaya sekolah (Owens, 2004).

Menurut Owens (2004), pimpinan dapat memperbaiki sekolah dengan mengoperasikannya di bawah lima dasar anggapan. Lima petunjuk itu:

1. Mengajar anak untuk memperoleh kemajuan (*teach in order for children to progress*).
2. Menyediakan lingkungan pembelajaran yang sehat (*provide a healthy learning environment*).

3. Perlakuan sekolah secara holistik (*treat the school holistically*).
4. Menciptakan suasana yang mempromosikan sikap dan perilaku yang positif.
5. Menerima tanggung jawab keberhasilan akademik siswa. Pimpinan harus menunjukkan perilaku yang diinginkan dan mengurangi ketakutan untuk berubah.

Pengorganisasian Budaya Sekolah

Pengorganisasian budaya sekolah bagi terciptanya perubahan yang positif meliputi lima komponen. Lima komponen tersebut adalah: (a) tujuan moral, (b) pemahaman tentang proses perubahan, (c) hubungan-hubungan, (d) membangun-pengetahuan, dan (e) koheren (Fullan, 2001). Tujuan moral merupakan komponen pertama yang menggambarkan kesungguhan pimpinan untuk membangun budaya yang positif dalam kehidupan sekolah secara keseluruhan. Menurut Fullan, tujuan moral merupakan hal yang pokok bagi keberhasilan sekolah. Tujuan moral ini harus dipadukan dengan pemahaman mengenai proses-proses perubahan.

Proses perubahan bersifat kompleks, tetapi pimpinan yang memahami dan tanggap terhadap proses perubahan tidak saja akan berhasil, tetapi juga akan mengembangkan lebih jauh tujuan-tujuan moral tersebut. Fullan memberikan enam pedoman yang dapat dijadikan pegangan untuk melakukan proses perubahan.

Enam pedoman itu adalah:

1. Tujuan tersebut tidak mesti harus sangat inovatif;

2. Tidak cukup hanya dengan memiliki gagasan terbaik;
3. Mengapresiasi kesulitan sejak dini dan mencoba sesuatu yang baru;
4. Menempatkan hambatan sebagai kekuatan pendorong yang potensial;
5. Pembudayaan kembali (re-culturing) segala sesuatu yang positif di sekolah; dan
6. Tidak hanya sekedar berpegang kepada data-data hasil ceklis, tetapi selalu memperhatikan kompleksitas data (Fullan, 2001, p. 5).

Komponen lain yang akan memperkuat perubahan yang positif adalah hubungan-hubungan yang terjadi di sekolah. Komponen ini memberikan pengertian bahwa, hubungan-hubungan itu akan mengarah pada perbaikan, dan melalui jalinan hubungan-hubungan itu lingkungan sekolah akan mulai berubah. Oleh karena itu, apabila hubungan-hubungan di dalam budaya sekolah bersifat stagnan, maka pengembangan-pengembangan yang dilakukan sekolah akan kehilangan peluang. Pimpinan harus membangun hubungan-hubungan dengan pihak lain yang secara efektif akan membantu perkembangan interaksi yang sesuai dengan tujuan, pemecahan masalah yang efektif, dan melahirkan konsensus.

Kecakapan membangun-pengetahuan merupakan proses bagi perubahan budaya dimana warga sekolah terikat secara suka rela dan mereka memiliki komitmen dengan perubahan tersebut (Fullan, 2001). Dengan mengembangkan tujuan moral, suatu pemahaman tentang proses perubahan, dan hubungan yang baik, pimpinan akan mampu menciptakan dan berbagi pengetahuan.

Kreativitas merupakan unsur penting dalam pertumbuhan. Oleh karena itu, pimpinan yang efektif menerima ambiguitas untuk melanjutkan pemikiran secara kreatif (Fullan). Ketika pimpinan dan staf mengembangkan kreativitas dan pengetahuan yang tinggi, pimpinan dapat melengkapinya dengan komponen terakhir dari proses tersebut, yaitu koherensi.

Koherensi merupakan kesatuan dari semua lingkungan kependidikan. Pimpinan harus memahami bahwa koherensi itu ada, dan mengakui nilai-nilai potensial yang dimilikinya dalam mengubah budaya sekolah. Koherensi merupakan hal yang sangat penting bagi perubahan. Pimpinan harus membangun koherensi yang seimbang. Pimpinan harus mengarahkan stafnya untuk tetap berada pada jalan yang telah ditetapkan. Mereka juga perlu menciptakan pedoman baru untuk membangun hubungan dan interaksi di kalangan staf. Melalui hubungan dan interaksi tersebut seorang pimpinan dapat membangun koherensi yang mengarah pada perubahan.

Wahlstorm and Seashore-Louis (2008) menegaskan bahwa kepemimpinan dan interaksi-interaksi lainnya yang dialami para guru berpengaruh langsung terhadap lingkungan ruang-ruang kelas dan budaya sekolah. Menurutnya ada tiga bentuk perilaku intruksional yang merupakan faktor-faktor kuat terhadap pembelajaran yang efektif. Tiga perilaku itu meliputi: (a) praktik-praktik kontemporer yang standar, (b) pembelajaran yang terfokus, dan (c) praktik-praktik pengelompokan yang fleksibel.

Adanya kepemimpinan bersama dan komunitas profesional menjelaskan adanya kekuatan di antara tiga variabel pembelajaran. Dengan menciptakan komunitas bersama, para guru akan merasakan

terjadinya penguatan dan memandang budaya sekolah secara positif. Dengan menjamin berjalannya hubungan yang positif dengan komunitas sekolah, pimpinan akan dapat mengembangkan budaya sekolah yang positif.

Untuk menjadikan sekolah sebagai komunitas pembelajaran yang profesional, memerlukan perubahan budaya sekolah dan proses yang serius. Eaker and Keating (2008) menegaskan bahwa komunitas pembelajaran yang profesional harus dikembangkan berdasarkan suatu perencanaan yang meliputi: (a) kebijakan, (b) program, dan (c) prosedur. Komunitas pembelajaran yang profesional terutama terpusat di sekolah dari pengajaran ke pembelajaran. Bentuk komunitas pembelajaran seperti ini menempatkan **kolaborasi** sebagai hal yang penting untuk dikedepankan.

Guru harus diorganisasikan dalam bentuk kolaboratif untuk mulai mengembangkan komunitas pembelajaran profesional. Budaya di dalam sekolah harus menghentikan kebiasaan bekerja sendiri dan mulai bekerja secara kolaboratif. (Eaker & Keating, 2008). Untuk menentukan keefektifan program, data-data yang ada harus dijaga dan dikumpulkan. Melalui data tersebut para guru mendapatkan sejumlah bukti yang diperlukan untuk menjawab kebutuhan para siswa. Data tersebut dapat juga digunakan oleh para karyawan untuk menilai kemajuan budaya sekolah.

Apabila para guru memiliki komitmen untuk memonitor perkembangan siswa, maka akan dapat dibuat berbagai strategi asesmen untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan siswa. Data-data juga dapat dipakai oleh para guru untuk menentukan cara yang dapat meningkatkan profesionalitas dan kerja kolaboratif mereka. Data-

data tersebut akan sangat membantu perubahan budaya sekolah sejak mulai dari penerimaan input sampai luaran, dan dari intense sampai hasil. Nilai bersama ini merupakan fondasi yang kuat bagi terjadinya perubahan budaya sekolah (Eaker & Keating).

Sekolah dapat mengembangkan budaya yang membantu perkembangan pembelajaran setiap siswa pada tingkat yang tinggi dan mulai membangun budaya positif di sekolah. Budaya sekolah dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu adalah penting untuk memahami bagaimana budaya tersebut secara positif mengubah budaya guru dan siswa.

Memelihara Hubungan yang Positif dengan Siswa

Hubungan-hubungan di dalam lingkungan sekolah merupakan hal yang penting karena merupakan keadaan yang paling baik bagi penerapan intervensi dan layanan-layanan terhadap perilaku kekerasan dan juga korbannya (Sprague dan Walker, 2005). Duke (2002) menegaskan bahwa sekolah yang mengembangkan dan menerapkan aturan-aturan secara konsisten, akan menjadikan perbedaan-perbedaan positif pada sejumlah kejadian yang ada di lingkungan sekolah.

Kenyamanan sekolah merupakan aspek penting bagi komunitas sekolah. Lingkungan sekolah yang aman dan nyaman akan membebaskan siswa dan juga sekolah dari permusuhan dan gangguan-gangguan yang akan menimbulkan pengaruh negatif terhadap proses pembelajaran dan mendukung terwujudnya lingkungan pembelajaran yang kondusif.

Untuk memfasilitasi perubahan, sekolah harus aktif merencanakan untuk mewujudkan dan memelihara lingkungan yang sehat dan nyaman. Tanpa lingkungan pembelajaran yang nyaman, siswa tidak akan dapat belajar dan guru pun tidak dapat mengajar dengan baik. Untuk mengembangkan sekolah yang nyaman, siswa harus mengembangkan kecakapan menghadapi orang lain. Barangkali sulit bagi para siswa untuk melakukan interaksi yang efektif karena siswa telah membentuk kelompok-kelompoknya sendiri atas dasar identitas-identitas tertentu.

Kekerasan yang terjadi di sekolah disebabkan karena: (a) ukuran penerimaan atau pendaftaran sekolah, (b) karakteristik kota, (c) kriminalitas di tempat tinggal siswa, (d) jumlah perubahan kelas, (e) jumlah masalah pelanggaran disiplin yang serius, dan (f) jumlah gangguan yang terjadi di lingkungan sekolah (Bickley-Green). Budaya sekolah dapat diubah apabila para guru memahami dengan baik pengaruh-pengaruh kekerasan yang terjadi pada siswanya.

Untuk melakukan perbaikan terhadap budaya sekolah dan menjaga hubungan yang baik dengan siswa, guru dapat menggunakan proyek-proyek seni visual untuk membangun hubungan antara sekolah dengan siswa. Siswa dan guru dapat melihat kembali secara kritis persoalan-persoalan yang terkait dengan budaya yang sedang berkembang, dan mulai menyusun daftar untuk segera memulai proses perbaikan. Daftar itu dapat digunakan untuk bahan visualisasi perilaku pro-sosial dan mendiskusikan cara-cara mengubah perilaku antisosial (Bickley-Green, 2007). Kelas-kelas seni visual dapat menjadi bagian utama untuk mengembangkan budaya sekolah. Melalui visualisasi tersebut siswa akan terdorong

untuk (a) menciptakan, (b) mendiskusikan secara kritis, dan (c) menunjukkan gambaran baik mengenai perilaku pro-sosial dan anti-sosial.

Tahap-tahap ini merupakan fondasi bagi pelaksanaan program seni visual, dan mempromosikan perubahan. Diperkirakan ada 20% dari siswa memiliki kasus dengan perilaku emosional dan menyimpang, dan perilaku ini sering tercampur dengan lingkungan pembelajaran (Rafferty, 2008). Perilaku-perilaku ini bisa dipastikan mengganggu kelangsungan pengajaran dan pembelajaran (Rafferty). Lingkungan pembelajaran yang stabil harus dilembagakan dengan menciptakan suasana yang positif. Menurut Rafferty, suasana yang positif ini kembali dan menjadi hal yang utama yang akan membantu perkembangan perilaku positif siswa.

Ada lima strategi untuk menghadapi masalah perilaku di ruang kelas, yaitu: (a)

1. Penataan aturan kelas (*setting classroom rules*);
2. Membuat kontrak dengan semua siswa (*creating individual contracts for students*);
3. Melakukan penguatan yang positif (*using positive reinforcement*);
4. Menerapkan perencanaan pencegahan atau penghindaran (*implementing planned ignoring*); dan
5. Mengarahkan kembali siswa yang pernah melakukan perilaku menyimpang (*redirecting students who are engaging in misbehaviors*) (Rafferty).

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa aturan kelas merupakan alat yang ampuh bagi guru untuk memperbaiki suasana

ruangan kelas (Rafferty, 2008). Ditekankan kepada para guru untuk mengembangkan partisipasi siswa dalam menegakkan aturan dengan membuat kontrak mengenai sejumlah perilaku dan akibat-akibatnya (Rafferty). Semua aturan tersebut harus dinyatakan dan disampaikan dengan cara-cara yang positif dengan menekankan tujuan bersama daripada sekedar menghindari ancaman atau hukuman.

Ketika ada siswa yang melanggar aturan maka konsekuensi dari pelanggaran itu harus ditegakkan, dan siswa diminta untuk mengikuti aturan yang sudah disepakati bersama. Ketika persepsi siswa terhadap aturan itu terbuka dan jujur, maka hal itu akan memperkuat perilaku yang positif (Rafferty).

Kontrak-kontrak baru dapat ditambahkan secara individual kepada siswa tertentu yang menunjukkan masalah yang serius (Rafferty, 2008). Kontrak tersebut merupakan cara yang sistematis bagi guru untuk menata perilaku secara individual dimana: (a) teridentifikasi perilaku yang khusus, (b) bentuk pujian yang disampaikan atau diberikan, dan (c) pemilihan waktu yang tepat ketika memberikan pujian (Rafferty). Kontrak tersebut dikembangkan oleh guru bersama siswa, dan berdasarkan pada harapan-harapan perilaku tertentu yang sesuai dengan masalah siswa tersebut (Rafferty).

Menurut Rafferty (2008), para guru cenderung lebih memperhatikan perhatiannya pada perilaku yang tidak sesuai atau menyimpang dari pada perilaku-perilaku yang positif. Ada tiga bentuk penguatan untuk mempromosikan perilaku yang positif, yang meliputi penguatan sosial, kegiatan, dan nyata (Rafferty). Penguatan sosial meliputi ungkapan kebanggaan atau memberikan pujian,

senyuman, dan gaya tubuh. Penguatan yang aktif kepada siswa akan sangat mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Akhirnya penguatan yang nyata dengan memberikan pujian seperti memberi hadiah tertentu, yang sekaligus merupakan bagian dari penguatan sosial. Melalui penguatan yang dilakukan secara berkelanjutan, perilaku positif akan semakin disadari dan dikembangkan di ruang-ruang kelas.

Komponen keempat yang akan meningkatkan kemampuan guru dalam menghadapi perilaku kelas adalah dengan cara pencegahan yang direncanakan (*planned ignoring*). Meskipun demikian, para guru tidak hanya memperhatikan siswa-siswa yang melakukan perilaku yang menyimpang (Rafferty, 2008). Teknik ini hanya dipakai ketika perilaku siswa tidak memiliki pengaruh yang negatif terhadap kenyamanan siswa, keadaan kelas, staf, dan lingkungan (Rafferty). Untuk mencegah perilaku yang mengganggu, seorang guru harus dengan konsisten mengidentifikasi perilaku tersebut dan memperkuatnya dengan perilaku yang positif (Rafferty). Para guru senantiasa mencegah terjadinya perilaku menyimpang untuk menghindarkan siswa dari kebiasaan-kebiasaan buruk (Rafferty).

Ketika para guru mencatat adanya siswa yang terbiasa dengan tindakan yang buruk, penting bagi guru untuk segera mengarahkannya dengan perilaku yang lebih sesuai. Teknik ini akan membantu mereka terhindar dari perilaku yang buruk (Rafferty, 2008). Pengarahan kembali (*redirection*) sebagai strategi pengelolaan akan dapat membantu mengontrol perilaku siswa yang tidak sesuai dan bahkan menghindari masalah-masalah (Rafferty). Pengarahan

kembali (*redirection*) dapat berupa meminta siswa memusatkan perhatiannya pada pelajaran, meminta ia untuk mengajukan pertanyaan, atau dengan menawarkan bantuan (Rafferty).

Para guru didorong untuk menggunakan strategi-strategi lain yang akan meningkatkan kemampuan mereka dalam menangani masalah disiplin siswa. Para guru harus hati-hati dan menyadari bahwa strategi yang digunakan pada satu orang bisa jadi tidak efektif apabila diterapkan pada anak yang lain. Oleh karena itu, penting bagi para guru memiliki catatan-catatan yang terkait dengan penanganan dan perlakuan yang diberikan kepada para siswa. Guru juga harus mengatur kembali pendekatan-pendekatan mereka untuk membuat strategi-strategi yang lebih responsif sesuai dengan keperluan masing-masing anak (Rafferty).

Pengelolaan kelas secara langsung berhubungan dengan keterlibatan siswa dan prestasi akademik (Reinke, Lewis-Palmer & Merrell, 2008). Penelitian menunjukkan bahwa para guru yang mengajar di berbagai kelas merasakan perlunya pelatihan terkait dengan pengelolaan kelas ini (Reinke et al.). Melalui pengelolaan kelas yang efektif, perilaku-perilaku yang mengganggu akan dapat dikurangi, dan kemajuan akademik dapat ditingkatkan. Pengelolaan kelas yang tidak efektif dalam jangka panjang akan berakibat pada turunnya prestasi akademik dan luaran yang bersifat perilaku maupun sosial (Reinke et al.). Penyelenggaraan **konsultasi berbasis-kelas** akan mendukung para guru dalam menerapkan pengelolaan kelas yang efektif.

Meningkatkan praktik pengelolaan kelas yang meliputi seluruh siswa merupakan cara yang efektif. Metode ini akan

mengurangi persoalan-persoalan perilaku dan mencegahnya dari masalah-masalah yang lebih luas (Reinke et al., 2008). Konsultasi berbasis-kelas dapat digunakan untuk memperbaiki lingkungan dan juga luaran individu siswa. Menurut Reinke et al., persoalan utama mengenai pengelolaan kelas yang efektif dapat menguntungkan semua siswa, dan mengarahkan asesmen guru, serta perencanaan intervensi. Strategi ini meliputi pengelolaan kelas proaktif dan interaksi yang positif antara guru dan siswa. Strategi ini juga berhubungan dengan luaran (*outcomes*) siswa yang positif, termasuk meningkatnya keterikatan akademik dan menurunnya perilaku yang mengganggu (Reinke et al.).

Pemberian arus balik terhadap perilaku yang ditargetkan merupakan cara yang sangat efektif untuk menjamin pelaksanaan strategi pengelolaan kelas (Reinke et al., 2008). Menurut Reinke et al., pemberian arus balik terhadap penerapan strategi konsultasi kelas memberikan hasil yang baik terhadap pelaksanaan dan luaran siswa. Hal tersebut juga meningkatkan penggunaan pemberian pujian oleh guru kepada semua siswa di kelas, dan secara positif mengubah sejumlah perilaku (Reinke et al.).

Pada intinya, pengelolaan kelas penting bagi guru karena hal tersebut berpengaruh terhadap luaran siswa. Konsultasi berbasis-kelas dengan target kelas-kelas tertentu dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan kelas. Perkembangan model konsultasi berbasis-kelas yang disertai asesmen dan dikombinasikan dengan pemberian arus balik serta dukungan guru ternyata efektif untuk meningkatkan strategi pengelolaan kelas, yang pada waktunya ternyata menghasilkan luaran siswa yang positif (Reinke et al.).

Ketika terjadi perkembangan hubungan yang positif dengan guru, para guru harus mengetahui **fungsi dari ruang kelas**. Menurut Battistich, Schaps, Solomon, and Watson (2007), ruang kelas memiliki empat fungsi utama, yaitu: (a) membantu siswa mempelajari serangkaian kecakapan akademik, konsep, dan fakta-fakta; (b) membantu perkembangan belajar siswa; (c) membantu siswa mengembangkan kecakapan sosial, nilai-nilai, dan harapan-harapan; dan (d) membantu mengembangkan komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut. Praktik pengelolaan kelas harus konsisten dengan empat fungsi tersebut, karena keempatnya akan mengantarkan komunitas sekolah menjadi lebih sehat dan saling menghormati satu sama lain.

Untuk mengembangkan hubungan yang positif dengan siswa, para guru harus mengikuti semua fungsi yang telah disebutkan, dan secara bertahap mencapai tujuan-tujuan tersebut. Tahap pertama dalam mengubah lingkungan kelas adalah dengan mengembangkan hubungan siswa-guru yang suportif (Battistich et al., 2007). Meningkatnya interaksi ini akan memotivasi siswa untuk memperhatikan keamanan dan kenyamanan pihak lain. Hubungan yang positif akan terlembaga melalui situasi pembelajaran yang teratur dan interaksi sosialisasi yang sesuai.

Pemahaman Moral Siswa

Untuk mengembangkan hubungan dengan siswa, para guru harus mengetahui **pemahaman moral** yang mereka miliki, yang komponen utamanya adalah membedakan yang benar dari yang

salah. Melalui kehidupan mereka sendiri, siswa akan belajar untuk mengetahui yang benar dan salah, mereka pun belajar tentang: (a) kejujuran, (b) kebaikan, dan (c) aturan-aturan dan prosedur yang mengatur perilaku. Melalui pemahaman yang dimiliki siswa tentang prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku, guru akan mampu mengintegrasikan sikap tersebut ke dalam hidup keseharian siswa.

Dengan memadukan kecapakan sosial ke dalam kurikulum, guru tidak harus menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk mengawasi kelas (Battistich et al., 2007). Perkembangan aturan dan nilai-nilai kelas yang disepakati bersama akan membantu siswa memperluas pemahamannya tentang perilaku yang tepat. Partisipasi siswa dalam merumuskan aturan-aturan kelas, menilai aturan secara benar, dan membantu memikirkan perbaikan dalam kelas, akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap nilai-nilai seperti: (a) kejujuran, (b) kebaikan, (c) tanggung jawab, dan (d) penerapannya di rung kelas dan sekolah.

Dengan menciptakan komunitas yang peduli, guru dapat mencairkan sejumlah persoalan kelas. Agar para guru secara efektif dapat menciptakan lingkungan yang peduli, masing-masing pihak harus mempelajari adanya lima komponen yang saling terkait. Guru harus menciptakan: (a) disiplin yang terus berkembang, (b) pembelajaran kooperatif, (c) mau membantu, (d) memahami pihak lain, dan (e) memiliki kemampuan untuk menyampaikan nilai-nilai pro-sosial (Battistich et al., 2007). Dengan mempelajari teknik-teknik ini, guru akan mampu menjaga lingkungan kelasnya sepanjang waktu. Memelihara hubungan yang positif dengan siswa merupakan hal yang pokok dalam membangun kultur sekolah.

Disiplin yang terus berkembang akan menciptakan komunitas kelas yang peduli. Pada kelas-kelas dengan tipe seperti ini semua keperluan siswa terhadap otonomi, kompetensi, dan rasa memiliki akan bertemu. Siswa dalam kelas ini akan merasa nyaman karena lingkungannya memperhatikan kebutuhan individual dan kelas secara umum. Kelas seperti ini akan memaksimalkan pembelajaran karena para guru tidak banyak mengalami gangguan. Disiplin yang terus berkembang akan menjadikan siswa sebagai anggota kelas yang produktif.

Siswa juga dapat menjadikan **pembelajaran kooperatif dan pemberian bantuan** sebagai strategi pembelajaran. Dengan mengarahkan siswa bekerja secara kooperatif, mereka memiliki kesempatan untuk mempraktikkan: (a) perilaku positif, (b) membantu orang lain, dan (c) kecakapan bersosialisasi. Kecakapan-kecakapan ini sesuai dengan nilai-nilai pro-sosial, yang meliputi: (a) kejujuran, (b) saling membantu atau menolong, (c) tanggung jawab, dan (d) saling memperhatikan (Battistich et al., 2007).

Melalui **kerja kelompok**, siswa akan mengembangkan pemahaman mereka tentang kejujuran. Guru dapat menciptakan situasi dimana semua anggota kelompok saling berbagi, saling menghormati gagasan, dan menenggang pendapat orang lain. Para siswa akan belajar untuk saling memperhatikan dan belajar mendengar pendapat orang lain dengan rasa hormat. Kerja kelompok juga akan memberikan pengalaman kepada siswa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan menyelesaikan tugas sebaik mungkin.

Pelajaran-pelajaran di atas akan menjadikan siswa berhasil dalam melakukan interaksinya di dalam kelas, komunitas sekolah,

dan masyarakat. Melalui hubungan siswa-guru, para siswa akan memiliki kesempatan untuk menunjukkan empatinya kepada yang lain. Karena bagi para siswa, untuk memahami dan mencapai empati, mereka harus memiliki pengalaman-pengalaman yang diperlukan untuk itu.

Mengembangkan sikap **peduli** merupakan hal yang penting, karena hal itu merupakan fondasi untuk bisa memahami orang lain. Dengan membantu siswa memahami dan berempati pada orang lain, guru harus menciptakan komunitas yang saling memperhatikan, diskusi kelompok misalnya. Cara seperti ini akan mengantarkan siswa dapat memahami orang lain dengan lebih baik. Pengalaman langsung merupakan cara yang paling efektif bagi siswa untuk belajar. Melalui diskusi kelompok misalnya, siswa akan mengenal nilai-nilai pro-sosial. Guru, dengan demikian, telah membantu siswa mengenalkan nilai-nilai pro-sosial secara langsung. Hal ini akan menyebabkan siswa dapat berkelompok dengan lebih mudah dan meningkatkan kecakapan bersosialisasi mereka.

Ketika guru telah menggabungkan teknik-teknik yang membantu perkembangan sikap peduli dan membangun hubungannya dengan siswa, selanjutnya dia harus memiliki kecakapan tentang teknik pengawasan kelas. Banyak orang meyakini bahwa pengelolaan kelas dapat tercapai ketika para siswa patuh dengan apa yang diminta guru. Tetapi, pendapat sebaliknya menyatakan bahwa pengelolaan kelas merupakan untaian ikatan bersama untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang terus berkembang yang mencakup teknik untuk membangun komunitas yang saling peduli dan mengawasi (Battistich et al., 2007). Oleh

karena itu, guru harus melakukan pengawasan dengan hati-hati dan terhormat sehingga tercipta lingkungan kelas yang sehat.

Dalam batas-batas tertentu, guru pun dapat menggunakan pengawasan eksternal. Cara ini dilakukan dengan: (a) menyusun harapan-harapan, (b) menggunakan pengawasan tidak langsung, (c) memberikan surat peringatan, (d) pengajaran perilaku sosial, dan (e) menggunakan kekuatan surat pernyataan (Battistich et al.). Ketika guru melakukan pengawasan kelas, sebaiknya ia menggunakan pendekatan yang tidak akan mengganggu hubungan mereka dengan siswa atau merusak kompetensi dan perasaan otonomi mereka (Battistich et al., 2007). Guru perlu untuk mengurangi aturan-aturan yang tidak perlu dan mengatur harapan-harapan untuk meningkatkan perkembangan kelas. Refleksi semacam ini akan menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan siswa untuk berhasil.

Agar guru dapat melestarikan hubungan mereka dengan siswa dan menjaga sikap saling menghormati, guru dapat menggunakan pengawasan tidak langsung. Teknik ini memang tidak dapat dipisahkan dengan kelangsungan pembelajaran yang produktif dan menyenangkan (Battistich et al., 2007). Pengawasan tidak langsung dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pengawasan tidak langsung dapat dilakukan dengan memberikan sanksi kepada yang melanggar aturan kelas. Guru memiliki peluang untuk tetap melakukan pengawasan tanpa harus menghambat nilai-nilai prososial siswa. Strategi ini akan mengurangi tekanan guru kepada siswa dan sekaligus lebih melegakan mereka.

Guru yang menunjukkan sikap saling percaya dengan siswanya berarti adanya pemahaman bahwa siswa tersebut memiliki

harapan-harapan yang sama. Guru dengan tipe hubungan seperti ini dapat secara terus menerus mengingatkan siswanya dengan cara yang baik daripada memberikan ancaman. Kekuatan di balik tipe pengawasan seperti ini adalah adanya pengakuan dan penerimaan siswa terhadap guru sebagai pihak yang dihormati. Peringatan-peringatan yang dilakukan guru dapat menggunakan: (a) bahasa tubuh, (b) pandangan sekilas, atau (c) mengerutkan dahi. Tipe pengawasan ini akan efektif ketika guru-siswa telah mengembangkan sikap saling menghormati dan menghindari pengawasan eksternal seperti halnya ancaman.

Ketika guru mampu menunjukkan cara mengatasi keadaan dengan lebih baik, siswa akan menempatkannya sebagai pihak yang suka menolong daripada suka memaksa. Tipe pengawasan ini menjadi cara yang penting karena dapat membantu siswa memahami nilai-nilai pro-sosial dalam kehidupan (Battistich et al., 2007). Ketika siswa telah mengembangkan kecakapan ini, mereka akan merasakan penguatan di dalam dirinya. Hal ini akan menjadi alat yang diperlukan bagi mereka dalam posisinya sebagai warga yang paroduktif. Mereka akan senantiasa menata sikapnya berdasarkan kecakapan-kecakapan pro-sosial yang sudah dipelajari.

Perilaku yang buruk tidak selalu disebabkan karena pengetahuan siswa yang sedikit, kurangnya kontrol-diri, atau minimnya kecakapan yang mereka miliki (Battistich et al., 2007). Apabila sering terjadi perilaku yang buruk dan dapat dijelaskan sebagai lemahnya usaha yang dilakukan, guru dapat meneliti dan memenuhi kebutuhan individual setiap siswa. Usaha seperti itu dapat mengurangi masalah dan akan membantu mengoreksi perilaku-

perilaku buruk tersebut. Tetapi, apabila siswa tidak tanggap terhadap teknik yang lembut ini, guru dapat menjaga hubungan mereka dengan cara-cara yang lebih tegas (Battistich et al.). Ketika cara yang tegas harus ditegakkan, guru tetap harus memperkecil cara-cara paksaan dengan memberikan sejumlah pilihan atau mengungkapkan simpatinya kepada yang bersangkutan.

Ketika guru dihadapkan dengan persoalan disiplin yang tidak dapat dipecahkan dengan cara halus, guru pun harus tetap menjaga perasaan siswa, sambil tetap berusaha menghentikan atau menghukum tindakannya (Battistich et al., 2007). Guru harus senantiasa berusaha untuk: (a) memecahkan masalah dengan segera (*solve the problem at hand*), (b) berlaku jujur (*be fair*), dan (c) tidak dihukum ketika memerlukan kekuatan yang tegas (*be non-punitive when it is necessary to assert power*). Metode ini dipandang sebagai pendekatan yang konstruktif dengan menggunakan kekuasaan.

Guru pun sering dihadapkan dengan berbagai perilaku kelas yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran (Conroy, Sutherland, Snyder & Marsh, 2008). Untuk itu, perhatian guru harus diarahkan pada perilaku yang mengurangi jam pembelajaran. Conroy et al. menegaskan bahwa strategi seperti memanipulasi *antecedence* dan konsekuensi dapat meningkatkan lingkungan pembelajaran. Kelas merupakan lingkungan yang dinamis dimana guru dan siswa terikat dalam suatu interaksi saling memberi dan menerima (Conroy et al., 2008). Guru dapat melakukan intervensi yang efektif untuk menjadikan interaksi siswa-guru berjalan positif dan mengurangi masalah perilaku (Conroy et al.). Di satu sisi, ketika strategi intervensi hilang dari hubungan guru-siswa di kelas maka sangat

mungkin akan menimbulkan reaksi yang negatif bahkan pemaksaan (Conroy et al.).

Intervensi kelas merupakan strategi yang efektif dan positif untuk memperkuat kompetensi sosial dan mengurangi masalah perilaku (Conroy et al., 2008). Pendekatan kelas yang lebih luas merupakan kombinasi dari praktik-praktik pengelolaan perilaku yang efektif (Conroy et al.). Melalui metode intervensi ini, guru dapat menggunakan pujian secara berkala atau sesering mungkin; melakukan tanggapan terhadap persoalan-persoalan akademik siswa; dan menerapkan aturan kelas.

Menurut Conroy et al., guru harus: (a) melakukan supervisi dan monitoring (*using supervision and monitoring*), (b) melembagakan aturan pengajaran dan kelas (*establishing and teaching classroom rules*), (c) meningkatkan kesempatan untuk menanggapi persoalan akademik (*increasing opportunities to respond to academic request*), (d) meningkatkan pemberian pujian (*increasing contingent praise*), (e) memberikan arus-balik (*providing feedback*), megorekasi kesalahan (*error correction*), dan memonitor kemajuan (*monitoring progress*), serta (f) menerapkan aturan main perilaku yang baik (*implementing the good behavior game*).

Agar supervisi dan monitoring terhadap siswa dapat berjalan efektif, guru harus memiliki keterikatan secara aktif, sering, dan teratur dengan mereka (Conroy et al., 2008). Keterikatan itu antara lain diwujudkan dalam bentuk kedekatan hubungan mereka dengan siswa; melihat-lihat dan berjalan-jalan di dalam ruang kelas; memulai dan melakukan interaksi secara timbal balik; dan memberikan

kesempatan kepada siswa untuk memberikan tanggapan secara langsung dalam pembelajaran (Conroy et al.).

Cara di atas akan memberikan peluang kepada guru untuk mengawasi perilaku dan belajar siswa. Hal itu juga dapat mencegah terjadinya masalah perilaku, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengarahkan perilaku siswa sebelum terlanjur menjadi-jadi (Conroy et al.). Penelitian menunjukkan bahwa supervisi dan monitoring yang dilakukan secara tertutup akan mengurangi perilaku yang mengganggu, baik dalam kelas maupun di lingkungan sekolah (Conroy et al.).

Perkembangan dan implementasi aturan kelas merupakan strategi intervensi yang lain, yang dapat berpengaruh positif terhadap lingkungan pembelajaran (Conroy et al., 2008). Menurut Conroy et al., aturan kelas berlaku sebagai ukuran perilaku yang menciptakan lingkungan pembelajaran yang produktif dan terorganisasi baik bagi siswa maupun guru. Para peneliti sepakat bahwa guru-guru yang efektif: (a) menetapkan aturan yang disepakati bersama pada setiap awal tahun pembelajaran; (b) secara sistematis menyampaikan aturan-aturan itu kepada siswa; (c) melakukan pengawasan dan memberikan pujian kepada siswa; (d) secara konsisten menerapkan sanksi kepada yang melanggar (Conroy et al.). Penting bagi guru untuk menegakkan aturan-aturan kelas, karena tanpa hal tersebut sangat mungkin akan munculnya perilaku agresif dan mengganggu dan akan berpengaruh negatif terhadap lingkungan pembelajaran dan kultur sekolah (Conroy et al.).

Meningkatnya kesempatan untuk bertanya merupakan isyarat yang baik bagi guru untuk memulai pembelajaran (Conroy et al.,

2008). Teknik ini akan meningkatkan jumlah siswa yang aktif, dan sekaligus melibatkan semua siswa di dalam kelas. Para peneliti menyatakan bahwa ketika kesempatan bertanya meningkat, itu berarti bahwa perilaku siswa dalam mengerjakan tugas sekolah juga meningkat (Conroy et al.). Siswa yang terlibat aktif dalam pembelajaran biasanya jarang menunjukkan masalah perilaku. Memang, meningkatnya perilaku yang positif akan berakibat terhadap positifnya budaya sekolah (Conroy et al.).

Dengan meningkatnya pelaksanaan tugas oleh siswa, guru memiliki kesempatan untuk memberikan pujian kepada mereka. Agar pujian itu efektif maka harus dilakukan dan diberikan secara khusus (Conroy et al., 2008). Pujian dilakukan dan diberikan secara khusus ketika mereka mencapai perilaku yang ditargetkan dan memperkuatnya dengan sejumlah pernyataan. Pujian itu dilakukan berdasar pada tercapainya perilaku tertentu yang diharapkan, seperti menyelesaikan tugas dengan baik, mengikuti anjuran guru, atau melakukan perilaku sosial yang sesuai. Pujian yang tak terduga dapat dilakukan oleh guru, terutama berkaitan dengan perilaku yang baik (Conroy et al.). Meskipun kebanyakan guru menyadari betul akan efektifnya pujian, pelatihan-pelatihan untuk hal tersebut perlu dilakukan sebagai usaha membantu para guru dalam melakukan penguatan. Pujian yang positif terbukti secara efektif meningkatkan kompetensi sosial dan perilaku siswa (Conroy et al.).

Penelitian menunjukkan bahwa ketika para guru meningkatkan pujian mereka, ternyata terjadi peningkatan dalam pelaksanaan tugas, bacaan yang benar, masalah yang harus diselesaikan, dan keterikatan siswa (Conroy et al.). Diharapkan para

guru lebih sering menyatakan pujian daripada pernyataan yang sifatnya mengoreksi, dengan ratio empat atau lima banding satu (Conroy et al.).

Pemberian arus balik ternyata relatif berpengaruh terhadap perilaku dan penampilan siswa, dan hal ini merupakan intervensi kelas yang penting. Guru sebaiknya memberikan arus balik ketika ingin: (a) membantu siswa untuk mengajukan pertanyaan, (b) menjadikan siswa memiliki kecakapan khusus dan tingkat pengetahuan, dan (c) memperbaiki kesalahan siswa (Conroy et al., 2008). Koreksi atas kesalahan yang dilakukan siswa harus dilakukan oleh guru melalui model korektif. Arus balik yang bersifat korektif harus diiringi pengawasan yang terus menerus, baik yang sifatnya akademik maupun sosial (Conroy et al.).

Permainan perilaku yang baik (*good behavior game*) dalam suatu kelompok dapat juga dipakai untuk: (a) meningkatkan kemampuan guru dalam mendefinisikan tugas, menyusun aturan, mendisiplinkan siswa; (b) mengurangi perilaku mengganggu, agresif, tidak mengerjakan tugas, dan meningkatnya rasa malu; dan (c) mempromosikan perilaku yang baik dengan dibentuknya team pujian (Conroy et al., 2008).

Guru memulai *good behavior game* (GBG) dengan membuat kelompok dan setiap kelompok memilih salah seorang untuk menjadi ketua. Guru kemudian menyampaikan aturan-aturan kelas dan mengatur permainan. Pada setiap akhir dari sesi permainan, guru dan semua siswa menghitung point yang diperoleh masing-masing, menentukan kriteria kemenangan, dan mengumumkan kelompok yang menang. Permainan perilaku baik (*good behavior game*) merupakan

strategi intervensi kelas yang efektif yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembelajaran siswa.

Menciptakan lingkungan kelas yang positif melalui penerapan intervensi kelas tidak secara langsung dapat memecahkan masalah-masalah perilaku. Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan yang positif, guru harus merencanakan dan menerapkan kecakapan pemecahan masalah secara terus menerus (Conroy et al., 2008). Kecakapan ini harus dilaksanakan secara efektif dan disesuaikan dengan keadaan. Menurut Conroy et al., ketika guru secara sistematis melakukan intervensi kelas, interaksi siswa-guru menjadi lebih positif, siswa menjadi lebih terlibat, dan guru dapat memusatkan perhatiannya pada pembelajaran. Keadaan yang demikian akan mewujudkan lingkungan yang positif sekaligus mempromosikan pembelajaran dan keterikatan siswa (Conroy et al.). (Sumber: "Impact of Student Behavior on a School Culture from the Teacher's Perspective". *Dissertation*. Submitted to Northcentral University. Graduate Faculty of the School of Education in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Education By Tiehise E. Shell Prescott Valley, Arizona March 2010).

15. Bentuk Kepemimpinan, Budaya Sekolah, dan Prestasi Siswa

Budaya dan Keberhasilan Siswa

Apakah budaya sekolah berpengaruh terhadap keberhasilan prestasi siswa. Studi yang dilakukan Brookover (1978) menunjukkan bahwa iklim sekolah dengan standar akademik yang tinggi merupakan persyaratan bagi keberhasilan para siswa. Iklim psiko-sosial merupakan bagian integral dari budaya sekolah dan prestasi siswa. Sackney (1998) menyatakan bahwa budaya sekolah mempengaruhi proses psikologis dan keberhasilan serta menjadi hal pokok untuk mengubah persepsi pemangku kepentingan. Guru, dalam hal ini, menempati posisi yang strategis bagi pencapaian keberhasilan siswa tersebut. Peran guru dan partisipasi mereka dalam budaya sekolah untuk mendukung pencapaian prestasi siswa menjadi lebih tinggi (Bandura, 1993). Gurulah yang akan memperkuat, mendukung, dan dihormati karena posisi mereka dalam pencapaian prestasi siswa.

Kemujaraban Guru dan Prestasi Siswa

Posisi strategis guru dan pengetahuan profesional mereka, dan juga keyakinan yang mereka miliki serta profesionalitas mereka, diyakini akan mempengaruhi perilaku pembelajaran. Pajares (1996) menyatakan bahwa persepsi seseorang atas kemampuan dirinya dapat

menjadi prediktor terhadap apa yang akan diperbuat, keyakinan atas kemampuan diri sendiri membantu menentukan keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya. Keyakinan akan kemampuan diri sendiri dapat mempengaruhi dan mempertinggi penyesuaian mereka terhadap cara-cara yang akan dilakukan.

Kemampuan yang dimiliki para guru diyakini akan mempengaruhi perilaku mereka, seperti usaha, pembaruan, perencanaan, dan pengorganisasiannya; ketepatan, gaya, semangat, dan keinginannya untuk bekerja dalam menghadapi para siswa; serta komitmennya untuk mengajar dan juga karir jangka panjangnya.

Motivasi dan rasa percaya diri para guru ternyata berakibat efektif terhadap kelangsungan pembelajaran di kelas. Guru mengambil keputusan berdasarkan keyakinan-keyakinan mereka; keputusan dan tindakan guru memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembelajaran yang diberikan kepada para siswa. Para siswa lebih berhasil, memperlihatkan motivasi yang tinggi dalam belajar, dan pencapaian prestasi diri yang lebih baik, ketika guru-guru mereka memiliki persepsi yang tinggi terhadap kemampuannya (Guskey & Passaro, 1994).

Komunitas Pembelajaran Profesional dan Prestasi Siswa

Komunitas pembelajaran profesional dapat digambarkan sebagai kelompok kolegial dari para guru dan karyawan dalam suatu sekolah yang terikat dalam suatu komitmen terhadap pembelajaran siswa. Mereka bekerja dan belajar bersama untuk mempertinggi pencapaian prestasi siswa. Komunitas pembelajaran profesional

dapat dilihat sebagai alat pengembangan staf yang potensial untuk memperkuat pembelajaran dan meningkatkan pencapaian prestasi siswa. Guru yang merasakan dukungan dalam pembelajarannya secara terus menerus akan meningkatkan komitmennya dan melakukannya secara efektif.

McLaughlin dan Talbert (1993) menegaskan bahwa ketika para guru memiliki kesempatan untuk berkolaborasi dalam pembelajarannya, mereka dapat berkembang dan lebih bijak untuk memenuhi apa yang diperlukan sesuai pengalaman mereka. Kolaborasi ini dapat memperkuat keefektifan mereka sebagai profesional dan sekaligus menguntungkan siswa. Komunitas pembelajaran memberikan lingkungan yang positif terhadap jaringan kerja guru, kerjasama di kalangan sejawat, memperluas peran profesional dan meningkatkan kemampuan guru mengiringi apa yang diperlukan siswa (Rosenholtz (1989).

Kepemimpinan dan Prestasi Siswa

Kepemimpinan seorang pimpinan sekolah merupakan hal yang pokok bagi keberhasilan para siswa (Murphy, 1998). Huff, Lake, dan Schaalman (1982) telah melakukan penelitian mengenai hubungan antara ciri-ciri kepemimpinan pimpinan sekolah dengan keberhasilan siswa. Mereka menemukan dukungan terhadap hipotesis bahwa pimpinan-pimpinan pada sekolah-sekolah yang kualitasnya baik memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan sejawatnya yang berasal dari sekolah-sekolah yang berkualitas rendah. Misalnya, mereka menemukan kenyataan bahwa pada sekolah-sekolah yang berkualitas

baik, pimpinan-pimpinan sekolahnya memiliki ciri-ciri efektif dan keahlian analisis kognitif yang lebih kuat. Mereka juga menemukan kenyataan bahwa pimpinan sekolah tersebut lebih fokus dan suka dengan perubahan.

Beare, Caldwell, and Milliken (1989) menemukan kenyataan bahwa 'kepemimpinan yang menonjol muncul sebagai karakteristik kunci bagi sekolah-sekolah yang unggul' (p.13). 'Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang beranekasegi yang sering didefinisikan melalui ukuran-ukuran perilaku pimpinan baik subjektif maupun objektif dan akibatnya pada proses pengrganisasian dan juga luarannya (Davis, 1998, p. 59).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Andrew and Soder (1987) melaporkan bahwa perilaku pimpinan sekolah atau guru dalam pembelajaran berpengaruh besar terhadap peningkatan prestasi siswa, terutama pada siswa-siswa yang prestasinya rendah. Mereka menemukan kenyataan bahwa, seperti yang dipersepsikan para guru, sumber keberhasilan dalam membaca dan matematika menunjukkan pencapaian yang signifikan di sekolah dengan pimpinan instruksional yang kuat.

Pendekatan sekilas dalam studi mengenai hubungan antara bentuk kepemimpinan dengan prestasi siswa telah dilakukan oleh Fuller (1989) ketika yang bersangkutan meneliti apakah pimpinan sekolah melaporkan apa yang dikerjakan dalam suatu usaha untuk memperkuat pencapaian prestasi siswa. Pimpinan sekolah dengan skor pencapaian prestasi siswa yang tinggi memperlihatkan kecenderungan akan adanya komitmen personalnya terhadap peningkatan skor siswa, dan cenderung menjadi hal tersebut sebaai

masalah dirinya. Sebaliknya, pimpinan pada sekolah yang skor siswanya rendah, cenderung melemparkan tanggung jawabnya ketika menghadapi masalah, seraya menyatakan bahwa hal tersebut tidak berada di bawah pengawasannya, atau untuk mengurangi besarnya masalah di sekolah, maka tanggung jawab berkaitan prestasi siswa dibebankan kepada orang lain.

Hallinger, Bickman, and Davis (1996) melaporkan tentang akibat tidak langsung dari bentuk kepemimpinan seorang pimpinan sekolah terhadap prestasi siswa, bahkan mereka menegaskan suatu akibat tidak langsung terhadap keefektifan sekolah melalui tindakan yang berbentuk budaya sekolah. Heck, Larsen, and Maccoulides (1990) menegaskan tentang hubungan antara bentuk kepemimpinan pimpinan sekolah dengan tingkat-tingkat prestasi siswa. Tidak hanya sekedar bentuk yang khusus, mereka menemukan kenyataan tentang pimpinan sekolah dengan prestasi yang tinggi ternyata melibatkan staf dalam pengambilan keputusan dan orang tua/wali dalam menentukan program-program, melindungi kepentingan sekolah, mengkomunikasikan tujuan dan target-target pencapaian, pengakuan terhadap prestasi siswa, mengamati perilaku para guru, menjamin sumberdaya, dan senantiasa mengevaluasi program-program. Temuan-temuan mereka menunjukkan hubungan antara kepemimpinan dengan prestasi adalah tidak langsung dan kemungkinannya dua arah.

Sementara itu, Hallinger and Heck (1998) menunjukkan bahwa pengaruh terbesar dari pimpinan sekolah adalah melalui pengembangan dan pelaksanaan visi yang jelas, misi yang koheren, dan pencapaian-pencapaian tujuan. Hubungan antara bentuk

kepemimpinan pimpinan sekolah, budaya, dan prestasi siswa lebih bersifat tidak langsung.

Kumpulan bukti menunjukkan bahwa pimpinan mempengaruhi prestasi siswa secara tidak langsung melalui penetapan tujuan-tujuan sekolah, penyusunan target-target yang tinggi untuk siswa dan karyawan, pengorganisasian kelas, alokasi sumber daya, mempromosikan lingkungan pembelajaran yang positif dan teratur, melakukan komunikasi dengan guru, karyawan, orang tua/wali siswa, dan memberikan pelatihan kepada para guru, berkunjung ke kelas-kelas, dan lebih sering melakukan evaluasi pada pembelajaran para guru (Griffith, 1999, p. 287).

Eberts and Stone (1988) menyatakan bahwa pengaruh pimpinan terhadap pencapaian prestasi siswa merupakan hasil dari interaksinya dengan para guru. Interaksi tersebut dilakukan dengan cara mengidentifikasi tujuan yang jelas, menyediakan waktu untuk berkunjung ke kelas-kelas, memberikan dukungan dan bimbingan, juga memberikan reward dan insentif (Sumber: Kelley Kathleen Novak. "Relationships Among Leadership Styles, School Culture, And Student Achievement". A *dissertation* submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Research, Technology, and Leadership in the College of Education at the University of Central Florida Orlando, Florida Summer Term, 2008).

16. Pemilihan Budaya Sekolah

Penentuan atau pemilihan sesuai prioritas (*triage*) budaya sekolah adalah penilaian segera atas keadaan budaya sekolah berdasarkan tanggapan-tanggapan yang bersumber dari sejumlah pertanyaan ringkas. Cara ini dipakai untuk membantu sekolah dalam menentukan perlunya tindakan yang mestinya dilakukan.

Apakah kerja keras sekolah untuk membangun iklim sekolah yang positif itu didukung oleh semangat warga sekolah? Apakah sekolah memperhatikan kerja tim dan kolegalitas? Apakah semua pemangku kepentingan terlibat dalam proses pembangunan budaya sekolah? Apakah sekolah telah berjuang keras untuk meningkatkan keberhasilan prestasi siswa dari tahu ke tahun?

Memang, tujuan-tujuan luhur ini tidak mungkin tercapai tanpa adanya budaya sekolah yang sehat. Bagaimana sekolah mengetahui bahwa sekolahnya memiliki budaya yang sehat? Penentuan atau pemilihan sesuai prioritas (*triage*) budaya sekolah -- diambil dari istilah medis-- merupakan usaha untuk membantu sekolah dalam menentukan tindakan atas budaya mereka. Apakah perlu adanya monitor dan pengawalan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh?

Apakah Budaya Sekolah Itu dan Mengapa Penting?

Budaya sekolah, menurut Richardson (2001) “ . . .merupakan kumpulan dari nilai-nilai dan norma-norma perorangan. Budaya sekolah merupakan konsensus terhadap sesuatu yang penting. Budaya sekolah merupakan harapan-harapan kelompok. Hubungan antara budaya sekolah yang sehat dengan perkembangan profesional menjadi pertimbangan utama dalam penerimaan dan seleksi karyawan sekolah.

Budaya sekolah menjadi dan bahkan lebih penting karena telah berkembangnya era akuntabilitas. Setiap warga sekolah memiliki keterlibatan dalam setiap usaha perbaikan. Semua itu akan menjadi sarana koreksi sekaligus untuk mempromosikan pencapaian prestasi siswa. Beberapa penulis (Levine & LeZotte, 1995;Sizer, 1988; Phillips, 1996; Peterson & Deal, 1998; Frieberg, 1998) sepakat dan menunjuk iklim sekolah, lebih khusus lagi budaya sekolah sebagai sesuatu yang penting, tetapi seringkali diabaikan sebagai komponen perbaikan sekolah.

Ada tiga perilaku hal yang dapat dijadikan ukuran untuk menilai budaya sekolah (Phillips, 1993). Tiga hal itu adalah:

1. ***Professional Collaboration***: Apakah ada pertemuan yang diselenggarakan secara rutin di kalangan guru dan karyawan? Apakah telah terjalin kerja sama di kalangan guru dan karyawan untuk memecahkan isu-isu profesional terkait dengan pembelajaran, pengorganisasian, dan masalah kurikulum?
2. ***Affilliative/Collegial Relationships***: Apakah warga sekolah senang dengan cara bekerja sama, mendukung

satu sama lain, dan merasa berharga serta menjadi satu bagian.

3. *Efficacy or self-determination*: Apakah setiap warga sekolah merasa menjadi bagian dari sekolah? Apakah mereka telah berusaha keras untuk meningkatkan keahlian mereka sebagai profesional yang sesungguhnya, atau semata-mata sebagai korban tanpa penghargaan dari suatu birokrasi?

Menentukan kualitas dan kesehatan budaya sekolah merupakan hal yang pokok, bagi pencapaian prestasi siswa. Menurut Sergiovanni (2000), budaya sekolah merupakan infrastruktur bagi aktualisasi tujuan-tujuan sekolah, yaitu dalam memperbaiki prestasi siswa.

Bagaimana Merencanakan Budaya Sekolah?

Dalam dunia medis, penentuan atau pemilihan sesuai prioritas (*triage*) digunakan di ruang darurat atau di medan perang untuk menentukan sejumlah perlakuan karena sebab-sebab tertentu. Berkaitan dengan budaya sekolah, penentuan atau pemilihan sesuai prioritas (*triage*) berarti penggunaan kuisisioner untuk memperoleh masukan dalam rangka menentukan tindakan yang mendukung keberhasilan siswa. Oleh karena itu, sekolah perlu secara terbuka dan berkelanjutan mendiagnosa persoalan budaya sekolah atau secara mendalam mengalaisa perkembangan budaya sekolah yang sehat.

Tanggapan terhadap kuisisioner tersebut akan membantu sekolah dalam memutuskan tindakan yang diperlukan. Apakah misalnya, sekolah perlu menyelidiki secara lebih luas berkaitan dengan persoalan kolaborasi profesional, hubungan kolegal, usaha-usaha determinasi-diri, atau apakah sekolah perlu memonitor hubungan-hubungan di antara warga sekolah?

Penentuan Prioritas Budaya Sekolah:

Skor: 1 = Tidak Pernah, 2 = Jarang, 3 = Kadang-kadang, 4 = Sering, 5 = Selalu

KOlaborasi Profesional:

1. Guru dan karyawan mendiskusikan isu-isu kurikulum dan strategi pembelajaran
2. Guru dan karyawan berkerja sama untuk mengembangkan sckedul sekolah.
3. Guru dan karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan bahan dan sumberdayanya.
4. Atuan perilaku siswa merupakan hasilkolaborasi dan consensus di kalangan karyawan
5. Perencanaan dan pengorganisasian waktu yang dibagikan kepada guru dan karywan dipakai untuk perencanaan secara kolektif.

Hubungan Kolegal:

1. Guru dan karyawan menceritakan tentang kegiatan-kegiatan yang mendukung nilai-nilai sekolah.

2. Guru dan karyawan berkunjung ke sekolah lain untuk membangun kolegalitas.
3. Sekolah telah menggambarkan suasana perasaan 'kebersamaan' yang sesungguhnya.
4. Sckedule sekolah telah menggambarkan terciptanya kesempatan berkomunikasi antara guru dan karyawan.
5. Sekolah mendukung dan menghargai berlangsungnya tukar gagasan.
6. Sekolah menyelenggarakan upacara khusus untuk memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi.

Self-Determination/Efficacy:

1. Ketika ada sesuatu yang tidak bekerja di sekolah, sekolah dan karyawan akan mencegahnya.
2. Warga sekolah saling bergantung satu sama lain.
3. Warga sekolah akan mencari alternative mengatasi masalah.
4. Warga sekolah akan mencoba mendefinisikan masalah daripada menyalahkan orang lain.
5. Karyawan sekolah dilatih untuk membuat keputusan pembelajaran daripada menunggu pengawas.
6. Warga sekolah bekerja karena mereka senang dengan pekerjaannya.

(Sumber: "School Culture Triage". Center for Improving School Culture (CISC).<http://www.schoolculture.net/triage.html>).

17. Membangun Budaya Sekolah Yang Kuat

Istilah-istilah Kunci:

Sub-budaya: Kebudayaan didefinisikan sebagai keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan bersama yang berlangsung atau terjadi di lingkungan sekolah. Budaya sekolah diciptakan secara bersama-sama oleh anggota dari komunitas sekolah dan dapat dilihat kapan pun ketika mereka melakukan interaksi satu sama lain. Sekolah sebagai sebuah budaya dominan (*dominant culture*), di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kecil yang merupakan bagian dari budaya sekolah.

Kelompok-kelompok kecil ini adalah sebagai sub-budaya (*sub-culture*) dari budaya sekolah yang bersangkutan.

1. Sub-budaya guru (*a teacher subculture*), terdiri dari nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan yang berhubungan dengan tanggung jawab harian mereka dalam kegiatan pembelajaran;
2. Sub-budaya tenaga administratif (*a school administrator subculture*), yang terdiri dari norma-norma dan harapan-harapan yang diyakini tim kepemimpinan sekolah mengenai bagaimana sekolah dikelola dan bagaimana kegiatan semua warga sekolah diorganisasikan dengan baik;

3. Sub-kebudayaan lingkungan masyarakat (*a district subculture*), yang berusaha memusatkan pengelolaan beberapa sekolah dan berusaha menciptakan kebijakan-kebijakan dan harapan-harapan yang dapat menjembatani budaya sekolah tertentu dengan masyarakat atau pememrintah;
4. Sub-budaya siswa (*a student subculture*), yang dipusatkan pada maksimalisasi keterikatan sosial dan kontrol terhadap perilaku siswa;
5. Sub-budaya orang tua (*a parent subculture*), yang meliputi harapan-harapan dari para orang tua terhadap pihak sekolah yang dapat memperkuat nilai-nilai mereka dan juga nilai-nilai komunitas.

Memperhatikan sub-kultur di atas dapat diartikan bahwa sekolah diharapkan dapat menemukan dan menekankan nilai-nilai inti yang disepakati bersama. Selain sekolah memiliki nilai-nilai inti yang dipahami bersama, sekolah juga dapat menerima perbedaan di antara sub-kultur tersebut.

Kepemimpinan dan pengelolaan

Pembahasan pokok mengenai pengelolaan dan kepemimpinan berkaitan dengan kegiatan harian dari pimpinan sekolah, yang meliputi baik fungsi-fungsi pengelolaan maupun kepemimpinan. Sekolah sebaiknya menyusun asas-dasar aturan yang dapat dijadikan dasar dalam pelaksanaan pengelolaan dan kepemimpinan. Dewan pimpinan tentu saja melakukan baik fungsi-

fungsi yang berkaitan dengan organisasi, yang secara khusus berkaitan dengan kepemimpinan --mendukung dilakukannya perbaikan, mendorong dan memperkuat para karyawan untuk menuju puncak prestasi, dan memngem-bangkan kepercayaan di dalam organisasi. Demikian juga melakukan fungsi yang berkaitan dengan pengorganisasian, yaitu menghargai manajemen --bekerja dalam sistem, dan secara teratur mengorganisasikan, mengawasi, dan mengarahkan perilaku para karyawan.

Ketika sekolah secara sungguh-sungguh berusaha mengembangkan kepemimpinan yang bersifat budaya (*cultural leadership*) dan pengelolaan yang bercorak budaya (*cultural management*), setiap warga sekolah akan terlibat dalam berbagai kegiatan yang meliputi dua sisi tersebut, yaitu kepemimpinan dan pengelolaan (Sumber: Kruse, S. D. & Louis, K. S. (2009). *Building Strong School Cultures: A Guide to Leading Change*. Thousand Oaks CA: Corwin Press).

18. Perlunya Budaya di Sekolah dan Ruang Kelas

Menurut Thomas Lickona, jika ingin membuat perubahan permanen pada watak siswa, maka sekolah perlu menerapkan pendekatan komprehensif, yang melibatkan pikiran, perasaan, dan perilaku siswa. Guru perlu bertanya: "apakah praktik-praktik sekolah saat ini mendukung, mengabaikan, atau bertentangan dengan nilai-nilai dan pendidikan karakter yang dipercaya sekolah?" (hlm. 10). Kita tidak akan meraih kemajuan siswa, jika menyalahkan masyarakat untuk semua hal, tegasnya. Kita harus mengamati **budaya di sekolah dan ruang kelas** untuk melibatkan bagaimana bisa membangun komunitas sekolah yang di dalamnya semua siswa dihargai, memiliki peluang untuk memimpin, dan dihormati karena menjadi diri sendiri.

Sekolah harus menjadi komunitas siswa dengan pola budaya, konsensus sosial, dan ritual yang sudah sangat mapan, yang dirancang untuk merangkul setiap siswa agar menjadi anggota kelompok. Sekolah tidak hanya menjadi tempat bagi siswa untuk merasa dipaksa atau terpaksa menghabiskan waktu. Tidak diragukan lagi, pesan sosial dari komunitas sekolah memberi masukan bagi perkembangan sosio-emosional, dan itu menegaskan pentingnya peren-canaan cermat budaya sekolah.

Sekolah sebagai sebuah komunitas merupakan kelompok yang dikembangkan secara internal berdasarkan budaya tertentu. Selain kelompok memiliki budaya sendiri, budaya tersebut akan

memberikan identitas dan kebanggaan serta penghormatan bagi kelompok tersebut. (Given, 2007: 149).

Guru

Kebanyakan orang menggunakan istilah guru (*teacher*) yang berasal dari bahasa Inggris, yang berarti orang yang memiliki (*profess*) atau membagikan pengetahuan dan keterampilan". Pada awalnya, pembelajaran diartikan secara terbatas sekedar penyerapan informasi. Memiliki pengetahuan dan keterampilan sepertinya sudah cukup. Namun dewasa ini, pembelajaran sebagai proses lebih berhubungan dengan sosialisasi ketimbang pengajaran, dan untuk itu, dibutuhkan guru yang memandu perkembangan sistem pembelajaran di dalam dan antar individu (Given, 2007: 369).

Dalam sistem pembelajaran, guru antara lain: (a) sebagai model peran dan mentor, (b) kolaborator, (c) fasilitator, (d) pelatih, dan (e) pencari bakat dan pembimbing. Dalam hal ini, tidak dianjurkan bagi guru untuk menjadi pemberi ceramah atau pemilik pengetahuan (*professor*). Meskipun penyampaian pelajaran dengan ceramah itu perlu, tetapi sebaiknya dijaga untuk tetap singkat dan harus diselingi dengan keterlibatan penuh-makna keberadaan siswa (369).

Guru sebagai model dan mentor, kolaborator, fasilitator, dan pembimbing, mencerminkan pemahaman baru tentang cara mereka memandang diri sendiri dan cara mereka mengajar siswa. Proses mengajar akan lebih terfokus pada membentuk kebiasaan untuk pembelajaran seumur hidup ketimbang sekedar memperbaiki

potongan informasi yang saling lepas. Untuk mengubah pemahaman tentang guru sebagai pemilik pengetahuan dengan peran-peran yang disebutkan di atas memang membutuhkan usaha yang sungguh-sungguh. Sekuntum mawar, meskipun disebut dengan nama lain, tetap saja sekuntum mawar; tetapi memikirkan kembali konsep mengajar, secara dramatis mengubah apa yang terjadi di ruang kelas dan, dengan demikian, mengubah apa yang terjadi di luar itu.

Persepsi Siswa terhadap Guru

Ada aspek penting yang perlu diperhatikan oleh para guru. Guru harus menunjukkan minat dan memahami dengan baik kandungan materi yang mereka ajarkan. Karena siswa dengan cepat akan menilai guru dan memutuskan apakah guru menguasai dan menikmati materi yang diharapkannya dipelajari siswa. Jika guru tidak tampak demikian, siswa akan berpikir, entah benar atau salah: 'Aku tahu lebih banyak tentang hal itu ketimbang dia, Mengapa aku harus mendengarkannya?' (Given, 2007: 241).

Jika siswa merasa bahwa guru antusias terhadap materinya, antusiasme itu menular karena dapat mendorong hasrat kuat untuk belajar dan meraih prestasi akademik. Guru harus memiliki minat besar terhadap materi yang mereka ajarkan dan menunjukkan niat yang jelas dan penghaapan yang tinggi bahwa siswa juga akan menyukai pelajarannya. Tentu saja guru akan membangkitkan sikap serupa jika menunjukkan penerimaan dan penghargaan terhadap siswa berdasarkan kelebihan dan gaya belajar yang disukai masing-masing.

Menjadi Mentor

Menjadi **mentor** bagi teman sebaya atau **ketua kelas** bisa memberikan peluang kepada siswa untuk melatih etika kepemimpinan. Ketika siswa mempelajari materi baru, guru bisa mendorong mereka untuk mengajarkan apa yang mereka dapatkan kepada teman lainnya. Tindakan mengajar teman menjernihkan pemikiran dan membantu siswa atau guru mengamati detail yang sebelumnya tidak dipertimbangkan. Menjadi mentor bagi teman sebaya memberikan peluang kepada setiap siswa untuk terus mengembangkan kecakapan sambil mengasah kepemimpinan dan memupuk percaya diri (Given, 2007:182).

Guru-Eksekutif (Pemandu) dan Pencari Bakat

Di dalam ruang kelas, guru bisa berperan sebagai eksekutif efektif yang memberdayakan siswa untuk meraih tujuan tertinggi mereka. Guru eksekutif ini berfungsi sebagai penyelia yang mengajarkan berbagai strategi kepada siswa untuk menggunakan sumberdaya mereka dengan cara yang bermanfaat. Ia membimbing siswa ke tingkat pemikiran lebih tinggi untuk membangkitkan wawasan dalam pikiran dan tindakan mereka, dan membangkitkan

energy dan kekuatan untuk mengubah pikiran individual mereka dan mempelajari sesuatu yang baru. (Given, 2007: 354).

Seperti CEO perusahaan yang bertindak sebagai pengambil keputusan, guru pun demikian. Mereka mengumpulkan dan menganalisis data untuk menentukan mana yang efektif, dan mana yang perlu dimodifikasi, dibuang, atau diteruskan. Mereka memikirkan temuan itu untuk memperkirakan hasil di masa depan.

Eksekutif di ruang kelas melakukan penaksiran didasarkan pada kinerja, seperti portofolio, jurnal, proyek, catatan konferensi, dan prosedur lain, dan ia menjadi model dalam Tanya jawab evaluasi sehingga siswa belajar bagaimana mengkritik dan menilai pekerjaan mereka secara subyektif dan obyektif. Peran eksekutif adalah menyiapkan siswa untuk mempertimbangkan pikiran, perilaku, dan keyakinan mereka dan membuat keputusan berdasarkan bukti dan pertimbangan. Guru eksekutif mengajarkan strategi kepada siswa untuk mempelajari dan mencermati pikirannya sendiri (Given, 2007: 354).

Guru yang berfungsi sebagai eksekutif atau pemandu juga berperan sebagai pencari bakat yang mengenali dan menonjolkan kekuatan siswa yang biasanya tidak teramati. Guru mendorong siswa untuk memikirkan bagaimana mereka akan tumbuh dalam semua sistem dan bagaimana sensasi dan pengalaman saat ini bisa berpengaruh terhadap masa depan.

Peran utama guru pemandu adalah mendukung pemikiran metakognitif, sehingga siswa bertanggung jawab atas tindakan mereka dan memahami bagaimana perilaku satu sistem otak mempengaruhi sistem-sistem yang lain. Guru pemandu membantu

siswa menghindari kekacauan sistem saraf dengan secara bijak melibatkan semua sistem pembelajaran untuk melaksanakan satu tugas yang sama, atau mendukung sistem-sistem yang tidak terkait untuk tetap netral, dan bukannya berfokus pada pelbagai pikiran, perasaan, atau sensasi yang saling bersaing (Given, 2007: 356).

Misalnya, ketika siswa sedang mempelajari Perang Dunia Kedua (*sistem pembelajaran kognitif*), jika siswa yang biasanya bekerja dalam kelompok kecil (*sistem pembelajaran sosial*), membuat replica medan perang (*sistem pembelajaran fisik*), sebagai cara untuk menunjukkan bagaimana para tokoh (*relevansi pribadi untuk pembelajaran emosional*) bertahan hidup dalam ganasnya peperangan (*pembelajaran reflektif*), maka kelima sistem pembelajaran secara aktif menanangi topik yang sama (Given, 2007: 356-7).

Contoh di atas memberikan gagasan bahwa mengarahkan energi dari setiap sistem pembelajaran pada satu tugas yang sama akan meningkatkan keterlibatan siswa. Kemudian, jika guru pemandu mendorong diskusi tentang proses yang terkoordinasi dan meminta siswa mengutarakan gagasan mereka untuk mengembangkan semua sistem sambil mempelajari topik selanjutnya, ia mendukung kolaborasi guru-siswa sekaligus menanamkan pemikiran reflektif (Given, 2007: 357).

Sebagai pendidik, guru harus meluangkan waktu untuk meluangkan pemikiran reflektif di tengah pelajaran. Untuk memupuk penguasaan dalam pembelajaran reflektif, (Parkins (1995) menyarankan agar guru menekankan hal-hal berikut:

- Strategi yang relevan dengan tantangan pemikiran luas, seperti mengingat, mengatasi masalah, dan mengambil keputusan.
- Swa-pantau dan manajemen mental.
- Pembudayaan sikap positif.

Guru-Fasilitator

Siswa yang melatih sistem pembelajaran kognitif tidak hanya mengajukan pertanyaan bermakna yang lazim dengan pertanyaan ‘kenapa?’. Mereka menanyakan dengan “bagaimana”, misalnya bagaimana cara kerja suatu benda?, atau dengan “apa”, misalnya, apa arti kata ini-itu, atau dengan “mengapa”, misalnya, mengapa guru disusul kilat?, dan seterusnya. Guru yang bertindak sebagai fasilitator akan merespon dengan jawaban yang singkat dan akurat, atau membantu siswa menemukan atau menciptakan jawaban. Respon tersebut membantu memicu pembelajaran baru dan pertanyaan tambahan (Given, 2007: 247-8).

Guru bisa merangsang dan memfasilitasi pembelajaran pada semua siswa dengan menganani kebutuhan untuk mengetahui dengan cara beragam. Guru harus memfasilitasi pembelajaran dengan memberikan pelajaran yang mengoptimalkan setiap sistem pembelajaran alamiah. Dengan menyediakan pelbagai cara belajar melalui sistem-sistem yang berbeda, siswa bebas memperoleh informasi baru dengan cara yang paling nyaman bagi mereka. Memberikan pilihan tugas kepada siswa bisa meningkatkan pelajaran

yang biasanya diajarkan dengan membaca atau menjawab sejumlah pertanyaan. Sebagai contoh, siswa dapat:

- Melakonkan konsep-konsep pelajaran
- Menciptakan sajak
- Menulis lirik baru untuk lagu “Bintang Kecil”
- Menyanyikan butir-butir penting dengan irama rap atau lainnya
- Membangun konsep dengan menggabarkan gagasannya
- Menggambarkan butir-butir penting pada sebuah poster
- Membuat kartu-kartu pertanyaan dan jawaban untuk mengadakan kuis kelas
- Membuat papan permainan dengan menggunakan kartu-kartu yang sama yang digunakan untuk kuis
- Membuat teka-teki silang

Sebagai fasilitator pembelajaran, guru perlu meluangkan waktu untuk mempelajari harapan, impian, dan keinginan setiap siswa, dan menggunakan informasi itu untuk memandu perkembangan pengetahuan dan kecakapan demi terwujudnya tujuan positiif. Upaya ini bisa sangat membantu dalam menumbuhkan kode perilaku positif di dalam kelas. Jika guru gagal mempertimbangkan sistem-sistem pembelajaran, seperti pembelajaran emosional dan sosial, teater pemikiran siswa cenderung bersaing untuk menarik perhatian, dengan demikian akan menurunkan peluang belajar (Given, 2007: 248).

Banyak cara yang dapat dipakai untuk memfasilitasi siswa belajar aktif sambil tetap memberikan materi pelajaran dan memenuhi kebutuhan mereka. Guru pun bisa mengikuti gaya belajar

yang disukai siswa secara umum sekaligus memperoleh rasa nyaman dalam mengajar. Guru juga bisa mengenali kebutuhan gaya belajar setiap siswa dan membantu mereka menggunakannya untuk lebih mengendalikan pembelajaran mereka (Given, 2007: 250).

Gangguan belajar bukan alasan untuk kegagalan akademik. Hanya sedikit siswa yang tidak mampu belajar dalam koridor cukup memuaskan jika diajari dengan strategi alternative yang didasarkan pada kekuatan sistem pembelajaran. Namun, memfasilitasi pembelajaran melalui pendekatan sistem, membutuhkan pemecahan masalah terfokus dan cara baru mengajar.

Guru-Kolaborator

Semua siswa, terutama mereka yang memiliki kecakapan terbatas dalam pembelajaran sosial, membutuhkan guru sebagai **kolaborator** untuk membantu mereka mengembangkan kekuatan sosial, seperti **mengatasi masalah** secara interaktif dengan guru dan siswa lain. Guru kolaborator menunjukkan cara kerja sama dengan mengembangkan tanggung jawab bersama, interaksi sosial yang sehat, strategi untuk menginterpretasikan isyarat sosial-emosional, dan teknik untuk berhubungan akrab (Given, 2007:182).

Para guru menyadari betul bahwa bimbingan khusus dalam **mengatasi konflik**, menjadi penengah, belajar bersama, mendengarkan dan berbicara dengan tujuan baik, sangat penting bagi sistem **pembelajaran sosial**. Untuk mendukung pembelajaran sosial, guru kolaborator mengaitkan isi pelajaran dengan kecakapan berkomunikasi lisan. Mereka menjelaskan bagaimana tokoh sejarah

berinteraksi dengan orang lain. Mereka melibatkan siswa dalam memberikan dan mengkaji laporan lisan.

Guru kolaborator, mendorong tumbuhnya rasa memiliki dan **kode perilaku** di dalam kelas, yang di dalamnya siswa saling menghargai pembelajaran dan menghormati kontribusi anggota pada kelompok –apa pun bentuk kontribusi itu. (Given, 2007:182).

Guru dan Tujuan Pribadi Siswa

Mencari merupakan emosi alamiah yang memotivasi perilaku. Di kelas, berbagai keinginan, impian, dan pengharapan pribadi siswa mengarah pada penetapan tujuan pribadi. Karena anak-anak kerap mengalami kesulitan mengungkapkan gagasan dan aktivitas yang mereka sukai, guru perlu memasukkan rencana pelajaran yang mengembangkan tujuan pribadi. Kemudian, baik guru maupun siswa bisa mengembangkan rencana yang bisa dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan itu (Given, 2007:119).

Perasaan **cemas** dan **takut**, bisa memotivasi siswa untuk menghindari atau mengambil risiko, demikian juga kemarahan bisa memotivasi siswa untuk bertanggung jawab atau menyalahkan orang lain ketika apa yang diinginkannya tidak tercapai. Kenyataannya, antara rasa takut dan **agresi** memang seringkali tumpang tindih. Ketika merasa takut, manusia cenderung bersikap agresif. Dengan adanya rasa nyaman, **sikap agresif** pun bisa berkurang. Hikmahnya adalah bahwa **ruang kelas** harus di suasanakan dalam keadaan yang nyaman. Ruang kelas dan lingkungan sekolah secara keseluruhan harus menjadi tempat yang aman dan nyaman bagi guru dan siswa

untuk saling memahami dan peduli, saling menghormati kelebihan dan membantu menekan kelemahan masing-masing (Given, 2007:120).

Guru dan Kondisi Emosional Siswa

Menurut Goleman dalam bukunya *Emotional Intelligence* (1995), kemampuan **mengelola emosi** orang lain dan menentukan nada emosional atau perasaan dalam sebuah interaksi merupakan **seni**. Kekuatan untuk menentukan emosi ini tidak dianggap sebagai kekuatan manipulative tetapi sebagai proses yang mengkoordinasi dengan ritme biologis orang lain. Itulah ini dalam menangani hubungan dan merupakan tanda dominansi pada tingkat hubungan yang mendalam dan intim.

Pembelajaran bergantung pada **kondisi emosional**, yang menentukan kemana perhatian diarahkan dan apa yang dipelajari. Akibatnya guru tidak bisa mengabaikan emosi sebagai pengaruh vital proses pembelajaran. Guru yang memahami keterkaitan antara emosi dan pembelajaran bisa membantu siswa untuk menggunakan emosi mereka secara produktif untuk menilai situasi dan mengambil tindakan yang menonjolkan kelebihan individu, menetapkan tujuan yang relevan bagi masing-masing, mengatasi pelbagai konflik, mengelola perasaan marah, dan mengungkapkan emosi dengan cara yang bisa diterima (Given, 2007: 121).

Tidak diragukan lagi, emosi terkait dengan **sikap, motivasi, ketekunan, kegigihan, dan harga diri**. Dengan demikian, emosi

mendorong kualitas pribadi yang secara sistematis mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan siswa.

Guru harus berhati-hati dalam membaca **bahasa tubuh** dan kondisi emosional siswa, dan berkomunikasi serta berinteraksi dengan kondisi tersebut. Misalnya, jika seorang siswa merasa sedih, guru perlu menyelaraskan diri dengan kondisi nada kesedihan. Jika guru mengabaikan kesedihan dan mengajar dengan antusias, kemungkinan anak itu bereaksi dengan bersikap tidak peduli atau bahkan marah. Demikian pula, seluruh kelas bisa menunjukkan ketidakpedulian dan kemalasan, seakan menyatakan: 'saya lebih suka berada di mana saja di dunia ini kecuali di tempat ini' (Given, 2007: 122).

Sebaliknya, guru yang mengawali pelajaran dengan **lemah lembut**, dan secara bertahap meningkatkan antusiasme, berpeluang besar membawa kelas pada situasi yang diinginkan. Ibaratnya, guru harus menyamakan langkah dengan emosi jiwa siswa. Setelah proses penyiapan ini dicapai, guru bisa menggerakkan siswa perlahan-lahan menuju keadaan sosial-emosional yang berbeda. Akan tetapi, meskipun penting, penyamaan keadaan ini tidak selamanya mudah diwujudkan.

Rasa humor yang cerdas dan penuh kepedulian merupakan asset yang sangat berharga yang perlu dikembangkan guru, karena humor bisa menurunkan ketegangan yang mungkin timbul akibat ketidakselarasan keadaan emosi guru dan siswa. Namun, dalam humor tidak ada tempat untuk sindiran tajam tersamar atau berlebihan yang mungkin diterapkan sebagian guru dalam situasi sulit. Tindakan seperti itu cenderung menjadi senjata makan tuan saat

itu juga atau setelah beberapa waktu, karena sindiran merupakan lelucon yang merendahkan orang lain.

Ketika emosi siswa berada dalam **keadaan positif**, guru dan siswa merasa nyaman tentang sekolah. Mereka bertanggung jawab dalam kegiatan belajar dan mengajar dan tetap tekun sampai tugas terselesaikan. Dengan melakukan ini, mereka menciptakan lingkungan pembelajaran sosial yang harmonis, yang di dalamnya pembelajaran cerdas bisa berlangsung, dan mereka merasa bebas untuk mengungkapkan diri sesuai dengan kepribadian. Jelas, individu dan masyarakat akan mendapatkan manfaat ketika guru menggunakan emosi mereka seefektif mungkin guna meningkatkan prestasi dan mendukung kualitas siswa. (Given, 2007: 127).

Guru-Pujian dengan Gaya Sentuhan

Apa yang bisa dilakukan guru ketika mendapati siswa yang berprestasi atau berperilaku baik. Bisakah guru menyentuh siswa dengan penuh cinta dan kepedulian tanpa melanggar “larangan menyentuh siswa” yang dirancang untuk melindungi anak? Tampaknya hal itu bisa dilakukan. Dengan mengatakan kepada siswa: “pekerjaanmu bagus atau benar-benar luar biasa!”, bolehkan guru menjabat tanganmu?... (“menepuk punggungmu..., memberikan pelukan..., tos dulu dong”). (Given, 2007: 293).

Cara seperti itu tampaknya akan menularkan kehangatan sekaligus memberikan kewenangan kepada siswa untuk merespon dalam zona yang nyaman mereka. Sentuhan ringan yang oleh guru

kepada siswa bisa mengubah pandangan siswa terhadap dirinya karena ia menjadi merasa berharga di dalam kelas.

Guru-Eksplorer

Guru yang baik bisa mengubah setiap konsep atau gagasan, betapun abstraknya, menjadi materi yang bisa digarap atau kegiatan pengalaman, seperti melakonkan dalam bentuk sandiwara, mengatasi masalah nyata, dan permainan aktif. Guru harus memiliki imajinasi, keinginan bereksplorasi, dan bereksperimen dengan berbagai kegiatan aktif. (Given, 2007: 293).

Guru-guru yang tradisional tidak akan berharap siswa mengubah cara belajar mereka, sebagaimana mereka tidak berharap siswa mengubah warna mata mereka. Namun, jika siswa diminta menghabiskan waktu sedikitnya 5 jam di lingkungan yang tidak ramah dengan cara belajar mereka, bukan tidak mengherankan jika banyak siswa yang kehilangan minat dalam proses sekolah.

Guru-Pelatih

Guru bisa melatih dan mengilhami siswa dalam mengelola sistem pembelajaran, seperti pelatih tim bola mengilhami seorang pemain yang canggung untuk bergerak anggun di lapangan. Guru pelatih mengenali apa yang bisa dilakukan oleh siswa dengan baik

dan kemudian memanfaatkan kecakapan itu sebagai dasar untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Guru bisa mengajukan pertanyaan tentang model atau alat peraga yang dibuat siswa.

Guru pelatih selalu waspada terhadap siswa yang cenderung 'hidup' dalam sistem pembelajaran fisik tetapi mengabaikan aspek-aspek lain dalam kehidupan mereka. Ketika kebutuhan untuk melakukan sesuatu sudah terpenuhi melalui olah raga misalnya, perkembangan terbatas sistem lainnya mungkin terabaikan. Para atlet sekolah misalnya, bisa didorong untuk menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk melakukan latihan fisik yang tanpa sadar mendukung terbatasnya perhatian pada perkembangan pembelajaran yang seimbang. Guru pelatih sebaiknya harus mengilhami siswa mereka untuk mengarahkan energi fisik mereka menjadi aktivitas yang mendukung pertumbuhan pribadi dan akademis secara bersamaan (Given, 2007: 300). (Sumber: Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*; Barbara K. Given, *Brain-Based Teaching: Merancang Kegiatan Belajar-Mengajar Yang Melibatkan Otak Emosional, Sosial, Kognitif, Kinestetis, dan Reflektif*, Bandung: Kaifa, 2007, hlm. 181-182).

19. Tata Tertib dan Budaya Sekolah

Hal utama yang akan menjamin kelangsungan proses pembelajaran yang efektif adalah adanya lingkungan yang nyaman, mendukung, dan tegaknya disiplin yang menghormati hak-hak seperti: (a) hak semua siswa untuk belajar, (b) hak guru untuk mengajar, dan (c) hak semua warga sekolah untuk merasa nyaman berada di lingkungan sekolah.

Tata tertib sekolah dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aturan yang mengikat tanggung jawab semua warga sekolah untuk menegakkannya dan mengakui pentingnya relasi-relasi yang sesuai dan bermakna. Tata tertib ini dibuat dan disampaikan dalam rangka menghasilkan luaran yang terbaik bagi para siswa. Tata tertib ini mendukung sepenuhnya hubungan yang erat antara pembelajaran, prestasi, dan perilaku.

Warga sekolah yang menegakkan tata tertib sebagai basisnya diharapkan memberikan:

1. Dukungan yang positif untuk mempromosikan standar prestasi dan perilaku yang tinggi;
2. Secara jelas mengartikulasikan tanggapan dan konsekuensi terhadap perilaku yang sesuai.

Pihak sekolah hendaknya menggunakan strategi khusus untuk mempromosikan perilaku yang positif, demikian juga menentukan jenis hukuman terhadap perilaku yang melanggar, tentu dalam bentuk hukuman yang mendidik dan bertanggung jawab. Sebelum memberlakukan tata tertib, pimpinan sekolah harus meminta kesepakatan kepada orang tua siswa atau wali siswa. Orang

tua atau siswa diminta untuk menandatangani kontrak kesepakatan. Kesepakatan ini nantinya menjadi dasar yang harus dijadikan rujukan baik oleh sekolah, guru, siswa, dan orang tua.

Setiap warga sekolah diharapkan untuk:

1. Memimpin diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan aturan hukum, etika, kenyamanan, dan sikap yang bertanggung jawab terkait dengan pengakuan dan hormat terhadap hak-hak orang lain.
2. Berpartisipasi secara aktif dalam program pembelajaran di sekolah.
3. Bertanggung jawab terhadap perilaku diri sendiri dan pembelajaran.
4. Menunjukkan rasa hormat kepada diri sendiri, warga sekolah, dan lingkungan sekolah.
5. Menunjukkan sikap yang menghormati hak-hak orang lain, termasuk hak untuk belajar.
6. Bekerjasama dengan seluruh warga sekolah.

Orang tua/wali siswa diharapkan:

1. Menunjukkan keaktifan terhadap kemajuan prestasi anak.
2. Bekerjasama dengan sekolah untuk mencapai luaran terbaik bagi anak-anak mereka.
3. Mendukung staf sekolah untuk menjaga kenyamanan dan menghormati semua siswa.

4. Mengawasi dan menjaga komunikasi yang konstruktif dan hubungan dengan staf sekolah terkait dengan pembelajaran dan perilaku anak-anak mereka.

Sekolah diharapkan:

1. Memberikan kenyamanan dan mendukung lingkungan pembelajaran.
2. Memberikan kurikulum yang inklusif dan terikat dan juga pembelajaran.
3. Mengawasi dan menjaga komunikasi dan hubungan yang konstruktif dengan siswa dan orang tua/wali siswa.
4. Mempromosikan kecakapan bertanggungjawab terhadap manajemen diri sendiri.

Pimpinan sekolah diharapkan:

1. Memainkan peran kepemimpinan yang kuat dalam melakukan komunikasi terkait dengan aturan sekolah kepada semua warga sekolah.
2. Menjamin konsistensi dan kejujuran dalam menerapkan tata tertib sekolah kepada para siswa.
3. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi bagi keberhasilan individu para siswa dan memonitor keefektifan praktik-praktik sekolah dan pengaruhnya terhadap pembelajaran siswa.
4. Mendukung para staf untuk menjamin keterlaksanaan tata tertib sekolah dan memfasilitasi mereka untuk mengembangkan dan meningkatkan profesionalitas

mereka, serta mempromosikan perilaku yang bertanggung jawab.

Komite Sekolah dihaapkan:

1. Menjamin bahwa rencana-rencana sekolah dapat diterapkan secara konsisten, jujur, dan dapat diterima akal.
2. Memberikan dukungan kepada pimpinan sekolah dan mempromosikan peningkatan kecakapan profesionalnya

Konsekuensi terhadap perilaku siswa yang tidak sesuai:

1. Memberikan kesempatan kepada semua siswa untuk belajar.
2. Menjamin kenyamanan staf dan karyawan.
3. Membantu siswa yang menunjukkan perilaku yang menantang dengan menerima tanggung jawab untuk dirinya atas perbuatan yang telah dilakukannya.
4. Penerapan konsekuensi yang dilakukan meliputi (a) penyekorsan (suspensions), (b) pengeluaran (exclusions), dan (c) cancellations of enrolment.

Tata Tertib Perilaku Didasarkan Pada Nilai-Nilai dan Prinsip:

Nilai-nilai yang dipromosikan sekolah meliputi:

1. Profesionalisme, komitmen terhadap standar akuntabilitas dan penampilan.

2. Rasa Hormat, memperlakukan semua orang dengan penuh hormat dan bermartabat.
3. Inovatif dan kreatif menyediakan lingkungan yang nyaman dan mendukung kegiatan inovatif dan kreatif.
4. Keragaman dan inklusif, mendorong semua pihak untuk berpartisipasi dalam pendidikan dan kegiatan budaya.
5. Keunggulan, mendukung pencapaian-pencapaian keunggulan

Prinsip-prinsip yang dipakai:

1. Sekolah menekankan pencapaian standar-standar prestasi dan perilaku yang tinggi.
2. Dasar fondasi perilaku positif di ruang kelas mendukung berlangsungnya pembelajaran yang efektif, inklusif, dan terbangunnya hubungan yang saling menghormati antara guru dan siswa.
3. Memperkuat perilaku positif melalui pendekatan sekolah dan pengorganisasian serta kepemimpinan sekolah yang efektif.
4. Membangun patner dengan orang tua/wali siswa, wara sekolah secara luas, dan pihak lain yang dapat menyumbang terwujudnya perilaku positif di sekolah.
5. Menilai dan mengembangkan keahlian guru dan karyawan.
6. Menentukan standar perilaku siswa secara jernih, akuntabel, dan proses yang jujur, intervensi dan konsekuensi.

7. Menanggapi perilaku siswa yang tidak sesuai dengan pertimbangan keadaan individual dan dan hak-hak warga sekolah.

20. Pengertian Karakter

Kata *character* berasal dari bahasa Yunani *charassein*, yang berarti *to engrave* (melukis, menggambar), seperti orang yang melukis kertas, memahat batu atau metal. Berakar dari pengertian yang seperti itu, *character* kemudian diartikan sebagai tanda atau cirri yang khusus, dan karenanya melahirkan satu pandangan bahwa karakter adalah 'pola perilaku yang bersifat individual, keadaan moral seseorang'. Setelah melewati tahap anak-anak, seseorang memiliki karakter, cara yang dapat diramalkan bahwa karakter seseorang berkaitan dengan perilaku yang ada di sekitar dirinya. Masing-masing orang ditandai oleh percampuran atau perpaduan sifat-sifat individualnya berupa hal-hal yang negatif, kesabaran, kelambanan, kesembronoan, kebaikan, dan sebagainya; tetapi bagaimanapun juga, perkembangan karakter --terutama karakter yang baik-- lebih banyak dibandingkan melembagakan pola-pola perilaku atau pembiasaan tindakan.

Karakter yang baik berkaitan dengan *mengetahui* yang baik, *mencintai* yang baik, dan *melakukan* yang baik. Ketiga ideal ini satu sama lain sangat berkaitan. Seseorang lahir dalam keadaan bodoh, dorongan-dorongan primitive yang ada dalam dirinya kemungkinan dapat memerintahkan atau menguasai akal sehatnya. Maka, efek yang mengiringi pola pengasuhan dan pendidikan seseorang akan dapat mengarahkan kecenderungan, perasaan, dan nafsu besar dapat beriringan secara harmoni atas bimbingan akal.

Mengetahui yang baik berarti dapat memahami dan membedakan antara yang baik dan yang buruk. Mengetahui yang

baik berarti mengembangkan kemampuan untuk menyimpulkan atau mmeringkaskan suatu keadaan, sengaja, memilih sesuatu yang baik untuk dilakukan, dan kemudian melakukannya. Aristoteles menyebutnya dengan *practical wisdom* (kebijakan praktis). Memiliki kebijakan praktis berarti mengetahui keadaan apa yang diperlukan. Misalnya, ini berarti mengetahui bukan seperti seseorang yang sedang menyetir mobil dalam keadaan mabuk. Mengetahui berarti berkaitan dengan pengetahuan kita mengenai kemampuan siswa untuk merencanakan kegiatan akhir pekan mereka, misalnya bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan rumah mereka, menghabiskan waktu dengan keluarga dan teman-teman mereka. Tetapi kebijakan praktis tidak semata-mata tentang manajemen waktu; hal ini berkaitan dengan prioritas dan pemilihan sesuatu yang baik dalam semua suasana kehidupan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan untuk membuat komitmen yang bijak dan menjaganya.

Mencintai yang baik, berarti mengembangkan sepe-nuhnya perasaan moral dan emosi, termasuk di dalamnya adalah mencintai yang baik dan menolak yang buruk, seperti halnya kemampuan untuk memiliki empati dengan orang lain. Hal ini berkaitan dengan keinginan untuk melakukan apa yang baik. Mencintai yang baik memungkinkan seseorang untuk menghormati dan mencintai orang lain meskipun diketahui bahwa orang tersebut melakukan perbuatan yang salah. Dengan kata lain, memungkinkan seseorang 'untuk mencintai si pendosa tetapi membenci perbuatan dosa'.

Melaksanakan yang baik, setelah mempertimbangkan dengan seksama semua fakta yang sesuai dan lingkungan, kita terdorong untuk melakukan tindakan. Dunia diisi dengan orang-orang yang

mengetahui apa itu perbuatan yang benar, tetapi mereka tidak memiliki keinginan untuk melakukannya. Mereka mengetahui perbuatan yang baik, tetapi mereka tidak melakukan perbuatan yang baik tersebut (Sumber: Kevin Ryan, *Building Character in Schools*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999, hlm. 5-6).

21. APA ITU KARAKTER?

Aristoteles mendefinisikan karakter yang baik sebagai tingkah laku yang benar --tingkah laku yang benar dalam hubungannya dengan orang lain dan juga dengan diri sendiri. Aristoteles mengingatkan kepada kita mengenai apa yang cenderung dilupakan pada masa modern sekarang ini: kebaikan hidup lebih cenderung pada kebaikan yang berorientasi pada diri sendiri (seperti kontrol-diri dan sikap moderat (tidak berlebih-lebihan) sebagaimana halnya kebaikan yang berorientasi pada orang lain (seperti kedermawanan dan perasaan keharuan/perasaan kasihan), dan dua jenis kebajikan saling berhubungan satu sama lain. Kita memerlukan kontrol diri sendiri --nafsu/keinginan besar, kegemaran-- melalui perbuatan benar yang dilakukan orang lain.

Karakter, dalam pandangan filosof kontemporer seperti Michael Novak, adalah campuran atau perpaduan dari semua kebaikan yang berasal dari tradisi keagamaan, cerita, dan pendapat orang bijak, yang sampai kepada kita melalui sejarah. Menurut Novak, tak seorang pun yang memiliki semua kebajikan itu, karena setiap orang memiliki kelemahan-kelemahan. Seseorang dengan karakter terpuji dapat dibedakan dari yang lainnya.

Berdasarkan pada pemahaman klasik tersebut, Lickona memberikan suatu cara berpikir tentang karakter yang sesuai dengan pendidikan nilai: karakter terdiri atas nilai-nilai yang operatif, nilai-nilai dalam tindakan. Lickona mengemukakan bahwa dalam karakter

kita sebagai suatu nilai yang menjadi kebaikan, sikap dari dalam dengan merespon keadaan dalam yang secara moral baik.

Karakter dengan demikian memiliki tiga bagian yang saling berhubungan: *moral knowing* (pengetahuan moral), *moral feeling* (perasaan moral), dan *moral behavior* (perilaku moral). Karakter yang baik terdiri dari pengetahuan akan yang baik, keinginan akan yang baik, dan melakukan yang baik –kebiasaan pikiran, kebiasaan hati, dan kebiasaan tindakan. Ketiga hal tersebut sangat diperlukan dalam membangun kehidupan yang bermoral; ketiga hal itu akan menuju pada kematangan moral. Ketika kita berpikir mengenai jenis karakter yang kita inginkan pada siswa kita, maka jelaslah bahwa kita ingin agar mereka mampu untuk melakukan penilaian mengenai mana yang benar, menyadari secara lebih mendalam mengenai apa yang benar itu, dan kemudian mau melakukan apa yang mereka yakini sebagai yang benar itu, meskipun mereka dihadapkan kepada tantangan, baik dari luar maupun dari dalam dirinya sendiri.

Pengetahuan Moral (*Moral Knowing*):

Terdapat beragam jenis pengetahuan moral yang berkaitan dengan tantangan moral kehidupan. Berikut ini enam tahap yang harus dilalui dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan moral:

1. *Moral awariness* (kesadaran moral). Kelemahan moral yang melanda hampir semua manusia dari segala jenis usia adalah adanya kebutaan atau kepapaan moral. Secara sederhana kita jarang melihat adanya cara-cara tertentu dalam masyarakat yang memperhatikan dan melibatkan isu-isu moral serta penilaian moral.

Anak-anak muda misalnya, sering kali tidak peduli terhadap hal ini; mereka melakukan sesuatu tanpa mempertanyakan kebenaran suatu perbuatan.

2. *Knowing moral values* (pengetahuan nilai-nilai moral).

Nilai-nilai moral seperti rasa hormat terhadap kehidupan dan kebebasan, tanggung jawab terhadap orang lain, kejujuran, keadilan, toleransi, sopan-santun, disiplin-diri, integritas, kebaikan, keharuan-keibaan, dan keteguhan hati atau keberanian, secara keseluruhan menunjukkan sifat-sifat orang yang baik. Kesemuanya itu merupakan warisan dari generasi masa lalu bagi kehidupan masa depan. Literatur etika mensyaratkan pengetahuan tentang nilai-nilai ini. Mengetahui nilai-nilai di atas berarti juga memahami bagaimana menerapkan nilai-nilai itu dalam berbagai situasi.

3. *Perspective-taking*. *Perspective-taking* (*hasibu anfusakum qabla antuhasabu*) adalah kemampuan untuk mengambil pelajaran dari peristiwa yang menimpa atau terjadi pada orang lain; melihat suatu keadaan sebagaimana mereka melihatnya; mengimajinasikan bagaimana mereka berpikir, bereaksi, dan merasakannya. Hal ini merupakan prasyarat bagi dilakukannya penilaian moral. Kita tidak dapat menghormati orang lain dan berbuat adil atau pantas terhadap kebutuhan mereka apabila kita tidak dapat memahami mereka. Tujuan utama dari pendidikan moral adalah untuk membantu siswa agar mereka bisa memahami dunia ini dari sudut pandang orang lain, terutama yang berbeda dari pengalaman mereka.

4. *Moral reasoning* (alasan moral). *Moral reasoning* meliputi pemahaman mengenai apa itu perbuatan moral dan mengapa harus melakukan perbuatan moral. Mengapa, misalnya, penting untuk

menepati janji? Mengapa harus melakukan yang terbaik?. Moral reasoning pada umumnya menjadi pusat perhatian penelitian psikologis berkaitan dengan perkembangan moral.

5. *Decesion-making* (pengambilan keputusan). Kemampuan seseorang untuk mengambil sikap ketika dihadapkan dengan problema moral adalah suatu keahlian yang bersifat reflektif. Apa yang dipilih dan apa akibat atau resiko dari pengambilan keputusan moral itu, bahkan harus sudah diajarkan sejak TK (Taman Kanak-kanak).

6. *Self-knowledge*. Mengetahui diri sendiri atau mengukur diri sendiri merupakan jenis pengetahuan moral yang paling sulit, tetapi hal ini sangat penting bagi perkembangan moral. Menjadi orang yang bermoral memerlukan kemampuan untuk melihat perilaku diri sendiri dan mengevaluasinya secara kritis.

Perkembangan atas *self-knowledge* ini meliputi kesadaran akan kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan bagaimana mengkonpensasi kelemahan itu. Cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan itu adalah dengan menjaga 'jurnal etik' (mencatat peristiwa-peristiwa moral yang terjadi, bagaimana merespon peristiwa moral itu, dan apakah respon itu dapat dipertanggung jawabkan secara etika).

Perasaan Moral (*Moral Feeling*):

Sisi emosional dari karakter seringkali diabaikan dalam pembahasan-pembahasan mengenai pendidikan moral, padahal hal ini sangat penting. Sungguh (secara sederhana), mengetahui yang

benar tidak menjamin perilaku yang benar. Banyak orang yang sangat pandai ketika berbicara mengenai yang benar dan yang salah, akan tetapi justru mereka memilih perbuatan yang salah.

1. *Conscience* (Kesadaran). Kesadaran memiliki dua sisi: sisi kognitif (pengetahuan tentang sesuatu yang benar), dan sisi emosional (perasaan adanya kewajiban untuk melakukan apa yang benar itu). Kesadaran yang matang, disamping adanya perasaan kewajiban moral, adalah kemampuan untuk mengkonstruksikan kesalahan. Apabila seseorang dengan kesadarannya merasa berkewajiban untuk menunjukkan suatu perbuatan dengan cara tertentu, maka ia pun bisa menunjukkan cara untuk tidak melakukan perbuatan yang salah.

Bagi banyak orang, kesadaran adalah persoalan moralitas. Mereka memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral dalam kehidupannya, karena nilai-nilai itu memiliki akar yang kuat dalam moral-diri mereka sendiri (moral self/hati nurani). Seperti, seseorang tidak dapat berbohong dan menipu karena mereka telah mengidentifikasikan dengan tindakan moral mereka; mereka merasa 'telah keluar dari karakter' ketika mereka melakukan perbuatan yang bertentangan nilai-nilai mereka. Menjadi orang yang secara pribadi memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral ternyata memerlukan proses perkembangan, dan membantu siswa dalam proses ini merupakan tantangan bagi setiap guru pendidikan moral.

2. *Self-esteem* (penghargaan-diri). Ketika kita memiliki ukuran yang sehat terhadap penghargaan-diri, kita menilai diri kita sendiri. Ketika kita menilai diri kita sendiri, kita akan menghargai

atau menghormati diri kita sendiri. Kita tidak akan menyalahgunakan anggota tubuh atau pikiran kita atau mengizinkan pihak-pihak untuk menyalah gunakan diri kita.

Ketika kita memiliki penghargaan-diri, kita tidak akan bergantung pada restu atau izin pihak lain. Pembelajaran yang memperlihatkan siswa dengan penghargaan-diri yang tinggi memiliki tingkat halangan yang lebih besar bagi sejawatnya untuk memberi tekanan kepadanya.

Ketika kita memiliki penghargaan yang positif terhadap diri kita sendiri, kita lebih suka memperlakukan orang lain dengan cara-cara yang positif pula. Ketika kita kurang memiliki penghormatan terhadap diri sendiri, maka baginya juga sangat sulit untuk mengembangkan rasa hormat kepada pihak lain.

Penghargaan-diri yang tinggi tidak dengan sendirinya dapat menjamin karakter yang baik. Hal ini bisa terjadi karena penghargaan-diri yang dimilikinya tidak didasarkan pada karakter yang baik, seperti misalnya karena kepemilikan, kecantikan atau kegantengan, popularitas, atau kekuasaan. Salah satu tantangan sebagai pendidik adalah membantu siswa untuk mengembangkan penghargaan-diri yang didasarkan pada nilai-nilai seperti halnya tanggung jawab, kejujuran, dan kebaikan, atau didasarkan pada keyakinan pada kemampuan diri untuk kebaikan.

3. *Empathy* (empati). Empati adalah identifikasi dengan, atau seakan-akan mengalami, keadaan yang dialami pihak lain. Empati memungkinkan kita untuk memasuki perasaan yang dialami pihak lain. Empati merupakan sisi emosional dari *perspective-taking* (*hasibu anfusakum qabla antuhasau*).

Dewasa ini kita sedang menyaksikan hancurnya empati dalam kehidupan masyarakat. Misalnya, meningkatnya kriminalitas anak-anak muda yang mengarah kepada sikap brutal. Mereka pada dasarnya mampu mengembangkan empatinya terhadap sesuatu yang mereka ketahui dan peduli, tetapi mereka sama sekali tidak dapat menunjukkan perasaan empati mereka kepada orang-orang yang menjadi korban dari kekerasannya. Salah satu tugas pendidik moral adalah mengembangkan empati yang bersifat umum.

4. *Loving the good*. Bentuk karakter yang paling tinggi diperlihatkan dalam kelakuan yang baik. Ketika seseorang mencintai yang baik, maka dengan senang hati ia akan melakukan yang baik. Ia secara moral memiliki keinginan untuk berbuat baik, bukan semata-mata karena kewajiban moral. Kemampuan untuk mengisi kehidupan dengan perbuatan baik ini tidak terbatas bagi para ilmuwan, tetapi juga pada orang kebanyakan, bahkan anak-anak. Potensi untuk mengembangkan perilaku kehidupan yang baik ini dapat dilakukan melalui tutorial dan pelayanan sosial, baik di sekolah maupun di masyarakat luas.

5. *Self-control*. Emosi dapat membanjiri (mengatasi) alasan. Alasan seseorang mengapa self-control diperlukan untuk kebaikan moral. Kontrol-diri juga diperlukan bagi kegemaran-diri anak-anak muda. Apabila seseorang ingin mencari akar terjadinya penyimpangan sosial, salah satunya dapat ditemukan pada kegemaran-diri ini, demikian kata Walter Niogorski.

6. *Humility* (kerendahan hati). Kerendahan hati merupakan kebajikan moral yang sering diabaikan, padahal merupakan bagian yang esensial dari karakter yang baik. Kerendahan hati merupakan

sisi yang efektif dari pengetahuan-diri (self-knowledge). Kerendahan hati dan pengetahuan-diri merupakan sikap berterus terang bagi kebenaran dan keinginan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan kita. Kerendahan hati merupakan pelindung terbaik bagi perbuatan jahat.

Tindakan Moral (*Moral Action*)

Moral action (tindakan moral), dalam pengertian yang luas, adalah akibat atau hasil dari *moral knowing* dan *moral feeling*. Apabila seseorang memiliki kualitas-kualitas moral intelek dan emosi, kita bisa memperkirakan bahwa mereka akan melakukan apa yang mereka ketahui dan rasakan. Untuk memahami sepenuhnya apa yang dimaksud dengan tindakan moral, berikut ini adalah tiga aspek dari karakter: kompetensi (*competence*), keinginan (*will*), dan kebiasaan (*habit*).

1. Kompetensi (*Competence*). Moral kompetensi adalah kemampuan untuk mengubah penilaian dan perasaan moral ke dalam tindakan moral yang efektif. Untuk memecahkan masalah konflik misalnya, diperlukan keahlian-keahlian praktis: mendengar, menyampaikan pandangan tanpa mencemarkan pihak lain, dan menyusun solusi yang dapat diterima masing-masing pihak.

2. Kemauan (*Will*). Pilihan yang benar (tepat) akan suatu perilaku moral biasanya merupakan sesuatu yang sulit. Untuk menjadi dan melakukan sesuatu yang baik biasanya mensyaratkan adanya keinginan bertindak yang kuat, usaha untuk memobilisasi energi moral. Kemauan merupakan inti (*core*) dari dorongan moral.

3. Kebiasaan (*Habit*). Dalam banyak hal, perilaku moral terjadi karena adanya kebiasaan. Orang yang memiliki karakter yang baik, seperti yang dikatakan William Bennet, adalah orang yang melakukan tindakan 'dengan sepenuh hati', 'dengan tulus', 'dengan gagah berani', 'dengan penuh kasih atau murah hati', dan 'dengan penuh kejujuran'. Orang melakukan perilaku yang baik adalah karena didasarkan kekuatan kebiasaan.

Karena alasan-alasan di atas, sebagai bagian dari pendidikan moral, maka harus banyak kesempatan yang diberikan kepada siswa untuk mengembangkan kebiasaan baik, dan memberikan praktik yang cukup untuk menjadi orang baik. Dengan demikian memberikan kepada mereka pengalaman-pengalaman berkenaan dengan perilaku jujur, sopan, dan adil (**Sumber:** Thomas Lickona, *Educating For Character*, New York:1991, hlm. 50-62).

22. Sepuluh Kebajikan Utama

(Thomas Lickona)

1. **Kebijaksanaan/Bijaksana (*wisdom*):**
 - a. Keputusan yang baik; kemampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal (*good judgment*)
 - b. Memiliki pengetahuan dan kemampuan mengenai bagaimana caranya mempraktikkan nilai-nilai kebaikan;
 - c. Memiliki kemampuan untuk menentukan skala prioritas dalam hidup (*ability to set priorities*)
2. **Keadilan atau adil (*justice*):**
 - a. Kejujuran (*fairness*, mengikuti aturan)
 - b. Rasa hormat (*respect*)
 - c. Bertanggungjawab (*responsibility*)
 - d. Tulus (*honesty*)
 - e. Kesopanan (*Courtesy/civility*)
 - f. Toleransi (*tolerance*)
3. **Daya tahan (*fortitude*):**
 - a. Keberanian (*courage*)
 - b. Elastisitas, daya lenting (*resilience*)
 - c. Kesabaran (*patience*)
 - d. Kegigihan, ketabahan hati (*perseverance*)
 - e. Daya tahan, kesabaran (*endurance*)
 - f. Percaya-diri (*self-confidence*)

4. Kontrol-diri (*self-control*):

- a. Disiplin-diri (*self-discipline*)
- b. Kemampuan untuk mengelola emosi dan dorongan diri
- c. Kemampuan untuk menunda kesenangan (*to delay gratification*) atau tidak cepat puas diri.
- d. Kemampuan untuk melawan atau tahan terhadap godaan (*to resist temptation*)
- e. Moderat (*moderation*)
- f. Kemampuan menjaga kecenderungan seksnya (*sexual self-control*)

5. Cinta (*love*):

- a. Mengenali perasaan, pikiran dan sikap orang lain (*empathy*)
- b. Memiliki rasa iba (*compassion*)
- c. Ramah dan penuh kasih sayang (*kindness*)
- d. Murah hati (*generosity*)
- e. Mudah membantu (*service*)
- f. Setia (*loyalty*)
- g. Cinta tanah air (*patriotism*)
- h. Pemaaf (*forgiveness*)

6. Sikap positif (*positive attitude*):

- a. Penuh harapan (*hope*)
- b. Bersemangat (*enthusiasm*)
- c. Lentur, dapat berubah dengan mudah (*flexibility*)
- d. Memiliki rasa humor (*sense of humor*)

7. Kerja Keras (*hard works*)

- a. Memiliki prakarsa (*initiative*)
- b. Tekun atau rajin (*diligence*)
- c. Penetapan atau perencanaan yang matang (*good-setting*)
- d. Kecerdikan atau kecerdasan (*resourcefulness*)

8. Kepribadian yang utuh (*integrity*):

- a. Mengikuti prinsip-prinsip moral (*adhering to moral principle*)
- b. Kesetiaan terhadap kata-hati (*faithfulness to a correctly formed conscience*)
- c. Menjaga perkataan atau satunya kata dan perbuatan (*keeping one's word*)
- d. Konsisten secara etik (*ethical consistency*)
- e. Tulus atau Ihlas (*being honest with oneself*)

9. Perasaan berterima kasih (*gratitude*):

- a. Kebiasaan berterima kasih (*the habit of being thankful; appreciating one's blessings*)
- b. Kemampuan menghargai orang lain (*acknowledging one's debts to others*)
- c. Tidak suka komplain (*not complaining*) atau tidak mudah menuduh

10. Kerendah hati (*humility*):

- a. Sadar-diri atau tahu diri (*self-awareness*)
- b. Mau mengakui kesalahan dan bertanggung jawab (*willingness to mistakes and responsibility to them*)
- c. Keinginan untuk menjadi lebih baik (*the desire to become a better person*).

23. Tujuh Kebajikan Utama Kecerdasan Moral

Kecerdasan moral terbangun dari tujuh kebajikan utama, yaitu: (1) empati, (2) hati nurani, (3) kontrol diri, (4) rasa hormat, (5) kebaikan hati, (6) toleransi, dan (7) keadilan. Ketujuh kebajikan utama ini akan membantu anak menghadapi tantangan dan tekanan etika yang tidak dapat dihindarkan dari kehidupan. Kebajikan-kebajikan utama ini diharapkan akan melindunginya agar tetap berada pada jalan yang benar dan membantunya agar selalu bermoral dalam bertindak.

Ketujuh kebajikan utama ini dapat diajarkan, dicontohkan, disadarkan, serta didorong, sehingga dapat dicapai oleh anak. Berikut adalah tujuh kebajikan utama yang akan menjaga sikap baik baik seumur hidup pada anak:

1. **Empati.** Empati berarti memahami dan merasakan kekhawatiran orang lain. Empati merupakan inti emosi moral yang membantu anak **memahami perasaan** orang lain. Kebajikan ini membuatnya menjadi **peka** terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain, mendorongnya **menolong** orang yang kesusahan atau kesakitan, serta menuntunnya memperlakukan orang dengan **kasih sayang**. Emosi moral yang kuat mendorong anak bertindak benar karena ia bisa melihat kesusahan orang lain, sehingga mencegahnya melakukan tindakan yang dapat melukai orang lain

2. **Hati Nurani.** Hati nurani adalah mengetahui dan menerapkan cara bertindak yang benar. Hati nurani adalah suara hati yang membantu anak **memilih jalan yang benar** daripada jalan yang salah serta tetap berada di jalur yang bermoral. Hati nurani membuat diri anak merasa bersalah ketika menyimpang dari jalur yang semestinya. Kebajikan ini membentengi anak dari pengaruh buruk dan membuatnya mampu bertindak benar meski tergoda untuk melakukan yang sebaliknya. Kebajikan ini merupakan fondasi bagi perkembangan sifat **jujur, tanggung jawab, dan integritas** diri yang tinggi.
3. **Kontrol Diri.** Kontrol diri yaitu mengendalikan pikiran dan tindakan agar dapat menahan dorongan dari dalam maupun dari luar sehingga dapat bertindak benar. Kontrol diri membantu anak menahan dorongan dari dalam dirinya dan berpikir sebelum bertindak, sehingga ia melakukan hal yang benar. Kebajikan ini membantu anak menjadi **mandiri** karena ia tahu bahwa dirinya bisa mengendalikan tindakannya sendiri. Sifat ini membangkitkan sifat **murah dan baik hati**, karena anak mampu menyingkirkan keinginan memuaskan diri serta kesadaran **mementingkan keperluan orang lain (altruism)**.
4. **Rasa Hormat.** Rasa hormat adalah menghargai orang lain dengan berlaku baik dan sopan. Rasa hormat mendorong anak bersikap baik dan menghormati orang lain. Kebajikan ini mengarahkan anak **memperlakukan orang lain sebagaimana ia ingin orang lain memperlakukan dirinya**. Rasa hormat akan mencegah anak bertindak kasar, tidak adil, dan bersikap memusuhi. Jika anak terbiasa bersikap hormat terhadap orang lain, ia akan

memperhatikan hak-hak serta perasaan orang lain. Pada saat yang bersamaan ia juga akan menghormati dirinya sendiri.

5. **Kebaikan Hati.** Kebaikan hati adalah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan perasaan orang lain. Kebaikan hati membantu anak mampu menunjukkan **kepeduliannya** terhadap kesejahteraan dan perasaan orang lain. Dengan mengembangkan kebajikan ini, anak lebih **belas kasih** dan tidak terlalu memikirkan diri sendiri, serta menyadari perbuatan baik sebagai tindakan yang benar. Kebaikan hati membuat anak lebih banyak memikirkan kebutuhan orang lain (*altruism*), menunjukkan kepedulian, member bantuan kepada yang memerlukan, serta melindungi mereka yang kesulitan.
6. **Toleransi.** Toleransi yaitu menghormati martabat dan hak semua orang meskipun keyakinan dan perilaku mereka berbeda dengan kita. Toleransi membuat anak mampu **menghargai perbedaan** kualitas dalam diri orang lain, membuka diri terhadap pandangan dan keyakinan baru, dan menghargai orang lain tanpa membedakan suku, gender, penampilan, budaya, kepercayaan, dan kemampuan. Kebajikan ini membuat anak memperlakukan orang lain dengan baik dan penuh pengertian, menentang permusuhan, kekejaman, kefanatikan, serta menghargai orang berdasarkan karakter mereka.
7. **Keadilan.** Keadilan adalah berpikir terbuka serta bertindak adil dan benar. Keadilan menuntun anak agar memperdulikan orang lain dengan baik, tidak memihak, dan adil, sehingga ia mematuhi aturan, mau bergiliran dan berbagi, serta mendengar semua pihak secara terbuka sebelum member penilaian apa pun. Karena

kebajikan ini meningkatkan kepekaan moral anak, ia pun akan terdorong membela pihak yang diperlakukan secara tidak adil dan menuntut agar semua orang diperlakukan sama (Sumber: Borba, Michele. *Membangun Kecerdasan Moral: Tujuh Kebajikan Utama Agar Anak Bermoral Tinggi*. Jakarta: Gramedia, 2008, hlm. 7-10).

24. Sebelas Prinsip Pendidikan Karakter

(Thomas Lickona)

1. Mempromosikan nilai-nilai etika inti (seperti sifat peduli, tulus (*honesty*), jujur (*fairness*), bertanggungjawab, terbuka, rasa hormat kepada diri sendiri dan orang lain) dan mendukung penampilan nilai-nilai sebagai dasar bagi karakter yang baik.
2. Mendefinisikan 'karakter' secara komprehensif yang meliputi aspek pemikiran, perasaan, dan perilaku.
3. Menggunakan pendekatan yang komprehensif, mendalam, dan proaktif terhadap pengembangan karakter.
4. Menciptakan komunitas sekolah yang peduli.
5. Memberikan peluang kepada para siswa untuk melakukan tindakan moral.
6. Menyusun kurikulum yang bermakna yang menghargai semua pembelajar, mengembangkan karakter mereka, dan membantunya untuk mencapai keberhasilan.
7. Berusaha keras untuk memelihara motivasi diri para siswa.
8. Melibatkan semua warga sekolah sebagai komunitas belajar dan moral yang bersama-sama bertanggung jawab terhadap pendidikan karakter, dan berusaha untuk mentaati nilai-nilai inti yang sama yang akan menjadi teladan bagi para siswa.
9. Memelihara kepemimpinan moral secara bersama-sama dan mendukung inisiatif pendidikan karakter.
10. Melibatkan anggota keluarga dan komunitas sebagai patner dalam usaha membangun karakter.

11. Menekankan karakter sekolah, para pegawai sekolah berfungsi sebagai guru pembentukan karakter, sampai kepada para siswa dalam mewujudkan karakter yang baik.

25. Tujuh E's Dalam Mengajarkan Karakter

(Thomas Lickona)

1. ***Explain it*** – mendefinisikan dan menjelaskan nilai yang akan dilaksanakan, memberikan ilustrasinya, dan membahas arti penting nilai tersebut dalam kehidupan.
2. ***Examine it*** – menguji atau memeriksa nilai yang akan dilaksanakan tersebut melalui literatur, sejarah, dan peristiwa-peristiwa kekinian.
3. ***Exhibit it*** – memperlihatkan atau memamerkan nilai-nilai yang akan dilaksanakan melalui contoh-contoh perseorangan (model).
4. ***Expect it*** – pelaksanaan atau penerapan nilai-nilai tersebut dikawal melalui tata tertib, peraturan, dan kontrak kegiatan.
5. ***Experience it*** – merasakan mengalami nilai-nilai tersebut dalam berbagai pergaulan dan kegiatan.
6. ***Encourage it*** – mendorong untuk melakukan nilai-nilai tersebut dengan menentukan serangkaian tujuan yang akan dicapai, mempraktikkan kebajikan, dan penilaian diri sendiri.
7. ***Evaluate it*** – memberikan masukan kepada mahasiswa mengenai nilai-nilai tertentu yang telah mereka lakukan.

26. Tujuh Point Program Pendidikan Karakter

Menurut Steven S. Tigner, ada tujuh poin penting yang harus diperhatikan dalam program pendidikan karakter. Ketujuh poin penting dalam program pendidikan karakter itu adalah:

1. Sifat paling mendasar dari seseorang yang memiliki karakter baik adalah mereka yang **dengan sungguh-sungguh menganggap atau menempatkan ‘orang lain’ seperti ‘dirinya sendiri’**. Ungkapan ‘*Golden Rule*’ yang pengertiannya terwujud dalam sifat ini dapat diwujudkan secara universal sebagai pepatah yang bijaksana. Dalam Islam misalnya ada ungkapan dari sabda Nabi saw yang berbunyi “tidak termasuk orang beriman sehingga dia mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri”. Dengan demikian yang pertama dan paling mendasar dalam program pendidikan karakter di sekolah adalah memfokuskan pada: *taking people seriously as persons* (menempatkan orang lain secara sungguh-sungguh seperti dirinya sendiri).
2. Apa yang dimaksud dengan ungkapan ‘menempatkan orang lain secara sungguh-sungguh seperti dirinya sendiri’ pada umumnya berlaku dalam horizon moral, terutama dalam hubungan persahabatan atau pertemanan. Sahabat merupakan orang lain pertama yang kita tempatkan secara sungguh-sungguh karena (demi) diri mereka yang seperti diri kita sendiri. Hubungan persahabatan merupakan satu jenis paradigma moral yang dapat dijadikan sandaran untuk membangun hubungan sosial secara

umum. Seorang sahabat tidak akan membiarkan sahabatnya terjerumus ke dalam perbuatan nista. Seorang sahabat tentu akan sangat peduli dengan sahabatnya. Mengembangkan dan memperluas ruang lingkup untuk **saling peduli dan saling memperhatikan satu sama lain** dalam pengertian suatu komunitas adalah unsur pokok kedua yang harus menjadi fokus dalam program pendidikan karakter di sekolah.

3. Untuk dapat memahami apa itu ‘menempatkan orang lain secara sungguh-sungguh seperti dirinya sendiri’, seseorang tentu harus mengetahui apa makna dari menempatkan diri sendiri secara sungguh-sungguh pada dirinya sendiri. Pemahaman terhadap pernyataan di atas ternyata melibatkan lebih dari sekedar hanya berkaitan dengan pengetahuan-diri tentang sifat-sifat dan bakat diri seseorang. Pemahaman tersebut melibatkan pengetahuan tentang apa itu ‘mengambil tanggung jawab dan bertanggung jawab’. Misal, apabila Saya tidak pernah melihat perilaku orang lain yang pantas untuk dicela, maka saya selalu memaafkan perilaku mereka; apabila Saya tidak pernah menyatakan kepada mereka bertanggung jawab, maka Saya tidak memperlakukan mereka seperti memperlakukan saya sendiri, tetapi sebagai korban atau bidak. **Sekolah harus memperhatikan perkembangan karakter yang akan membantu perkembangan tanggung jawab siswa. Hal ini akan membantu perkembangan otonomi mereka.**

Orang yang memiliki otonomi secara literal berarti ‘orang yang memerintah dirinya sendiri’, dan merupakan tiga elemen

pertama dari pusat klaster dalam mengembangkan pandangan tentang keorangan atau kedewasaan, jadi merupakan empat unsur terakhir yang menjadi fokus pada kebajikan utama dari memerintah-sendiri.

4. Keberanian atau keteguhan hati (*courage*) merupakan kebajikan eksekutif atau pelaksana (*executive*) dalam memerintah-sendiri, penempatan yang mantap untuk menempatkan pendirian yang tidak tegas juga tidak takut-takut, untuk merasa percaya diri atau takut pada tingkat yang pada keadaan sebenarnya sesuai dengan lingkungan yang menantang atau mengancam. Sebagai suatu kebajikan pelaksana, kebajikan tersebut bersifat mengarahkan tetapi tidak memutuskan apakah arah tersebut, tentu saja dapat dipadukan dengan banyak misi. Keberanian atau keteguhan hati, seperti halnya kebajikan moral yang lain, memerlukan kebijaksanaan untuk ditempatkan pada alur yang benar. Di sinilah rupanya kekuatan seseorang, yaitu kesadaran untuk memaksakan dirinya sendiri.
5. Kesederhanaan atau kematangan (*temperance*) (atau sikap tidak berlebihan atau *moderation* atau *self-mastery*) merupakan kebajikan membuat keputusan (*legislative*) dalam memerintah-sendiri, suatu penempatan yang mantap (tepat) untuk mengambil kesenangan dalam sesuatu yang baik dan indah, dan untuk menyenangkan kegiatan-kegiatan yang akan mempertinggi kualitas intelektual, tindakan, dan ungkapan-ungkapan kreatif dalam dirinya sendiri atau pada orang lain. Sebagai suatu kebajikan *legislative*, hal ini memerintahkan kita untuk hidup senang, tetapi untuk melakukannya dalam batas-batas yang dapat

ditolerir. Kebijaksanaan harus seiring dengan kematangan di sini dalam rangka memperjelas kehidupan yang akan mengarahkannya secara aman antara keduanya yang merampas: penyelewengan dan depresi.

6. Keadilan sebagai kebijakan yang berhubungan dengan pengadilan (*judicial*) menunjuk pada watak yang diperlukan untuk diuji oleh banyak orang ketika mereka berperan sebagai penegak keadilan, penengah, dan pengoreksi. Tujuan dari semua ini adalah keadilan dalam distribusi, konsiliasi (mendamaikan), dan koreksi. Kebijakan moral ini, juga, harus bersandar pada kesesuaian yang menginformasikan arah kebijaksanaan. Sungguh, hal ini benar-benar lebih baik untuk memikirkan keutamannya sebagai kebijaksanaan praktik yang dapat diterapkan dalam kasus pembagian secara adil, arbitrase (penengahan), dan pembetulan.
7. Kebijaksanaan merupakan bagian dari intelegensi yang otonom dari seseorang, berkaitan erat dengan semua keputusan eksekutif, legislatif, dan yudikatif dari suatu pemerintahan. Pembagian Aristoteles mengenai departemen ini kedalam teoritik, praktik, dan produktif, ternyata sangat bermanfaat dan berdaya guna. Kebijaksanaan teoritik berkaitan dengan pemahaman (*understanding*); kebijaksanaan yang bersifat praktik, *phronesis*, berkaitan dengan bagaimana melakukan sesuatu; dan kebijaksanaan yang berkaitan dengan produktif, *techne*, berkaitan dengan bagaimana membuat sesuatu. Padanan yang lain dari tiga bidang ini adalah seperti pada istilah *science*, *prudence*, dan *art* (Sumber: Steven S. Tigner, dari Boston University dan University of Toledo, dalam Kevin Ryan dan Karen E. Bohlin, *Building*

Charcter in School: Practical Ways ti Bring Moral Instruction to Life. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, p. 193-196).

27. Mengembangkan Karakter Penampilan dan Karakter Moral: Empat Kunci

Ada empat kunci yang ditawarkan Matt Davidson, Cathy Fisher, dan Tom Lickona terkait dengan pengembangan karakter penampilan dan karakter moral siswa. Keempat kunci itu adalah:

1. Komunitas yang mendukung dan menantang.

- a. Menciptakan lingkungan kelas yang secara simultan mendukung dan menuntut. Menjadikan suasana kelas yang aman dan nyaman meskipun terdapat keragaman intelektual, termasuk ketika ada pendapat yang tidak benar secara politik maupun pendapat yang tidak populer. Menggunakan praktik-praktik pembelajaran seperti halnya pembelajaran kooperatif yang dapat melibatkan semua anggota kelas secara memadai dan proporsional. Dalam membahas masalah-masalah yang kontroversial para siswa harus bekerja keras untuk mencari penyelesaian secara adil dari berbagai perspektif. Siswa tidak hanya semata-mata mengklarifikasi nilai-nilai yang mereka miliki, dan menantang mereka untuk mengembangkan informasi yang lebih kaya dan prinsip-prinsip cara berpikir.
- b. Sebagai komunitas pendidik --guru, pelatih, konselor, dan pimpinan-- berada pada kedudukan yang kuat untuk mengintegrasikan semua fase kehidupan sekolah. Dalam setiap

kegiatan akademik dan kegiatan ko-kurikuler, diskusi dengan siswa dengan berbagai bentuk dan cara akan meningkatkan pembelajaran, integritas dan rasa hormat, serta reputasi sekolah. Berikan kesempatan kepada siswa untuk memerankan kepemimpinan mereka dalam menciptakan budaya sekolah, termasuk menghargai aturan dan norma.

- c. Membuat program untuk siswa baru. Menyambut kedatangan siswa baru; membahas tradisi sekolah dan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan akademik, kegiatan ko-kurikuler, dan bagaimana seseorang memperlakukan orang lain; membantu siswa baru untuk memahami dan memiliki komitmen dengan cara-cara yang telah dilakukan sekolah.
- d. Membentuk kelompok-kelompok advokasi yang anggota-anggotanya mendukung dan menantang satu sama lain terhadap serangkaian tujuan yang berkaitan dengan penampilan karakter (bagaimana dapat membantu pihak lain untuk melakukan yang terbaik) dan moral karakter (bagaimana dapat membangun hubungan yang positif dalam semua bidang kehidupan).

2. Self-Studi

- a. Memberikan kesempatan secara teratur kepada siswa untuk mewujudkan tujuan-tujuan pribadinya. Ada poin-poin strategis di mana siswa memiliki kesempatan untuk merefleksikan

- kekuatan karakter yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan (misalnya melalui sikap positif, kerjasama, ketekunan, dan keteguhan) dan serangkaian perbaikan-perbaikan.
- b. Membantu siswa menggunakan alat-alat monitoring diri untuk mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan-tujuan mereka. Siswa memiliki catatan tentang tahap-tahap kemajuan yang mereka capai, terutama yang terkait dengan masalah akademik dan kekuatan karakter. Membantu mereka untuk menganalisis tingkat kemajuannya dan merevisi perencanaan mereka apabila diperlukan.
 - c. Semua siswa, idealnya, pada masa orientasi (perpeloncoan), membuat pernyataan-pernyataan yang sifatnya misi personal. Mereka mende-finisikan diri mereka sendiri dan bagaimana mencapai dan mewujudkan tujuan hidupnya. Mereka siap untuk mempertimbangkan penampilan karakter, seperti tujuan yang ingin dicapainya, dan karakter moral, termasuk bagaimana mereka membuat keputusan-keputusan yang bersifat etika dan memperlakukan pihak lain. Mendorong mereka untuk terus memperbaiki pernyataan misi mereka selama berada di sekolah maupun di luar sekolah.
 - d. Memberikan waktu secara teratur kepada siswa untuk berjuang dengan persoalan-persoalan yang bersifat eksistensial. Hal ini dapat dilakukan sebelum kelas dimulai, pada akhir kelas, pada awal pekan, atau di akhir pekan, melaui tulisan atau essay yang dimuat dalam jurnal, pemberian nasehat, dan sarana-sarana lainnya. Persoalan-persoalan itu antara lain: “apakah

kebahagiaan itu?”, “apakah artinya hidup?”, “apakah tujuan hidup saya?”.

3. Studi Yang Lain

- a. Dalam kelas sejarah dan sastra, pembahasan tentang karakter penampilan dan karakter moral ditunjukkan melalui figur-figur sejarah dan tokoh-tokoh sastra. Misalnya, “Apa yang menjadikan mereka terkenal dan besar?”, “Apakah ada perbedaan antara penampilan karakter mereka dengan karakter moralnya?”. Pada kelas sains dan matematika, karakter penampilan dan karakter moral dapat digambarkan melalui para tokoh matematika dan sains. Diskusi tentang para penemu dan pengusaha sukses merupakan bagian dari karakter penampilan dan karakter moral. Misalnya, ciri-ciri atau sifat-sifat apa saja yang menyebabkan mereka berhasil.
- b. Mengundang banyak tokoh yang sukses dari berbagai bidang keahlian untuk membahas kesuksesan dan keberhasilan mereka.
- c. Memberikan kesempatan kepada para siswa secara berkelompok untuk melakukan wawancara dengan orang-orang atau tokoh-tokoh masyarakat yang berhasil dan sukses. Selanjutnya, masing-masing kelompok membahas dan mengidentifikasi karakter penampilan dan kualitas karakter moral yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai kesuksesan dan keberhasilan. Diharapkan, para siswa merefeksikan

temuan-temuannya untuk memperkuat karakter mereka dalam pekerjaannya.

- d. Mengundang alumni sukses untuk menceritakan kesuksesan dan keberhasilannya ke sekolah. Mereka diminta menceritakan pengalaman dan peran dari karakter penampilan dan karakter moral dalam kehidupannya. Membantu para siswa untuk memperkuat modal sosial dan intelektual mereka.

4. Penampilan Publik

- a. Memberikan kesempatan secara teratur kepada siswa untuk melakukan kegiatan layanan --kepada teman sejawat, lingkungan sekolah, dan masyarakat yang lebih luas. Dalam melakukan penataan ruang kelas misalnya, mereka mau memberi dan menerima kritik yang membangun. Melatih siswa untuk mengarahkan teman sekelasnya dengan memperhatikan kecenderungan akan hasil, proses, dan kualitas karakter penampilan mereka.
- b. Memberikan kesempatan secara teratur kepada siswa untuk terlibat dalam berbagai kegiatan sosial atau layanan masyarakat. Para siswa mendiskusikan dan kemudian bekerja tidak hanya dalam ranah kualitas karakter moral (seperti empati, adil, dan mendahulukan orang lain) yang melibatkan pihak lain, tetapi juga kualitas karakter penampilan (seperti organisasi, kerajinan, kecerdikan, dan ketekunan) yang diperlukan untuk melakukan pelayanan dengan baik. Sedapat mungkin terjadi penyelidikan yang secara akademik

terintegrasi, sehingga siswa memahami pelayanan mereka dalam konteks sosial-politik yang lebih luas. Misalnya, apabila siswa bekerja di tempat tunawisma, maka ia secara tidak langsung mempelajari dimensi politik dan ekonomi dari suatu kehidupan negara.

- c. Mengadakan kompetisi publik dalam rangka mengembangkan pengetahuan, motivasi, dan kecakapan karakter penampilan dan karakter moral mereka. Sekolah atau guru mengadakan kegiatan pertandingan (seperti atletik atau kesenian) yang memberikan kesempatan mereka untuk siap menghadapi tantangan, sehingga mereka dapat mencapai yang terbaik. Secara teratur diadakan refleksi mengenai resiko dari sebuah kompetisi atau pertandingan; membahas kekuatan dari karakter (rendah hati, ketekunan, kerajinan, fokus untuk berusaha yang terbaik), dan syarat-syarat yang diperlukan untuk menjadi petarung yang baik.

Memberikan kesempatan secara teratur untuk melakukan simulasi kerja atau pengalaman kerja yang riil. Memberikan peluang kepada siswa untuk mencoba karir yang berbeda-beda dan belajar dari para ahli dari bidang yang juga berbeda-beda. Siswa diminta untuk melihat pameran-pameran yang berupa hasil-hasil penelitian maupun karya-karya kreatif, sebelum mereka bertemu komunitas ahli-ahli (Sumber: by Matt Davidson, Cathy Fisher, dan Tom Lickona, **"Excellence & Ethics"**, The Education Letter of the Smart & Good Schools Initiative, Winter, 2009).

28. Mengasuh Nurani Melahirkan Karakter Terpuji

Keprihatinan dan kerisauan, boleh jadi dua kata yang patut dikemukakan berkaitan dengan problem moral yang melanda para pembelajar (siswa dan mahasiswa) dewasa ini. Hal itu antara lain terlihat dengan sering terjadinya perkelahian massal antar sekolah dan perguruan tinggi, munculnya geng-geng di sekolah yang kerap kali mempertontonkan tindakan kekerasan, penyalahgunaan obat-obatan terlarang, merebaknya seks bebas, kehamilan di luar nikah, dan semakin meningkatnya kecenderungan bunuh diri. Problem moral tersebut tentu saja tidak bisa dilepaskan dengan emosi para pembelajar, terutama terkait dengan pembentukan karakter mereka.

Karakter adalah harta paling berharga dalam kehidupan manusia. Jati diri manusia sebagai makhluk sempurna, terletak pada pembentukan karakternya. Dari sudut pandang Islam, pembentukan karakter tersebut akan dapat tercapai apabila manusia dapat mengembangkan daya-daya yang telah dianugerahkan Allah kepadanya. Daya-daya itu adalah daya nalar, daya kalbu, dan daya hidup. Dengan mengasah daya nalar, lahirlah kemampuan ilmiah; dengan mengasuh daya kalbu, lahirlah iman dan moral atau karakter yang terpuji; dan dengan menempa daya hidup, lahirlah semangat menanggulangi setiap tantangan hidup yang dihadapi.

Karakter terpuji merupakan hasil internalisasi nilai-nilai moral pada diri seseorang yang ditandai oleh sikap dan perilaku

positif. Oleh karena itu, ia sangat terkait dengan daya kalbu. *"Sesungguhnya dalam diri manusia ada suatu gumpalan, kalau ia baik, baiklah seluruh (kegiatan) jasad, dan kalau buruk, buruk pula seluruh (kegiatan jasad). Gumpalan itu adalah hati"*, demikian dinyatakan oleh Nabi Muhammad saw. Memang ilmu tidak mampu menciptakan akhlak atau iman, ia hanya mampu mengukuhkannya, dan karena itu pula mengasuh kalbu sambil mengasah nalar akan memperkuat karakter seseorang.

Oleh karena itu, selain keluarga yang menjadi latar belakang pertama dan paling utama untuk pendidikan karakter, pengembangan karakter sejak usia dini haruslah menjadi kepentingan utama pihak lembaga pendidikan. Tugas membangun karakter haruslah menjadi tugas besar bersama antara keluarga dan lembaga pendidikan. Dalam periode tersebut, sifat-sifat baik seperti berlaku adil, jujur, patriotisme, rela berkorban, ketulusan hati, tanggung jawab, penghargaan diri, toleransi, dan lain-lain harus disuntikkan ke dalam jiwa si anak.

Penyampaian dan pemberian informasi yang berupa ilmu pengetahuan memang diperlukan untuk mewujudkan pemahaman yang akan mengantarkan seseorang kepada suatu perubahan karakter. Selanjutnya, untuk mewujudkan karakter yang terpuji, diperlukan lingkungan yang kondusif, pelatihan, dan pembiasaan, persepsi terhadap pengalaman hidup, dan lain-lain. Di sisi lain, karakter yang terpuji harus terus diasah dan diasuh, karena ia adalah proses pendakian tanpa akhir.

Cara Membentuk Karakter

Para para penganjur kebaikan, termasuk para nabi, di samping menjelaskan dan mengingatkan tentang baik dan buruk, mereka juga banyak melakukan olah jiwa dan pembiasaan dengan aneka pengalaman. Mereka juga mengemukakan aneka pengalaman sejarah masyarakat dan tokoh-tokohnya sebagai teladan. Selain itu, mereka berusaha untuk sedapat mungkin mengurangi pengaruh negatif lingkungan, karena lingkungan watak seseorang dapat berubah menjadi positif atau negatif. Hanya saja perlu untuk dicatat, bahwa pada umumnya pengaruh negatif lebih mudah diserap daripada pengaruh positif.

1. Olah Jiwa

Manusia dianugrahi potensi positif dan negatif. Dalam diri setiap manusia terjadi pertarungan antara *nurani* (cahaya) dan *zhulmani* (kegelapan). Ini adalah fitrah manusia. Nurani dipimpin oleh perpaduan akal dan kalbu (*rusyd*), sedangkan *zhulmani* dipimpin oleh nafsu. Kemenangan ditandai dengan penguasaan dan pengendalian lawan. Jika nafsu yang menang, maka akal dan kalbu dibawa oleh nafsu ke wilayah *zhulmani*, semakin jauh terbawa semakin gelap pandangan dan semakin hilang nilai-nilai luhur digantikan dengan nilai-nilai baru yang bersifat materialistis dan temporer, demikian juga sebaliknya jika *rusyd* yang menang.

Nafsu memiliki kelemahan yang harus digunakan oleh pengolah jiwa. Dia seperti bayi, tidak akan berhenti menyusu, apabila tidak segera disapih oleh ibunya. Memang pada mulanya sangat berat dilakukan, baik buat si ibu maupun si bayi. Tetapi jika tekad si ibu kuat untuk menyapihnya, maka penyapihan pun pasti berhasil. Dalam

konteks olah jiwa dan pengendalian nafsu, dapat ditemukan praktik-praktik yang aneh, Nabi Muhammad saw misalnya, ia menyelipkan batu di perutnya demi menekan nafsu makannya. Abu Bakar ash-Shiddiq pernah menyelipkan batu kecil di sisi mulutnya agar tekun berpikir sebelum berbicara. Umar bin Khattab memikul bejana air di punggungnya dengan maksud mengalahkan nafsu kebanggaannya.

Sementara itu, banyak ditemukan uraian-uraian yang mengantar mereka kepada upaya meraih sukses dalam hidup. Keadaan demikian, kesemuanya menekankan perlunya menghayati nilai-nilai spiritual, menekankan perlunya mengarahkan nafsu, bahkan mengalahkannya, agar manusia tidak terperangkap oleh dirinya sendiri. Menurut Gay Hendricks dan Kate Ludman, bahwa sifat yang paling dominan dari ratusan pengusaha dan eksekutif perusahaan besar di Amerika Serikat adalah sifat spiritual mereka yang tinggi.

2. Pembiasaan

Pembiasaan dimulai dengan sungguh-sungguh untuk memaksakan diri --kalau perlu-- membuat aktivitas yang dinilai baik dengan tujuan membentuk watak, bukan karena kemunafikan. Kebiasaan yang melahirkan keterampilan yang diulang-ulang dan yang dilaksanakan dengan sadar, sehingga membentuk watak, yakni kegiatan yang dilakukan secara otomatis, akibat dorongan jiwa yang sangat dalam. Ketika itulah terbukti kebenaran ungkapan 'ala bisa karena biasa'.

Memang, penjelasan tentang kebaikan dan keburukan sangat diperlukan untuk mengubah pandangan, tetapi itu saja belum cukup. Ia harus disertai dengan pembiasaan-pembiasaan. Sebagian pakar menentukan waktu tertentu untuk lahirnya suatu watak. Steven R. Covey misalnya, menyebut waktu 30 hari. Sekian banyak hadis Nabi Muhammad saw menyebutkan waktu 40 hari. Perbedaan tersebut wajar berbeda-beda, sehingga secara umum kondisi dan situasi setiap orang dapat menjadikan waktu tersebut beragam.

Pembiasaan dapat dilakukan melalui lembaga-lembaga pendidikan dengan berbagai cara dan menyangkut banyak hal seperti disiplin waktu, etika berpakaian, etika pergaulan, perlakuan guru kepada siswa dan sebaliknya, peribadatan, dan sebagainya. Pembiasaan yang dilakukan oleh guru atau dosen, siswa atau mahasiswa, karyawan, dan pejabat, dalam disiplin suatu lembaga pendidikan merupakan langkah yang sangat strategis dalam membentuk karakter secara bersama.

3. Keteladanan

Keteladanan diperlukan karena tidak jarang nilai-nilai yang bersifat abstrak itu tidak dapat dipahami, bahkan tidak terlihat keindahan dan manfaatnya oleh kebanyakan orang. Hal-hal abstrak dijelaskan dengan perumpamaan yang kongkrit dan indrawi. Keteladanan, dalam hal ini, melebihi perumpamaan itu dalam fungsi dan peranannya. Itu pula sebabnya maka keteladanan diperlukan dan memiliki peranan yang sangat besar dalam mentransfer sifat dan karakter seseorang.

Dalam kehidupan sehari-hari dapat terlihat betapa contoh atau keteladanan yang diberikan oleh mereka yang dinilai baik atau terhormat oleh satu kelompok, menjalar demikian cepat dan mudah di tengah-tengah masyarakat. Lebih-lebih dalam hal-hal yang bersifat material atau cara pergaulan. Dalam kehidupan di sekolah dan kampus, nilai-nilai moral yang mengandung pembentukan karakter dapat diwujudkan melalui bentuk keteladanan ini.

4. Lingkungan yang Sehat

Lingkungan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam membentuk watak. Kita tidak dapat menyangkal bahwa lingkungan kita dewasa ini bukanlah lingkungan yang sehat. Kita nyaris telah terbiasa dengan penyakit yang kita derita dan lebih parah lagi kita enggan meneguk obat, padahal obatnya ada di tangan kita. Karena itu, lembaga pendidikan memikul tanggung jawab yang besar, bukan saja untuk tampil memberi teladan, tetapi juga harus berperan sebagai filter yang akan menyaring dan menyeleksi nilai-nilai dan perilaku yang tidak sejalan dengan pembentukan karakter yang terpuji.

Kita telah terbiasa, bahkan melakukan pembiasaan menyangkut hal-hal yang tidak sejalan dengan pembentukan karakter yang terpuji. Pembiasaan yang terjadi dalam masyarakat telah menciptakan dorongan bagi lahirnya karakter yang buruk, yang tidak sejalan dengan jati diri kita sebagai bangsa yang religius. Kita boleh jadi tidak keliru jika dikatakan bahwa kebiasaan dan pembiasaan yang dilakukan tidak sejalan dengan keinginan kita untuk membentuk karakter yang terpuji. Lihat dan dengarkanlah apa yang ditayangkan oleh media kita, umumnya adalah perkelahian pelajar,

pembunuhan sadis, seks dan perkosaan, penganiayaan, korupsi, dan lain-lain.

Daftar Pustaka

- Borba, Michele. *Membangun Kecerdasan Moral: Tujuh Kebajikan Utama Agar Anak Bermoral Tinggi*. Jakarta: Gramedia, 2008, hlm. 7-10).
- Bullach, Cletus R. "A 4-Step Process for Identifying and Reshaping School Culture". *Principal Leadership*, dalam ProQuest Research Library, April 2001, 1, 8, hlm. 48.
- Davidson, Mat, Cathy Fisher, dan Tom Lickona, "Excellence & Ethics", The Education Letter of the Smart & Good Schools Initiative, *Winter, 2009*.
- Ediger, Marlow, "Improving The School Culture", dalam *Education*; Fall 1997; 118, 1, ProQuest Research Library, p. 36. (Truman State University, Route 2, Box 38, Kirksville, Missouri 63501.
- Kruse, S. D. & Louis, K. S. (2009). *Building Strong School Cultures: A Guide to Leading Change*. Thousand Oaks CA: Corwin Press).
- Lickona, Thomas, *Educating For Character*, New York: 1991, hlm. 50-62.
- , *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*; Barbara K. Given, *Brain-Based Teaching: Merancang Kegiatan Belajar-Mengajar Yang Melibatkan Otak Emosional, Sosial, Kognitif, Kinestetis, dan Reflektif*, Bandung: Kaifa, 2007, hlm. 181-182).
- Muhammad, Anthony, Sonoma County Office of Education (SCOE). This issue of the SCOE Bulletin was written by Rick Phelan and edited by Suzanne Gedney. Desember 2010.
- Mervilde, James D. Ed.D.** Assistant Superintendent M.S.D of Wayne Township. School culture drives performance and is central to your district's success. The Institute for Best Practices from eSchool Solutions, please contact ScottWallace at 800-259-6963, ext. 113, orswallace@eschoolsolutions.com.

Novak, Kelley Kathleen, "Relationships Among Leadership Styles, School Culture, And Student Achievement". A *dissertation* submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in the Department of Educational Research, Technology, and Leadership in the College of Education at the University of Central Florida Orlando, Florida Summer Term, 2008

Peterson, Kent D. dan Terrence E. Deal, *The Shaping School Culture Fieldbook*, 2009 , San Francisco: by John Wiley & Sons, Inc. Anad by Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, hlm. 196, or www.josseybass.com All rights reserved.

Picucci, Ali Callicoatte, Amanda Brownson, Rahel Kahlert, and Andy Sobel. *Ali Callicoatte Picucci (alipicucci@mail.utexas.edu) is projectdirector of the Charles A. Dana Center at the University ofTexas at Austin.Amanda Brownson, Rahel Kahlert, and Andy Sobel areresearch scientists at the Charles A. Dana Center.The study Driven to Succeed: Case Studies of High-Performing, High-Poverty Turnaround MiddleSchools is available through the U.S. Department ofEducation, Planning and Evaluation Service.*

Ryan, Kevin, *Building Character in Schools*, San Francisco: Jossey-Bass,1999, hlm. 5-6.

Saphier, Jon and Matthew King; *Educational Leadership*, March 1985 (Vol. 42, No. 6, p. 67-74.

Tableman, Betty (ed).. "School Climate and Learning", dalam *Best Practice Briefs*. No. 31 Desember 2004. Michighan: Michigan State University.

Tanpa Nama Penulis, "Developing and Assessing School Culture: A New Level of Accountability for Schools", Washington, DC: Character Education Partner-ship (CEP), Character Education Partnership 1025 Connecticut Ave, NW, Suite 1011 20036 (202) 296-7743).

- Tanpa Nama Penulis, "School Culture Triage". Center for Improving School Culture (CISC).<http://www.schoolculture.net/triage.html>.
- Tigner, Steven S. dari Boston University dan University of Toledo, dalam Kevin Ryan dan Karen E. Bohlin, *Building Character in School: Practical Ways to Bring Moral Instruction to Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, p. 193-196).
- Valley, Tiehise E. Shell Prescott, "Impact of Student Behavior on a School Culture from the Teacher's Perspective". *Dissertation*. Submitted to Northcentral University. Graduate Faculty of the School of Education in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Education By Tiehise E. Shell Prescott Valley, Arizona March 2010.
- Whelan, Nancy Brunner, "School Culture and The Potential For Teacher Leadership Perceived By Principals and Teacher in New Jersey Elementary School", *Dissertation*, Doctor of Education Seton Hall University, 2002: 46-53.

Tentang Penulis

Ajat Sudrajat, lahir di Ciamis, 21 Maret 1962, adalah dosen Jurusan Pendidikan Sejarah, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). Ia mulai bekerja sebagai dosen di UNY (waktu itu masih bernama IKIP Negeri Yogyakarta) sejak tahun 1989. Setelah menamatkan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Darussalam, Ciamis, pada tahun 1981, ia meneruskan studinya di Fakultas Ushuluddin, pada Jurusan Perbandingan Agama, IAIN (sekarang UIN), Sunan Kalijaga Yogyakarta (lulus 1988). Gelar Magister diperoleh dari Program Pasca Sarjana IAIN (sekarang UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta (lulus 1995), sedang gelar Doktornya diraih dari Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta (lulus 2009).

Selain artikel yang telah ditulisnya di berbagai jurnal, yang bersangkutan juga telah menulis beberapa buku, baik dalam bentuk karya sendiri maupun terjemahan. Di antara buku-buku yang telah diterbitkan adalah: *Din Al-Islam* (Yogyakarta: UPT Percetakan IKIP Negeri 1995), *Etika Protestan dan Kapitalisme Barat: Relevansinya dengan Islam di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), *Politik Islam: Kelangsungan dan Perubahan di Dunia Modern* (Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1997), *Politik Kebangkitan Islam* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), salah satu penulis dari buku *Din al-Islam: Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi* (Yogyakarta: UPT Percetakan UNY, 2000 sampai sekarang), *Perang Salib dan Kebangkitan Kembali*

Ekonomi Eropa (Yogyakarta: Leutika, 2009), *Agama dan Gerakan Protes Sosial* (Yogyakarta: MU3 Media, 2010), *Khazanah Intelektual Politik Islam* (Yogyakarta: TrueMedia Utama, 2011).



BUDAYA SEKOLAH DAN PENDIDIKAN KARAKTER

(KAPITA SELEKTA)

Pemerintah sekarang memang sedang giat-giatnya berbicara pentingnya pembentukan karakter. Akan tetapi, menurut Komaruddin Hidayat (2010), tanpa budaya sekolah yang bagus akan sulit melakukan pendidikan karakter bagi anak-anak didik kita. Jika budaya sekolah sudah mapan, siapa pun yang masuk dan bergabung ke sekolah itu hampir secara otomatis akan mengikuti tradisi yang telah ada.

Sebuah budaya mengasumsikan kehidupan yang berjalan natural, tidak lagi dirasakan sebagai beban. Karena itu, merancang budaya sekolah mesti memikirkan dan menyiapkan pula kehidupan seni dan olahraga serta ruang kebebasan kreasi anak. Dengan demikian, proses pendidikan dan beban kurikulum sekolah tidak dirasakan sebagai beban, melainkan tantangan layaknya dalam sebuah permainan olahraga yang penuh semangat, tetapi tetap ada wasit ataupun peraturan baku. Wasit yang baik adalah kesadaran menjaga mutu permainan yang datang dari para pemain sendiri, yaitu semua warga sekolahnya.

Masa-masa sekolah adalah sebuah formative years, masa pembentukan karakter yang sangat menentukan fondasi moral-intelektual seseorang seumur hidupnya. Anak-anak yang sukses di bangku kuliah akan sangat ditentukan bagaimana kualitas dan kebiasaan belajar serta hidupnya di usia sebelumnya. Siapa saja anak-anak yang akan sukses di sebuah perguruan tinggi sudah mulai terbaca dengan mengamati asal-usul sekolahnya dan hasil seleksi masuknya. Dalam hal karakter, perguruan tinggi hanyalah kelanjutan dari apa yang sudah terbentuk sebelumnya. Perguruan tinggi memang berhasil mewisuda mahasiswanya sebagai seorang sarjana, namun saya ragu, benarkah sistem perkuliahan yang ada mampu membentuk karakter seseorang? Pembangunan sekolah terberat justru terletak pada membangun kultur sekolah ini, karena selain membutuhkan dana yang tidak sedikit, juga membutuhkan daya tahan kesabaran, keuletan, persisistensi, dan konsistensi dari seluruh pemangku kepentingan di sekolah yaitu kepala sekolah, guru, orang tua, masyarakat, dan pemerintah.



Intan Media

Taman Kuliner, Condong Catur, K 52,
Sleman, Jogjakarta
Email: liabalingka@yahoo.com

ISBN 978-602-95893-2-0



9 786029 589320