

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH : (Studi Kasus di Sekolah HighScope Indonesia – Bali)

Diah K.Wardhani¹, I Gd. Anggan S,² Md. Yudana³,

¹²³Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: {[kesuma.wardhani](mailto:kesuma.wardhani@undiksha.ac.id), [anggan.suhandana](mailto:anggan.suhandana@undiksha.ac.id),
[made.yudana](mailto:made.yudana@undiksha.ac.id)}@undiksha.ac.id

Abstrak

Menemukan tipe kepemimpinan yang tepat untuk diaplikasikan dalam suatu organisasi sekolah merupakan tantangan tersendiri. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pilihan disebabkan oleh tuntutan dinamika organisasi yang lebih mengedepankan pemberdayaan sumber daya manusia dibandingkan dengan menjalankan apa yang menjadi tuntutan pemimpin semata. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh penerapan kepemimpinan transformasional, hambatan yang dihadapi, dan menemukan solusi yang dapat diberikan di Sekolah *HighScope* Indonesia – Bali. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data diperoleh dari hasil pengamatan di lapangan, wawancara, dan kajian literature. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Sekolah *HighScope* Indonesia – Bali merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konsep dan filosofi *HigScope*, yang penerapannya masih dalam tahap perkembangan dan belum menyeluruh di setiap departemen yang ada. Kesiapan sumber daya manusia dalam hal mengembangkan ide/kreativitas, kesanggupan untuk bekerja secara mandiri dan kordinasi antar departemen belum maksimal terjadi. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Sekolah *HighScope* Indonesia-Bali masih memerlukan kesiapan dari sumber daya manusia sebagai pendukung organisasi sekolah.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, konsep Highscope, pengelolaan sekolah

Abstract

Finding the right type of leadership in a school organization becomes a unique challenge. Transformational leadership was one of the types of leadership that was chosen because of the changes in the organization to empower the staff to do more than what the leader wanted. This research was aimed to find how transformational leadership was implemented, the problems that were dealt with, and also find out the solution that could be used in *HighScope* Indonesia – Bali. This study was a qualitative research. The data were collected through field observation, interviews and literature study. The results shows that transformational leadership that implemented at *HighScope* Indonesia – Bali completely match to the *HighScope* concept and philosophy, which is still in the progress and need to be supported more in all educational departments. The Human resources readiness in dealing with new ideas and creativities, the ability to work independently as well as coordination between the school departments needs to be improved. It can be concluded that human resources are still main issues that need to be improved continuously in implementing the transformational leadership in *HighScope* Indonesia – Bali

Keywords: HighScope concept, school management, transformational leadership

PENDAHULUAN

Beberapa tahun belakangan ini organisasi sekolah telah melalui banyak perubahan dramatis, termasuk struktur yang lebih mendarat dan bebas, lebih disederhanakan dan menggunakan pendekatan horizontal pada arus informasi. Perubahan-perubahan ini disebabkan oleh cepatnya perkembangan teknologi, kompetisi global, dan perubahan alami yang terjadi akibat tuntutan pekerjaan. Sebaliknya transformasi organisasi dan inovasi organisasi dipercepat oleh intervensi seperti manajemen kualitas total dan perombakan proses bisnis.

Kepemimpinan dinyatakan sebagai faktor penentu yang kritis dari inisiasi dan implementasi dari transformasi/perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan hal yang berhubungan secara terus menerus (*continue*), tergantung pada sudut mana kita memandangnya, dan bagaimana kita memberi nilai. Selama kurun waktu 70 tahun yang lalu telah dilakukan hampir 3.000 penelitian sementara lusinan model kepemimpinan sudah diusulkan. Dalam perjalanan waktu, kepemimpinan hadir dalam berbagai bentuk dan gaya, diformulasikan secara berbeda, yang dilakukan untuk menjawab setiap tantangan perkembangan zaman.

Sekolah mengalami imbas yang nyata dari perkembangan sebuah organisasi. Sebagai sebuah organisasi pendidikan sekolah salah satunya dituntut untuk dapat menghasilkan lulusan (*outcomes*) yang sesuai dengan tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat dari waktu ke waktu. Hal ini mendorong pemerintah untuk secara proaktif melahirkan kebijakan-kebijakan yang dianggap mampu memenuhi tuntutan zaman dalam dunia pendidikan.

Beberapa kebijakan telah dibuat oleh pemerintah secara proaktif untuk memenuhi tuntutan dibidang pendidikan. Salah satu kebijakan pendidikan yang digulirkan untuk mewujudkan kondisi ini adalah kebijakan otonomi sekolah. Otonomi sekolah merupakan salah satu implementasi kebijakan dari Undang-

undang Sistem pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003. Pengelolaan otonomi sekolah dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kebijakan otonomi sekolah dalam kerangka Manajemen Berbasis sekolah (MBS) akan lebih bermakna apabila didukung dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan, terutama sumber daya manusia dari para pihak yang terkait dan berkepentingan diantaranya adalah personal dari sekolah.

Essensi dari penerapan kebijakan tersebut adalah untuk peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggungjawab dan produktif serta sehat jasmani dan rohani. Permasalahan pendidikan yang paling mendasar di Negara Indonesia saat ini adalah kurang mampunya lembaga pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan pada masanya.

Saat ini pendidikan secara umum lebih menekankan kepada keberhasilan secara akademis saja, tanpa menekankan kepada proses dari pendidikan itu sendiri. Contohnya kegiatan pembelajaran selama 6 tahun pada sekolah dasar hanya dinilai dengan ujian nasional yang diadakan selama 3 hari yang pada pelaksanaannya menimbulkan banyak masalah baik pada sekolah sendiri, siswa, orang tua dan masyarakat secara umum.

Hasil analisis PISA (2006) menyebutkan bahwa jika siswa hanya belajar untuk menghafal dan menghasilkan kemampuan dalam tingkat pengetahuan dan ketrampilan saja, maka mereka dipersiapkan untuk suatu pekerjaan yang nantinya tidak akan ada lagi dikemudian hari. Hasil analisis ini juga menggambarkan kalau pola pendidikan tetap seperti sekarang ini, hanya 30%

anak Indonesia yang akan bertahan dalam menghadapi persaingan abad 21.

Hasil penelitian di Harvard University Amerika Serikat (dalam Akbar, 2000) menunjukkan bahwa, kesuksesan seseorang tidak ditentukan semata-mata oleh pengetahuan dan kemampuan teknis (*hard skill*) saja, tetapi lebih oleh kemampuan mengelola diri dan orang lain (*soft skill*). Penelitian ini mengungkapkan, kesuksesan ditentukan hanya sekitar 20 persen oleh *hard skill* dan sisanya 80 persen oleh *soft skill*. Bahkan orang-orang tersukses di dunia bisa berhasil dikarenakan lebih banyak didukung kemampuan *soft skill* daripada *hard skill*. *Soft skill* merupakan bagian keterampilan dari seseorang yang lebih bersifat pada kehalusan atau sensitivitas perasaan seseorang terhadap lingkungan di sekitarnya. Mengingat *soft skill* lebih mengarah kepada keterampilan psikologis maka dampak yang diakibatkan lebih tidak kasat mata namun tetap bisa dirasakan. Akibat yang bisa dirasakan adalah perilaku sopan, disiplin, keteguhan hati, kemampuan kerja sama, membantu orang lain dan lainnya. *Soft skill* sangat berkaitan dengan karakter seseorang.

Saat ini di Indonesia banyak bermunculan sekolah-sekolah, khususnya sekolah swasta yang secara mandiri mengelola dan menjalankan sekolah dengan tujuan untuk mencetak generasi yang sanggup dan mampu untuk bersaing menghadapi tuntutan masa depan yang semakin kompetitif di segala bidang. Sekolah-sekolah yang menggabungkan antara materi pendidikan nasional dengan pendekatan dari luar negeri bermunculan dengan harapan dapat memberikan warna yang berbeda kepada lulusannya di tengah situasi pendidikan yang tidak menentu.

Sekolah HighScope Indonesia-Bali merupakan sekolah dengan kurikulum Nasional yang berstandar internasional. Sekolah ini merupakan salah satu cabang dari Sekolah HighScope yang ada di Indonesia. Menggunakan semboyan *Learning is a journey, not a race*, sekolah

ini menggunakan metode *HighScope* yang dibuat berdasarkan penelitian bertahun-tahun di Michigan, Amerika.

Student centered dan *active learning* merupakan pendekatan yang digunakan oleh sekolah dalam memaksimalkan kemampuan masing-masing siswa. Kedua pendekatan ini memungkinkan siswa-siswa untuk mengembangkan diri secara maksimal, mendapat pengakuan baik dari teman maupun orang dewasa (dalam hal ini guru-guru) yang nantinya akan melahirkan generasi yang siap untuk menghadapi tuntutan pada zamannya sendiri. Generasi yang nantinya diharapkan memiliki kemampuan berpikir analitikal (*analytical thinking*), memiliki jiwa kepemimpinan, mampu memecahkan masalah yang dihadapi, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, mengemukakan pendapat dan memiliki pemahaman atas konsekuensi logis terhadap segala hal yang terjadi.

Sistem pembelajaran yang dirancang sedemikian rupa ini menuntut arahan-arahan dan kepemimpinan yang sesuai. Sistem pengawasan dan manajemen harus dapat menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Keterbukaan, kesempatan untuk melibatkan diri secara aktif dalam ide, kreasi dan inovasi menjadi kunci penting dalam keberhasilan manajemen. Pengakuan bahwa tiap pribadi adalah penting dan unik juga harus menjadi isu yang dipahami oleh setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah. Setiap pemimpin yang terlibat dalam pelaksanaan proses pembelajaran sepatutnya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada setiap karyawan, baik guru dan staff pendukung lainnya untuk mengembangkan ide, pendapat, inovasi dan kreasi.

Lebih jauh lagi sebagaimana De-Roche dalam Stoops dan Johnson (1967) menyatakan: *“the different between a good and a poor school is often the different between a good and a poor principals”*. Pernyataan ini mungkin kedengarannya terlalu berlebihan seakan-akan peran pihak pendukung lain diabaikan, tetapi pada kenyataannya dan

telah banyak dibahas dalam kepemimpinan kepala sekolah, ditemukan bahwa peran kepala sekolah dalam memajukan sekolah amat besar. Sangat diharapkan bahwa melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, wawasan dan kreativitas kepala sekolah para guru dan staff dapat terbangun motivasi dan kreatifitasnya untuk memajukan sekolah.

Sebagai refleksi, beberapa persoalan yang menjadi kendala dalam implementasi kepemimpinan yang efektif dalam penyelenggaraan sekolah antara lain : (1) Paradigma lama mengenai kepemimpinan yang lebih cenderung kepada "one man show" memperlambatterbentuknya kesepemahaman dalam melaksanakan kepemimpinan transformasional, (2) Pendekatan kepemimpinan transformational merupakan pendekatan yang baru dan memerlukan keahlian tersendiri dalam penerapannya, (3) Kepemimpinan Transformasional memerlukan kesiapan sumber daya manusia yang memadai, khususnya dalam mengembangkan *logic thinking, analytical thinking, creativity* dalam menghadapi suatu permasalahan, (4) Kebebasan yang diberikan dalam mengembangkan ide dan cara menyelesaikan masalah kurang dapat dimanfaatkan secara maksimal, (5) Pelaksanaan kepemimpinan transformasional memerlukan pemahaman visi yang kuat antara pemimpin dan pengikut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga sasarannya lebih mengutamakan pencarian pemahaman dari pada pengukuran. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, kemudian setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana (Sugiono, 2011).

Metode pengambilan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, disebabkan sifat dari penelitian kualitatif terbuka dan luwes. Tipe dan metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, disesuaikan

dengan masalah, tujuan penelitian, serta sifat objek yang diteliti.

Mengacu kepada Thompson (2004) pencarian pemahaman bermakna menjawab pertanyaan *why* (mengapa), yakni alasan dari suatu kejadian, baik yang terkait dengan rujukan yang dipakai sebagai pedoman dan penilaian terhadap suatu tindakan maupun sistem keyakinan yang terpendam di dalam batin seseorang yang mengucapkan atau mengerjakan perbuatan tersebut. Namun, di balik itu maka pencarian jawaban atas pertanyaan bagaimana (*how*) (tanpa mengabaikan aspek *who, what, where* dan *when*) guna menggali tentang proses tentu tidak bisa diabaikan. Sebab, suatu yang ada tidak bisa dilepaskan dari proses, apa, bagaimana, oleh siapa, dimana, dan kapan sesuatu itu ada, mengada, dan diadakan.

Lokasi penelitian mengambil tempat di Sekolah Highscope Indonesia – Bali yang terletak di Komplek Perumahan Muding Indah X, Krobokan Utara. Lokasi ini dipilih mengingat Sekolah HighScope Indonesia – Bali merupakan sekolah yang menerapkan system *active learning* dengan *students centered* sebagai pendekatannya.

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dari penelitian. Peneliti menggunakan teknik observasi, *review* dokumentasi, wawancara, dan teknik triangulasi sebagai suatu bentuk validasi data yang diperoleh. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu wawancara yang tetap menggunakan pedoman wawancara, namun penggunaannya tidak seketat seperti dalam wawancara berstruktur.

Teknis analisis data melibatkan reduksi data yang berupa kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola dari data yang telah dikumpulkan. Dilanjutkan dengan display data yang menampilkan data secara naratif atau bisa pula bagan yang tidak sekali jadi, melainkan bersifat tentatif, dalam artian, tampilan data ini secara terus menerus didalami dan

dikembangkan secara berkelanjutan melalui pengumpulan data dan reduksi data sehingga menghasilkan temuan yang mantap dan bersifat final. Tahap selanjutnya berupa penarikan kesimpulan dan verifikasi data yaitu berwujud penarikan kesimpulan atas jawaban masalah, berdasarkan data yang memuat tentang temuan otentitas dalam penelitian yang dilakukan sebagaimana tercermin dalam penyajian data yang berwujud narasi yang luas, mendalam, dan holistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan "*High/Scope®*" awalnya dikembangkan untuk melayani anak-anak yang beresiko mengalami kegagalan dari pemukiman miskin di perkampungan Ypsilanti, Michigan. Pada tahun 1962, David P. Weikart, direktur dari pelayanan khusus dari sekolah umum Ypsilanti mendirikan "*Perry Preschool Project*" (yang nantinya dikenal dengan nama "*High/Scope®*").

Tujuan utama dari *High/Scope® Preschool* dan *Elementary Program* adalah untuk mempersiapkan anak-anak memasuki dunia pendidikan formal dengan sukses. Weikart dan team telah mengimplementasikan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan anak-anak agar program ini dapat berjalan dengan sukses. Team Weikart terdiri atas para guru, pelaksana pendidikan, psikolog-psikolog mengembangkan suatu metode yang diadopsi dari hasil karya Jean Piaget, yang memungkinkan para penyelenggara pendidikan untuk memberikan anak-anak beraneka ragam pilihan yang cocok untuk memutuskan aktivitas mana yang mereka lebih senang untuk lakukan, memberikan anak-anak tanggung jawab untuk menyelesaikan aktivitas yang telah dipilihnya, dan mendorong anak-anak untuk memecahkan berbagai masalah yang ditemukan dalam melakukan aktivitasnya.

Pada tahun 1996, Ibu Antarina S.F Amir dan beberapa teman yang memiliki pemikiran dan ide yang sama, memutuskan untuk memperkenalkan pendekatan *High/Scope®* pada pendidikan di Indonesia. Mereka

mendirikan *preschool* pertama di daerah Pondok Indah, Jakarta Selatan pada tanggal 29 September 1996 sebagai wujud percaya bahwa pendidikan dimulai pada usia dini. Sejak dibukanya Sekolah *High/Scope®*, kepuasan para orang tua dengan perkembangan anak-anaknya menghasilkan dibukanya program yang sama di beberapa tempat di Jakarta.

Sekolah *High/Scope* Indonesia – Bali berdiri pada tahun 2006. Selama periode 2006 – 2010 Yayasan Niki Puri Siswa adalah pemegang lisensi dari Sekolah *HighScope Institute* yang berpusat di Jakarta untuk daerah Bali. Dalam perjalanannya, Yayasan Niki Puri Siswa selaku pengelola sekolah mengalami permasalahan yang membelit sehingga eksistensi sekolah menjadi terancam dan tidak mampu menjamin kelangsungan kegiatan pendidikan siswa dan operasional sekolah. Hal ini menimbulkan kekuatiran banyak orang tua siswa.

Pada periode 2010 beberapa orang tua siswa terpanggil untuk memulihkan keadaan sekolah agar pendidikan siswa dapat berlanjut. Pada tanggal 22 Desember 2011, proses pengambil-alihan lisensi oleh Starken Cahaya Dewata selesai dilakukan dan dilanjutkan dengan pendirian yayasan pendidikan Starken Cahaya Dewata.

Saat ini Sekolah *High/Scope®* Indonesia – Bali menyelenggarakan program pendidikan pada tingkat *Early Childhood Education* (TK), *Elementary* (SD), dan *Middle School* (SMP).

Fasilitas yang tersedia di Sekolah *High/Scope®* Indonesia – Bali antara lain : Ruang kelas yang kaya akan material untuk mendukung proses pembelajaran, laboratorium IT, perpustakaan, laboratorium science, ruang *audiovisual*, *playground* sebagai tempat bermain siswa K-3, dapur, klinik, ruang psikologi dan sarana olah raga siswa berupa lapangan basket (BBC), lapangan futsal (*Futsal Court*), *Mini Soccer Field*, serta kolam renang. Hingga saat ini Sekolah *High/Scope®* Indonesia – Bali memiliki 8 ruangan kelas ECEP, 7 ruangan kelas *Elementary* dan 3 ruangan kelas *Middle School*. Sampai saat ini sekolah terus berbenah untuk meningkatkan fasilitas

yang ada sehingga dapat menciptakan lingkungan belajar yang layak bagi siswa.

Beberapa fasilitas yang masih memerlukan penataan antara lain : *Playground* ECEP dan SD, kolam renang, perpustakaan, Lab science, math club, serta pengadaan barang-barang kebutuhan kelas.

Manajemen terbagi ke dalam bagian akademik dan bagian supporting unit. Bagian akademik dikepalai oleh direktur akademik yang membawahi kepala sekolah, baik Program K-9 maupun *ECEP*, marketing, *info center*, *AAO*, dan *store*. Sementara bagian supporting unit dikepalai oleh direktur *supporting unit* dengan membawahi *HRD/general affair*, *inventory/logistic*, *accounting/finance*, *information technology/multimedia*, dan *kitchen*. Fungsi dan tugas masing-masing bagian secara umum antara lain :

Marketing & Info center yang membantu dalam proses perekrutan siswa baru, edukasi para orang tua tentang konsep-konsep *High/Scope®*, dan mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan promosi sekolah (pameran, seminar, event).

AAO (Administration Officer) merupakan bagian yang membantu dalam administrasi siswa-siswa yang ada di Sekolah *High/Scope*, termasuk juga administrasi yang berhubungan dengan dinas pendidikan

Accounting/Finance merupakan bagian yang bertanggung jawab terhadap penerimaan *SPP*, *enrollment*, pembayaran segala keperluan yang harus disiapkan oleh sekolah. *Inventory/Logistic* merupakan bagian yang berurusan dengan pembelian barang-barang yang dibutuhkan baik di kelas maupun di luar kelas. Bagian ini berperan dalam mengatur ketersediaan barang-barang yang dibutuhkan dalam proses belajar.

IT (Information Technology/Multimedia) merupakan bagian yang bertanggung jawab untuk sistem *on-line* (internet), *web site* serta sistem yang melibatkan penggunaan jaringan di Sekolah *High/Scope* Indonesia- Bali. Sedangkan *Multimedia* merupakan bagian yang bertanggung jawab sehubungan

dengan dokumentasi semua kegiatan sekolah (photo, video), mempersiapkan materi-materi promosi sekolah dalam bentuk *banner*, brosur, *flyer*, *school news*, dll.

GA (General Affair) memegang peranan penting yang berhubungan dengan transportasi, penyediaan *OB*, mengatur kelengkapan sarana prasarana (menyiapkan ruangan yang akan digunakan untuk meeting, wawancara, dsb), melakukan tindakan sanitasi kelas untuk penyakit-penyakit yang disebabkan oleh virus/bakteri. *PA* merupakan bagian yang bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan di lingkungan Sekolah *High/Scope*, seperti ruangan kelas, kantor, *playground*, fasilitas olahraga, kamar mandi dan lingkungan di dalam sekolah. *Engineering* merupakan bagian yang bertanggung jawab terhadap pemeliharaan fasilitas-fasilitas sekolah seperti *AC*, lampu, *sound system*, serta perbaikan peralatan penunjang lain yang rusak.

HRD merupakan bagian yang bertanggung jawab dalam hal penerimaan pegawai (guru atau staff lainnya), pembagian gaji (bekerja sama dengan akunting), pengaturan ijin dan regulasi karyawan lainnya (kesehatan, pajak, dll). *Psychology* merupakan bagian yang membantu dalam *interview*, *psikotest* dan juga hal-hal yang membutuhkan observasi lebih lanjut khususnya yang berhubungan dengan tingkah laku anak, kesulitan belajar, ataupun hal-hal yang menyangkut kebutuhan khusus pada siswa.

Kitchen bagian yang bertanggung jawab dalam penyediaan makanan siswa, baik berupa *snack* ataupun makan siang. *Nutrisi* merupakan bagian yang penting dalam membantu untuk tumbuh, berkembang dan tentunya belajar. Penyediaan makanan yang sehat dengan variasi yang cukup diharapkan dapat menumbuhkan pola makan sehat pada setiap siswa.

Guru-guru yang mengajar di Sekolah *High/Scope* Indonesia - Bali merupakan ujung tombak dari pelaksanaan pendidikan. Para gurulah yang secara nyata melakukan semua kegiatan

pembelajaran para siswa. Para guru diharapkan dapat menerapkan konsep *High/Scope®* dalam setiap kegiatan pembelajaran. *Initial training program* merupakan kegiatan training yang diberikan kepada semua guru yang akan mengajar di *HighScope*. Training ini bertujuan untuk mempersiapkan para guru dengan konsep-konsep, filosofi dan proses pembelajaran di *High/Scope®*. Selama kurang lebih 9 minggu para guru akan dibekali dengan pengetahuan *High/Scope®*. Kemampuan dalam berbahasa Inggris menjadi salah satu syarat mutlak di dalam penerimaan calon guru yang akan mengajar di *High/Scope®* disamping wawancara, *demo teaching*, dan psikotest.

Saat ini program ECEP memiliki 15 guru dengan latar belakang pendidikan dengan kemampuan bahasa Inggris yang baik. Program *Elementary* dan *Middle School* memiliki 34 guru yang terdiri atas guru kelas dan guru bidang keahlian khusus (*special subject*). Program-program pembelajaran, penyegaran konsep-konsep, coaching dan mentoring tetap disediakan setelah training agar semuanya dapat berjalan lancar.

Professional Development merupakan salah satu program rutin yang disediakan oleh akademik dalam menjaga kualitas para guru setelah training. Materi yang diberikan dalam program ini dapat berupa penyegaran (*refreshment*) dari konsep-konsep pembelajaran yang telah dilakukan selama ini, seperti bagaimana pemecahan masalah (*problem solving approach to conflict*) dilakukan, pelaksanaan *morning meeting* setiap hari, bagaimana penerapan *active learning* di setiap pembelajaran, dsb. Materi dapat juga berupa sesuatu yang baru dalam dunia pendidikan, konsep-konsep yang sedang dikembangkan sebagai bagian dari menciptakan pembelajaran yang mengedepankan siswa sebagai pusat dari pembelajaran (*student center*)

Penerapan konsep *High/Scope®* dalam pembelajaran yang menggunakan *active learning* dan *student centered* memberikan pengaruh yang besar dalam pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

Konsep ini menimbulkan banyak penyesuaian yang harus dilakukan oleh sekolah dalam penerapannya. Pemahaman konsep *High/Scope®* sendiri menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan selain kesiapan dalam bentuk sarana dan prasarana sekolah.

Team supporting unit mau tidak mau harus menerapkan suatu sistem yang bisa mengimbangi konsep ini sehingga dalam pelaksanaannya tidak mengalami kontradiksi. Wawancara dan observasi yang dilakukan terhadap para kordinator bagian (*head level*) menegaskan bahwa penerapan konsep *High/Scope®* memerlukan komunikasi, kordinasi dan kolaborasi antar semua pihak. Akademik dalam hal ini kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru harus selalu membangun informasi yang baik dengan *team supporting unit*. Demikian pula sebaliknya. Masalah yang dihadapi oleh akademik akan menjadi masalah bagi semua pihak, begitu pula ketidak siapan salah satu bagian dari *team supporting unit* akan mempengaruhi kualitas dari penerapan konsep *High/Scope®*.

Komunikasi dan kordinasi yang senantiasa harus dilakukan mengakibatkan setiap kordinator unit (*head level*) mau tidak mau duduk bersama untuk berdiskusi, sharing dan pengambilan keputusan secara bersama-sama. Bahkan dalam *team akademik* sebagian besar masalah yang dihadapi diselesaikan dengan diskusi dan pengambilan keputusan secara bersama-sama. Dibutuhkan beberapa ketrampilan khusus yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam situasi yang menghendaki pendapat bawahan didengarkan atau situasi yang mempertanyakan dasar-dasar pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan riset tentang kepemimpinan yang tidak mengungkapkan satu sifat yang dimiliki oleh semua pemimpin yang berhasil, melainkan sejumlah ciri telah diidentifikasi dimiliki oleh mereka. Kemampuan itu antara lain kelancaran berbicara, kemampuan untuk memecahkan masalah, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, kecerdasan,

kesediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran akan diri dan lingkungan.

Hasil wawancara dengan direktur akademik menegaskan bahwa komunikasi memegang peranan penting di dalam keberhasilan membangun hubungan yang baik dengan bawahan. Konsep *High/Scope®* yang mengedepankan 'respect'/penghargaan bahwa setiap individu adalah unik dan setiap pribadi membutuhkan waktu yang berbeda-beda di dalam pencapaian sesuatu, mempengaruhi budaya organisasi dalam hal komunikasi. Ketika seseorang menunjukkan pencapaian yang tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya, ada langkah-langkah yang harus dilakukan, seperti melakukan observasi, *feedback*, memberikan waktu dan mendorong perubahan untuk dapat terjadi sebelum keputusan akhir dapat diambil. Setiap keputusan yang diambil haruslah merupakan keputusan bersama yang diambil berdasarkan kesepakatan bersama. Diskusi dan klarifikasi menjadi bagian penting dalam setiap pengambilan keputusan di Sekolah HighScope Indonesia – Bali.

Era ini adalah era-nya Venus (planet Venus, planet yang dipercaya mempengaruhi sifat feminis). Pendapat John Gray dalam (Kartajaya, 2004) menyebutkan bahwa era di era Venus sekarang ini, *Woman need empathy, not solution*. Penduduk Venus menilai lebih tinggi empati ketimbang solusi. Ia lebih menghargai perhatian kita para permasalahannya ketimbang solusinya, lebih menghargai *contex*-nya, ketimbang *content*-nya. Sepertinya tidak logis, tapi itulah emosi. Di Venus emosi sering kali "menawan" rasio kita saat kita mengambil keputusan-keputusan. Bagi para pemimpin, pengetahuan akan hal ini penting sehingga dapat memfasilitasi kepentingan-kepentingan bawahannya yang lebih bersifat "ingin didengarkan" ketika ada permasalahan atau keluhan.

Menurut direktur akademik, kebiasaan untuk bisa mengekspresikan pendapat secara bebas, menyatakan suka dan tidak suka di kalangan team akademik

membentuk suatu budaya baru yang mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di *High/Scope®*. Kebiasaan ini tentunya tidak terlepas dari penerapan konsep *High/Scope®* dalam mendidik yang memberikan ruang yang cukup untuk mengekspresikan diri.

Direktur Sekolah HighScope Indonesia – Bali cenderung mencoba menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional, meskipun tidak sepenuhnya transformasional. Hal ini terlihat dari cara pendelegasian tugas-tugas, komunikasi dan kordinasi yang dilakukan, serta cara pengambilan keputusan-keputusan. Beliau menyadari bahwa pergeseran paradigma organisasi dari struktur vertikal ke struktur horizontal, dari *routine task to empowered task*, dari kompetisi ke kolaborasi, dari *formal control to empowered roles*, serta dari budaya rigid ke budaya adaptasi mengharuskan adanya perubahan-perubahan yang harus diambil dalam kepemimpinan.

Beberapa keputusan-keputusan penting yang diambil merupakan hasil kesepakatan bersama yang bertujuan untuk menumbuhkan "*sense of belonging*" para karyawan terhadap perusahaan. Program-program baru yang dirancang saat ini oleh manajemen lebih mengedepankan kesejahteraan karyawan dan juga memacu karyawan akan lebih berkarya dan menunjukkan hasil terbaik. Pemberian *fee* marketing bagi karyawan non marketing yang melakukan kegiatan marketing menimbulkan gairah tersendiri bagi beberapa orang. Perubahan dari manajemen lama ke manajemen baru sempat menyisakan gesekan-gesekan dan rasa tidak percaya di kalangan karyawan. Ketidakpercayaan dapat menjadi bumerang kepada manajemen di dalam bertindak dan menentukan sesuatu.

Saat ini, dalam organisasi apapun hampir semua pekerja dan anggota organisasi ingin menjadi bagian yang signifikan, di mana mereka dapat melakukan hal-hal yang mereka yakini penting dan mampu memberikan manfaat yang nyata dalam pekerjaan. Mereka ingin terlibat dalam pengalaman-

pengalaman baru. Mereka ingin sekali bertumbuh, berhubungan baik dengan pihak lain yang mereka hormati dan percaya untuk menarik banyak pelajaran dari mereka. Tetapi yang lebih utama, mereka ingin tahu bahwa pekerjaannya memiliki suatu tujuan tertentu yang dapat memberikan perbedaan yang positif bagi masyarakat.

Para individu di tempat kerja tidak ingin hanya menjadi baut dalam roda organisasi. Mereka tidak mau menjadi *keset* orang lain. Mereka ingin tahu bahwa mereka cukup penting dan mampu untuk membuat perbedaan melalui pekerjaan yang dilakukannya. Mereka ingin mencari seorang mentor, pemimpin, dan teman yang berperilaku bukan sekadar sebagai atasan dan rekan kerja. Mereka ingin didengarkan dan dipahami. Mereka ingin dihargai untuk kebesaran diri (*greatness*) dan keunikan yang ada dalam dirinya.

Mereka ingin memastikan bahwa semua bakat, pengalaman, dan kemampuan-kemampuannya dihargai. Mereka ingin dimampukan untuk mengambil risiko dalam rangka membuat pekerjaan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dan mereka memiliki hasrat yang dalam untuk belajar dari berbagai kesalahan yang dibuat jika diberikan kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

Kebutuhan ini disikapi dengan bijak oleh pihak manajemen Sekolah HighScope Indonesia – Bali. Beberapa kesempatan mulai ditawarkan kepada para karyawan, khususnya kepada mereka yang memiliki *intrinsic motivation* untuk memberikan yang terbaik. Rencana peningkatan tunjangan/pendapatan karyawan melalui program *assessment* mulai dicanangkan dan akan segera dilakukan, rancangan untuk memberikan kesempatan lebih kepada guru-guru untuk meningkatkan ilmu pengetahuan melalui seminar-seminar akan segera disusun, aspirasi para karyawan untuk kearah yang lebih semakin difasilitasi dalam bentuk pertemuan-pertemuan kecil untuk membahas hal-hal yang mengakibatkan

ketidakseimbangan dalam jalannya organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil observasi pelaksanaan proses pembelajaran, wawancara dengan para pelaksana pendidikan, manajemen, pemilik, ketua yayasan serta pihak lain yang terlibat di Sekolah HighScope Indonesia – Bali, maka dapat disimpulkan : (1) Terlihat adanya pelaksanaan kepemimpinan transformasional di lingkungan akademik yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan direktur akademik. Hal ini dimungkinkan karena konsep dan metode pendekatan *High/Scope®* sendiri yang digunakan di sekolah ini membutuhkan suatu lingkungan yang menghargai keinginan setiap orang untuk dihargai dan berfungsi. (2). Pelaksanaan kepemimpinan transformasional pada tingkat supporting unit masih tidak terlihat dengan jelas. Hal ini disebabkan karena pola cara kerja lama yang masih mengakar dengan kuat, yang sifatnya menunggu instruksi atasan dalam melakukan sesuatu tanpa berusaha untuk memberdayakan kemampuan masing-masing bagian untuk menyediakan jawaban terhadap suatu permasalahan. (3). Kesiapan setiap bagian yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di Sekolah HighScope Indonesia – Bali perlu mendapat perhatian yang serius. Usaha-usaha harus dilakukan untuk mendobrak paradigma lama yang telah berakar selama ini. Hal ini disebabkan salah satu ciri dari kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang sanggup melakukan transformasi dengan paksaan (*coercion*) dengan menggunakan autoritas dan power yang mereka miliki dengan menghancurkan cara hidup lama dan membuat cara hidup baru. (4). Diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak untuk berani keluar dari zona nyaman yang hanya menggantungkan keputusan di tangan satu orang saja, sehingga kepemimpinan transformasional semakin mendapat tempat dan menjadi jawaban. (5) Kurangnya pemahaman akan konsep *High/Scope®*, khususnya dikalangan team

supporting unit merupakan PR tersendiri bagi Sekolah HighScope Indonesia-Bali. Pendalaman konsep dan perubahan cara berpikir, khususnya dalam menjalankan proses pendidikan merupakan suatu hal yang harus terus menerus dilakukan dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.

Yudana, Made. 2007. "Pergeseran Paradigma Manajemen Organisasi dan Kebutuhan Terhadap Primal Leadership" (*Makalah*). Disajikan pada Diklat Calon Kepala Sekolah Direktorat Jenderal PMPTK Kemendiknas Tahun 2007

DAFTAR RUJUKAN

- Daft, R. L. 2004. *Organization Theory and Design*. USA: Vanderbilt University.
- DeRoche, E.F. 1985. *How School Administration Solve Problems*. NewYork: Englewood Cliffs.
- Kartajaya, H. 2004. *Marketing In Venus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pience, L.P & John.W.N., 2006. *Leaders & The Leadership Progress*. New York:McGraw-Hill International Edition
- Rachmawati, I. Nur. Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. <http://staff.ui.ac.id/intern/132147454/publikasi/pengumpulandalampenelitiankualitatif.pdf>. Diunduh Tanggal 20 Desember 2012
- Stoops, E., & Johnson, R.e., 1967. *Elementary School Administration*. New York: MacGraw Hill Book Compay
- Sugiono, 2011. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Timpe, A.D. 1987. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*. Jakarta: Pt. Gramedia Asri Media.
- Thoha. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rajawali
- Thompson, L.L. 2004. *Making the Team: A Guide for Managers*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*