



# Kepemimpinan Sekolah berbasis Budaya Jawa

Dr. Siti Supeni, SH, M.Pd

# Kepemimpinan Sekolah berbasis Budaya Jawa

**Dr. Siti Supeni, SH, M.Pd**

 **ELMATERA**  
PUBLISHERS

**KEPEMIMPINAN SEKOLAH  
BERBASIS BUDAYA JAWA**

**Penulis :**

Dr. Siti Supeni, SH, M.Pd

**Layout :**

Rati Murtika Sari

**Desain Cover :**

Tim New Elmaterra Publishing

**ISBN :**

978-979-185-298-2

Cetakan Pertama, Juni 2011

**Penerbit :**

New Elmaterra

Jl. Solo Km 9 Sambilegi Maguwoharjo Yogyakarta

**Anggota IKAPI**

**Hak Cipta ada pada Penulis  
Dilindungi Undang-Undang**

**KATA PENGANTAR**

*Poma kaki padha dipun eling,  
ing pitutur ing ngong,  
sira uga satriya aranne,  
kudu anteng jatmika ing budi  
ruruh sarta wasis samubarangipun.  
(Serat Wulang Reh – Paku Buwana IV).*

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya, sehingga penelitian buku yang berjudul *Kepemimpinan Sekolah Berbasis Budaya Jawa* ini dapat terselesaikan.

Buku ini menguraikan tentang konsep kepemimpinan Jawa yang diambilkan dari ajaran kepemimpinan Hasta Brata, Wedhatama, Wulang Reh dan Ki Hajar Dewantara. Keempat sumber tersebut sangat populer di kalangan masyarakat Jawa pada khususnya dan bangsa Indonesia pada umumnya, karena di dalamnya terdapat nilai-nilai luhur yang dapat digunakan sebagai pembinaan budi pekerti luhur.

Akhirnya rasa terima kasih saya sampaikan kepada suami tercinta Mas Saleh Purwono, yang berdoa setiap hari dan selalu memberikan inspirasi sehingga karya ini terwujud. Juga anak-anakku: Dea, Agustika Endah Hapsari dan suami, Irwinsyah Dwi Harjanto dan isteri, Mardalika dan suami, dan cucu-cucuku: Icha, Alya, Rafa, Alisha, Aulia. Mereka semua menjadi spirit, dorongan dan semangat mewujudkan buku ini. Semoga Allah memberikan balasan atas kebaikannya. Amien.

Surakarta, 2 Mei 2011  
Dr. Siti Supeni, SH, M.Pd

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I MENGGALI KEARIFAN LOKAL .....</b>	<b>1</b>
A. Kearifan Lokal .....	1
B. Pergeseran Nilai .....	4
C. Pengkajian Nilai Hidup .....	12
<b>BAB II MEMBAHAS TEORI KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>15</b>
A. Ragam Teori Kepemimpinan .....	15
B. Kepemimpinan di Sekolah .....	20
C. Kepemimpinan Bidang Pendidikan .....	26
<b>BAB III KEPEMIMPINAN BERBASIS KEBUDAYAAN .....</b>	<b>31</b>
A. Definisi Budaya .....	31
B. Teori Interaksionisme Simbolik .....	33
C. Keilmuan dan Tata Nilai .....	34
<b>BAB IV KEPEMIMPINAN DAN BUDI PEKERTI .....</b>	<b>37</b>
A. Kepemimpinan Hasta Brata .....	37
B. Kepemimpinan Wedhatama .....	41
C. Kepemimpinan Wulang Reh .....	57
D. Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara .....	69
<b>BAB V USAHA PEMBINAAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH .....</b>	<b>75</b>
A. Pengajaran dan Kesadaran Budaya .....	75

B. Karakter Personal .....	76
C. Fungsi Manajerial .....	79

<b>BAB VI KEPEMIMPINAN SEKOLAH DAN BUDAYA JAWA .....</b>	<b>85</b>
A. Sekolah dan Kepemimpinan .....	85
B. Kepala Sekolah SDN Cemara Dua .....	86
C. Kepala Sekolah SD Muhammadiyah I .....	89
D. Kepala Sekolah SDN Bromantakan .....	92
E. Kepala Sekolah SD Kasatriyan .....	95
F. Profil Empat Sekolah Dasar .....	97

<b>BAB VII KEPEMIMPINAN JAWA DAN KEPALA SEKOLAH .....</b>	<b>111</b>
A. Pandangan Kepala Sekolah .....	111
B. Penghayatan Nilai Kepemimpinan Jawa .....	151
C. Toleransi Atas Perbedaan Kepemimpinan .....	156
D. Penerapan Kepemimpinan Budaya Jawa .....	159

<b>BAB VIII IMPLIKASI KEBIJAKSANAAN KEPALA SEKOLAH .....</b>	<b>179</b>
A. Kepemimpinan dalam Program Sekolah .....	179
B. Cara Pengelolaan Administrasi .....	196
D. Visi Kepala Sekolah .....	211
E. Implikasi Teoritis .....	218

<b>BAB IX KEPEMIMPINAN SEKOLAH DAN LANDASAN BUDI LUHUR .....</b>	<b>239</b>
--	------------

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>245</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>254</b>

## BAB I MENGGALI KEARIFAN LOKAL

### A. Kearifan Lokal

Kearifan lokal merupakan obyek kajian yang penting di era globalisasi. Pada masa dulu kepala sekolah masih berperan sebagai patron yang paternalistik mempunyai peran dan sifat *ngayomi* (melindungi), membangun keselarasan hubungan, *tuladha* (contoh), penyabar, *semu bupati esem mantri* (arif dan bijaksana), *njupuk rasa, ngono yo ngono ning ora ngono*, yang secara prinsipnya menampilkan sikap kepemimpinan yang penuh penghargaan pada manusia (humanis).

Jaman telah berubah, hal ini sejalan dengan konsep *Kaizen* ( dalam Sudarwan Danim, 2005:7-9) bahwa kemajuan yang dicapai karena perubahan-perubahan kecil yang bersifat kontinu yang berhubungan dengan usaha menghasilkan produk atau pelayanan pendidikan oleh kepala sekolah. Menyikapi hal tersebut kepemimpinan seorang kepala sekolah sekarang cenderung berubah sebagai inovator, motivator, dinamisator yang akan selalu mengikuti perkembangan jaman yang serba modern dan canggih, baik dalam perilaku yang selalu diatur oleh peraturan birokrasi maupun persaingan antar sekolah yang hanya berorientasi pada kemajuan materi dan prestasi melalui pengetahuan kognitif yang dikejar sekolah.

Menurut Tony Barnes (1998), asumsi yang mendasari perubahan dalam *Kaizen* adalah bahwa kesempurnaan itu sebenarnya tidak ada, hal ini bermakna bahwa tidak ada

kemajuan, produk hubungan, system, atau struktur yang bisa memenuhi ideal. Kondisi ideal itu hanyalah sebuah abstraksi dan sensasi yang dituju, sekarang ini kehidupan sekolah mengalami proses penurunan nilai-nilai kemanusiaan, dimana para guru lebih disibukkan dengan kegiatan untuk menyampaikan mata pelajaran seperti matematika, bahasa, fisika, biologi, dan lain-lain. Para siswa sering diposisikan sebagai obyek yang harus menguasai pengetahuan secara kognitif, sehingga pasif dalam pemahaman afektifnya, karena digunakan menghadapi ujian sekolah atau ujian nasional

Apabila tidak diantisipasi terhadap bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai *leader* yang tetap eksis terhadap nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa, akan mempengaruhi terhadap kegiatan yang dilakukan guru seolah-olah lebih menekankan pada penyampaian pengetahuan kognitif, sehingga tidak menyentuh pada pengembangan kepribadian, sikap dan nilai-nilai kehidupan anak. Siswa sebagai pribadi (*person*) kurang memperoleh perhatian, sehingga pengetahuan yang dikumpulkan siswa kurang memiliki kebermaknaan bagi dirinya, kehidupan dan kemanusiaan.

Kehidupan sekolah terkadang tampak sebagai kehidupan yang kurang berempati terhadap perkembangan kepribadian diri anak, kehidupan yang kering dari sentuhan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang menyentuh emosi, perasaan, kepribadian dan hati nurani, sehingga diharapkan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk membangun suatu kehidupan dan budaya sekolah yang dapat menjadi lingkungan kondusif untuk belajar dan pengembangan kepribadian siswa. Nilai-nilai kepemimpinan budaya (Jawa) sebagai

sumber pengetahuan tentang kearifan kehidupan, memiliki makna penting, sehingga menjadi tugas kepala sekolah mampu untuk mengaplikasikannya.

Permasalahan lain pada saat sekarang yang terjadi pada kepala sekolah dasar negeri maupun swasta adalah bagaimana menghadapi kondisi erosi nilai budaya yang dihadapi masyarakat, keluarga dan sekolah sebagai akibat globalisasi. Kehidupan dalam era globalisasi telah membawa kehidupan dan pendidikan yang lebih maju dan modern, di sisi lain menimpa masyarakat kita telah mendorong berkembangnya budaya materialistis dan konsumeris sehingga lembaga pendidikan sekolah juga menderita erosi nilai budaya. Nilai-nilai budaya Jawa yang penuh dengan nilai kearifan hidup mengalami penurunan pemahaman dalam aplikasinya, khususnya dalam memberi kontribusi bagi perkembangan kepribadian atau jati diri siswa.

Surakarta adalah daerah yang memiliki budaya Jawa yang kuat, karena kedudukan Raja Jawa di masa lalu dan juga sampai sekarang sebagai pusat pengembangan kebudayaan Jawa adalah selayaknya sekolah-sekolah, terutama SD di lingkungan Solo Raya dan Jawa Tengah mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya Jawa. Di tangan kepemimpinan kepala SD adalah terletak tanggung jawab untuk memahami kesamaan pandangannya serta perilaku melaksanakan kepemimpinannya dalam menerapkan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa.

Nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa terdapat dalam ajaran kepemimpinan budaya Jawa, dan ajaran ini sangat penting bagi acuan pemimpin untuk melaksanakan tugas memimpin dalam kehidupan bersama mencapai tujuan lembaga yang dipimpinnya, melalui: (1) nilai-nilai kepemimpinan Hasta Brata, (2) nilai-nilai kepemimpinan Mangku-

negara, (3) nilai-nilai kepemimpinan Wulang Reh, (4) nilai-nilai kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

## B. Pergeseran Nilai

Terdapatnya pergeseran nilai-nilai yang ada atas peran kepala SD dalam kondisi yang telah berubah secara signifikan. Globalisasi dan modernisasi akan menjadi pendorong terhadap aplikasi nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa pada kepala SD, sehingga nilai-nilai *adi luhung* (luhur) yang tersirat dalam nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa tersebut mengalami pergeseran di sisi lain, namun juga semangat penerapan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa akan lebih efektif apabila kepemimpinan kepala sekolah berjalan dengan lancar dan menjadi perilakunya dalam aktivitas kepemimpinannya.

Dalam penelitian ini, berusaha mengetahui dan memahami tentang nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang dilakukan oleh kepala SD di Surakarta, dilihat dari pandangannya dan perilakunya. Penelitian dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu: *Pertama*, mengkaji secara tekstual nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan budaya Jawa: Hasta Brata, Mangkunegara, Wulang Reh, Ki Hajar Dewantara. *Kedua*, mengkaji secara empirik pandangan dan perilaku yang diterapkan kepala sekolah memimpin lembaganya dengan menerapkan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa pada warga sekolah.

Ajaran kepemimpinan budaya Jawa banyak tersurat nilai-nilai luhur yang dimunculkan dalam kajian tekstual dalam sumber buku-buku yang diterbitkan oleh para pendahulu, dan perilaku sebagai ungkapan simbol yang dapat dijadikan sebagai nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa sebagai pedoman perilaku bagi kepala sekolah dalam

melakukan aktivitasnya memimpin sebuah lembaga pendidikan sekolah dasar.

Sudah banyak kegiatan yang telah dilakukan oleh *figure* kepala sekolah; *Pertama*, melakukan manajemen internal yang baik, meningkatkan budaya disiplin, meningkatkan kinerja guru dan karyawan, meningkatkan karir guru, menciptakan kerja sama dengan *stakeholder*, kesemuanya dapat teraplikasikan melalui nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa, serta dapat dijadikan dasar pelaksanaan manajemen sekolah, sehingga pengembangan disiplin kerja, kinerja guru, kerja sama diantara warga sekolah, motivasi belajar siswa, budi pekerti yang baik, dapat dibentuk bukan atas dasar kekuasaan birokrasi, tetapi lebih didasari oleh penghargaan terhadap nilai-nilai afektif.

*Kedua*, Pengembangan kurikulum melalui pelajaran budi pekerti, bahasa Jawa, kesenian Jawa (para siswa bisa *manembromo*), melalui proses belajar formal di dalam kelas, belajar non formal dan informal dalam lingkungan sekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka pengembangan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa.

Hal tersebut mengingatkan pada kita bahwa dahulu, guru sangat dihormati, bahkan para "siswanya" berebut membawakan tas dan menuntun sepedanya untuk mendapatkan kemenangan diantara siswa dan kepuasan batin siswa. "*Konsep hormati guru dan sayang teman, itulah tandanya murid yang budiman*", *icon* lagu pada jaman dulu banyak dinyanyikan murid dalam kelas dan menjadi praktik kehidupan yang dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari, tetapi sekarang sudah tidak tampak lagi. Itulah gambaran aplikasi dari sebuah nilai-nilai yang tersirat didalam sebuah perilaku.

Kepala sekolah dalam mengaplikasikan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa esensinya adalah mengedepankan sikap harmoni dan keselarasan, bagaimana menangani konflik, mudah melakukan kompromi dan dinamis, serta mempunyai sikap arif dan bijaksana. Bergesernya nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa dalam perilaku sehari-hari, baik yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, maupun siswa adalah karena esensinya sebagai dasar afektif, ketika dimensi kecerdasan "rasa" sudah mulai berkurang guna mengejar *out put* melalui kecerdasan kognitif.

Penanaman budi pekerti melalui pembelajaran bahasa Jawa pada kurikulum lokal (kurlok), dalam bentuk mata pelajaran masih bersifat kognitif kurang menyentuh aspek afektif sehingga kurang mendorong teraplikasikannya dalam perilaku sehari-hari, demikian pula kepala sekolah dan guru dalam menjalankan tugasnya melalui sistem birokrasi yang terus berjalan dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Undang-undang sistem pendidikan nasional

Hal tersebut berjalan mestinya tetap memperhatikan nilai-nilai humanis, tuntutan *good governance*, profesionalis, dan proporsional, sehingga hubungan *patron-klien* dapat diciptakan sebagai patron disisi lain kepala sekolah untuk melindungi, (*ngayomi*), tidak pernah marah, sebagai klien adalah siswa atau guru yang saling mempunyai kewajiban asasi untuk saling menghormati, budaya *sowan* (*bersilaturahmi*), serta *sendiko* (melaksanakan perintahnya), suatu bentuk loyalitas, dan proses solidaritas sosial bisa dibangun bersama melalui partisipasi peran komite sekolah dan para pengambil kebijakan/pemerintah setempat dalam membangun sekolah dasar melalui kegiatan-kegiatan yang tetap akan melestarikan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa.

Kepala sekolah dasar sebagai salah satu unsur pelestari nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa, sebagai *patron* (pelindung) mengajarkan kehalusan dan kelembutan hati (*mangasah mingising budi*), memberi *tuladha* (contoh) tercipta suasana kompromis dan harmoni terhadap keselarasan, keseimbangan, *ono rembug padha dirembug* (dimusyawarahkan) dengan sikap humanisme, kepedulian terhadap sesama, serta solidaritas yang akan terus dibangun dan diwujudkan dalam tindakan sehari-hari.

Beberapa fenomena yang muncul di masyarakat, beranggapan bahwa ada beberapa sekolah dasar, baik swasta maupun negeri merasa bangga memunculkan muatan-muatan lokal (budaya Asing) yang berorientasi pada pemikiran dan ketrampilan mempersiapkan kehidupan modern dalam globalisasi. Tampaknya beralasan karena dukungan orang tua sendiri benar-benar mendorong bagi berlangsungnya pendidikan anak-anaknya di masa depan dan keinginannya untuk maju sukses, sehingga tidak heran apabila kebanyakan orang tua yang tidak segan-segan dengan segala cara untuk menyekolahkan anaknya pada sekolah-sekolah dasar yang menampilkan wacana modern bagi orang tuanya yang mampu.

Sekolah dasar sebagai alternatif pilihannya, di samping dapat mewujudkan visi dan misinya yang berorientasi pada modernisasi dalam konteks global, melalui media teknologi informasi (IT), namun juga tidak akan kehilangan jati diri (nilai-nilai budaya Jawa) sebagai "kearifan lokal", apabila tidak diantisipasi sebagai upaya pelestariannya.

Pendidikan Dasar pada jenjang sekolah dasar merupakan basis utama pendidikan, perlunya dipersiapkan peletakkan dasar-dasar melalui penerapan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa, sehingga kurikulum dan muatan isinya-



pun tentu saja disesuaikan dengan perkembangan jiwa peserta didik, yang diawali melalui pendidikan dalam lingkungan keluarga Jawa yang masih mampu dan mau menerapkan bahasa Jawa, tidak hanya dihafalkan saja tetapi diikuti pula dengan praktek dalam kehidupan sehari-hari, melalui penggunaan bahasa Ibu.

Salah satu upaya dalam proses pembudayaan telah diberlakukan berbahasa Jawa pada hari-hari tertentu (setiap hari Kamis), melalui instruksi Walikota, praktik berbahasa Jawa di lingkungan sekolah, namun (belum optimal) diterapkan, melalui kurikulum bermuatan lokal (pendidikan bahasa Jawa), perlunya daya dukung lingkungan sekolah yang dilengkapi dengan suasana kehidupan harmoni flora dan fauna, kesenian Jawa (karawitan) dengan lagu-lagu anak-anak yang mengandung nilai pendidikan (*tembang-tembang dolanan*) tempat bermain guna mengekspresikan budaya Jawa yang dikembangkan, serta pemeliharaan artefak-artefak yang mendukungnya.

Penerapan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang berawal dari pendidikan sekolah dasar dapat dipersiapkan guna menepis perilaku masyarakat yang memprihatinkan dan sedang berkembang saat ini, masih terdapat sikap yang berlebihan dalam menonjolkan kebebasan berpendapat tanpa tata karma dan perilaku santun (menghujat), bahkan sampai kepada tindakan anarkis, paham materialisme yang berkembang di masyarakat, bangga terhadap budaya negara lain dari pada budayanya negara sendiri, sudah lunturnya sikap kegotong-royongan, saling tolong-menolong, toleransi, saling menghormati, saling memberi nasehat satu dengan yang lain sebagai bagian dari nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang telah terbentuk oleh generasi terdahulu sudah terkikis, yang pada gilirannya membuat penampilan-

penampilan perilaku yang muncul di masyarakat bertentangan dan membahayakan tercapainya tujuan Pendidikan Nasional.

Kondisi perkembangan melalui modernisasi yang tidak bisa dihindari saat ini dapat diamati dari berbagai kejadian keseharian manusia, sebagai contoh ringan ketika masa "tradisional" interaksi antar individu mesti dilakukan dengan tatap muka dan berjabat tangan (*silaturahmi*) yang merupakan suatu budaya timur, khususnya Jawa hampir hilang dari pengamatan. Nilai-nilai yang telah tertata sebagai budaya lokal, sebagai roh/spirit landasan berbuat untuk semua anggota masyarakat, tergeser oleh nilai-nilai ekonomis, praktis, efisien, dan efektif, yang tidak terasa memberikan warna bagi perkembangan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa.

Peneliti berasumsi bahwa kepala sekolah dasar yang menjabat sekarang setidaknya terdapat tiga generasi yang diidentifikasi memahami dan mengerti, tentang nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa. *Generasi pertama* adalah generasi tua, dibesarkan dalam budaya tradisi Jawa yang penuh tata nilai kepemimpinan budaya Jawa, boleh dikatakan telah mapan sebagai pewaris perilaku orang tua mereka. Generasi ini merupakan orang tua yang kini rata-rata berusia sekitar 60 tahun keatas.

*Generasi kedua*, adalah keturunan dari generasi pertama, yang menerima wejangan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa dari orang tua mereka, diharapkan dapat mewarisinya. Generasi kedua yang berusia lebih kurang 40 sampai dengan 60 tahun ini relatif masih memahami nilai-nilai tersebut sekalipun banyak dari mereka telah beranjak pada nilai-nilai modern, namun cara berpikir mereka masih dalam kerangka nilai budaya tradisi. Hanya saja mereka harus menjalani hidup dengan alam pikiran modern.

*Generasi ketiga*, adalah keturunan dari generasi kedua, yang saat ini berusia sekitar 40-60 tahun mereka mungkin hanya "mendengar", tentang nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa, tetapi sangat jarang memperoleh pendidikan secara langsung tentang budipekerti dari orang tua mereka atau dari pendidikan formal. Akibatnya mereka, cenderung berpikir sejalan dengan modus pemikiran modern yang dinilainya lebih praktis, tanpa mampu memadukannya dengan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa.

Generasi ketiga ini jelas kurang mengetahui bagaimana dirinya harus bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa. Sudah dapat dipastikan, kelompok ketiga ini semakin terjauhkan dari nilai-nilai tersebut yang barangkali juga serba sedikit dikenal oleh orang tua mereka. Generasi ketiga ini adalah generasi modern yang hanya mendengar nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa tanpa berkesempatan mencerna maupun mempraktikannya dalam kehidupannya sehari-hari, yang semestinya melalui nilai-nilai kearifan lokal tetap diberdayakan dalam pembudayaannya.

Nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang bersumber nilai-nilai yang *adi luhung*, bila tidak diantisipasi maka akan berakibat bagi sebagian perilaku kepala sekolah yang tidak berorientasi pada keagungan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa, akan bergeser kearah nilai-nilai budaya global secara dominan berpengaruh pada *out put* lembaga yang dipimpinnya, apabila kepala sekolah kurang mengerti, memahami pandangan dan perilakunya dalam menerapkan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa sebagai peran "leader"-nya dan bertidak sebagai "manager" dalam mengelola sekolah dasar yang dipimpinnya.

Peneliti berusaha mengkaji tentang kajian tekstual bersumber dari karya Jawa Kuno, yang diterjemahkan ke dalam bahasa Jawa Baru, dan dengan *yasana enggal* (membuat karya baru) (Poerbatjaraka, 1952: 152), dan mengungkap secara tekstual nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang tersirat dan tersurat dalam naskah-naskah tulisan pendahulu, yang memuat tentang: (1) nilai-nilai kepemimpinan Hasta Brata, (2) nilai-nilai kepemimpinan Mangkunegara, (3) nilai-nilai kepemimpinan Wulang Reh, dan (4) nilai-nilai kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

Mundilarno (2002), mengisyaratkan adanya proses nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa pada kepala SD di Surakarta dalam budaya Jawa terhadap pembinaan guru. Pembinaan mutu guru dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam rangka menerapkan kepemimpinan di sekolah, misalnya nilai *kaprawiran* (kepahlawanan) dan *kaprayitnan* (kewaspadaan) yang telah terabsorpsi sebagai pola kepemimpinan yang diterapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah dasar yang mampu membuat proses pembinaan guru cukup intensif. Sikap, kepribadian, dan kemampuan teknis profesional guru cukup baik, proses belajar mengajar berjalan tertib dan prestasi belajar siswa menjadi baik, yang pada akhirnya sekolah mendapat kepercayaan dan favorit di mata masyarakat.

Komunikasi antara guru, kepala sekolah, dan orang tua menjadi terbuka, karena menerapkan nilai-nilai kepemimpinannya budaya Jawa. Kepemimpinan kepala sekolah menerapkan nilai-nilai, misalnya; *tuladha* (contoh nyata) dan terus *ngawat-awati* (*supervisi*) membuat guru merasa bangga dan disiplin melaksanakan proses belajar mengajar, semangat kerja team antara pihak sekolah dan orang tua menjadi relatif tinggi.

Budaya *adi luhung* yang diunggulkan telah terkontaminasi oleh nilai-nilai lain seperti paham materialistik misalnya, kepala sekolah terobsesi prestasinya dibidang pengelolaan lembaganya, tetapi masih adanya perilaku/tindakan yang tidak terpuji. Sementara itu masih terdapat di dalam perilaku kepala sekolah sebuah persepsi yang salah bahwa anggapan terhadap pola kepemimpinan Jawa masih dianggap kuno, pada hal konsep-konsep yang terdapat dalam pola kepemimpinan budaya Jawa mempunyai makna yang mendalam dengan sentuhan humanisme, yang diharapkan sangat cocok bagi pendidikan di Jawa.

### C. Pengkajian Nilai Hidup

Peneliti akan mengkaji lebih mendalam tentang nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa pada kepala SD di Surakarta yang berorientasi dalam kepemimpinan budaya Jawa yang diterapkan di SD di Surakarta, serta untuk menjawab dan menjelaskan terhadap masalah yang dikaji, mendeskripsikan atau menjabarkan nilai-nilai kepemimpinan dalam budaya Jawa yang tersirat dalam berbagai peninggalan naskah lama karya para raja dan pujangga, yaitu nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang diambil dari: (1) Hasta Brata, (2) Mangkunegara, (3) Wulang Reh, dan (4) Ki Hajar Dewantara, terwujudnya kepemimpinan kepala SD yang humanis dengan nilai-nilai kepemimpinan dan kehidupan.

Peneliti akan mendeskripsikan pandangan dan perilaku kepala sekolah dalam menerapkan nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa dalam kepemimpinannya, kegiatan-kegiatan melalui program sekolah yang dilakukan dalam mewujudkan visi dan misinya, serta hubungan kepala SD dengan guru, guru dengan siswa, kepala sekolah dengan *stakeholder* dan komite sekolah, dinamika kepemimpinan budaya Jawa

dalam Proses Belajar Mengajar (PBM) oleh kepala sekolah, guru, siswanya di sekolah, serta peneliti ingin membangun konstruksi teori tentang nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang dapat ditemukan dalam penelitian ini.

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis dan praktis kepada berbagai pihak, khususnya kepada para pemerhati pendidikan.

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil pengkajian ini diharapkan dapat berguna untuk (a) memberikan berbagai konsep nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa dari peninggalan para leluhur bangsa kita, dan (b) memberikan sumbangan gagasan/pemikiran terhadap para pemimpin, sebagai pengambil kebijakan daerah tentang nilai-nilai kepemimpinan budaya Jawa yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pendidikan dan keguruan, ilmu hukum, ilmu politik, psikologi pendidikan, serta ilmu budaya, khususnya budaya Jawa.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat berguna untuk memberikan contoh kepemimpinan yang baik serta ideal dalam kepemimpinan budaya Jawa, dan pada gilirannya para pemimpin dapat mencontoh dan mengaplikasikan berbagai konsep kepemimpinan budaya Jawa warisan para leluhur bangsa. Sehingga bangsa kita tidak akan terjadi krisis kepemimpinan nasional dan jati dirinya sebagai bangsa, sehingga dapat menyelaraskan antara kemajuan jaman dengan kepribadian bangsa sendiri, dapat tercipta suatu budaya sekolah yang lebih humanis, yaitu kehidupan sekolah yang demokratis, saling menghargai dan menghormati, gotong-royong, rajin belajar, menjaga kebersihan dan perilaku santun.

## BAB II

### MEMBAHAS TEORI KEPEMIMPINAN

#### A. Ragam Teori Kepemimpinan

##### a. Teori Kepemimpinan Klasik

kepemimpinan menarik perhatian para ahli untuk dibahas dan diteliti. Di Amerika Serikat terdapat banyak penelitian tentang kepemimpinan mulai dari yang klasik sampai yang modern. Berikut uraian hasil penelitian mereka.

##### 1) Gaya Kepemimpinan Model Taylor.

Taylor (1911), seorang ahli teknik mesin sekaligus Bapak Manajemen, menemukan gaya kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan sebagai berikut: a) cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja ialah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja, akibatnya manusia dianggap sebagai mesin, b) manusia untuk manajemen, bukan manajemen untuk manajemen, c) fungsi pemimpin menurut teori manajemen keilmuan (teori klasik) adalah menetapkan dan menerapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan, d) fokus pemimpin adalah pada kebutuhan organisasi.

##### 2) Gaya Kepemimpinan Model Mayo

Gaya kepemimpinan Mayo (1920) yang terkenal dengan gerakan hubungan manusia merupakan reaksi dan revisi dari gaya kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya, banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau

balau karena hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan, dan keluarga.

### 3) Studi Iowa.

Penelitian kepemimpinan mula-mula dilakukan oleh Lippitt dan White pada tahun 1930 dibawah pembimbing Lewin dari Universitas Iowa. Penelitian ini berpengaruh terhadap penelitian-penelitian berikutnya. Dalam penelitiannya, Lewin, *et al* (1981) meneliti tiga kelompok anak-anak berumur 10 tahun.

### 4) Studi Ohio

Deskripsi Perilaku Pemimpin (*the Leader Behaviour Description Questionnaire*) atau terkenal dengan singkatan LBDQ. Angket ini untuk mendapatkan data kepemimpinan dalam berbagai unit kerja (Stogdill & Coons, 1957) (Dalam Husaini Usman, 2006: 254-260).

## b. Teori Kepemimpinan Modern

Teori kepemimpinan modern melalui pendekatan sifat-sifat kepemimpinan yang bersifat umum. Oleh sebab itu, dapat diterapkan dalam berbagai organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatian kepada diri pemimpin itu sendiri.

Newstrom & Davis (1997) menyatakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang efektif. Newstrom dan Davis berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*), artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya

bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Sifat-sifat kepemimpinan sebagai pilar yang mendukung kepemimpinan menurut Sanusi (1989) antara lain: 1) kesehatan dan kebugaran fisik, 2) kreativitas dalam menangkap tuntutan jaman (*zeitgeist*), 3) kemampuan intelektual, 4) efektivitas informasi dan komunikasi sosial, 5) kemantapan emosional, 6) keteguhan pendirian, 7) integritas pribadi, 8) kedudukan ekonomi dan finansial, 9) kedudukan hukum, dan 10) prestasi masa lampau.

## c. Teori Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan berkaitan dengan pemimpin, yang pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan, merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan berbagai tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. (Nanang Fattah, 2001: 88).

Ada beberapa teori kepemimpinan pendidikan dengan sudut pandang yang berbeda, berikut ini ada beberapa pandangan sebagai berikut: Menurut Stephen P. Robbins, (2003:59), teori kepemimpinan kharismatik humanis, adalah teori kepemimpinan yang kharismatik bahwa para pengikut (guru dan siswa) membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, dan teori kepemimpinan transformasional, adalah pemimpin jenis ini memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Djokosantoso Muljono, (2004: 30), kepemimpinan intuitif harus ditransformasi menjadi 'kepemimpinan manajemen', dengan tujuan karakter, yaitu: a) mengedepankan kepentingan kelompok, b) pembuatan keputusan *management leadership* dalam sebuah tim, c) fokus kepada tugas manajerial (bukan teknis), d) komunikatif, e) menjalankan organisasi sesuai dengan kerja dan tujuan yang hendak dicapai, f) setiap prestasi diberi ganjaran dan tidak pilih kasih, dan g) mengontrol dengan cara memberikan eksepsi.

Pendapat Robert Starratt (2007:26-27) mengemukakan bahwa kepemimpinan sekolah terdiri dari enam unsur kepemimpinan kepala sekolah: a) kepemimpinan bersumber pada makna, b) muncul dari visi mengenai apa yang dapat diraih oleh pemimpin bersama koleganya, c) mewujudkan dalam setiap kesadaran atas peran, perasaan, dan berlatih, d) mendorong orang untuk bersama-sama menyatakan visi, e) mewujudkan visi kolektif dalam struktur kelembagaan, dan f) pembaharuan kelembagaan secara terus-menerus dengan mewujudkan visi dan misi. Menurut Jamal, (2009: 33) kepemimpinan pendidikan yang ideal harus memiliki karakteristik 13 (tiga belas) hal, yaitu: a) memiliki kekuatan jasmani dan rohani yang cukup, b) memiliki semangat dan antusias untuk mencapai tujuan, c) ramah-tamah dan penuh perasaan, d) cerdas dan memiliki kacakapan teknis, e) dapat mengambil keputusan, f) memiliki kecakapan mendidik atau mengajar, g) jujur dan adil, h) memiliki keberanian, penuh keyakinan dan percaya diri, i) ulet dan tahan uji, j) suka melindungi, k) penuh inisiatif, simpatik, dan memiliki daya tarik, l) bergairah dalam bekerja dan bertanggungjawab, dan m) waspada, rendah hati dan

obyektif. Djokosantoso, (2004: 47) berpendapat bahwa Kepemimpinan bukanlah sebuah kekuasaan, melainkan sebuah tugas, tanggungjawab, dan pengorbanan.

Pendapat Husaini Usman, (2006: 240-245) kepemimpinan pendidikan ialah: a) fokus dari proses kelompok, b) penerimaan kepribadian seseorang, c) seni mempengaruhi perilaku, d) alat untuk mempengaruhi perilaku, e) suatu tindakan perilaku, f) bentuk dari ajakan (persuasi), g) bentuk dari relasi yang kuat, h) alat untuk mencapai tujuan, i) akibat dari interaksi, j) peranan yang deferensial, dan k) pembuat struktur. Menurut Bass & Stogdill, dalam Husaini Usman, (2006: 250-251) pada kata pengantar bukunya berjudul *Leadership and Effective Management* dikemukakan, tiga pertanyaan pokok, yaitu: a) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how one become a leader*), b) pemimpin itu berperilaku (*how leader behave*), c) apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*).

Clive Dimmock Allan Walker, (2005:11-12) menjelaskan tentang konsep kepemimpinannya: "*Leadership as inspiring performances and achievements among staff that extend beyond what might have been reasonably expected*". Kepemimpinan terinspirasi menuju kerja yang baik, berprestasi diantara staf sehingga melebihi dari harapan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven (dalam Wahjosumidjo, 1999:52-55) terdapat pengelompokan sumber kewibawaan yang berasal dari: a) *Reward Power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, b) *Coersive Power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat

of value). Filsafat sering juga diartikan sebagai ilmu tentang nilai-nilai. Istilah nilai didalam bidang filsafat dipakai untuk menunjuk kata benda abstrak yang artinya "keberhargaan" (*worth*) atau kebaikan (*goodness*), yang artinya suatu tindakan kejiwaan tertentu dalam menilai atau melakukan penilaian (Fransena, 1995: 229, (Hamid Darmadi, 2007: 7)).

Misalnya: budaya Jawa itu "*adi luhung*" (mempunyai nilai yang luhur), perilaku budaya Jawa adalah perbuatan susila yang mempunyai sifat atau kualitas yang melekat pada hubungan dan perbuatan antar manusia dengan norma budaya Jawa. Dengan demikian maka nilai itu sebenarnya adalah suatu kenyataan yang "tersembunyi" dibalik kenyataan-kenyataan lain sebagai pembawa nilai (*wartrager*). Menilai berarti menimbang, suatu kegiatan manusia untuk menghubungkan sesuatu dengan sesuatu yang lain, kemudian selanjutnya diambil keputusan. Artinya das sollen itu harus menjelma menjadi das sein, yang ideal harus menjadi real, yang bermakna normatif harus direalisasikan dalam perbuatan sehari-hari yang merupakan fakta, seperti yang diungkapkan oleh (Hamid Darmadi, 2007: 68).

## BAB IV KEPEMIMPINAN DAN BUDI PEKERTI

### A. Kepemimpinan Hasta Brata

Konsep kepemimpinan Hasta Brata, merupakan hasil dari penciptaan naskah-naskah yang ditransfer dari konsep-konsep kepemimpinan paham Hindu, yang beranggapan bahwa raja itu merupakan *dewa angejawantah* (dewa yang menjelma menjadi raja), dengan istilah "dewa raja kultus". Raja ideal haruslah *sekti mandraguna, mukti wibawa anyakrawati ambau dhendha*; artinya sakti (lahir dan batin), berwibawa dan mulia, dapat menguasai dunia dengan kekuatan dan aturannya. Karena sabda seorang raja merupakan hukum atau undang-undang yang harus dilaksanakan dan dipatuhi, dengan istilah Jawa: *sabda brahmana raja, pangandhikane ratu datan kena wola-wali sepisan dadi* (perkataan seorang brahmana dan raja, sabda pemimpin kerajaan tidak boleh diulang-ulang, sekali sabda jadilah).

Menurut Wawan Susetya, (2007:15-28), prinsip kepemimpinan *Hasta Brata*. "*Hasta*" yang artinya delapan dan "*Brata*" artinya pedoman. Hasta Brata merupakan prinsip kepemimpinan yang menggunakan simbol-simbol alam semesta, yaitu:

- a) Matahari (*surya*), matahari merupakan sumber energi dan sumber kehidupan, diharapkan seorang pemimpin bisa menjadi layaknya matahari, pemimpin harus bisa menumbuhkan motivasi-semangat para bawahan supaya menjadi produktif.

## BAB V USAHA PEMBINAAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH

### A. Pengajaran dan Kesadaran Budaya

Ekosusilo Madyo, (1998), dalam penelitiannya yang berjudul *Supervisi Pengajaran dalam Latar Budaya Jawa: Studi Kasus Pembinaan Guru SD di Kraton Surakarta*, memberikan gambaran secara nyata aktualisasi supervisi di lapangan, khususnya supervisi pengajaran dalam latar budaya Jawa di Kraton Surakarta.

Digambarkan juga oleh Hikmatulloh (2005), dalam *Strategi Pengembangan Profesional Kepala Sekolah Menengah Pertama oleh Pengawas Sekolah Pada Otonomi Daerah (Studi Kasus Pada Tiga SMP Negeri di Kota Cilegon)*. Temuannya: usaha pengembangan kemampuan profesional kepala sekolah yang dilakukan oleh pengawas belum efektif walaupun usaha pengembangan terus dilakukan hal ini dikarenakan belum semua pengawas membuat program mandiri. Cara-cara yang digunakan cenderung monoton mengakibatkan kinerja kepala sekolah juga monoton. Di samping kurangnya tenaga pengawas, masih terbatasnya kegiatan ilmiah bagi kepala sekolah, kreatifitas yang cenderung minim, kompensasi yang belum memadai dan dana pengembangan yang masih kecil. Berangkat dari temuan diatas dapat diketahui bahwa ternyata kinerja kepala sekolah masih rendah, tidak sepenuhnya relevan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, karena luasnya kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah.

Prince (1957), juga meneliti yang hampir mirip dimana





## BIODATA PENULIS

Dr. Hj. Siti Supeni, SH, M.Pd. Dosen FKIP Universitas Slamet Riyadi Surakarta, dengan jabatan akademik Lektor Kepala. Lahir di Sidoharjo Kabupaten Wonogiri Jawa Tengah pada tanggal, 15 Juni 1956. Menyelesaikan Pendidikan SD th 1969, SKKP th 1972 di Wonogiri, SKKA Kr Surakarta th 1975, Sarjana Muda (BA) FIP Universitas Negeri Sebelas Maret Surakarta th 1979, Sarjana S-1 (Program Doktor/Dra) Jurusan Ilmu Pendidikan Sosial th 1981, Sarjana Hukum (SH) UNS th 2000, S-2 (M.Pd) Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup (PKLH) th 2002, kemudian menyelesaikan studi S-3 pada Jurusan Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana UNY Tahun 2006-2010.

Pengalaman pendidikan tambahan: th 1987 Penataran TOT P-4 Manggala BP-7 Pusat tingkat Nasional di Jakarta, tahun 1992 Pendidikan LEMHANAS (Dosen Kewiraan), th 1997 Kursus Peningkatan (Suskat Doswir) Lemhanas Jakarta, Pada tahun 2008/2009 mengikuti "Sandwich Program at RMIT (Royal Melbourne International University)" di Melbourne-Australia, menyampaikan presentasi dengan topik: "IMPORTANCE OF THE LEADERSHIP FIGURE, A STUDY OF THE SURAKARTA'S ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPAL IN JAVANESE CULTURE".

Pernah bekerja sebagai guru SKKA Kr tahun (1983-1986), Sekretaris Akademi Pariwisata (APARDA/Akparta) dan sebagai

dosen tahun (1986-1992), dosen Kewiraan Politeknik Pratama Mulia Surakarta (1997-2003), dosen Kewiraan di Akademi Uang dan Bank (AUB) Surakarta (1992-1996) dan dosen Kewiraan pada Fakultas: Hukum, Ekonomi, Pertanian di UNISRI Surakarta (1994-2002), dosen Akta 4 FKIP (2002-2007), ketua Akta 4 tahun 2004-2005.

Beberapa buku yang pernah ditulis antara lain: *Buku Kewiraan untuk Mahasiswa* (1996), *Buku Pengantar Ilmu Pendidikan* (2004), *Buku Manajemen Konflik* (2009), dan masih ada beberapa konsep buku-buku tentang Ilmu Kepemimpinan dan Pendidikan Budaya Jawa (dalam proses).

Berbagai pertemuan ilmiah telah banyak diikutinya, baik yang bertaraf nasional maupun internasional, berperan sebagai peserta, presenter, pembahas, moderator, maupun pemakalah, terutama yang berkaitan dengan masalah pendidikan yang diselenggarakan oleh FKIP-UNISRI, UNS, UNY, maupun perguruan tinggi dan asosiasi lainnya.

Beberapa penelitian yang dilakukan: (1) Peran Perempuan dalam Organisasi Politik di Surakarta (dana penelitian dosen muda), 2004. (2) Analisis Lingkungan Masyarakat Pinggiran Kalurahan Tipes, Kecamatan Serengan, Kota Surakarta (Studi Lingkungan Kawasan Kumuh), 2005. (3) Analisis Manajerial Pimpinan Universitas Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen di Lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta, 2005. (4) Analisis Manajerial Kepala Sekolah Dasar (SD)/(MI) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga di Kota Surakarta, 2006. (5) Proses Penjaminan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi, 2007. (6) Nilai-nilai Kepemimpinan Hastabrata dalam Budaya Jawa, 2008. (7) Analisis Data Pilah Gender Kota Surakarta (didanai dari APBD), 2009. (8) Internalisasi Nilai-nilai Kepemimpinan Budaya Jawa Pada Kepala SD di Surakarta (didanai Penelitiar



**Kepemimpinan  
Sekolah  
Berbasis  
Budaya Jawa**

Dr. Sri Supriyanti, M.Pd.

 **ELMATERA**  
PUBLISHERS

Jl. Solo Km. 9 Sambilegi Baru  
Maguwoharjo Yogyakarta  
(anggota IKAPI)

ISBN 978-979-185-298-2



9 789791 852982