

**KONTRIBUSI BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KEMAMPUAN
MELAKSANAKAN KURIKULUM TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN
(KTSP)**

Oleh Farida Hanum)*

Abstract

A school has a function as the agent of change in the society. As a social institution, a school can not avoid the demand of curriculum which is used in the school. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) is one of the education reforms which give the right to the school to plan its activities and performances in line with the national curriculum standard. The response of the reform is various, some accept it enthusiastically and some are worried about it. The different response is closely related to the stage of school's readiness.

The stage of school's readiness is mostly influenced by the related school's culture. It is a big chance to improve itself to the school which owns the positive culture of KTSP. In the contrary, it is a threat to the school which owns the dominant school's negative culture of KTSP. In the relation with the improvement of the school, Stoll and Find (2000) identify the 10 norms of culture which is influence the school's improvement. Moreover, Philips (2004) offers some factors which can build the positive school's culture.

The school's culture has an important function and role to the improvement of its quality. It is included to the improvement of the quality of its owned resource as the school's culture will give the encouragement and identity to the school in creating the framework of study's activities. The positive school's culture is very conducive to give contribution to the smooth running of implementation of Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Therefore it is important to the school to notice and try the positive school's culture.

Keyword: Curriculum, school's culture

Pendahuluan

Para sosiolog berpendapat bahwa yang abadi dalam kehidupan ini adalah "perubahan". Pada dasarnya tidak ada masyarakat yang statis, semua mengalami perubahan (dinamika). Yang membuat satu masyarakat dengan masyarakat lain berbeda dalam tingkat peradabannya adalah cepat dan lambatnya irama dinamika itu. Masyarakat maju sangat dinamik karena kemampuan inovasi dan kreativitas mereka

* Dosen jurusan FSP FIP UNY

tinggi dibanding yang lain. Sedang pada masyarakat tertinggal cenderung lambat karena lebih banyak ingin mempertahankan nilai-nilai tradisi ataupun tereksplorasi oleh masyarakat maju.

Sebagai salah satu lembaga yang disebut sebagai agen perubahan adalah sangat wajar bila lembaga sekolah terus menerus dijadikan sarana perubahan tersebut, baik melalui sarana prasarana, materi, strategi, sumber daya manusia maupun kurikulum. Peraturan Mendiknas Nomor 22 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL), menginisiasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan atau KTSP di Indonesia. Dalam hal ini mulai tahun pelajaran 2006/2007 Depdiknas meluncurkan kurikulum KTSP atau akrab disebut kurikulum 2006. Kurikulum ini memberi keleluasaan penuh setiap sekolah untuk mengembangkan kurikulum dengan tetap memperhatikan potensi sekolah dan potensi daerah sekitar.

Sebagai kebijakan yang baru pastilah ada pro dan kontra, masing-masing komunitas itu memiliki argumentasi yang memadai untuk legitimasi kebenaran pendapat mereka. Pertanyaan mendasar, apakah KTSP akan dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh sekolah untuk meningkatkan potensi yang dimiliki? Perlu diingat KTSP tidak akan berjalan maksimal bila mereka yang berada di lembaga pendidikan baik di satuan pendidikan/sekolah, birokrasi Depdiknas, komite sekolah, universitas, tidak berubah dulu budaya kerjanya, sehingga mampu benar-benar bersinergi dan bukan sekedar melaksanakan tugasnya masing-masing.

Dapat diakui, KTSP merupakan batu loncatan kemajuan pendidikan. Penyusunan rencana kerja setahun penuh memang membantu meningkatkan kinerja. Dari rencana inilah sekolah menapak kerja atau garis-garis yang disusun dewan guru dengan persetujuan komite sekolah sebelum disahkan kantor P dan K setempat. Keinginan ini memang baik dan idealis, paling tidak akan mampu menggugah sekolah (guru dan kepala sekolah) untuk mau berbuat (kreatif). Karena selama ini para guru dan kepala sekolah cenderung tidak ada kesempatan/peluang untuk merencanakan apa saja dan cenderung sebagai pemakai (konsumen). Segala sesuatu telah tersedia petunjuknya, kurikulum, materi, bahkan soal-soal beserta jawabannya sehingga membuat mereka lupa kalau berada di lembaga pencerdas kehidupan bangsa, yang seyogianya harus terus menghasilkan sesuatu yang cerdas.

Dari berbagai wacana yang berkembang melalui berbagai media massa ataupun seminar, banyak pihak-pihak yang mulai cemas dan bingung menghadapi perubahan ini. Tak sedikit yang pesimis terhadap kemampuan sekolah, baik guru, kepala sekolah, dan komite sekolah. Apalagi alat ukur keberhasilannya tetap sentralistik dengan ujian nasional (UN). Mereka beranggapan bahwa secara substansial nuansa reformasi kurikulum tidak mampu memahami otonomi pendidikan yang sebenarnya. Reformasi setengah hati ini menurut mereka malah membingungkan pemangku kepentingan pendidikan. Jangankan menyusun kurikulum, menjalankan kurikulum yang sudah ada pun sulitnya setengah mati. Oleh karena itu tepatlah orang melabeli KTSP sebagai Kurikulum Tidak Siap Pakai (Deni Hadiana dalam Kompas 28 September 2006).

Namun, tidak semua beranggapan demikian, sebaliknya ada yang menyambut KTSP ini dengan optimis. Sejumlah sekolah setelah KTSP ini ditiupkan justru langsung mengembangkan kreativitasnya. Mereka beranggapan inilah saatnya untuk dapat melakukan pengembangan-pengembangan ke arah yang cocok untuk satuan pendidikan mereka (sekolah), sebab pada dasarnya setiap sekolah dan warga sekolah memiliki keunikan (khas) tersendiri. Selama ini kebijakan pendidikan selalu diberlakukan massal untuk semua sekolah di semua daerah tanpa memperhatikan kekhasan di lingkungan tersebut. Sehingga potensi-potensi yang dimiliki sekolah menjadi tak dapat berkembang karena harus mengikuti aturan atau kebijakan yang tersentralisir. Hal ini pun jelas mempengaruhi pula pada atmosfer akademik dan sumber daya manusia yang ada di sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan kurang memiliki peluang menerapkan rencana-rencana yang dibuatnya, peran beliau lebih pada perantara untuk melaksanakan hal-hal dan aturan-aturan yang telah ditetapkan pusat. Guru-guru pun selalu merasa sulit untuk melakukan inovasi sebab sudah sangat lama cenderung melaksanakan garis-garis besar pelaksanaan pembelajaran. Kurikulum telah disusun oleh pusat dan kemudian dijabarkan oleh penulis dan penerbit dalam bentuk buku pelajaran beserta lembaran kerja siswa (LKS) dan kunci jawabannya. Mekanisme ini telah puluhan tahun berlangsung membuat civitas akademika sekolah (khususnya kepala sekolah dan guru) menjadi lupa kalau mereka adalah salah satu *agent of change* (agen pembaharuan) di sekolah. Tugas mereka

sebagai pionir mencerdaskan kehidupan bangsa tereduksi menjadi agen-agen ataupun perpanjangan tangan dari para pembuat kebijakan pusat dan para penerbit buku. Suatu hal yang sangat jauh dari apa yang dulu mereka terima di lembaga pendidikan tinggi keguruan (LPTK).

Dari apa yang dipaparkan di atas maka timbul pertanyaan, mengapa ada sekolah yang merasa cemas menghadapi kebijakan KTSP dan ada sekolah yang antusias menyambutnya. Hal tersebut banyak dipengaruhi oleh kesiapan sekolah masing-masing. Kesiapan sekolah sangat tergantung pada budaya sekolah termasuk di dalamnya atmosfir akademik yang telah menjadi kebiasaan dan membudaya di sekolah tersebut. Bagi sekolah yang memiliki budaya kerja yang kondusif, budaya akademik yang baik, sumber daya manusia yang berkualitas, komite sekolah yang telah memiliki budaya sinergis dengan sekolah, adanya KTSP bukanlah hal yang merisaukan, sebaliknya merupakan suatu hal yang memerdekakan mereka untuk dapat berkreasi. Sedang pada sekolah yang memiliki budaya sekolah sebaliknya hal ini benar-benar sangat mencemaskan, karena mereka harus memulai dari awal terutama dalam etos kerja dan kemampuan akademik kepala sekolah dan gurugurunya.

Budaya Sekolah

Budaya sekolah merupakan sebuah sistem orientasi bersama tentang nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi dasar yang dipegang anggota sekolah, yang memberi mereka identitas yang berbeda (Roach dan Thomas, 2004). Lebih jauh Cavanagh dan Dellar (1998: 3) menyatakan "The culture of school results from individual and collective perception of the social environment existing within specific school. These perceptions, in conjunction with prevailing beliefs, attitudes, and values govern the norms and consequent behavior of the members of the school community Culture is also shaped by the interaction: The school personal, parents, the local community, and the educational system".

Budaya sekolah sangat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para anggota masyarakat yang ada di sekolah dan di lingkungan sekolah karena budaya sekolah merupakan seluruh pengalaman psikologis para warga sekolah baik sosial, emosional

maupun intelektual, yang diserap oleh mereka selama berada dalam lingkungan sekolah. Respon psikologis keseharian siswa terhadap hal-hal seperti cara-cara guru dan personil sekolah lainnya bersikap dan berperilaku, implementasi kebijakan sekolah, kondisi, dan layanan warung sekolah, penataan keindahan, kebersihan, dan kenyamanan sekolah. Budaya sekolah merasuk pada penghayatan dan internalisasi dalam diri warga sekolah dan pada gilirannya menjadi bagian dari tingkah laku mereka, sebab hal itu membentuk pola nilai, sikap, kebiasaan, dan perilaku mereka.

Budaya sekolah bukanlah sebuah deskripsi demografis yang berhubungan dengan etnis, stratifikasi sosial, agama ataupun faktor-faktor geografis. Namun, budaya sekolah sangat erat kaitannya dengan bagaimana tingkah laku para warga sekolah, seperti bagaimana memperlakukan orang lain, bagaimana mereka menilai orang lain, dan bagaimana mereka bekerja dan bersama-sama menghasilkan kemajuan baik secara profesional maupun personal. Wagner (2004: 12) menyatakan bahwa setiap sekolah memiliki keunikannya sendiri-sendiri yang melekat dalam ritual-ritual dan tradisi-tradisi sejarah dan pengalaman sekolah. Oleh karena itu dengan adanya budaya sekolah, dapat diketahui atau dipahami pola perilaku dari sebuah sekolah yang membedakan dengan sekolah lain. Budaya sekolah adalah pola-pola terdalam tentang nilai-nilai, kepercayaan, dan tradisi yang sudah membentuk rangkaian sejarah sekolah, dan merupakan sebuah sistem orientasi bersama pada nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi-asumsi dasar yang dipegang oleh anggota sekolah, yang akan menjaga kebersamaan unit dan memberi identitas tersendiri dan ini dipahami oleh warganya. Menurut Paterson (2002: 12) budaya sekolah adalah kumpulan dari norma-norma, nilai-nilai, dan kepercayaan, ritual-ritual dan seremonial, simbol-simbol, dan cerita-cerita yang menghiasi kepribadian sekolah.

Dengan demikian dapat dikatakan budaya sekolah memiliki unsur-unsur seperti asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, kepercayaan, sikap dan norma-norma yang dipegang oleh anggota-anggota sekolah dan kemudian mengarah pada bagaimana mereka berperilaku serta akan menjadi karakteristik sekolah mereka.

Asumsi Dasar yang Dimiliki Sekolah

Asumsi-asumsi dasar adalah anggapan-anggapan yang dianggap benar atau pasti. Di sekolah terdapat asumsi-asumsi dasar yang dianggap benar dan diyakini

oleh anggota sekolah kebenarannya. Asumsi dasar ini sangat mendasari tingkah laku para warga sekolah. Kalau suatu sekolah memiliki asumsi dasar bahwa punya etos kerja yang tinggi; berkualitas; kreatif dan berorientasi prestasi adalah yang sangat urgen bagi sumber daya yang ada di sekolah, maka asumsi ini akan mampu memacu motivasi mereka untuk mewujudkannya. Sebaliknya bila suatu sekolah menganggap hal itu bukanlah hal yang penting untuk diwujudkan, dan yang lebih baik adalah biar santai asal tenang maka sangat sulit untuk mengajak warga sekolah untuk menghargai etos kerja dan berprestasi tinggi, apalagi kreatif. Sehingga bila ingin memotivasi mereka agar mau dan mampu bekerja keras, berprestasi, kreatif haruslah dimulai dari awal dengan menumbuhkannya, yang dimulai pula dengan menanamkan asumsi-asumsi dasar. Asumsi-asumsi dasar ini bukan sekedar tempelan, tetapi harus dapat menjadi jiwa dari anggota sekolah.

A. Nilai-nilai yang Ada di Sekolah

Nilai-nilai adalah sesuatu yang dianggap penting dan berarti bagi anggota masyarakat. Jadi bila di sekolah berarti nilai-nilai yang dianggap penting dan sangat berarti bagi warga sekolah tersebut. Apa yang dianggap bernilai dan berarti oleh satu sekolah belum tentu dianggap penting oleh sekolah lain. Misalnya di sekolah A, bekerja keras dan berhasil baik merupakan sesuatu yang sangat penting dan berarti bagi para guru. Namun di sekolah B, memiliki penghasilan relatif banyak adalah yang sangat penting dan sangat didambakan mereka. Sehingga kondisi budaya kerja dan prestasi kedua sekolah akan berbeda. Kondisi tersebut berpengaruh pada irama kerja sekolah tersebut. Bila di sekolah A, bekerja dan prestasi sudah membudaya dan menjadi bagian dari tingkah laku kepala sekolah, guru-guru, tenaga administrasi, siswa sampai pembersih sekolah, maka mereka merasa bekerja dengan berkualitas akan mendatangkan kepuasan batin tersendiri. Sehingga mereka tidaklah begitu mempermasalahkan apakah itu akan berdampak pada tambahan penghasilan atau tidak. Kekayaan yang mereka nilai tidak sekedar yang berbentuk material tetapi juga ke bentuk immaterial yang berupa kepuasan dan kebutuhan berprestasi (*need of achievement*).

Sebaliknya di sekolah B yang memiliki orientasi nilai bekerja itu identik dengan menambah penghasilan, maka kepuasan kerja dan prestasi bukanlah hal yang

penting untuk dibudayakan. Hal ini akan sangat berpengaruh pada budaya kerja yang ada di sekolah tersebut. Para guru dan kepala sekolah akan selalu mengkaitkan volume pekerjaan dengan penghasilan yang diperoleh. Prinsip "ono upo ono rupo" (kualitas kerja selalu dikaitkan dengan jumlah uang yang diperoleh). Bila upahnya sedikit ya kualitas kerjanya rendah, sebaliknya bila upahnya tinggi maka kualitasnya tinggi. Sudah menjadi pendapat umum gaji guru relatif kecil, maka bagi sekolah-sekolah yang menganut paham nilai seperti ini bekerja seadanya sudah membudaya. Bila ke depan ada tuntutan untuk bekerja keras maka mereka akan merasa sulit karena tidak terbiasa. Bekerja keras dan berprestasi bagi mereka terasa sebagai beban berat dan mencemaskan.

Nilai-nilai yang ada dan berkembang di sekolah dapat membentuk moral, mental dan menentukan pikiran orang tentang apa yang mestinya dilakukan. Individu-individu dan organisasi-organisasi yang menyadari nilai *honesty, integrity, prestation, loyalty, dan openness* akan bertindak jujur, punya integritas moral, berprestasi, loyal, dan transparan (terbuka), karena hal itu dianggap sesuatu yang benar untuk dilakukan. Mereka percaya (*beliefs*) bahwa itu adalah hal yang bernilai (Brown, 1998: 26).

Nilai merefleksikan asumsi-asumsi individu tentang apa yang benar dan apa yang salah, apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan (Schein, 1992: 19). Sehingga dapat dikatakan bahwa nilai merupakan kepercayaan tentang apa yang diinginkan. Nilai-nilai sekolah adalah kepercayaan-kepercayaan warga sekolah tentang apa yang mereka inginkan dan ini menuntun mereka ke arah apa yang mereka kerjakan, yang tercermin pada sikap (*attitudes*), seperti yang diungkapkan oleh Brown (1998: 27) bahwa sikap meng-hubungkan kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai dengan perasaan (*feelings*). Adapun sikap sebenarnya adalah sebagai sebuah disposisi sifat yang secara emosional merespon dalam cara tertentu terhadap person, kelompok, persoalan, perbuatan ataupun peralatan. Sikap itu sendiri akan menentukan hubungan kita dengan person, kelompok, dan institusi perkumpulan, apakah harmonis, dinamis, atau sebaliknya konflik atau statis.

B. Norma-norma

Norma merupakan seperangkat aturan yang tidak tertulis, merupakan

harapan-harapan informal yang hanya terdapat atau terjadi dari kebiasaan (*folk-ways*) maupun pengalaman. Norma-norma secara langsung akan mempengaruhi perilaku. Norma-norma menentukan cara orang bertingkah laku; seperti berpakaian, berbicara, bereaksi terhadap otoritas, dan tekanan (Hoy dan Miskel, 2005). Norma-norma ini mengikat masyarakat atau kelompok, sebab pelanggaran norma akan mendapatkan sanksi yang bentuk dan berat ringannya tergantung pada konvensi (kesepakatan) suatu komunitas. Artinya di suatu tempat pelanggaran terhadap norma yang sama pada tempat yang berbeda, dapat saja melahirkan sanksi yang berbeda, di satu tempat mungkin pelanggaran itu mendapat sanksi yang berat, tetapi di tempat lain mendapat sanksi yang ringan.

Demikian pula yang terjadi di sekolah. Sebenarnya setiap sekolah terdapat aturan-aturan, baik aturan tertulis maupun tidak tertulis. Aturan tidak tertulis biasa disebut dengan norma-norma sekolah. Norma sekolah yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dapat meningkatkan mutu kualitas sekolah. Stoll dan Fink (2000: 10) mengidentifikasi ada 10 norma-norma budaya yang mempengaruhi perbaikan sekolah. Menurut mereka norma-norma tersebut saling berkaitan dan saling mendukung satu sama lain, dan fokus terhadap bagaimana orang-orang berhubungan dan menilai satu sama lain. Bila dicermati norma-norma yang dikemukakan Stoll dan Fink ini kemudian dikaitkan dengan pelaksanaan KTSP maka dapat dikatakan bila norma-norma itu telah membudaya di sekolah tidak ada kesulitan untuk merencanakan dan melaksanakannya. Adapun 10 norma budaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Shared Goals*

Maksudnya warga sekolah memiliki tujuan bersama dan semua warga sekolah mengetahui isi dan cara mengimplementasikannya. *Shared goals* ini termasuk visi dan misi dari sekolah yang akan menjadi ciri khas dari sekolah, yang membedakannya dengan sekolah yang lain. Sebenarnya saat ini setiap sekolah telah memiliki visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan oleh sekolah masing-masing, namun sebagian besar visi dan misi ini baru merupakan hiasan depan dari sekolah. Sebagian dari warga sekolah malah tidak mengetahui apa maksud visi dan misi tersebut, apalagi sampai mengimplementasikannya pada kebijakan dan kegiatan sekolah. Hal

inilah yang membuat sebagian warga sekolah tidak merasa memiliki dan tidak merasa bertanggung jawab terhadap visi dan misi tersebut. Tak jarang pula visi dan misi ini haruslah hasil kesepakatan bersama para warga sekolah, sehingga dalam proses mencapainya dapat dilaksanakan bersama.

Bila sekolah telah membudayakan untuk anggotanya mengetahui tentang tujuan bersama yang hendak dicapai sekolah maka akan mudah melakukan koordinasi bermacam-macam kegiatan. Selain itu warga sekolah pun akan dengan senang hati melakukan kebijakan-kebijakan dan program-program yang telah ditetapkan. Bila hal ini dikaitkan dengan KTSP maka warga sekolah dalam hal ini kepala sekolah, guru-guru, dan tenaga administrasi akan proaktif untuk membuatnya sebagai tugas bersama. Mereka akan sangat peduli dengan hal-hal yang dapat memudahkan sekolah melaksanakannya. Karena ini merupakan tugas bersama maka akan dipikul bersama dan dikerjakan bersama secara sinergi. Bila sesuatu dikerjakan bersama maka yang sulit, yang berat, yang diduga tak mungkin akan bisa dikerjakan dengan baik karena memiliki semangat (motivasi) untuk melaksanakannya.

2. *Responsibility for Succeed*

Artinya setiap warga sekolah memiliki tanggung jawab untuk kesuksesan sekolah. Baik dan buruknya sekolah bukanlah tergantung pada kepala sekolah semata, tetapi merupakan tanggung jawab semua orang yang ada di sekolah sehingga hasil-hasil yang dicapai sekolah menjadi kebanggaan semua warga sekolah termasuk pula para siswa. Dengan demikian mereka merasa bertanggung jawab untuk mencapainya melalui kinerja maupun sikap. Salah satu indikator bertanggung jawab untuk kesuksesan sekolah adalah sikap untuk selalu berprestasi dan menyukai kinerja yang efektif, efisien, dan berkualitas. Hal ini akan tercermin dan terimplementasi pada hasil-hasil pekerjaan dan tindakan warga sekolah sehari-hari, khususnya para guru dan kepala sekolah. Bila warga sekolah telah memiliki budaya bertanggung jawab atas kesuksesan sekolah maka semua tugas dan kewajiban sekolah akan mereka kerjakan semaksimal mungkin, termasuk dalam menyiapkan dan melaksanakan KTSP. Sekolah tidak merasa KTSP merupakan beban yang mencemaskan, namun dianggap suatu tantangan ataupun inovasi yang dapat mereka laksanakan.

3. *Collegiality*

Maksudnya semua warga sekolah dianggap kolega dan mitra kerja, di mana masing-masing warga sekolah dianggap sama pentingnya dalam mencapai tujuan. Sekolah dianggap suatu sistem yang masing-masing komponen bekerja sama untuk mencapai tujuan. Bagaikan sebuah mobil, di mana komponen seperti skring, sekrup, yang kecil sekalipun sangat penting artinya. Bila sekrup ini lepas atau skring tersebut rusak maka mobil tidak dapat berjalan dengan sempurna. Masing-masing bagian memiliki peran sendiri-sendiri yang memungkinkan mobil dapat bergerak dengan mulus. Demikian pula dengan lembaga sekolah, masing-masing bagian memiliki peran. Sebenarnya setiap unsur atau bagian itu relatif sama pentingnya. Contoh bila di suatu sekolah, kepala sekolah berkualitas, tanggung jawab dan memiliki etos kerja tinggi, namun sebagian guru-gurunya menunjukkan indikasi sebaliknya maka sekolah tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang maksimal. Bila kepala sekolah baik, guru baik tetapi pembersih sekolah tidak bekerja dengan baik sehingga sekolah menjadi tidak bersih, tidak nyaman, dan terlihat kotor tidak teratur maka proses belajar mengajar juga akan sangat terganggu. Pada gilirannya hal ini akan menghambat pencapaian tujuan sekolah.

Oleh sebab itu sangatlah penting untuk membudayakan rasa kebersamaan dan rasa kolegal di antara orang-orang yang ada di sekolah. Kerja sama yang bersinergi sangat penting untuk terus dibudayakan, sehingga di dalam benak semua warga sekolah tertanam pengertian bahwa mereka adalah sama, sama-sama memiliki peran dalam usaha sekolah mencapai tujuan. Begitu pula dalam merencanakan dan melaksanakan KTSP, semua komponen harus diingat keberadannya dan direalisasi peranannya. KTSP tidak hanya menyangkut proses belajar mengajar (PBM) di dalam kelas, tetapi juga memerlukan manajemen sekolah untuk keterlaksanaannya.

4. *Continuous Improvement*

Artinya pada semua warga sekolah dinternalisasikan budaya untuk selalu dinamis, terutama secara terus menerus melakukan perbaikan-perbaikan. Rasa berdaya, motivasi berprestasi, keinginan untuk meningkatkan kualitas diri, harus terus menerus dapat disosialisasikan, sehingga lama kelamaan menginternalisasi pada semua warga sekolah. Bila *continuous improvement* telah membudaya pada

warga sekolah maka warga sekolah akan menunjukkan sikap dan perilaku yang suka terhadap sesuatu pembaharuan (inovasi). Mereka tidak lagi khawatir bila ada sesuatu yang baru dan tidak lagi menganggap inovasi sebagai tambahan tugas yang memberatkan.

KTSP sebenarnya suatu peluang untuk meningkatkan potensi yang dimiliki sekolah, khususnya bagi sekolah yang memiliki semangat perubahan. Namun, semangat perubahan ini tentu saja tidak dapat datang begitu saja tanpa dibudayakan. Motto "Kami mampu mendapatkan yang lebih baik" perlu dibudayakan pada semua warga sekolah termasuk para siswa. bila motto ini telah menginternalisasi pada warga sekolah maka sebenarnya KTSP merupakan batu loncatan kemajuan pendidikan. Penyusunan rencana kerja setahun penuh dapat membantu meningkatkan kinerja sekolah. Dari rencana kerja inilah sekolah menapak kerja atas garis-garis yang disusun dewan guru dengan persetujuan komite sekolah. Sejumlah sekolah yang telah memiliki budaya kerja dan kreativitas yang baik begitu KTSP diorbitkan mereka langsung mengembangkan kreativitasnya dengan menggali potensi-potensi sekolah.

5. *Life Long Learning*

Maksudnya pembelajaran yang abadi dan pembelajaran untuk semua orang. Belajar pada prinsipnya tak pernah berhenti, dia akan berhenti bila orang berhenti menjalani kehidupan. Sebab pengalaman yang kita alami setiap hari sebenarnya merupakan proses belajar secara luas. Dalam interaksi dengan pihak lain baik dengan benda hidup maupun alat-alat yang ada di lingkungan kita, banyak yang dapat kita pelajari. Tidak ada suatu pengetahuan (kognitif), nilai-nilai (afeksi), dan keterampilan (*skill*) yang diperoleh melalui warisan biologis. Yang dapat diwarisi secara biologis hanyalah hal yang berkaitan dengan genetik seperti warna kulit/rambut, bentuk tubuh, dan sebagainya.

Oleh sebab itu pengetahuan dan keterampilan maupun nilai-nilai erat kaitannya dengan proses belajar, dan hal ini tidak ada batasnya, yang membedakan kemampuan individu adalah kemauan dan kesempatan yang dimilikinya. Pepatah klasik yang mengatakan "di mana ada kemauan di situ ada jalan" masih tetap relevan ditrapkan dalam rangka menghadapi KTSP. Namun, kemauan bukanlah hal yang

mudah didapatkan khususnya para warga sekolah, sebab adanya kemauan sangat dipengaruhi oleh dorongan kepentingan. Sosiolog Yogyakarta, Prof. Soedjito R dalam kuliahnya selalu menjelaskan bahwa sikap adalah fungsi kepentingan. Seseorang yang memiliki sikap proaktif dan memiliki kemauan untuk cepat menerima KTSP dan mau melaksanakannya sangat bergantung pada kepentingan mereka. Artinya bila individu, sekolah merasakan bahwa KTSP merupakan hal yang dapat mengakomodir kepentingan-kepentingan mereka selama ini maka KTSP merupakan hal yang diterima dengan antusias. Namun, bila KTSP merupakan sesuatu yang jauh dari kepentingan mereka maka KTSP disikapi sebagai beban yang merisaukan dan kecemasan.

Masalah bisa dan tidak bisa dalam membuat KTSP atau mampu maupun tidak mampu dalam menerapkannya, maka jawabannya adalah kemauan untuk belajar, kemauan untuk mencari informasi, kemauan untuk mencoba, dan kemauan untuk menjalankan. Bila hal ini dapat diatasi maka menjalankan KTSP adalah sesuatu yang dapat dilakukan.

6. *Risk Talking*

Mampu mengambil resiko adalah ciri khas dari kreativitas dan inovator. Sesuatu yang baru pasti memiliki resiko, karena menggantikan sesuatu hal yang lama dengan yang baru memerlukan masa transisi. Adapun pada masa transisi ini tak jarang akan menghadapi kesulitan karena masih memerlukan penyesuaian-penyesuaian. Oleh sebab pada anggota kelompok dalam hal ini anggota sekolah sangat penting untuk didorong mampu menanggung resiko. Kemampuan menanggung resiko juga merupakan salah satu indikator orang-orang yang memiliki tanggung jawab.

Adapun resiko yang seyogianya diambil adalah resiko yang moderat agar tingkat kegagalannya dapat diprediksi dan ditanggung. Dalam hal KTSP dapat dimulai dari hal-hal yang sudah biasa dilakukan dan memperhitungkan kemampuan, kondisi, sumber daya yang dimiliki. Bila ada hal-hal yang dirasa perlu mendapat bantuan pihak lain maka secepatnya mencari orang-orang yang dianggap mampu dan mau membantu. Peran komite sekolah sangat penting, terutama dalam memberi informasi yang berkaitan dengan hal tersebut. Keterlibatan komite sekolah dapat pula

mengurangi resiko yang ditanggung oleh kepala sekolah beserta para guru. Bila sekolah tidak berani memulai untuk melaksanakan KTSP, maka dalam hal ini sekolah tidak akan tahu kekuatan dan kelemahan dari kemampuan warga sekolah, khususnya sumber daya guru yang dimiliki. Oleh sebab itu kemampuan menanggung resiko untuk memulai melaksanakan KTSP sekaligus juga dapat mengevaluasi kekuatan diri sekolah beserta warganya.

7. *Support*

Support atau dukungan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dibudayakan. Pada era globalisasi saat ini tidak ada yang dapat maju sendiri, baik individu atau lembaga sangat penting memiliki kerja sama (kooperatif) dan memiliki jaringan yang luas. Modal sosial (*social capital*) adalah lebih urgen daripada modal uang yang sangat besar tetapi modal sosial relatif sedikit, maka dapat saja uang itu tak bisa dimanfaatkan secara maksimal sehingga keuntungan menjadi relatif kecil. Sebaliknya bila modal uang relatif terbatas tetapi modal sosial luas dan berkontribusi, maka dapat diharapkan keuntungan akan maksimal.

Budaya saling tolong menolong di masyarakat kita sudah menjadi hal yang sangat biasa, hanya saja tolong menolong di bidang akademik mungkin belum sebiasa tolong menolong di bidang kemasyarakatan. Oleh sebab itu hal ini perlu terus dibudayakan. Dengan adanya dukungan maka bagi yang mampu akan punya prinsip "selalu ada seseorang yang ditolong" dan bagi yang kurang mampu akan punya keinginan "kalau saya belum mampu, maka saya akan minta dukungan teman". Bila kondisi ini telah membudaya maka hambatan-hambatan dan kesulitan-kesulitan melaksanakan tugas-tugas sekolah termasuk KTSP dapat diatasi bersama.

8. *Mutual Respect*

Maksudnya saling menghormati. Hubungan sesama warga sekolah terjalin sangatlah kondusif bila didasari saling menghormati. Bagi sekolah yang memiliki hubungan (interaksi) sesama yang didasari *mutual respect* akan tercermin dari tingkah laku para anggotanya. Di sekolah yang demikian pastilah tidak terdapat konflik atau klik-klik (pengelompokkan-pengelompokkan). Kondisi yang demikian membuat kerja sama mudah dijalankan dan selanjutnya membuat warga sekolah memiliki solidaritas yang tinggi.

Untuk mewujudkan *mutual respect*, kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting. Kepala sekolah yang adil, ramah, dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik memberi kontribusi terciptanya suasana saling menghormati. Sebab bila ada warga sekolah yang lain, misalnya guru yang memiliki kekurangan dalam hal ini, maka kepala sekolah mampu membinaanya. Bagi sekolah yang telah membudaya terhadap *mutual respect* maka warganya akan memiliki prinsip bersama “semua orang memiliki sesuatu untuk diberikan”. Sehingga sekecil apapun yang mampu untuk diberikan mereka tidak merasa minder, sebaliknya yang menerima sangat berbesar hati untuk menghargainya. Ini adalah modal hubungan sosial yang harmonis dan demokratis.

9. *Openness*

Bagi sebagian orang, keterbukaan dianggap hal yang sulit untuk dilakukan, tetapi bagi pihak lain hal ini merupakan sesuatu yang biasa. Semua itu bergantung pada kepribadian masing-masing. Dalam teori *The Johari Window* dari Joseph Luth dan Harrington Ingham (materi WSPK, 2003), manusia memiliki empat jendela kepribadian, yaitu pribadi terbuka (*public self*); pribadi tersembunyi (*hidden self*); pribadi terlena (*blind spots*); dan pribadi tak dikenal siapapun (*unknown self*). Jendela kepribadian individu berbeda lebarnya satu sama lain. bila jendela kepribadian terbuka (*public self*) itu paling lebar maka individu tersebut memiliki kepribadian terbuka. Adapun kecenderungan mereka yang memiliki kepribadian terbuka biasanya mudah diajak bertukar pendapat dan mereka “dapat mendiskusikan perbedaan-perbedaan di antara mereka” ,sehingga prinsip *sharing* (berbagi) menjadi biasa dan membudaya.

Sharing dan diskusi dapat menjadi sarana yang efektif untuk meminimalkan konflik, sebab di dalamnya terdapat dialog dengan prinsip saling menghormati. Yang ingin diperoleh adalah kesamaan pendapat bukan pendapat yang terbaik dari seseorang, sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan milik bersama.

Selain itu *openness* juga menyangkut transparansi yang dilakukan para pimpinan. Transparansi yang paling sensitif adalah yang berkaitan dengan dana. Oleh sebab itu pimpinan yang baik adalah pimpinan yang rutin melaporkan perkembangan kondisi sekolah dan kondisi keuangan. Apapun yang dimiliki sekolah

bukanlah milik segelintir orang yang ada di sekolah, tetapi milik bersama warga sekolah. Sehingga keluhan dari guru-guru atau pegawai administrasi tentang kebiasaan pimpinan yang “terbuka terhadap beban pekerjaan tetapi tertutup terhadap dananya” dapat dihindari, sebab hal ini akan menjadi bibit ketidakpuasan dan rasa tidak senang pada pimpinan.

Demikian juga dengan KTSP, sangat penting adanya keterbukaan (*openness*) dari masing-masing pihak yang ada di sekolah, dari mulai merencanakan, melaksanakan sampai biaya yang disediakan dan kemampuan sekolah memenuhi dananya. Kerja sama yang kondusif antara kepala sekolah, guru, dan staf administrasi dengan mengetengahkan budaya “keterbukaan” akan dapat memudahkan pelaksanaan KTSP. Bila pimpinan bijaksana dan transparan maka bawahan akan loyal dan semangat.

10. *Celebration and Humor*

Artinya perayaan dan humor. Di sekolah perlu dibudayakan perayaan-perayaan yang dapat mendekatkan hubungan antara warga sekolah. Wagner dan Copas (2002: 48) menyebutnya tradisi (*tradition*) dari sebuah sekolah. Ritual, seremonial-seremonial, upacara-upacara yang mengisyaratkan apa yang penting di dalam organisasi (sekolah) akan berdampak pada kecintaan warga pada sekolah.

Adapun ritual-ritual dan seremonial merupakan sekelompok simbol-simbol yang mengkomunikasikan budaya sekolah. Misalnya saja tentang hari jadinya sekolah atau momen-momen penting sekolah yang lain, dapat dijadikan sarana mengkomunikasikan sejarah sekolah, prestasi-prestasi sekolah, cerita-cerita ataupun ikon-ikon (artifak-artifak) sekolah terutama pada mereka yang kurang memahaminya atau para warga baru sekolah.

Pentingnya Budaya Sekolah

Budaya sekolah ada yang positif dan ada yang negatif. Budaya sekolah positif akan mendukung pengembangan profesional di antara guru-guru, adanya rasa tanggung jawab terhadap pembelajaran siswa, adanya atmosfer yang positif, yang peduli. Sebaliknya budaya sekolah negatif ditandai dengan seringnya terjadi konflik di kalangan guru, staf administrasi, baik antar mereka maupun dengan pimpinan.

memodifikasikan unsur-unsur yang perlu dirubah. Paterson (2002) juga memberi tiga proses untuk membentuk budaya sekolah, yaitu: 1) membaca budaya sekolah yang ada, memahami sumber sejarah budaya dengan menganalisa norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku; 2) memiliki budaya, menentukan elemen-elemen budaya yang mendukung tujuan-tujuan inti dan misi sekolah, dan menentukan tujuan-tujuan yang dinilai menghalangi kesuksesan; 3) membentuk budaya yang dapat memperkuat aspek-aspek positif dan mengubah aspek-aspek budaya negatif.

Berkaitan dengan pelaksanaan KTSP, maka sangat penting sekolah menganalisis tentang keberadaan budaya sekolah yang berkembang di sekolah dan mempelajari sejarahnya, apakah kondisi yang kurang kondusif tersebut sejak dulu ada atau terjadi pasang surut. Setelah itu dicari mana elemen-elemen yang mendukung budaya sekolah yang dapat meningkatkan berkembangnya budaya positif dan mana elemen yang menghambat. Setelah itu dapat dimasukkan aspek-aspek positif dan aspek-aspek yang dapat mengubah budaya negatif dengan bantuan pihak-pihak yang relevan. Pada awalnya pastilah hal tersebut cukup sulit dan berat untuk dilakukan, namun bila komitmen ada pastilah akan dapat diatasi. Di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang cerdas dan memiliki integritas moral dan hati nurani yang baik, kerja sama semua warga sekolah dapat ditingkatkan sehingga segala kesulitan dapat diatasi bersama termasuk melaksanakan KTSP.

Penutup

Sekolah merupakan salah satu institusi sosial yang memiliki fungsi sebagai *agent of change* atau agen pembaharuan, sehingga sekolah tidak dapat lepas dari tuntutan dinamika perubahan masyarakat termasuk kurikulumnya. KTSP merupakan pembaharuan pendidikan untuk meningkatkan kemajuan pendidikan, yang memberi kewenangan pada sekolah untuk menyusun rencana kegiatan pembelajarannya sendiri sesuai dengan kondisi sekolah dengan tetap berpedoman pada standar nasional. Namun tidak semua sekolah mampu melaksanakannya, bagi yang memiliki budaya sekolah positif dan memiliki sumberdaya yang baik menyambut dengan senang hati, namun bagi yang memiliki budaya sekolah sebaliknya KTSP adalah beban dan sesuatu yang mencemaskan. Oleh sebab itu dapat dikatakan kemampuan melaksanakan banyak dipengaruhi oleh budaya sekolah yang bersangkutan.

Daftar Pustaka

- Brown, A.D. 1998. *Organizational Culture (2nd ed)*. England: Prentice Hall
- Cavanagh, RF & G.B. Dellar. 1998. The Development, Maintenance, and Transformation of School Culture. ERIC Document Reproduction Service (EDRS) No. ED 418962. Diambil dari: <http://www.eric.ed.gov/EricDocs/data/ericdocs2/contentstorage01/0000000b/80/25/53/c8.pdf>
- Cromwell. S. 2005. Is Your School's Culture Toxic or Positive? School Administrators Article. Education World. Diambil dari: http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin275.shtml
- Deni Hadinata. 2006. BSNP dan Reformasi Setengah Hati, *Kompas Sabtu 23 September 2006*
- Hoy, WK & C.G Miskel. 2005. *Educational Administration: Theory, Research and Practive*, New York: Mc Graw-Hill
- M. Basuki Sugita. 2006. Semangat KTSP, Semangat Perubahan. *Kompas Sabtu 23 September 2006*.
- Paterson, K.D. 2002. Positive or Negative? Journal of Staff Development, Summer 2000, Vol 23, No 3 National Staf Developmen Council. Diambil dari: <http://www.nsd.org/library/ublications/jsd/paterson233.cfm>
- Phillips G. 2004. Factor Which Contribute to Positiveculture. Diambil dari: <http://www.garyphillips.com/positiveculture.html>
- Roach, A.T. & Thomas. 2004. Evaluating School Climate and School Culture, *Jurnal Teaching Exceptional Children*, Vol 37, No:1, 10-17. Diambil dari <http://cepm.veregon.edu/pdf/trends/motivation.pdf>
- Renchler, R. 1992. Student Motivation, School Culture, and Academic Achievement: What School Leader Can Do, Trends Issues Series. Eugene, oregon: Eric Clearing House On Education Management, University of Oregon. Diambil dari: <http://cepm.uoregon.edu/pdf/trends/motivation.pdf>
- Stool, L. 2000. School Culture.Set: Research Information For Teacher. Departement of Education. University of Bath. Diambil dari: [http://www.leadspace.gout.nz/Leadership/pdf/Stool-article set 2000.pdf](http://www.leadspace.gout.nz/Leadership/pdf/Stool-article%20set%202000.pdf)
- WSPK. 2003. *Jendela Johari*. Materi Pelatihan Wahana Studi Pengembangan Kreativitas, Lembaga Penelitian, Universitas Negeri Yogyakarta.