

**MENERAPKAN KEPEMIMPINAN INTEGRATOR  
(USMAN A. GHANI)  
DALAM PENGEMBANGAN PROGRAM  
SEKOLAH BERBUDAYA LISAN  
DI SDN KEBONSARI KOTA PASURUAN**

**Mukharomah, Tristan Rokhmawan**

SDN Kebonsari Kota Pasuruan, STKIP PGRI Pasuruan  
mukharomahks@gmail.com, tristanrokhmawan19890821@gmail.com

**Abstrak:** Kepala Sekolah / KS berpikir dan mengembangkan program-program integratif. Secara realistik, manajemen berbasis sekolah memiliki tujuan yang kompleks dan membutuhkan kolaborasi dari berbagai sudut pandang ilmu dan keterampilan, maka kemampuan manajerial KS untuk menjadi integrator sangat dibutuhkan. Untuk mencapai tujuan kompetensi KS sebagai integrator, KS memetakan jejaring interdisipliner (*defined resources potential*), merumuskan rencana program kerja terintegrasi (*integrated program design*), dan menjalankan program yang bersifat integratif (*integrate program implementation*). Tema sentral program sekolah dimunculkan demi memberikan akses jejaring dari setiap SDM yang dapat dijangkau. Tema Sekolah Berbudaya Lisan dipilih sebagai tema integratif. Tema ini dikembangkan dari tema umum pengembangan Sekolah Berliterasi yang dicanangkan secara nasional melalui ancangan sistem pendidikan sekolah dasar di Indonesia. Gagasan Usman A. Ghani mendasari pemikiran KS untuk mengembangkan gaya pemimpin integrator dengan langkah: 1) Mengembangkan ide bersama, 2) Mendengarkan dan menangkap berbagai perspektif, 3) Membuka kritik dan saran, 4) Mengambil keputusan secara kreatif, dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dan kemungkinan, 5) Menjembatani antara berbagai sumber, 6) Menjadi visionaris dengan perspektif luas, 7) Mengembangkan komitmen belajar berkesinambungan dan bersama, dan 8) Mengembangkan kepemimpinan dan memfasilitasi potensi individu. Setelah memahami karakteristik model kepemimpinan integrator serta implementasinya pada kepemimpinan sekolah, maka selanjutnya model kepemimpinan integrator dapat diejawantahkan secara riil melalui program-program kerja KS.

**Kata kunci :** *manajemen sekolah, kepemimpinan integrator, sekolah dasar*

Di sekolah dasar, tugas perkembangan dan belajar anak berfokus pada pembekalan diri untuk memahami literasi dan numerasi. Keberhasilan belajarnya di sekolah dasar akan sangat menentukan proses belajar di tingkat selanjutnya hingga dewasa. Kehidupan di sekolah dasar adalah pengalaman yang tidak ternilai bagi mereka. Oleh karenanya pembimbingan yang tepat bagi anak-anak di sekolah dasar menjadi perhatian khusus. Hal ini menjadi dasar pemikiran pengembangan best practice dalam karya tulis ini.

Setidaknya ada 3 faktor proyeksi keberhasilan pendidikan di abad 21 yang harus dipenuhi oleh anak yakni keberhasilan meraih kualitas karakter, kompetensi, dan literasi (wawasan). Karakter yang dimaksud adalah karakter dalam hal kinerja dan

moral. Kompetensi yang dimaksud adalah kemampuan untuk berfikir kritis kreatif, komunikatif, dan kolaboratif. Literasi yang dimaksud adalah hal keterbukaan wawasan; pengembangan daya dan minat baca terhadap berbagai sumber pengetahuan, teknologi, budaya, dan ekonomi.

Sekolah merupakan pusat kebudayaan. Didalamnya manusia mengembangkan dan mengajarkan ilmu pengetahuan dari generasi ke generasi. Selain ilmu pengetahuan, karakter berkehidupan dan bermasyarakat juga diajarkan untuk menjadikan pembiasaan di sekolah. Sebuah sekolah perlu memiliki karakteristik khusus yang mengadopsi dan mengadaptasi karakteristik lingkungan di sekitarnya. Setiap komunitas masyarakat pasti punya

karakteristik khas, tidak terkecuali Kota Pasuruan. Saat ini Kota Pasuruan mengembangkan diri dengan karakteristik masyarakat santri, menjadi bagian pengembangan dari pencahayaan Kota Pusaka, dan khususnya dalam menjamin kebutuhan masyarakat dengan mencanangkan program Kota Ramah Anak. Ketiga program pemerintah kota ini mencerminkan komitmen komitmen dalam mengembangkan pelayanan dan citra kota.

Citra Kota Santri didasarkan pada adanya bentuk budaya masyarakat santri yang terlihat dari berbagai kegiatan keagamaan di Kota Pasuruan, selain juga didukung adanya beberapa pondok pesantren yang sampai saat ini masih menerima banyak santri untuk menimba ilmu agama. Kota Pasuruan juga mencanangkan diri sebagai bagian dari Kota Pusaka yang tersebar di seluruh Indonesia. Penamaan ini merujuk pada kota-kota tua di Indonesia yang dianggap memiliki latar belakang kesejarahan dan menyimpan bukti-bukti fisik sejarah berkaitan dengan sejarah bangsa, nasional, maupun Internasional. Tidak mudah bagi Kota Pasuruan untuk meraih keanggotaan JKPI (Jaringan Kota Pusaka Indonesia). Untuk tergabung dalam organisasi non-profit antar-pemerintahan kota di dunia ini, Pemkot Pasuruan bersama seluruh jajaran dan masyarakatnya memiliki pekerjaan rumah yang besar yakni meyakinkan organisasi bahwa Kota Pasuruan layak untuk menjadi Kota Pusaka, mewujudkan kekayaan historis lokal secara fisik dan sosial dalam kehidupan masyarakat Kota Pasuruan, juga menunjukkan bahwa Kota Pasuruan adalah kota yang menjaga dan menghormati budaya dan sejarahnya. Kota Pasuruan juga mencanangkan diri sebagai kota yang memiliki lingkungan aman bagi anak-anak dengan ikon Kota Ramah Anak. Pencahayaan ini didasari oleh amanat Undang-undang Perlindungan Anak, UU No. 23 Tahun 2013. Kota ramah anak tidak hanya menasar pada kualitas fisik dan lingkungan kota sebagai ruang yang aman dan layak untuk anak. Kota Ramah Anak juga turut membangun layanan sosial, kesehatan, dan pendidikan yang terbaik bagi anak. Konsep ini memikirkan cara untuk mengatasi problem kekerasan pada anak, problem kesehatan, problem pendidikan, dan problem kenakalan anak.

Sebagai bagian dari pemerintahan kota dalam hal penyediaan layanan pendidikan, SDN Kebonsari juga menjadikan ketiga acuan pengembangan konsep kota di atas (Kota Santri, Pusaka, dan Ramah Anak) untuk menjadi dasar pengembangan dan kebijakan pelaksanaan pelayanan pendidikan. Pada satu tahun terakhir, SDN Kebonsari telah berhasil membangun pencitraannya sebagai sekolah yang aktif mengem-

bangkan budaya literasi dan menjadi lokasi tempat disimpannya beberapa cerita anak yang dikembangkan dari beberapa legenda ulama di Kota Pasuruan. Usaha ini dilakukan dengan menggandeng akademisi di bidang Bahasa dan Sastra dari sekolah tinggi terdekat yakni STKIP PGRI Pasuruan. Kerjasama antara SDN Kebonsari dengan STKIP PGRI Pasuruan menghasilkan program Sekolah Berbudaya Lisan. Program ini menggagas kegiatan berliterasi bercerita lisan dongeng dan cerita rakyat, khususnya yang berasal dari konteks lokal, yang dibudayakan di lingkungan sekolah. Setidaknya ada 10 judul cerita anak berbasis legenda tokoh ulama yang disimpan di sekolah ini dan dibaca sebagai sumber literasi dan rujukan siswa untuk mengembangkan keterampilan mendongeng. Kepala sekolah berharap melalui program ini SDN Kebonsari memiliki label pencitraannya sendiri. Pencitraan inilah yang akan menjadi nilai tawar bagi masyarakat untuk memasukkan anak-anak mereka bersekolah di SDN Kebonsari. Selain itu program ini menjadi bukti bahwa manajemen pelayanan pendidikan di SDN Kebonsari berkomitmen untuk terus ditingkatkan.

Strategi yang diterapkan KS SDN Kebonsari dalam mengembangkan program GLS adalah berdasar pada saran Usman A. Ghani yang menuliskan ide konseptual berjudul *The Leader Integrator: An Emerging Role* dalam buku *The Leader of The Future – jilid 2* yang dieditori oleh Frances Hesselbein & Marshall Goldsmith. Ghani memberikan saran menuju kepemimpinan yang efektif melalui pemafaatan berbagai sumber daya manusia yang dapat diraih oleh manajemen. Pemimpin masa depan adalah pemimpin integrator, yakni : pemimpin yang menghasilkan beberapa perpektif, dan sadar menghubungkan atau mengintegrasikan beberapa perspektif ; menerapkan berbagai macam keterampilan untuk menentukan arah, pilihan, dan solusi baru bagi organisasi. Bentuk pemimpin integrator ini kemudian diwujudkan dalam delapan kriteria pemimpin integrator.

Dengan kedelapan kriteria pemimpin integrator, kepala sekolah dapat mengembangkan manajemen kepemimpinan yang memanfaatkan berbagai ide dan peran sumber daya di sekitarnya, baik internal maupun eksternal. Kepala SDN Kebonsari Kota Pasuruan mulai memikirkan bagaimana cara memadukan peran sumber daya eksternal dan internal untuk mendukung peningkatan layanan pendidikan di sekolah. ketersediaan sumber daya internal dan eksternal mulai dianalisis untuk mencari potensi inovasi yang memungkinkan untuk dikembangkan. Maka muncullah ide untuk melaksanakan inovasi

sekolah berbudaya lisan dengan memanfaatkan sumber daya internal sebagai pelaksana program dan sumber daya eksternal sebagai narasumber ahli dan pengarah program.

Dalam mewujudkan program literasi sekolah dengan tajuk sekolah berbudaya lisan, SDN Kebonsari memiliki banyak sumber daya. Sumber daya internal yang dimiliki SDN Kebonsari setidaknya adalah sarana sekolah dan sumber daya manusia (guru, tenaga pendidik, tenaga non pendidik, siswa, dan komite sekolah). Sumber daya eksternal yang dimiliki SDN Kebonsari adalah seluruh sarana yang dapat dijangkau seperti perpustakaan kota dan berbagai unsur masyarakat mencakup pegawai pemerintahan di bidang literasi dan perpustakaan, akademisi di bidang ilmu bahasa dan sastra, hingga praktisi dan komunitas independen di bidang literasi. Sebagaimana orang yang mengajarkan berpikir terintegrasi dan orang yang berpikir integratif, seorang KS sebagai manajer sekolah juga dapat “mengajarkan” berpikir terintegrasi terhadap SDM yang dimilikinya, serta secara aktif bersama-sama SDM yang dimilikinya berpikir dan mengembangkan program-program yang bersifat integratif.

Dengan paparan di atas, maka penulis dapat merumuskan fokus diskusi pada artikel ini, di antaranya untuk menjelaskan: 1) Pola pemikiran integratif dan interdisipliner, 2) Penerapan model kepemimpinan integrator dalam Program Sekolah Berbudaya Lisan Bertema Masyarakat Santri di SDN Kebonsari Kota Pasuruan, dan 3) Ancangan Program Sekolah Berbudaya Lisan Bertema Masyarakat Santri di SDN Kebonsari Kota Pasuruan

## METODE

Penelitian dilakukan pada 2017 hingga 2019 ketika Kepala Sekolah SDN Kebonsari memasuki masa kepemimpinan tahun ke-dua. Penulisan karya ilmiah ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan penelitian ini dipilih mengingat tujuan-tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan pola kinerja Kepala Sekolah / KS SDN Kebonsari Kota Pasuruan disesuaikan dengan teori manajemen yang sedang dikaji. Hasilnya adalah bentuk deskripsi kinerja dan pembahasan analisis sesuai dengan teori yang sedang dikaji yakni teori manajemen kepemimpinan integratif. Data-data yang digunakan sebagai bahan penelitian adalah hasil wawancara intensif dan dokumen-dokumen yang dapat mendeskripsikan kinerja KS. Proses pengambilan data wawancara dilakukan dengan mewawancarai KS dan beberapa orang Guru dan pegawai di lingkungan instansi SD Kebonsari Kota Pasuruan

yang dipilih secara acak. Proses pengambilan data dokumen dilakukan dengan mengumpulkan dokumen untuk kemudian dilakukan pemeriksaan kualitatif. Selanjutnya data-data yang telah diperoleh dijabarkan dalam bentuk kualitatif deskriptif sesuai dengan fokus penelitian.

## PEMBAHASAN

### Pemikiran Integratif dan Interdisipliner

Berpikir adalah berilmu. Ilmu-ilmu direpresentasikan secara utuh dalam bentuk disiplin (disiplin ilmu). Disiplin ilmu terdiri atas struktur, isi, dan implikasi dari sekumpulan pengetahuan tertentu (*body of knowledge*). Dalam perkembangan pesat saat ini, maka disiplin menjadi semakin kompleks. Ada banyak disiplin yang berbeda-beda tetapi mungkin memiliki titik-awal dan tujuan yang sama, dan mungkin hanya berbeda dalam cara masing-masing memandang persoalan (*subject matter*) yang sama. Di dalam masyarakat, sebuah disiplin akademik biasanya membentuk organisasi profesional yang menerbitkan jurnal ilmiah, mengadakan konferensi, atau memberi penghargaan kepada ilmuwan atau peneliti yang dianggap mumpuni. Selain memiliki organisasi, sebuah disiplin juga biasanya memiliki “bahasa khusus” untuk memperlancar komunikasi ilmiah antar ilmuwan, strategi kebenaran (*truth strategies*) yang mempertegas perbedaan satu disiplin dari yang lainnya., dan organisasi pengetahuan (Mathison & Freeman, 1997).

Sebagaimana mekanisme berpengetahuan, dalam berfikir manajerial seorang pemimpin-pun menerapkan pola integratif untuk membentuk struktur, isi, dan implikasi dari sekumpulan kebijakan untuk memandang sebuah suatu persoalan atau tujuan manajerial. Dalam manajerial organisasi sekolah, sekolah memiliki banyak potensi SDM dengan bidang minat, bakat, dan kemampuan yang beragam, baik dari internal organisasi sekolah maupun eksternal organisasi sekolah yang mampu dijangkau oleh manajer. Komunikasi ilmiah dalam hal menenukan ide bersama perlu dilakukan untuk mengorganisasi bidang minat, bakat, dan kemampuan yang beragam tersebut; demi mempersatukan pengetahuan dan keilmuan untuk menuju tujuan bersama.

Ketika mempelajari hubungan-hubungan antarlapangan ilmu pengetahuan, ada beberapa istilah yang mengkonotasikan beberapa kondisi hubungan di antaranya : lintas-disipliner (*crossdisciplinary*), multi-disipliner (*multidisciplinary*), disiplin-majemuk (*pluridisciplinary*), trans-disipliner (*transdisciplinary*), dan inter-disipliner (*interdisciplinary*). **Lintas-disipliner** melihat disiplin dari perspektif yang lain,

melihat suatu subjek sirkular dari sudut ilmu yg berlainan, contohnya : mempelajari sejarah bahasa (Meeth, 1978). **Multidisipliner** mengombinasikan beberapa ruang lingkup konten keilmuan untuk memperhatikan satu permasalahan, namun tanpa secara langsung memadukan bidang-bidang ilmu tersebut, contohnya mempelajari bahasa dengan ilmu psikologi dan faal tanpa dengan sengaja mencari hubungan keduanya terhadap kasus bahasa (Piaget, 1972; Meeth, 1978). **Disiplin majemuk** mengombinasikan ruang lingkup konten keilmuan yang memiliki keterkaitan seperti matematika dan fisika, atau sosiologi dan antropologi (Piaget 1972). Trans-disipliner melampaui cakupan suatu disiplin, dimulai dari sebuah permasalahan dan membawanya pada ilmu yang terkait dalam disiplin ilmu (Meeth, 1978).

**Interdisipliner** merujuk pada sudut pandang berpengetahuan yang secara serius mengeksplorasi metode dan pembahasan dari lebih dari satu disiplin untuk mempelajari sebuah tema, isu, permasalahan,

topik, atau pengalaman pokok. Dibedakan dari sudut pandang keilmuan berbasis bidang-disiplin, interdisiplinaritas tidak menekankan pada batasan perbedaan melainkan hubungan-hubungan-keterkaitan. Meeth (1978) mencatat bahwa penekanannya ada pada identifikasi terencana terhadap hubungan-hubungan antar-disiplin. Ini adalah pendekatan holistik yang menjadi tradisi berpikir Barat dalam teori Plato tentang kesatuan sebagai logika tertinggi dalam segala hal. Interdisiplinaritas memberikan perspektif yang berbeda dengan berfokus pada tema dan permasalahan dalam pengalaman berkehidupan.

Logika berpikir keilmuan secara terintegrasi adalah pintu kepada logika berpikir terintegrasi. Mathison & Freeman (1997) memberikan jalan berjenjang dalam merepresentasikan pemikiran integratif yakni : interdisipliner, terintegrasi, dan integratif. Jenjang berpikir integrasi ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1 Jenjang Berpikir Integratif**

1#	Ruang lingkup disiplin Intradisipliner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menemukan keterkaitan intra-disiplin (dalam suatu disiplin)</li> </ul>
2#	Korelasi lintas-disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• co-ordinasi tema konten melintasi subjek-subjek ilmu yang terpisah</li> <li>• membutuhkan beberapa kemampuan lintas-disiplin</li> </ul>
3#	Interdisipliner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• peoses, konsep, kemampuan, dan elemen dari dua atau lebih disiplin ilmu yang bersamaan</li> <li>• tema umum atau cara-cara menemukan (inquiri) dari menghubungkan secara interdisipliner</li> <li>• kemampuan <i>inquiri</i> dan konten disiplin ilmu ditingkatkan</li> </ul>
4#	Terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disiplin ilmu hilang dalam perspektif global</li> <li>• terorientasi pada tema / isu</li> <li>• terorientasi pada penemuan (inquiri)</li> </ul>
5#	Integratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disiplin ilmu hilang dalam perspektif global</li> <li>• tema / isu yang akan didekati dalam proses berpikir dapat dinegosiasikan bersama</li> <li>• terorientasi pada penemuan (inquiri)</li> </ul>

Ketika interdisiplineritas mencoba untuk mengombinasikan disiplin-disiplin ilmu untuk mengembangkan proses berkeilmuan pada satu atau lebih disiplin ilmu, atau untuk mengaplikasikan suatu metode berbasis disiplin pada situasi kehidupan yang nyata, integrasi mencoba untuk melampaui disiplin pada cara pandang yang lebih interkoneksi terhadap dunia. Pengetahuan dipandang sebagai keseluruhan abstrak yang diakses melalui penyelidikan tema, isu, pengalaman, dan permasalahan. Pengetahuan yang

secara tradisional membatasi pada disiplin ilmu (tertentu) masih berlaku sebagai bagian penting dalam belajar, namun sebagai sampel representasi ilmu bukan sebagai ilmu itu sendiri. untuk menjadi terintegrasi, secara logis dapat dikatakan sebagai cara untuk menyatukan bagian-bagian sehingga hasilnya dapat lebih dari sebuah ringkasan atas bagian-bagian (ilmu) tersebut (Gibbons, 1979). Proponen atas sebuah pemikiran integratif kebanyakan menjadi terlupakan karena ketika pengeta-

huan dibagi atas kategori-kategori dan dirutkan secara hierarkis. Sebagai pengganti pendefinisian skill dasar sebagai persyaratan menuju berpemikiran tingkat tinggi / kritis (*higher-order/critical thinking*), pendekatan terintegrasi/ integratif melihat pemikiran kritis di antara tema-tema besar dan kompleks sebagai latar belakang terpenting untuk nyatakan kemahiran.

Dessel (1958) membedakan antara terintegrasi dan integratif. Terintegrasi adalah ketika seseorang (mis: guru) memberikan sebuah konsep yang dipersatukan atau terintegrasi dari beberapa bentuk ilmu pengetahuan kepada orang lain (mis: murid), dengan begitu terjadi proses pembelajaran yang menuntut pebelajar untuk berpartisipasi dalam sebuah aturan informasi dengan sudut pandang terintegrasi. Sedangkan pada istilah pendekatan integratif, proses integrasi informasi-informasi keilmuan diselesaikan oleh seseorang (dalam artian individu); bukan dari orang lain kepada seseorang (Beane, 1992). Dengan istilah lain perbedaan utamanya terletak pada siapa yang memutuskan konten sirkular (sebagai proses berfikir) dan bagaimana penekanan-nya terhadap tujuan berpikir (Braunger & Hart-Landsberg, 1994; Burns, 1995)

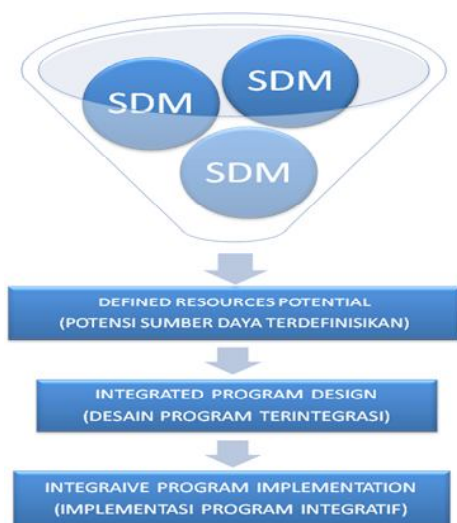
Pendekatan interdisipliner selalu secara sadar mengkombinasikan dua atau lebih disiplin dan tetap menjaga perbedaan dan fokusnya. Hal ini memiliki tujuan yang jelas yang mengikutsertakan baik kemampuan berpikir kritis dan dalam mendalam, dan secara tipikal diberikan sebagai bentuk perlakuan pengajaran namun masing memungkinkan bagi pelaku belajar untuk memberikan input sesuai pengetahuannya. Pendekatan terintegrasi melebihi batasan pengetahuan disipliner dengan tujuan eksplorasi pengetahuan yang lebih menyatu dan berpandangan realistis. Hal ini berorientasi pada penyelidikan dan umumnya berbasis tematik, dan tema-tema dan aktifitasnya dipetik dan disampaikan oleh penyampai ilmu (mis: guru). Tujuan terstruktur dan menyertakan konten, skill, dan proses. Pada akhirnya, pendekatan integratif dimulai bersama-sama oleh para pelaku belajar dan mengajar (baik guru maupun siswa) untuk mengembangkan minat dan ide-ide, melebihi disiplin dengan tujuan mencari koherensi dan makna, dan hal ini dibangun melalui negosiasi dan interaksi sehari-hari. Tujuan akhirnya adalah agar perilaku belajar lebih efektif dan termasuk pula tujuan relevansi personal, kolaborasi, dan kemampuan bersosial/ bermasyarakat (Mathison & Freeman, 1997).

Sebagaimana orang yang mengajarkan berpikir terintegrasi dan orang yang berpikir integratif, seorang KS sebagai manajer sekolah juga dapat

“mengajarkan” berpikir terintegrasi terhadap SDM yang dimilikinya, serta secara aktif bersama-sama SDM yang dimilikinya berpikir dan mengembangkan program-program yang bersifat integratif. Dalam konteks manajemen sekolah, sekumpulan sumber-sumber ilmu yang mampu dicapai oleh seorang pemikir berlaku seperti SDM yang mampu dicapai seorang KS. Sumber-sumber ilmu ini beragam, heterogen, tersebar, dan luas. Secara realistis, manajemen berbasis sekolah memiliki tujuan yang kompleks dan membutuhkan kolaborasi dari berbagai sudut pandang ilmu (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Banyaknya kebutuhan sumber daya pendukung terhadap pelaksanaan program-program sekolah mungkin tidak dapat tercapai hanya dengan mengandalkan ketersediaan SDM internal sekolah (staf guru dan pegawai); beberapa tujuan program memerlukan dukungan eksternal. Merujuk kembali penjelasan di atas, maka kemampuan manajerial KS untuk menjadi integrator sangat dibutuhkan. KS perlu memiliki kemampuan untuk menjangkau berbagai talenta pengetahuan dan keterampilan yang mampu mendukung ide-ide kebijakan dan program yang direncanakannya.

Untuk mencapai tujuan kompetensi KS sebagai integrator dari berbagai talenta sumber daya internal dan eksternal yang mampu diraihinya, KS perlu terlebih dahulu memetakan jejaring interdisipliner. Saat ini KS dituntut untuk mampu berpikir secara interdisipliner, keluar dari batas-batas pengetahuan yang dimilikinya untuk membangun jejaring ilmu yang luas dan kompleks. Berbagai talenta SDM internal dan eksternal yang dimiliki dan mampu dijangkau didefinisikan guna mengenai potensi ilmu (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*)-nya; hasil final dari tahapan ini adalah rincian sumber daya dan definisi potensi yang dimiliki (*defined resources potential*). Beberapa tema program dimunculkan demi memberikan akses jejaring dari setiap SDM internal dan eksternal yang dimiliki; program tersebut bersifat luas, kompleks dan membutuhkan sumber daya dengan potensi ilmu dan keterampilan yang beragam. Selanjutnya KS mengumpulkan berbagai SDM yang mampu mendukung program untuk bersama-sama memikirkan rincian program, tujuan, langkah-langkah, dan indikator keberhasilan program secara bersama-sama; hasil final dari tahapan ini adalah perumusan rencana program kerja terintegrasi (*integrated program design*). Tahap terakhir adalah menjalankan seluruh mekanisme kerja ilmu dan keterampilan yang telah dipikirkan bersama oleh seluruh sumber daya yang diikutsertakan dalam bentuk rangkaian kegiatan / tujuan program yang bersifat integratif; hasil final dari tahapan ini adalah pelak-

sanaan tujuan program integratif (*integrative program implementation*).



**Skema 1 Tahap Pengembangan Manajemen Integratif Penerapan Model Kepemimpinan Integrator dalam Program Sekolah Berbudaya Lisandi SDN Kebonsari Kota Pasuruan**

Pemimpin integrator mengadaptasikan dirinya agar bisa menjalankan beberapa peran sekaligus, harus bisa mencari bakat-bakat baru, dan membangun tim-tim baru untuk menciptakan arah baru bagi organisasi yang dipimpinnya. Dalam tulisannya, Ghani mengutip pernyataan Peter Drucker, salah satu pemikir dalam peran pemimpin, yakni : “Pemimpin yang bekerja secara efektif adalah pemimpin yang tidak pernah berkata ‘Aku’.....melainkan ‘kami’-lah yang mendapatkan penghargaan atas keberhasilan yang dicapai.”. Dari sini dapat kita simpulkan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memanfaatkan segala sumber daya manusia disekitarnya. Sebuah organisasi tentunya tidak memiliki sumber daya yang benar-benar lengkap memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam pengembangan manajemen organisasi. Maka untuk itu diperlukan peran sumber daya yang lebih dari yang telah dimiliki secara internal, artinya sumber daya dapat diberdayakan baik dari internal organisasi maupun dari luar organisasi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan organisasi. Pemimpin integrator keluar dari kebiasaan mendapatkan pujian untuk diri sendiri seperti “dia adalah visionaris besar”, “dia pandai dan cerdik dalam mengembangkan strategi”, atau pujian individual lainnya; mengubah perspektif keberhasilan individu menjadi keber-

hasilan tim, “mereka adalah orang-orang yang luar biasa”.

Usman A. Ghani memberikan beberapa kriteria karakteristik pemimpin integrator di antaranya :

1. Memiliki keyakinan terhadap kekuatan dari sebuah ide dalam pelaksanaannya, dan tidak mengandalkan pada kekuasaan yang dipegang seseorang.
2. Memiliki kemampuan untuk mendengarkan secara mendalam dan dapat menangkap berbagai perspektif yang berbeda.
3. Memiliki kecenderungan dan keterbukaan secara terus menerus untuk menerima kritik dan saran.
4. Dapat mengambil keputusan secara kreatif, yaitu mampu mempertimbangkan berbagai pilihan dan kemungkinan.
5. Dapat menjembatani antara berbagai disiplin, bidang, departemen, stakeholder, dan lain sebagainya.
6. Dapat menjadi visionaris yang memiliki perspektif luas dan kemampuan mengubah wawasan dari luas menjadi sempit dan dari sempit menjadi luas.
7. Memiliki komitmen yang besar terhadap pengalaman belajar yang berkesinambungan – baik itu komitmen terhadap pembelajaran sendiri, pegawai, organisasi, dan rekan organisasi.
8. Secara tekun melakukan pengembangan kepemimpinan, memfasilitasi orang lain untuk mewujudkan potensi mereka, dan membantu semua orang untuk menemukan sosok pemimpin dalam diri mereka masing-masing dalam segala situasi.

Selanjutnya Kepala SDN Kebonsari Kota Pasuruan mulai memikirkan bagaimana cara memadukan peran sumber daya eksternal dan internal untuk mendukung peningkatan layanan pendidikan di sekolah melalui Program Sekolah Berbudaya Lisan. Satu langkah awal yang diambil adalah menggali potensi internal untuk mengembangkan sebuah ide inovatif. Secara internal SDN Kebonsari telah memiliki fasilitas yang cukup memadai untuk mengembangkan inovasi berliterasi, yakni dengan adanya sarana perpustakaan, beberapa koleksi buku bacaan, pojok baca di setiap kelas, beberapa guru muda yang aktif dalam mengembangkan kemampuan membaca dan bercerita pada siswa, serta beberapa siswa yang terbukti memiliki bakat dalam berliterasi lisan, mendongeng. Beberapa titik di sekitar halaman sekolah juga dapat didesain sebagai persiapan lokasi ekstra dalam kegiatan berliterasi lisan selain ruang kelas dan perpustakaan.

Secara eksternal, Kepala SDN Kebonsari dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di sekitarnya, di wilayah Kota Pasuruan. Pemerintah Kota Pasuruan telah memiliki perpustakaan kota yang representatif. Didalamnya para pustakawan tidak hanya bekerja melayani peminjaman buku. Pustakawan perpustakaan juga aktif melakukan sosialisasi ke sekolah-sekolah untuk mengembangkan program berbasis literasi dan manajemen perpustakaan sekolah. Selain itu, berbagai komunitas sosial-independen di bidang literasi di Kota Pasuruan sangat banyak. Berkat adanya Komunitas Pasuruan Cinta Baca (Kotapasca) yang dibesut oleh tenaga perpustakaan Kota Pasuruan, beberapa komunitas di bidang sastra, bahasa, media, dan lain sebagainya yang dulunya belum banyak dikenali mulai nampak berkiprah di lingkungan masyarakat Kota Pasuruan. Beberapa komunitas tersebut seperti : komunitas penyuluhan anti narkoba dan olah raga panahan *Angle Heaven*, komunitas konseling remaja anti narkoba PIK, komunitas seni menggambar *Doddle Art*, rumah dongeng anak *Siba-Sibu*, rumah baca Mama Fanelia, dan masih banyak lagi. Selain mengumpulkan berbagai komunitas seni dan literasi, Kotapasca juga menggandeng beberapa individu akademisi putra daerah yang aktif menulis dan mengembangkan riset di bidang budaya, sejarah, dan literasi di Kota Pasuruan. Selain komunitas independen, adanya STKIP PGRI Pasuruan sebagai sekolah tinggi yang memiliki Prodi Pendidikan Bahasa dapat menyediakan sumber daya akademisi yang dapat mendukung usaha sekolah.

Gagasan Usman A. Ghani mendasari pemikiran Kepala SDN Kebonsari untuk mengembangkan gaya pemimpin integrator, dengan didukung sumber daya internal dan eksternal yang tersedia. Berbagai langkah yang diambil di antaranya adalah :

### 1. Mengembangkan ide bersama

Ide-ide yang tumbuh dan berkembang dari seluruh sumber daya yang dimiliki/ dapat diraih dari internal dan eksternal organisasi menjadi keandalan kekuatan pemimpin integrator. Kepala sekolah mengandalkan pada ide banyak orang sebagai dasar pengambilan langkah dan kebijakan organisasi, tidak terkungkung pada pemikirannya sendiri. Kepala SDN Kebonsari mengembangkan ide-ide pengembangan sekolah dengan mendengarkan berbagai ide yang dapat diperolehnya dari sumber daya internal dan eksternal. Dari internal, masukan dari anggota organisasi sekolah (guru, tenaga pendidik, tenaga non pendidik, siswa, dan komite sekolah) didapat melalui

pertemuan rutin yang diselenggarakan di sekolah. Setiap harinya Kepala Sekolah melakukan dialog aktif dengan anggotanya untuk menggali ide-ide dari bawah, *bottom-up*. Dari eksternal, manajemen Kepala Sekolah membuka diri untuk menerima dan bekerjasama dengan berbagai individu dan instansi dari luar sekolah, dengan syarat kerjasama yang dilakukan akan dapat berdampak baik pada pengembangan sekolah.

### 2. Mendengarkan dan menangkap berbagai perspektif

Kemampuan utama seorang pemimpin integrator adalah mendengar, memahami, mengasosiasi, dan mensintesis ide-ide dari berbagai perspektif yang dikemukakan oleh orang-orang disekitarnya. Dari hasil mendengar dan menangkap perspektif berbagai ide dari berbagai sumber, internal dan eksternal, kepala sekolah mengasosiasikan dan mensintesis ide-ide tersebut kedalam sebuah anjakan program literasi sekolah. Sampai saat ini sekolah telah menerima kerjasama dengan akademisi bidang Pembelajaran Bahasa dan Sastra Indonesia dari STKIP PGRI Pasuruan untuk mengembangkan Sekolah Berbudaya Lisan. Perspektif akademisi sebagai peneliti dan pengabdian kepada masyarakat diwadahi di sekolah ini dan diterima sebagai sebuah langkah kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pendidikan. Selain itu sekolah juga bekerjasama dengan Perpustakaan Kota untuk menjadwalkan kunjungan rutin, inisiasi lingkungan dan keanggotaan perpustakaan, pelatihan berliterasi, dan permainan tradisional dan edukasional. Perspektif perpustakaan sebagai layanan penyedia sumber-sumber literasi masyarakat ditangkap sebagai peluang sekolah untuk melatih budaya berliterasi bagi anak didiknya.

Kedua kegiatan, Sekolah Berbudaya Lisan dan kunjungan perpustakaan, ini saling berkesinambungan dalam membentuk karakter berliterasi pada siswa, khususnya dalam hal kemampuan membaca, kemampuan bercerita, dan menyenangi cerita-cerita rakyat. Sumber daya internal sangat penting perannya dalam program ini, mereka menjadi motor penggerak program Sekolah Berbudaya Lisan di sekolah sekaligus menjadi pendamping aktif siswa yang melakukan kunjungan rutin ke perpustakaan. Perspektif sekolah tidak lagi hanya mengembangkan program pendidikan reguler di kelas melainkan juga pelayanan terhadap pengembangan afektif, kognitif, dan psikomotorik diluar matapelajaran kurikuler. Pembekalan kemampuan afektif, kognitif, dan psikomotorik di bidang literasi menjadi bagian dari

pengembangan pendidikan SDN Kebonsari Kota Pasuruan. Hal inilah yang saya sebut dengan menyatakan berbagai perspektif.

### 3. Membuka kritik dan saran

Kritik dari berbagai pihak menjadi bahan evaluasi seorang pemimpin integrator. Saran dari berbagai pihak menjadi bahan renungan untuk mengatasi kekurangan dalam organisasi. Dalam mengembangkan Program Sekolah Berbudaya Lisan, Kepala Sekolah banyak menyerap kritik dan saran dari berbagai pihak baik dari dalam lingkungan sekolah maupun luar sekolah, khususnya stakeholder dan para ahli. Dari dalam, kritik disampaikan melalui rapat rutin anggota organisasi sekolah. Dari luar, kritik disampaikan melalui berbagai pertemuan kepala sekolah dengan banyak pihak luar, stakeholder dan para ahli di bidang literasi. Kepala sekolah selalu membawa wacana dan agenda program di sekolahnya untuk mendapatkan tanggapan kritik dan saran dari berbagai pihak luar.

### 4. Mengambil keputusan secara kreatif, dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dan kemungkinan

Kreatifitas seorang pemimpin integrator tidak terbatas karena kepala sekolah memanfaatkan berbagai sumber ide untuk mengembangkan banyak kreasi dan inovasi. Sangat banyak ide kreatif dan inovatif untuk menjalankan program Sekolah Berliterasi Lisan. Ide-ide ini didapat dan dikumpulkan dari berbagai ide orang-orang di sekitar kepala sekolah, dari internal dan eksternal. Namun tentunya tidak semua ide dapat begitu saja diterapkan, mengingat ketersediaan sumber daya personal, dana, konteks, waktu, dan dampak luaran ide. Di sisi lain, beberapa ide dapat dilebur dalam satu konteks diskursus tematik, dan dapat dilakukan bersamaan. Ide-ide seperti pelaksanaan pengembangan kemampuan membaca dan bercerita lisan pada siswa dapat dirangkaikan dengan kegiatan pengiring lain seperti lomba bercerita antar kelas, lomba membaca cepat, lomba cerdas cermat, lomba mading, dan pelatihan keterampilan mendongeng untuk guru; berbagai kegiatan ini misalnya dapat dilaksanakan bertepatan dengan momen hari literasi atau bulan bahasa. Tentu saja kegiatan yang kompleks seperti ini perlu peran serta sumber daya dari dalam dan luar sekolah.

### 5. Menjembatani antara berbagai sumber

Seorang pemimpin integrator menggali ide dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal organisasi, kemudian membuat jejaring komunikasi

integratif antar sumber untuk membentuk sebuah gagasan kreatifitas dan inovasi organisasi yang baru. Kepala Sekolah membawa beberapa orang dari berbagai disiplin dan departemen sekaligus untuk membahas sebuah permasalahan, menggabungkan ide-ide dan mewujudkannya dalam bentuk kegiatan yang kompleksitasnya merupakan gabungan dari berbagai unsur disiplin dan departemen. Seperti halnya ketika Kepala Sekolah meleburkan ide-ide dalam sebuah rangkaian kegiatan yang kompleks, berbagai kepentingan disiplin dan departemen dapat dirangkum dalam satu rangkaian kegiatan. Misalnya ketika pada acara peringatan hari literasi, sekolah dapat mewadahi kegiatan internal sekolah, pengabdian masyarakat oleh akademisi, dan layanan umum yang diambil dari unsur instansi pemerintahan seperti Dinas Perpustakaan.

### 6. Menjadi visionaris dengan perspektif luas

Pemimpin integrator memiliki kemampuan mengubah wawasan dari luas menjadi sempit dan dari sempit menjadi luas. Dari gagasan-gagasan individu yang luas dan bercerai-berai, pemimpin integrator mampu menyatukannya dalam satu lingkup gagasan bersama. Dari gagasan individu yang sempit dan terkungkung pada disiplin ilmu dan departemennya, pemimpin integrator mengajak mereka berpikir ‘*out of the box*’, keluar dari kesempitan pikiran menuju ruang berpikir yang lebih luas dengan mengajak mereka berintegrasi dengan pemikiran individu dari pada disiplin atau departemen yang lain.

Bagaimana seorang kepala sekolah menjadi pemimpin yang visioner dapat kita cermati dari berbagai rasional di atas, pada poin-poin sebelumnya. Bahwa sekolah bukan lagi “wahana” siswa untuk memperoleh asupan ilmu pengetahuan dari guru semata. Melainkan sekolah sebagai ruang luas yang mampu menjadi “wahana” bagi siswa, guru, maupun unsur lainnya untuk bersinergi membangun dinamika pendidikan yang berbeda daripada sekadar pelajaran di dalam kelas. Proses pendidikan pun bukan semata-mata tugas dan dominasi guru, melainkan peran berbagai pihak yang ingin turut berkontribusi pada proses pendidikan.

### 7. Mengembangkan komitmen belajar berkesinambungan dan bersama

Memiliki komitmen yang besar terhadap pengalaman belajar yang berkesinambungan baik itu komitmen terhadap pembelajaran sendiri, pegawai, organisasi, dan rekan organisasi. Seorang pemimpin integrator memikirkan proses tumbuh kembang organisasi dari banyak sisi, bukan hanya diri dan organi-



sasinya, bahkan pada organisasi lain disekitarnya. Telah dijelaskan pada poin-poin sebelumnya bahwa pemimpin integrator mengombinasikan dan mewadahi berbagai kebutuhan aktualisasi kegiatan dari berbagai bidang dan departemen. Hal ini juga akan diikuti oleh adanya komitmen bahwa proses pengembangan organisasi pelayanan pendidikan di sekolah adalah proses yang berkesinambungan dan dilakukan bersama oleh seluruh sumber daya yang berkaitan. Bukan sebuah organisasi tunggal yang berjalan dengan program kerjanya sendiri.

### 8. Mengembangkan kepemimpinan dan memfasilitasi potensi individu

Pemimpin integrator melakukan pengembangan jiwa kepemimpinan, memfasilitasi orang lain untuk mewujudkan potensi mereka, dan membantu semua orang untuk menemukan sosok pemimpin dalam diri mereka masing-masing dalam segala situasi. Pemimpin integrator melihat semua orang di sekitarnya sebagai pemimpin dan calon pemimpin organisasi di masa yang akan datang, sehingga kepala sekolah sangat menghormati segala potensi orang-orang di sekitarnya. Setiap individu ataupun kelompok, baik dari dalam maupun luar instansi sekolah, mendapatkan porsi dan luas ruang yang sama untuk menunjukkan potensi baik potensi individu maupun kolaborasi.

#### Ancangan Program Sekolah Berbudaya Lisan bertema Masyarakat Santri di SDN Kebonsari Kota Pasuruan

Setelah memahami karakteristik model kepemimpinan integrator serta implementasinya pada kepemimpinan sekolah, maka selanjutnya dapatlah kita masuk dalam program kerja yang sesungguhnya. Pada bagian ini, model kepemimpinan integrator dapat diejawantahkan secara riil melalui program-

program kerja, menjelaskan secara teknis dan konseptual setiap urutan dan arah kegiatan, hingga secara keseluruhan terwujud adanya bentuk program yang utuh dan dilaksanakan secara longitudinal-berkelanjutan.

Ancangan tujuan Program Sekolah Berbudaya Lisan di SDN Kebonsari adalah untuk membentuk budaya berliterasi baca, tulis, dan bercerita lisan pada seluruh warga sekolah utamanya dengan memanfaatkan cerita-cerita lisan yang diangkat dari konten lokal di sekitar sekolah. Indikator ketercapaian program yang ingin diraih adalah: 1) adanya kebiasaan-kebiasaan siswa yang mencirikan minat untuk membaca seperti peningkatan kunjungan dan peminjaman buku di perpustakaan, 2) adanya kebiasaan-kebiasaan siswa yang mencirikan minat untuk mengembangkan tulisan seperti peningkatan hasil tulisan siswa yang dipajang di majalah dinding, 3) adanya kebiasaan-kebiasaan siswa yang mencirikan minat untuk bercerita atas hasil membaca atau mendengar seperti bercerita legenda (atau teks naratif lainnya) atau menjelaskan kembali hasil belajar kepada teman sejawat, 4) adanya peningkatan kemampuan dalam membaca, menulis, dan berbicara yang dapat dilihat dari hasil evaluasi guru, dan 6) adanya peningkatan pemahaman dan rasa menghargai pentingnya menjaga kelestarian budaya dan cerita rakyat lokal Kota Pasuruan seperti memahami dan mampu menjelaskan kembali beberapa legenda ulama di Kota Pasuruan.

Tujuan dan indikator ketercapaian program di atas dapat diraih dengan menyusun rangkaian kegiatan-kegiatan yang berbasis sekolah dengan memanfaatkan peran sumber daya internal dan eksternal. Rangkaian kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan-kegiatan yang sudah dan akan dilakukan untuk mendukung program Sekolah Berbudaya Lisan. Kegiatan tersebut dapat dilihat lebih rinci pada tabel perencanaan program Sekolah Berbudaya Lisan Berikut:

**Tabel 2 Kegiatan Sekolah Berbudaya Lisan yang telah dilakukan**

#### 1) Kegiatan Sekolah Berbudaya Lisan yang telah dilakukan

No	Deskripsi Kegiatan	Lokasi	Waktu/event	Narasumber
1	Pengenalan produk buku cerita anak Legenda Ulama Kota Pasuruan kepada guru dan beberapa siswa sebagai duta berliterasi	Ruang rapat guru	Persiapan Hari Anak Nasional 23 Juli	Dosen/akademisi bidang literasi bahasa dari STKIP PGRI Pasuruan
2	Pengenalan aktifitas mendongeng kepada siswa dan contoh kegiatan mendongeng Sosialisasi pentingnya menuturkan cerita lisan	Lingkungan sekolah	Persiapan Hari Anak Nasional 23 Juli	Mahasiswa prodi pendidikan Bahasa Indonesia STKIP PGRI Pasuruan

No	Deskripsi Kegiatan	Lokasi	Waktu/event	Narasumber
3	Sosialisasi pentingnya menuturkan cerita lisan lokal (legenda dan dongeng) untuk melestarikan budaya lisan dan konten lokal di Kota Pasuruan	Ruang rapat guru	Kerjasama Program Pengembangan Sekolah Berbudaya Lisan dengan STKIP PGRI Pasuruan	Dosen/ akademisi bidang literasi bahasa Indonesia dari STKIP PGRI Pasuruan
4	Penobatan guru dan siswa duta literasi	Ruang rapat guru	Persiapan Hari Anak Nasional 23 Juli	Kepala Sekolah dan staf lainnya
5	Pendampingan dan pelatihan duta mendongeng, sekaligus mempersiapkan siswa untuk mengikuti lomba mendongeng	Lingkungan sekolah	Persiapan Hari Anak Nasional 23 Juli	Guru duta literasi dan guru yang ditunjuk untuk melatih
6	Inisiasi lingkungan perpustakaan melalui kunjungan wisata pustaka siswa ke Perpustakaan Kota Pasuruan dipandu oleh guru kelas dan pustakawan Kota Pasuruan	Perpustakaan Kota Pasuruan	Persiapan hari literasi 8 september	Pustakawan Perpustakaan Kota Pasuruan dan relawan Kotapasca
7	Pengembangan layanan perpustakaan sekolah dan penambahan jumlah koleksi buku	Perpustakaan sekolah	Pengembangan rutin dan persiapan lomba perpustakaan	KS, petugas perpustakaan, dan guru
8	Pengembangan literasi kerohanian	Lingkugan sekolah	Memperingati hari-hari besar Islam	Seluruh warga sekolah, khususnya guru agama, dan ulama
9	Pengembangan literasi kearifan lokal keagamaan dengan melakukan kunjungan atau mengikuti kegiatan keagamaan di masyarakat	Lingkungan di luar sekolah	Haul ulama, khususnya Haul Kiai Hamid	Seluruh warga sekolah beserta masyarakat, digerakkan Guru PAI dan ulama setempat
10	Sosialisasi penyediaan sudut baca dan kreatifitas di ruang guru, ruang kepala skolah, dan setiap kelas	Lingkungan di luar sekolah	Pengembangan rutin	KS dan seluruh staf
11	Studi banding sekolah dan perpustakaan sekolah ke sekolah lain di sekitar	Lingkup Kota Pasuruan	Pengembangan	SD Elkana Kota Pasuruan
12	Supervisi konten pembelajaran literasi budaya, lingkungan dan kesehatan pada setiap kelas di sekolah	Ruang kelas	Supervisi kinerja guru dan penerapan adiwiyata	KS dan Guru
13	Sosialisasi literasi lingkungan, kebersihan, dan kesehatan	Lingkugan sekolah	Supervisi kegiatan siswa dan penerapan adiwiyata	KS, Guru, dan Siswa

## 2) Kegiatan Sekolah Berbudaya Lisan yang akan dilakukan

**Tabel 3 Kegiatan Sekolah Berbudaya Lisan yang akan dilakukan**

No	Deskripsi Kegiatan	Lokasi	Waktu/event	Narasumber
1	Edukasi orang tua wali murid kelas I mengenai cara meningkatkan kemampuan membaca dan berhitung di rumah	Ruang kelas	Bertepatan dengan waktu pengambilan raport	Dosen/ akademisi bidang literasi bahasa dan matematika dari STKIP PGRI Pasuruan
2	Edukasi orang tua wali murid kelas II dan III mengenai penggunaan Smartphone dan Komputer pada anak, serta cara pengontrolannya.	Ruang kelas	Bertepatan dengan waktu pengambilan raport	Pusat Informasi dan Konseling Mahasiswa
3	Edukasi orang tua wali murid kelas IV dan V mengenai bahaya narkoba kelompok usia sekolah dasar dan cara menghindarinya.	Ruang kelas	Bertepatan dengan waktu pengambilan raport	Komunitas Angel Heaven Kota Pasuruan
4	Edukasi orang tua wali murid kelas VI mengenai pubertas pada masa inisiasi remaja awal	Ruang kelas	Bertepatan dengan waktu pengambilan raport	Dosen/ Akademisi bidang konseling perkembangan anak dan remaja Universitas Nurul Jadid Paiton
5	Edukasi orang tua bakal murid kelas I mengenai inisiasi masa taman kanak-kanak dan sekolah dasar	Ruang rapat guru	Bertepatan dengan penerimaan siswa baru	Dosen/ Akademisi bidang konseling perkembangan anak dan remaja Universitas Nurul Jadid Paiton
6	Pendampingan penyediaan dan penataan sudut baca di dalam kelas kepada guru kelas Pendampingan dan pelatihan siswa untuk mengembangkan madang kelas	Ruang kelas	Persiapan hari literasi 8 september	Pustakawan Perpustakaan Kota Pasuruan
7	Studi banding rutin dan konsultasi dinamika penyelenggaraan perpustakaan sekolah oleh pustakawan sekolah ke pustakawan perpustakaan Kota Pasuruan	Ruang kelas	Persiapan hari literasi 8 september	Dosen/ akademisi dan mahasiswa bidang literasi bahasa dari STKIP PGRI Pasuruan Pustakawan
8	Studi rutin praktik pembelajaran dan bedah buku pembelajaran oleh guru bersama akademisi pendidikan	Perpustakaan Kota Pasuruan	Setiap satu bulan sekali	Perpustakaan Kota Pasuruan
9	Inisiasi lingkungan perpustakaan melalui kunjungan wisata pustaka seluruh staf ke	Perpustakaan Kota Pasuruan	Setiap satu bulan sekali	Dosen/ akademisi bidang pendidikan dari STKIP PGRI Pasuruan
10	Perpustakaan Kota Pasuruan dipandu oleh pustakawan Kota Pasuruan	Perpustakaan Kota Pasuruan	Persiapan hari literasi 8 september	Pustakawan Perpustakaan Kota Pasuruan dan relawan Kotapasca

## PENUTUP

Kepala Sekolah / KS sebagai manajer sekolah “mengajarkan” kepada SDM yang dimilikinya untuk berpikir terintegrasi, serta secara aktif bersama-sama berpikir dan mengembangkan program-program yang bersifat integratif. Secara realistik, manajemen berbasis sekolah memiliki tujuan yang kompleks dan membutuhkan kolaborasi dari berbagai sudut pandang ilmu (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), maka kemampuan manajerial KS untuk menjadi integrator sangat dibutuhkan. Untuk mencapai tujuan kompetensi KS sebagai integrator, KS perlu terlebih dahulu memetakan jejaring interdisipliner hingga menghasilkan rincian sumber daya dan definisi potensi yang dimiliki (*defined resources potential*). Beberapa tema program dimunculkan hingga didapatkan perumusan rencana program kerja terintegrasi (*integrated program design*). Tahap terakhir adalah menjalankan program yang bersifat integratif (*integrated program implementation*).

Kepala sekolah SDN Kebonsari Kota Pasuruan telah menerapkan model kepemimpinan integrator yang disarankan oleh Usman A. Ghani dalam mengembangkan program Sekolah Berbudaya Lisan. Program ini tidak hanya berlaku dalam ruang lingkup terbatas di dalam sekolah melainkan juga merambah pada kegiatan di luar sekolah. Sumber daya pendukung kegiatan pun berasal dari berbagai elemen baik dalam maupun luar sekolah. Sumber-sumber ide dikumpulkan dari berbagai sumber untuk memperkaya inovasi dan kreatifitas program.

Penelitian ini bermanfaat bagi para pengampu kebijakan di dunia pendidikan khususnya sekolah. Model-model kepemimpinan di era milenial dituntut untuk lebih kreatif dalam mengembangkan ide program, khususnya dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan integratif. Penelitian ini dapat dilanjutkan dalam bentuk penelitian & pengembangan manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan integratif.

## KEPENULISAN

Penulis pertama adalah Mukharomah, M.Pd. yang sekaligus bertindak sebagai Kepala Sekolah SDN Kebonsari Kota Pasuruan (2016 hingga saat penelitian dilakukan). Penulis kedua adalah Tristan Rokhmawan, S.S., M.Pd. yang sekaligus bertindak sebagai mitra pengembangan program Sekolah Berbudaya Lisan yang dikembangkan oleh KS sebagai bentuk manajemen integratif.

Ucapan terimakasih diberikan kepada Ketua STKIP PGRI Pasuruan yang telah mendukung melalui perjanjian kerjasama riset dan pengabdian masyarakat bersama SDN Kebonsari Kota Pasuruan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beane, J. A. 1992. *Creating an integrative curriculum: Making the connections*. NASSP Bulletin, 76(545-548), 46-54.
- Braunger, J. E. & Hart-Landsberg, S. 1994. *Crossing boundaries: Explorations in integrative curriculum*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 370 239).
- Dressel, P. L. 1958. *The meaning and significance of integration*. In N. B. Henry (Ed.), *The integration of educational experiences* (pp. 3-25). The 57th Yearbook of the National Society for the Study of Education. Part III. Chicago: University of Chicago Press.
- Ghani, Usman A. 2006. *The Leader Integrator: An Emerging Role*. dalam Hesselbein, F & Goldsmith, M. (ed). *The Leader of The Future 2 – Visions, Strategies, and Practice for the New Era*. San Fransisco : Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- Mathison, S., & Freeman, M. 1997. *The logic of interdisciplinary studies*. National Research Center on English Learning and Achievement.
- Meeth, L. R. 1978. *Interdisciplinary studies: A matter of definition*. *Change: the magazine of higher learning*, 10(7), 10-10.
- Piaget, J. 1972. *The epistemology of interdisciplinary relationships*. *Interdisciplinarity: Problems of teaching and research in universities*, 127-139.