

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri/Swasta

Umbu Tagela
Universitas Kristen Satya Wacana
Email: umbu.leba@uksw.edu

Info Artikel

Riwayat Artikel

Diterima: 18 Agustus 2020

Direvisi: 29 Oktober 2020

Disetujui: 27 Nopember 2020

Dipublikasikan: Desember 2020

Keyword:

Gaya Kepemimpinan,
Manajemen Berbasis Sekolah,
Sekolah Negeri/Swasta

Abstract

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yakni suatu cara atau metode untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah penelitian. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala SD dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Tehnik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Kesimpulan penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan yang dominan dipraktekkan oleh Kepala SD Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah gaya kepemimpinan Telling. Disarankan agar Dinas pendidikan Kabupaten Sumba Timur melakukan pembinaan yang intensif kepada Kepala Sekolah.

Artikel ini dapat diakses secara terbuka dibawah lisensi CC-BY



 <https://doi.org/10.24176/jkg.v6i2.6389>

Pendahuluan

Kepala Sekolah sebagai pemimpin profesional yang sekaligus berperan sebagai salah satu unsur penting pemangku kepentingan penyelenggaraan proses pembelajaran dan edukasi (*stake holders of learning and education process*) sangat diharapkan dapat partisipasi aktif dan proaktif terhadap berbagai ikhtiar dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Perspektif Kepala Sekolah sebagai suatu kerangka konseptual pada perangkat asumsi, nilai atau gagasan yang akan turut berperan aktif mempengaruhi persepsi dan cara pandang Kepala Sekolah terhadap kuantitas dan kualitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sangat menentukan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan dan kesuksesan program Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah-sekolah yang dipimpinnya.

Burns dan Ramsden (1998) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan yang cocok bagi kalangan akademik adalah *transformational leadership*. Dalam hubungannya dengan *transformational leadership* dimana pemimpin dan yang dipimpin lebih diposisikan sebagai partner, ada dua hal yang sangat penting untuk diingat. Pertama, meskipun partner, pemimpin yang dipimpin bukanlah partner yang sejajar. Ada kualitas yang patut dimiliki oleh staf misalnya komitmen, kompetensi, dan loyalitas.

Kedua, pemimpin dan yang dipimpin bukanlah sama. Pemimpin digambarkan sebagai yang jujur, kompeten, berwawasan jauh kedepan dan mampu memberikan inspirasi, sedangkan yang dipimpin digambarkan sebagai yang jujur, kompeten, dependent dan mampu bekerjasama. Burns dan Ramsden (1998) juga menambahkan akan pentingnya kredibilitas sehingga yang dipimpin percaya pada pemimpinnya dan antusias mengenai arahan yang digariskan oleh pemimpin.

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai seorang pemimpin dalam institusi atau pranata pendidikan mempunyai peranan (*rules*) dan kewajiban yang hakiki (*significant duties*) dalam mempengaruhi proses kegiatan pembelajaran dan edukasi di sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi tertentu. Robbins et al (2001) menyatakan bahwa "*Leadership occurs as a moment by moment process that may arise from anyone to achieve a valued outcome*" (Kepemimpinan terjadi sebagai suatu proses dari saat ke saat yang mungkin muncul untuk mencapai suatu hasil yang bernilai atau bermanfaat). Robbins dan kawan-kawan lebih lanjut mengatakan bahwa "*Style of leadership is the ability to influence and develop individuals and teams to achieve goals that contribute to a worthwhile purpose*" (Gaya kepemimpinan adalah abilitas untuk mempengaruhi dan mengembangkan individu-individu dan tim untuk mencapai Sasaran-sasaran yang memberi kontribusi terhadap suatu tujuan yang berfaedah. Bennis (2000) menyatakan bahwa "*Leadership style is manner and approach of providing direction, implementing plans and motivating people*" (Gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan untuk memberikan dan menyediakan arahan, mengimplementasikan Rencana dan motivasi orang lain).

Perilaku kepemimpinan tersebut di atas, memiliki bobot pengaruh yang variatif terhadap tinggi rendahnya sikap kepengikutan para bawahan. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Umbu Tagela (2000) mengemukakan alat-alat komunikasi sebagai berikut : "bahasa, nada suara, sikap, perintah atau instruksi". Bahasa merupakan alat komunikasi yang baik dan yang paling umum digunakan dalam berkomunikasi. Tanpa bahasa manusia tak dapat berbuat sesuatu, tak dapat mempengaruhi orang lain terutama dalam posisi sebagai seorang pemimpin. Bahasa yang baik tepat dan jelas dan mudah dimengerti akan memudahkan komunikasi antara pemimpin yang dipimpin. Bahasa seorang pemimpin memiliki warna serta pengaruh yang lain daripada bahasa seorang bawahan. Karena itu seorang pemimpin harus menggunakan bahasa yang baik, baik dalam bentuk oral maupun dalam bentuk *written language*.

Nada suara yang diperdengarkan oleh seorang pemimpin merupakan manifestasi dari keadaan jiwa atau sikap pemimpin tersebut, serta mempunyai pengaruh tertentu. Bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam kepemimpinannya, kehalusan dan kelemahlembutan merupakan kunci untuk dapat menyelami watak dan keinginan yang dipimpin. Gaya kepemimpinan (Bahasa

Inggris: *Leadership Style*) diartikan sebagai pola tindak seseorang dari seorang pemimpin sebagai ciri kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan orang-orang yang dipimpinnya (Davis & Newstorm, 1995). Hal ini sejalan dengan pendapat Hersey & Blanchard (1982) yang menyatakan bahwa : Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditampilkan ketika mencoba mempengaruhi tingkah laku orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang yang akan kita pengaruhi tersebut.

Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai “Modalitas” dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. MBS dapat diartikan sebagai modal manajemen yang memberikan otonomi lebih luas dan lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (Kepala Sekolah, guru, kepala sekolah, karyawan, dan orang tua serta masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Karena itu, esensi *School Based Management* = Otonomi sekolah + Fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah yang dapat dan mampu bersaing pada aras lokal, nasional dan global dan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi (*Highly Qualified Human Resources*). Untuk mengatasi permasalahan pendidikan yang berjalan lambat tersebut maka lahirlah apa yang disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Dengan MBS, sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam merencana, mengelola, membiayai dan menyelenggarakan pendidikan disekolahnya. Dengan MBS, sekolah juga dapat memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia dan dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan,

dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut maka masalah dalam penelitian ini dibatasi sebagai upaya untuk mengungkapkan Gaya Kepemimpinan (*Telling, Selling, Participating, dan Delegating*) dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yakni suatu cara atau metode untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah penelitian. Penelitian ini merupakan suatu studi kasus di Sekolah Dasar di Kecamatan Kota Waingapu - Kabupaten Sumba Timur, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai dokumen dan atau catatan. Penulis menganalisis data dengan menggunakan tehnik analisis data kualitatif.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan sajian data hasil wawancara terhadap 20 orang responden dapat dijelaskan :

1. Gaya kepemimpinan Kepala SD Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu adalah gaya kepemimpinan *Telling* dengan ciri suka memberi instruksi atau perintah dan pengarahan, sering memberi perintah khusus, melakukan pengawasan ketat, kurang memperhatikan harmonisasi hubungan kerjasama.
2. Gaya kepemimpinan *Selling* dengan ciri ; pemimpin menekankan tugas dan hubungan kerjasama dengan orang lain, pemimpin membantu meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri anggota, pemimpin tetap memegang tanggungjawab dan mengendalikan pengambilan keputusan, pemimpin menarngkan keputusan, memberikan kesempatan untuk menjelaskan,

- mengarahkan dan melakukan komunikasi dua arah tidak tampak pada Kepala SD Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu.
3. Gaya kepemimpinan *Participating* dengan diri ; pemimpin berbagi tugas dan tanggungjawab dalam mengambil keputusan. Pemimpin lebih mengutamakan hubungan dibanding tugas, pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan dalam bekerja tidak tampak dalam gaya kepemimpinan Kepala SD Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu.
 4. Gaya kepemimpinan *Delegating* dengan ciri ; tingkat kepercayaan yang tinggi kepada bawahan, sedikit pengarahan, kualitas hubungan antar personil rendah, pelimpahan pengambilan keputusan kepada bawahan tidak tampak dalam gaya kepemimpinan Kepala SD Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu.

Ciri - ciri gaya kepemimpinan telling adalah; memberikan instruksi dan pengarahan, memberikan perintah khusus, pengawasan dan monitoring dilakukan secara ketat, kurang memperhatikan hubungan dengan guru, siswa dan komite sekolah, selalu menerangkan apa, bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan dilaksanakan. Mengacu paparan data di atas, dapat dijelaskan bahwa Kepala Sekolah sering memberikan perintah dalam mengelola pengajaran, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana prasarana dan hubungan sekolah dan masyarakat. Dikatakan juga Kepala Sekolah sering melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan semua kegiatan di sekolah. Disamping itu Kepala Sekolah sering juga memberikan perintah khusus dalam melaksanakan kegiatan dan Kepala Sekolah sering mengabaikan hubungan harmonis dengan staf dan guru karena mengutamakan tugas.

Ciri gaya kepemimpinan Selling adalah; pemimpin menekankan tugas dan hubungan kerjasama dengan orang lain, pemimpin membantu meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri anggota, pemimpin tetap memegang tanggungjawab dan mengendalikan pengambilan keputusan, pemimpin menerangkan keputusan, memberikan kesempatan untuk menjelaskan, mengarahkan dan melakukan komunikasi dua arah. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa Kepala Sekolah jarang atau tidak pernah melakukan hubungan kerjasama, apalagi memotivasi guru.

Ciri gaya kepemimpinan participating adalah ; pemimpin berbagi tugas dan tanggungjawab dalam mengambil keputusan. Pemimpin lebih mengutamakan hubungan dibanding tugas, pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa yang terjadi adalah bahwa Kepala Sekolah tidak memperhatikan harmonisasi hubungan dan Kepala Sekolah tidak membagi atau mendistribusikan tugas dan tanggung jawab kepada guru dan staf. Menurut hasil pengamatan penulis, Kepala Sekolah bertindak sebagai raja kecil di Sekolahnya. Semua guru, staf dan murid harus mendengar perintah

Kepala Sekolah. Ciri gaya kepemimpinan *delegating* adalah; tingkat kepercayaan yang tinggi kepada bawahan, sedikit pengarahan, kualitas hubungan antar personil rendah, pelimpahan pengambilan keputusan kepada bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa Kepala Sekolah tidak mempercayai guru dan stafnya untuk mewakili beliau-beliau dalam tugas dinas. Kecuali Kepala Sekolah berhalangan karena sakit atau ada urusan adat baru bisa diwakili oleh salah seorang guru atau staf. Hal ini menurut penulis normal-normal saja mengingat kondisi sosial budaya masyarakat Sumba timur yang masih amat feodal.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis atau pembahasan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan dipraktekkan oleh Kepala SD Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah gaya kepemimpinan Telling. Implikasinya diiharapkan (1) Kepala SD Negeri/Swasta dapat mempertimbangkan harmonisasi hubungan kerjasama diantara guru dan staf untuk lebih memacu kemajuan pelaksanaan program di Sekolah (*Selling*), (2) Kepala Sekolah Negeri/Swasta di Kecamatan Kota Waingapu dapat membagi atau mendistribusikan tugas dan tanggungjawab kepada guru dan staf untuk mempermudah pencapaian tujuan sekolah (*Participating*), (3). Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sumba Timur melakukan pembinaan intensif terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S.1997. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Depdikbud, 1989. *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan. Jakarta: Balai Pustaka.
- _____. 1995. *Indikator Keberhasilan Kepala Sekolah Atas*. Dirjen Pendidikan Dasar Dan Menengah. Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Depdiknas, 2003, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.
- _____, 2002, *Kepmendiknas No. 044/U/2002*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen.
- _____, 2001, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas. Prop. Jawa Barat (24/04/2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. <http://www.diknas-jabar.go.id/Kebijakan/sbm/indexb.html>.

- Florida Departemen of Education. (04/24.02). *Strategis for School Based Manajemen*. Office of School Improvement.
- Hellriegel, dan Slocum 1989. *Management*. Addison Wensley. Pub. Comp. Amerika.
- Kelompok Tim Kerja MBS Propinsi Jawa Barat. (24/04/2002). *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. http://www.diknas-jabar.go.id/kebijakan/mbs/pedoman_implementasi.html.
- Koster, W. (25/04/2002). *Rekonstruksi Penyelenggaraan Pendidikan: Studi kapasitas Sekolah dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. http://www.pdk.go.id/jurnal26/Rekonstrukturisasi_penyelenggaraan_Wayan_Koster.html.
- Mangkunegara, Prabu Anwar, 2000, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Miarso, Y. Pendidikan Masa Depan. Makalah Raker BPK Penabur Jakarta, 1-2 April 2000.
- Mulyasa, 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- _____, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H.H. & Martini, M.H. 1994. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Saydam, Gauozali, 2000, *Manajemen Sumber daya Manusia – Suatu Pendekatan Mikro*, Djambatan, Jakarta.
- Slamet, P.H. 2001. Memahami Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Kependidikan Desiderata*, LP3S. Sinode Salatiga.
- _____, (01/07/2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. http://www.depdiknas.go.id/jurnal/27/manajemen_berbasis_sekolah.html.
- _____, (02/06/20020). *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*. http://www.depdiknas.go.id/balitbang/publikasi/jurnal/No_025/slametph.html.
- Tagela, U. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Widyasari Press; Salatiga
- Tarwoco, Suharnanie. 2003. *Evaluasi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Dua Belas Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah di Kota Salatiga*. Tesis. PPS-MP- UKSW Salatiga (tidak diterbitkan).
- Tauhid. 1993. *Hand Out Strategi Instruksional (Dalam Diagram)*. PPPGK-Jakarta.
- Thoha, Miftah.2002, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umaedi. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatkan Mutu*. Makalah Raker BPK Penabur Jakarta, 1-2 April 2000.