

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BIDANG PENDIDIKAN
DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
PADA SD NEGERI SUDIRMAN KECAMATAN AMBARAWA
KABUPATEN SEMARANG**

Oleh : Muslimatun*

Abstrak : *Upaya pemerintah mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada dasarnya sangat terkait dengan kepemimpinan sosok kepala sekolah. Sekolah yang menerapkan MBS, dituntut untuk meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaannya guna meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Pemberdayaan kepala sekolah harus dilaksanakan agar mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya. Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan. Penelitian yang dilaporkan dalam bentuk tesis ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional bidang pendidikan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang serta faktor pendukung dan penghambatnya. Data-data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode observasi, dokumentasi, angket, dan wawancara kepada kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, serta tokoh masyarakat. Penelitian ini bersifat kualitatif, maka setelah data-data terkumpul, masing-masing data dikategorikan berdasarkan masalah dan tujuan. Data-data yang bersifat kuantitatif diklasifikasikan, diproses dengan cara dijumlahkan, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan untuk diperoleh prosentase, kemudian dibuat menjadi susunan yang urut, dan selanjutnya dibuat tabel. Data yang bersifat kualitatif dianalisa secara deduktif dan induktif. Berdasarkan analisis data yang terkumpul, maka diperoleh gambaran sebagai berikut : 1) SD Negeri Sudirman sudah memenuhi standar sekolah dengan sistem MBS. 2) Kepemimpinan transformasional diterapkan di SD Negeri Sudirman. 3). Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBS dijadikan sebagai bahan untuk analisa SWOT. Analisa SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan seluruh fungsi sekolah agar tercapai sasaran yang telah ditetapkan.*

Kata kunci : kepemimpinan, transformasional, manajemen berbasis sekolah, SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kab. Semarang

A. Pendahuluan

Upaya pemerintah mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai wujud desentralisasi pendidikan, pada dasarnya sangat terkait dengan kepemimpinan sosok kepala sekolah. Kehadiran figur pemimpin/kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial dalam mengelola sekolah menjadi sangat penting.¹ Seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.² Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.³

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru, fasilitas, dana, dan faktor-faktor keorganisasian.⁴

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah.⁵ Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan.⁶

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah pimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sekolah sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas

sekolah melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif bagi setiap orang.⁷ Kemampuan melakukan transformasi aneka sumber daya sekolah dimutlakkan dalam kerangka kepemimpinan sekolah yang dikelola berbasis MBS.⁸ Kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya manusia (SDM) yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitifitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.⁹

Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS. Hal ini, berkaitan dengan ciri-cirinya yang sejalan dengan gaya manajemen model MBS.¹⁰ Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, dan gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah tercapai. Model kepemimpinan transformasional bidang pendidikan diperlukan pada sekolah yang menerapkan MBS.¹¹

Menurut Tony dan Marianne¹², kepemimpinan transformasional perlu diterapkan di sekolah karena :

1. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.
2. Mendorong bawahan membentuk kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan.
3. Membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan.
4. Sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka Penulis mengadakan penelitian di SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Penelitian kepemimpinan transformasional pendidikan ini

ditekankan kepada 4 (empat) dimensi sebagaimana yang dikemukakan Aan Komariah dan Cepi Triatna¹³ :

1. *Idealized influence* (kharisma)
2. *Inspirational motivation* (inspirasi)
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
4. *Individualized consideration* (kepekaan individu)

Faktor yang berkaitan erat dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) antara lain, kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber dana dan administrasi.¹⁴

Paradigma baru tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) yang bertumpu pada penciptaan iklim demokratis dan pemberian kepercayaan lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas, merupakan salah satu upaya yang kini dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.¹⁵

Prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai berikut, pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.¹⁶ Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.¹⁷

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.¹⁸ Kunci sukses kepala sekolah menurut Sudarwan Danim dan Suparno adalah

bagaimana kepala sekolah mampu menjadi komunikator dan guru yang baik, kecakapan teknis, terampil berhubungan secara manusiawi, menjadi motivator, mampu melakukan pengendalian (pengawasan dan kontrol), menghargai persamaan hak, membagi waktu, peduli dengan bawahan, cekatan dan sabar dalam menjalankan tugas, berani introspeksi, konsisten, bersikap terbuka, dan berjati diri tinggi.¹⁹

Menurut Mujamil Qomar, sikap yang harus dimiliki seorang manajer pendidikan adalah : 1. Menjaga konsistensi antara keyakinan, lisan, dan perbuatan; 2. Larangan bersikap inkonsisten antara perkataan dan perbuatan; 3. Berhati-hati dalam menyerukan sesuatu; 4. Keharusan untuk mengukur/mengevaluasi diri sendiri, dan 5. Harus menjadi teladan terlebih dahulu sebelum mengatakan sesuatu.²⁰ Menurut E. Mulyasa, dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) kepala sekolah harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator pendidikan.²¹

Menurut Danim, gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan dalam kerangka implementasi manajemen berbasis sekolah.²² Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.²³ Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.²⁴

Rencana metodologi dipergunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data yang telah dikumpulkan, akan dianalisis secara deduktif-induktif dan hasilnya disajikan dalam bentuk deskriptif, yaitu dalam bentuk kata-kata.

2. Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan/perilaku manusia.²⁵ Data sekunder bersumber pada dokumen dan foto-foto yang dapat dipergunakan sebagai pelengkap. Dari 15 subyek di sekolah ini, semuanya dijadikan sampel penelitian sebagai sumber data.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ada 4 (empat) macam, yaitu : kuesioner/angket, observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Kuesioner/angket

Kuesioner digunakan untuk mencari data dengan memberikan daftar pertanyaan yang telah disusun agar memperoleh jawaban dari responden.²⁶

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu obyek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian.²⁷

c. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*). Tujuan wawancara adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain.²⁸

Ada tujuh langkah penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data²⁹, diantaranya :

- 1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilaksanakan.
- 2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
- 3) Mengawali dan membuka alur wawancara.
- 4) Melangsungkan alur wawancara.

- 5) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
- 6) Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan.
- 7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

d. Dokumentasi

Data yang diperoleh melalui studi dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Data yang diperoleh dari dokumentasi terdiri atas berbagai tulisan dan rekaman, seperti buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, notulen rapat, dan sejenisnya.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.³⁰

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif, yaitu analisis yang dilakukan dalam bentuk interaksi dari ketiga komponen. Tiga komponen yang dimaksud adalah reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Analisis data dalam penelitian ini bersifat induktif dan deduktif yang akan disajikan dalam bentuk deskriptif. Dalam proses analisis data penelitian kualitatif terdapat 3 komponen penting, yaitu : *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.³¹

B. Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

1. Manajemen Berbasis Sekolah

a. Definisi dan Variasi Istilah Manajemen Berbasis Sekolah

1) Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Definisi MBS diuraikan sebagai suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk melakukan redesign terhadap pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan pada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja

sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat.³²

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terbagi atas tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.³³ Manajemen juga dapat diartikan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.³⁴ Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas.³⁵ Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.³⁶ Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan.³⁷ Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.³⁸

Sekolah yang menerapkan MBS akan lebih efektif, daripada menggunakan manajemen yang bersifat sentralistik (kebijakan pemerintah pusat). Desentralisasi mengandung maksud pendelegasian wewenang dari pusat ke daerah.³⁹ Otonomi pendidikan berjalan dengan model manajemen dari sekolah, oleh sekolah, dan untuk sekolah.⁴⁰ MBS merupakan implementasi dari pemberian otonomi kepada sekolah untuk memberdayakan diri demi peningkatan mutu pendidikan.⁴¹ Pemerintah menetapkan empat strategi pokok peningkatan mutu pendidikan yaitu : pemerataan

kesempatan pendidikan, relevansi pendidikan dengan pembangunan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan.⁴²

2) Variasi Istilah Manajemen Berbasis Sekolah

Di Indonesia Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga sering disebut dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai manajemen yang memberi kelonggaran sekolah untuk lebih mandiri dengan berdasar pada kebijakan pendidikan nasional.⁴³

Di Kanada, MBS menggunakan istilah *School-Site Decision Making* didasari adanya kelemahan manajemen dari pendekatan fungsional yang mengontrol dan membatasi partisipasi bawahan.⁴⁴ Amerika Serikat menggunakan istilah *Site-Based Management* yang dilatarbelakangi oleh tidak ada relevansinya hasil pendidikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Selandia Baru menyebutnya dengan istilah *School-Based Budget* atau lebih memfokuskan pada anggaran sekolah.⁴⁵

Variasi istilah di atas berkaitan dengan latar belakang munculnya istilah MBS di Negara-negara tersebut. Menurut Danim, nama lain dari MBS⁴⁶ adalah :

- a) Manajemen lokal sekolah (*local management of school*).
- b) Pembagian kewenangan dalam pembuatan keputusan (*shared decision-making*).
- c) Pengelolaan sekolah secara mandiri (*self-managing school*).
- d) Sekolah dengan penentuan pengelolaan secara mandiri (*self-determining schools*).
- e) Otonomi sekolah secara lokal (*locally-autonomous school*).
- f) Manajemen sekolah yang bersifat partisipatori (*school participatory management*).
- g) Devolusi (*devolution*).
- h) Desentralisasi pengelolaan sekolah (*school decentralization*).
- i) Restrukturisasi sekolah (*restructured schools*).

j) Sekolah berbasis swakelola atau penyelenggaraan sekolah secara mandiri (*self-governing*).

k) Sekolah berbasis penentuan “nasib” sendiri (*self-determining*).

b. Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

Perjuangan guru di Amerika Serikat untuk memperbaiki nasibnya dianggap sebagai awal terbentuknya MBS atau desentralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Association, NEA*) pada tahun 1857. Pada tahun 1887, guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama yang didirikan di Chicago, dipimpin oleh Margarett Harley. Pada tahun 1903, guru-guru Philadelphia membentuk organisasi Asosiasi Guru-guru Philadelphia (*Philadelphia Teachers Association*).

Guru-guru di Atlanta membentuk Persatuan Guru-guru Sekolah Publik Atlanta. Guru-guru di Leaque, yang dipelopori oleh tokoh sosialis, Henry Linville, John Dewey, dan Suffrajist Charlotte Perkins Gilman, membentuk sebuah asosiasi yang berbicara lebih dari sekedar masalah-masalah ekonomi.

Sejak tahun 1960-an sampai 1990-an di Amerika Serikat telah berjalan “empat generasi” gerakan reformasi manajemen pendidikan. Dari “empat generasi” gerakan reformasi tersebut, semuanya menjurus kepada desentralisasi hingga sampai kepada istilah MBS. MBS merupakan pengindonesiaan dari *school-based management* (SBM) atau *school-site management* (SSM). Keterangan mengenai “empat generasi” sebagai berikut :

1) *The New Progressive Era* atau Era Progresif Baru yang lahir pada tahun 1960-an, digagas oleh Neale, Rand Corporation, Fullman, McLaughlin, Bruce Joyce, dan sebagainya. Titik tekannya adalah pada pengembangan kemampuan individu sebagai ujung tombak perubahan.

- 2) *School Effectiveness Studies* atau Studi-studi Keefektifan Sekolah pada tahun 1970-an, digagas oleh Edmunds, Brookover, Cuban, dan Austin, dengan titik tekan pada etos sekolah.
- 3) *National Report* atau Laporan Nasional pada tahun 1980-an digagas oleh Bell, Wood, dan Sizer. Titik tekannya adalah pada pemberdayaan sekolah, termasuk pemberdayaan pendidikan bagi anak-anak berisiko (*Nation at Risk*). *Nation at Risk* adalah anak-anak yang berisiko dalam kerangka menempuh pendidikan, seperti gelandangan dan pengemis, anak-anak dari keluarga miskin, anak-anak dari korban pemutusan hubungan kerja, anak-anak yang bermukim secara terisolasi, dan lain-lain.
- 4) *Public School by Choice* atau Sekolah Negeri dengan Pilihan merupakan produk pemikiran para pakar dari Universitas Minnesota dan Iowa.⁴⁷

c. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik manajemen kontrol eksternal (MKE) atau manajemen dari pusat.⁴⁸ Karakteristik tersebut meliputi seluruh komponen pendidikan baik masukan (input), proses, maupun hasil (output) pendidikan. Penjelasan karakteristik MBS⁴⁹ sebagai berikut :

1) Hasil Pendidikan

Hasil pendidikan yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Hasil pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu prestasi akademik dan prestasi non-akademik.

2) Proses Pendidikan

Sekolah yang efektif biasanya memiliki proses pendidikan sebagai berikut :

- a) Proses Belajar Mengajar yang efektivitasnya tinggi
- b) Kepemimpinan sekolah yang tangguh
- c) Lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan nyaman

- d) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
 - e) Sekolah memiliki budaya mutu
 - f) Sekolah memiliki kebersamaan yang kompak
 - g) Sekolah memiliki kewenangan
 - h) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat
 - i) Keterbukaan (transparansi) manajemen
 - j) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
 - k) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan
 - l) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
 - m) Komunikasi yang baik
 - n) Sekolah memiliki akuntabilitas
- 3) Masukan Pendidikan
- a) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran program yang jelas
 - b) Sumber daya tersedia
 - c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
 - d) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
 - e) Fokus pada pelanggan
 - f) Manajemen

Menurut Mulyasa, sekolah yang menerapkan MBS, memiliki ciri-ciri ideal⁵⁰ sebagai berikut :

- 1) Organisasi Sekolah
- a) Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah
 - b) Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri
 - c) Mengelola kegiatan operasional sekolah
 - d) Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait
 - e) Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah
- 2) Proses Belajar Mengajar

- a) Meningkatkan kualitas belajar siswa
 - b) Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah
 - c) Menyelenggarakan pengajaran yang efektif
 - d) Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa
- 3) Sumber Daya Manusia
- a) Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa
 - b) Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah
 - c) Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf
 - d) Menjamin kesejahteraan staf dan siswa
- 4) Sumber Dana dan Administrasi
- a) Mengidentifikasi sumber dana yang diperlukan dan mengalokasikan sesuai dengan kebutuhan
 - b) Mengelola dana sekolah
 - c) Menyediakan dukungan administratif
 - d) Mengelola dan memelihara gedung serta sarana lain
- a. Manajemen Komponen Sekolah dalam Implementasi MBS
- Ada 7 (tujuh) komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS⁵¹, yaitu :
- 1) Manajemen kurikulum dan program pengajaran
 - 2) Manajemen tenaga kependidikan
 - 3) Manajemen kesiswaan
 - 4) Manajemen keuangan dan pembiayaan
 - 5) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
 - 6) Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat
 - 7) Manajemen layanan khusus
2. Kepemimpinan Transformasional Pendidikan
- a. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya menggunakan kekuasaan.⁵² Kepemimpinan diartikan sebagai usaha mempengaruhi suatu kelompok dalam situasi tertentu, saat tertentu dan seperangkat lingkungan yang ditujukan untuk mendorong orang supaya berusaha mencapai tujuan.⁵³

Kepemimpinan adalah perihal memimpin.⁵⁴ Kepemimpinan merupakan fenomena universal. Beberapa rumusan pengertian kepemimpinan⁵⁵, sebagai berikut :

- 1) Tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- 4) Kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan.

Pengertian lain mengenai kepemimpinan adalah hubungan saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata demi mencapai tujuan bersama.⁵⁶ Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁷

Dikaitkan dengan pendidikan, maka kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang

dalam lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁵⁸ Pemimpin yang ingin mencapai kemajuan program pendidikan sekolahnya harus menyadari bahwa, hubungan antar manusia (*human relationship*) yang baik merupakan landasan penting dalam kepemimpinannya.⁵⁹ Ciri-ciri kepemimpinan pendidikan adalah manusiawi, memandang jauh ke depan (*visioner*), inspiratif (*kaya gagasan*), dan percaya diri.⁶⁰

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer.⁶¹

Kepemimpinan termasuk ilmu seni mempengaruhi orang lain agar bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁶² Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

b. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Hadari Nawawi ada 3 (tiga) macam, yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan penguasa.

2) Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan Laissez Faire merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter.

3) Kepemimpinan Demokratis

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan bawahan

diwujudkan dalam bentuk *human relationship* yang didasari prinsip saling menghargai dan menghormati.⁶³

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Sondang P. Siagian ada 5 (lima), yaitu :

1) Kepemimpinan Otokratik

2) Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin sangat dihormati karena sifat-sifat dan gaya hidupnya yang pantas dijadikan teladan dan panutan.

3) Kepemimpinan Kharismatik

Kriteria kepemimpinan kharismatik adalah pemimpin memiliki daya tarik yang memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang besar.

4) Kepemimpinan Laissez Faire

5) Kepemimpinan Demokratik⁶⁴

Tipe-tipe kepemimpinan tersebut termasuk pembagian sebelum era desentralisasi. Terdapat tiga tipe kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner.⁶⁵

1) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin bercirikan transaksi, enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian manusia.

2) Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh

komunitas melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus.

3) Kepemimpinan visioner

Kemampuan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.

c. Kepemimpinan Transformasional Pendidikan

Kepemimpinan transformasional menurut para ahli didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur atau elemen sekolah (guru, siswa, pegawai/staf, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan lainnya) untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah tersebut bersedia untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi sekolah. Kepemimpinan ini memperhatikan nilai-nilai kolektif umum seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan, dan persaudaraan⁶⁶, sehingga mengundang perhatian orang pada tujuan pokok organisasi. Tercapai tidaknya tujuan sekolah sepenuhnya bergantung pada kebijaksanaan yang diterapkan kepala sekolah terhadap seluruh personel sekolah.⁶⁷

Dimensi kepemimpinan transformasional dikenal dengan konsep “4I”⁶⁸, yaitu :

- 1) “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan

kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.

- 2) “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- 3) “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
- 4) “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro.⁶⁹ Secara mikro, kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.⁷⁰

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tanpa memiliki pemimpin yang adaptif dan kreatif, menyebabkan kurang optimalnya lembaga pendidikan, bahkan dapat mengalami kemunduran. Kepemimpinan transformasional pada

dasarnya antara pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.⁷¹

3. Kepemimpinan Transformasional dalam Kerangka Manajemen Berbasis Sekolah

Kemampuan melakukan transformasi aneka sumber daya sekolah dimutlakan dalam kerangka kepemimpinan sekolah yang dikelola berbasis MBS.⁷² Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.⁷³ Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.⁷⁴

Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik, dan demokratis. Proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan melaksanakan MBS. Kepala sekolah yang menerapkan MBS perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar memiliki kepemimpinan kuat, partisipatif, dan demokratis.⁷⁵

Ada beberapa dimensi yang menjadi fondasi signifikan restrukturisasi pengelolaan sekolah, yaitu : standar belajar, kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, lingkungan belajar, teknologi, hubungan sekolah dengan masyarakat, waktu belajar dan mengajar, pengelolaan atau

manajemen pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah dan guru, personalia, dan hubungan kontrakstual.⁷⁶

C. Kondisi Nyata SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang

Kondisi SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang, sebagai berikut :

1. SD Negeri Sudirman memiliki peserta didik 379 pada tahun 2008/2009, yang terdiri 9 kelas dari kelas 1 sampai kelas 6. Sekolah ini banyak diminati orang tua dari berbagai kecamatan yang akan menyekolahkan anaknya.
2. SD Negeri Sudirman Ambarawa termasuk salah satu Sekolah Dasar Standar Nasional di Kabupaten Semarang. Penetapan sekolah ini sebagai SDSN terdapat dalam Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang, nomor : 420/3375, tanggal 10 November 2008.
3. Kepala sekolah SD Negeri Sudirman Ambarawa memiliki etos kerja tinggi. Kepala sekolah membuat berbagai rencana strategi demi kemajuan sekolah. Rencana strategi dibuat dalam berbagai bidang, antara lain : keimanan, akhlak mulia, intelektual, ketrampilan, kesiswaan, kepegawaian, pengajaran, MBS, dan peran serta masyarakat (PSM). Kepala sekolah berusaha menjadi contoh yang baik sebelum memberikan instruksi kepada bawahan, sehingga guru dan karyawan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh. Terbukti tiap tahun siswa SD Negeri Sudirman lulus 100%, dan sekolah ini ditetapkan sebagai SDSN sejak tahun 2008.
4. Kualitas akademik dan non akademik SD Negeri Sudirman Ambarawa amat baik. Sekolah ini memperoleh kualitas terakreditasi "A". Sekolah ini sering meraih juara dari berbagai lomba yang diikuti, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, ataupun karesidenan.
5. Suasana sekolah yang harmonis dan kekeluargaan juga menjadi faktor keberhasilan sekolah ini.

D. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Dalam Menunjang Manajemen Berbasis Sekolah

Untuk menganalisa manajemen sekolah yang berkenaan dengan pelaksanaan MBS, akan dikelompokkan menjadi 4 (empat) bagian sesuai dengan komponen MBS, yaitu : organisasi sekolah, proses belajar mengajar, sumber daya manusia, serta sumber dana dan administrasi.

1. Organisasi sekolah

Indikator-indikator organisasi sekolah dapat dilihat pada struktur organisasi, *job description*, rencana pengembangan sekolah, komite sekolah, intensitas rapat, data alumni, data supervisi, dan dilengkapi dengan hasil angket yang berkenaan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan, lima indikator tersebut sebagian besar telah terpenuhi. Hal ini tercermin dari *job description* dan rencana pengembangan sekolah yang dibuat kepala sekolah.

Berkenaan dengan bentuk kerjasama yang dikembangkan oleh kepala sekolah, telah berhasil mengadakan komunikasi yang efektif dengan komite sekolah, instansi terkait dan masyarakat, serta mampu mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembelajaran dan pengembangan fisik sekolah.

2. Proses Belajar Mengajar

Data tentang proses belajar mengajar ini dapat dilihat pada : frekuensi kehadiran siswa, guru, dan karyawan; kurikulum yang digunakan; KKG guru; program ekstra kurikuler; rata-rata prestasi lulusan; ketersediaan sarana prasarana yang berkenaan dengan praktikum, ketrampilan, dan perpustakaan; minat baca siswa, dan kiat pembinaan siswa.

Frekuensi kehadiran siswa SD Negeri Sudirman ternyata cukup tinggi. Kehadiran siswa setiap bulannya rata-rata mencapai kehadiran 98%,. Sekolah selalu mengupayakan peningkatan kualitas belajar siswanya. Kenyataan itu ditunjang oleh frekuensi KKG yang terealisasi 92% dari rencana yang ditetapkan. Tujuan KKG yang paling utama adalah untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Prosentase kehadiran guru dan karyawan dapat dikatakan mencapai 100% setiap bulannya. Dari sisi kurikulum, SD Negeri Sudirman berusaha merespon kebutuhan siswa dengan diadakannya kurikulum muatan lokal. Selanjutnya untuk pengembangan siswa, dapat dilihat pada kegiatan Pengembangan Diri dan ekstra kurikuler yang ditawarkan oleh sekolah.

3. Sumber Daya Manusia

Data yang berkenaan dengan indikator Sumber Daya Manusia dapat dilihat pada pembagian tugas, data guru dan karyawan, program pengembangan sekolah, frekuensi rapat, dan KKG guru.

Pembagian tugas dan program sekolah selalu dievaluasi melalui rapat-rapat rutin. Proses pembuatan keputusan juga dilaksanakan melalui rapat. Sesuai dengan data: rapat dewan guru dilaksanakan setiap bulan; rapat dewan guru dengan komite sekolah dilaksanakan setiap satu bulan; dan rapat dewan guru, komite, dan wali siswa dilaksanakan setiap satu semester. Kepala sekolah selalu melibatkan seluruh warga sekolah dalam membuat kebijakan. Kepala sekolah juga kadang-kadang meminta pendapat, masukan, dan saran secara informal.

4. Sumber Dana dan Administrasi

Data-data yang berkenaan dengan komponen ini dapat dilihat dari sumber dana, fasilitas sekolah, pembagian tugas, dan program sekolah. Untuk dukungan administratif, sekolah memiliki : 15 komputer, 1 mesin ketik manual, 1 telpon, 1 lap top, 1 LCD, dan buku-buku administrasi penunjang.

Mengenai sarana dan prasarana sekolah dipelihara dengan baik, karena setiap tahun dialokasikan dana dan benar-benar direalisasikan. Pengelolaan sumber dana akan tepat sasaran jika kepala sekolah memiliki manajemen yang baik.

Untuk menganalisa pola kepemimpinan transformasional, akan dikelompokkan menjadi 4 (empat) dimensi, yaitu : *idealized influence* (kharisma), *inspirational motivation* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (kepekaan individu).

1. *Idealized Influence* (Kharisma)

Indikator-indikator *Idealized Influence* (Kharisma) dapat dilihat pada struktur organisasi, *job description*, rencana pengembangan sekolah, intensitas rapat, dan dilengkapi dengan hasil angket.

Kedisiplinan kepala sekolah menjadi hal pokok yang bisa diteladani, terutama disiplin waktu bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bisa menjadi figur sekolah. Rencana kegiatan sekolah yang ditetapkan dibuat oleh kepala sekolah beserta guru, staf, dan siswa. Kepala sekolah mengkondisikan semua personel sekolah agar aktif dalam berbagai kegiatan.

Kepala sekolah selalu memperlakukan dengan hormat dan memandang personel sekolah sebagai mitra dalam mengelola sekolah. Mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan sekolah juga dilakukan oleh kepala sekolah. Personel sekolah pasti membutuhkan inspirasi untuk melakukan suatu kegiatan. Seorang kepala sekolah yang baik harus bisa menjadi inspirator bagi stafnya, misalnya memberi pemikiran, ide, dan tanggapan terhadap perilaku personel sekolah.

2. *Inspirational Motivation* (inspirasi)

Kepala sekolah yang baik selalu mengadakan komunikasi dan musyawarah tentang harapan-harapan masa depan sekolah. Masa depan sekolah merupakan tanggung jawab bersama antar warga sekolah.

Kepala sekolah bersama staf menetapkan pakaian khusus yang harus dipakai semua guru dan karyawan. Hal itu untuk mengetahui tingkat kepatuhan para guru dan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku. Tujuan lain pemakaian seragam adalah untuk menumbuhkan rasa kebersamaan.

Tujuan-tujuan sekolah disosialisasikan kepala sekolah kepada staf dengan menggunakan bahasa keseharian. Sehingga, para guru serta karyawan lebih mudah memahami maksud dan intinya.

3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)

Indikator-indikator *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual) dapat dilihat pada struktur organisasi, *job description*, rencana

pengembangan sekolah, intensitas rapat, dan dilengkapi dengan hasil angket.

Keberhasilan guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas juga tergantung pada motivasi dari kepala sekolah. Dukungan dan dorongan kepada guru maupun karyawan sangat dibutuhkan. Kepala sekolah juga selalu mendorong guru maupun karyawan agar inovatif, bekerja keras, dan profesional.

4. *Individualized Consideration* (kepekaan individu)

Indikator-indikator *Individualized Consideration* (kepekaan individu) dapat dilihat pada struktur organisasi, *job description*, rencana pengembangan sekolah, dan dilengkapi dengan hasil angket.

Sesuai dengan data yang diperoleh, kepala sekolah selalu memberikan kebebasan berpendapat pada waktu rapat mengenai pengelolaan sekolah. Kepala sekolah juga memberikan ide-ide positif. Pemberian penghargaan atas berbagai prestasi juga sering dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah selalu memberikan pujian atau imbalan terhadap guru maupun karyawan karena prestasi atau tugas yang diselesaikan dengan baik.

Kepemimpinan transformasional bidang pendidikan diterapkan di SD Negeri Sudirman dalam kerangka manajemen berbasis sekolah. Dampak dari kepemimpinan transformasional adalah suksesnya MBS sehingga sekolah menjadi lebih maju dan berprestasi. Kelebihan dari penerapan kepemimpinan transformasional adalah sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi pada diri guru dan *stake holder* untuk merespon kompleksitas permasalahan yang ada. Implementasi kepemimpinan transformasional akan mempermudah usaha kepala sekolah mempercepat kapasitas guru-guru dan *stake holder* dalam mengembangkan diri, bekerja lebih cerdas, dan lebih keras untuk mewujudkan reformasi sekolah.

Kekurangan dari penerapan kepemimpinan transformasional adalah jika kepala sekolah melakukan kesalahan, akan sulit mendapatkan kepercayaan kembali dari orang lain.

Faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan MBS di SD Negeri Sudirman, sebagai berikut :

1. Faktor-faktor pendukung
 - a. Dukungan masyarakat cukup tinggi.
 - b. Semangat kerja para guru dan karyawan cukup bagus.
 - c. Kerjasama yang baik dengan berbagai instansi.
 - d. Transparansi kepala sekolah dalam membuat berbagai kebijakan.
2. Faktor-faktor penghambat
 - a. Masih ada sebagian kecil orang tua siswa yang kurang peduli pada kemajuan belajar anaknya.
 - b. Masih ada sebagian kecil orang tua siswa yang kurang peduli jika diajak musyawarah bersama.

E. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data dan analisa serta mengacu teori-teori yang ada, maka dapat disarikan dalam kesimpulan sebagai berikut :

1. SD Negeri Sudirman sudah memenuhi standar sekolah dengan sistem MBS, terbukti bahwa semua karakteristik MBS, baik karakteristik kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber dana dan administrasi dapat terpenuhi dengan baik.
2. Kepemimpinan transformasional diterapkan di SD Negeri Sudirman. Terbukti semua dimensi kepemimpinan transformasional terpenuhi dengan baik. Perubahan besar yang terbukti ada adalah sekolah tersebut berstatus Sekolah Dasar Berstandar Nasional (SDSN). Kepemimpinan transformasional pada penerapan MBS secara konsisten menjadi salah satu strategi agar sekolah berkembang menjadi Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI).
3. Beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan MBS dijadikan sebagai bahan analisis SWOT (strenght, weakness, opportunity, and threat). Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan seluruh fungsi sekolah agar tercapai sasaran yang telah ditetapkan.

Catatan Akhir

- ¹ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 66
- ² Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Bumi Aksara, Cet.ke-2, Jakarta, 2005, hlm. 55
- ³ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, hlm. 54
- ⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Bumi Aksara, Cet.ke-1, Jakarta, 2006, hlm. 219
- ⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2008, hlm. 80
- ⁶ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hlm. 47-48
- ⁷ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, hlm. 62
- ⁸ MBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara bersama / partisipatif guna memenuhi kebutuhan sekolah atau mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional (Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Jakarta, 2003, hlm. 5)
- ⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 219
- ¹⁰ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta, 2006, hlm. 172
- ¹¹ Tatty Rosmiyati dan Dedy Achmad Kurniadi, *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 157
- ¹² Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, IRCiSoD, Jogjakarta, 2008, hlm. 80-81
- ¹³ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 79-80
- ¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 29
- ¹⁵ Eko Supriyanto, dkk., *Inovasi Pendidikan : Isu-isu Baru Pembelajaran, Manajemen dan Sistem Pendidikan di Indonesia*, Muhammadiyah University Press, Surakarta, 2004, hlm. 33
- ¹⁶ UU Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat 1, Jakarta, 2003, hlm. 28
- ¹⁷ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 5
- ¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Rajawali Pers, Jakarta, 2008, hlm. vii
- ¹⁹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, hlm. vii
- ²⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang, 2007, hlm. 284
- ²¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm. 43
- ²² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 221
- ²³ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 55
- ²⁴ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, hlm. 54
- ²⁵ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 112

-
- ²⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Cet.ke-11, Jakarta, 1998, hlm. 140
- ²⁷ Djam'an Satori dan A'an Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 105
- ²⁸ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 135
- ²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2008, hlm. 322
- ³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 334
- ³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, hlm. 337
- ³² Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 84
- ³³ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1993, hlm. 553
- ³⁴ Sugiyono, *Manajemen Pendidikan*, PPs Walisongo, Semarang, 2008, hlm. 6
- ³⁵ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 83
- ³⁶ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 796
- ³⁷ Eko Supriyanto, dkk., *Inovasi Pendidikan : Isu-isu Baru Pembelajaran, Manajemen dan Sistem Pendidikan di Indonesia*, hlm. 35
- ³⁸ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 5
- ³⁹ Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2003, hlm. 84
- ⁴⁰ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, hlm. 36
- ⁴¹ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 195
- ⁴² Depag RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2003, hlm. 4
- ⁴³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi*, hlm. 9
- ⁴⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, hlm. 18
- ⁴⁵ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, hlm. 86
- ⁴⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 33-34
- ⁴⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 26-27
- ⁴⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi*, hlm. 56
- ⁴⁹ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 9-14
- ⁵⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*, hlm. 30
- ⁵¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*, hlm. 39
- ⁵² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm. 88
- ⁵³ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Refika Aditama, Bandung, 2008, hlm. 31
- ⁵⁴ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 684
- ⁵⁵ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, hlm. 55-56
- ⁵⁶ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Sinar Baru Algesindo, Bandung, 2007, hlm. 19
- ⁵⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 120
- ⁵⁸ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 33

-
- ⁵⁹ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Bina Aksara, Jakarta, 1988, hlm. 2
- ⁶⁰ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Alfabeta, Bandung, 2006, hlm. 149
- ⁶¹ Efektifitas manajer/kepala sekolah dipengaruhi oleh kemampuan intelegensi manajerial, yaitu kecerdasan memimpin dan terampil mengelola organisasi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada sehingga tercipta sinergi, dan diarahkan untuk menuju pencapaian tujuan organisasi secara maksimal dan optimal (Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Quantum Teaching (Ciputat Press Group), Ciputat, 2006, hlm. 109).
- ⁶² Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 252
- ⁶³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta, 1984, hlm. 91-96
- ⁶⁴ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003, hlm. 27
- ⁶⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hlm. 75-95
- ⁶⁶ Robert J. Starratt, *Menghadirkan Pemimpin Visioner : Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, Kanisius, Yogyakarta, 2007, hlm. 140
- ⁶⁷ Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan : untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK*, Pustaka Setia, Bandung, 2005, hlm. 119
- ⁶⁸ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hlm. 79-80
- ⁶⁹ Tatty Rosmiyati dan Dedy Achmad Kurniadi, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 155
- ⁷⁰ Perubahan sistem sosial dan reformasi kelembagaan dapat terjadi karena tujuan fundamental kepemimpinan transformasional antara lain : membantu staf dalam mengembangkan dan menjaga kultur sekolah yang kolaboratif serta profesional, membantu perkembangan pengembangan guru, dan membantu pemecahan masalah secara efektif (Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Stategis Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 76)
- ⁷¹ Cucu Sumaryani, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 61
- ⁷² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, hlm. 25
- ⁷³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 219
- ⁷⁴ www.edis.ifas.ufl.edu
- ⁷⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi*, hlm. 172
- ⁷⁶ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, hlm. 144

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Cet.ke-11, Jakarta.
- Bafadal, Ibrahim, 2009, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Burhanuddin, Yusak, 2005, *Administrasi Pendidikan : untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK*, Pustaka Setia, Bandung.
- Bush, Tony, dan Marianne Coleman, 2008, *Manajemen Stategis Kepemimpinan Pendidikan*, IRCiSoD, Jogjakarta.
- Danim, Sudarwan, 2004, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*, Rineka Cipta, Jakarta.
- , 2005, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Bumi Aksara, Cet.ke-2, Jakarta.
- , 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Bumi Aksara, Cet.ke-1, Jakarta.
- Danim, Sudarwan, dan Suparno, 2009, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Daryanto, 2008, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Depag RI, 2003, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Jakarta.
- Depdikbud, 1993, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Depdiknas, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Jakarta.
- Fattah, Nanang, 2008, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Hadiyanto, 2004, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Isjoni, 2007, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Marno, dan Triyo Supriyatno, 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Refika Aditama, Bandung.
- Moleong, Lexy J., 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyasa, E., 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

-
- , 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 1984, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Nurkolis, 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta.
- Qomar, Mujamil, 2007, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang.
- Rosmiyati, Tatty, dan Dedy Achmad Kurniadi, 2009, *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Sagala, Syaiful, 2006, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Alfabeta, Bandung.
- Satori, Djam'an, dan A'an Komariyah, 2009, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Siagian, Sondang, P., 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Siahaan, Amiruddin, dkk., 2006, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Quantum Teaching (Ciputat Press Group), Ciputat.
- Soetopo, Hendiyat, dan Wasty Soemanto, 1988, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Bina Aksara, Jakarta.
- Starratt, Robert, J., 2007, *Menghadirkan Pemimpin Visioner : Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, Kanisius, Yogyakarta.
- Sufyarma, 2003, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2008a, *Manajemen Pendidikan*, PPs Walisongo, Semarang.
- , 2008b, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sumaryani, Cucu, 2009, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah*, Alfabeta, Bandung.
- Supriyanto, Eko, dkk., 2004, *Inovasi Pendidikan : Isu-isu Baru Pembelajaran, Manajemen dan Sistem Pendidikan di Indonesia*, Muhammadiyah University Press, Surakarta.
- Suryosubroto, 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Usman, Husaini, 2006, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- UU Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat 1*, 2003, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, Alfabeta, Bandung.
- www.edis.ifas.ufl.edu