

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Upaya pemerintah mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai wujud desentralisasi pendidikan, pada dasarnya sangat terkait dengan kepemimpinan sosok kepala sekolah. Budaya pendidikan kita yang paternalistik dan feodalistik belum bisa menciptakan keberhasilan kerja tim (organisasi) tanpa adanya pemimpin yang berkualitas.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stake holder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Kehadiran figur pemimpin/kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial dalam mengelola sekolah menjadi sangat penting (Hadiyanto, 2004:66).

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 harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. 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 (Danim, 2004:55). Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil (Danim, 2005:54).

Seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional jika dia mampu mengubah sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. 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 (Danim, 2006:219).

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 (Daryanto, 2008:80). Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan (Danim dan Suparno, 2009:47-48).

Ternyata tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah selama ini belum dapat terpenuhi, seperti masih banyaknya sekolah yang siswanya berprestasi rendah, ketidakdisiplinan siswa dan guru, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, penguasaan sebagian guru terhadap bidang keilmuan/mata pelajarannya belum memadai, lambannya staf pengajar, dan tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolahnya. Adanya perubahan paradigma baru pendidikan, diperlukan juga perubahan paradigma kepemimpinan kepala sekolah yang profesional.

Berbagai permasalahan yang dihadapi di sekolah harus dapat disikapi oleh kepala sekolah. Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.

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 (Danim dan Suparno, 2009:62). Kemampuan melakukan transformasi aneka sumber daya sekolah dimutlakkan dalam kerangka kepemimpinan sekolah yang dikelola berbasis MBS.¹ 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 (Danim, 2006:219).

Kepemimpinan transformasional inilah yang menjadi persyaratan sekolah dalam mengembangkan kebijakan otonomi sekolah. Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikutnya untuk mencapai sasaran. Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS. Hal ini, berkaitan dengan ciri-cirinya yang sejalan dengan gaya manajemen model MBS (Nurkolis, 2006:172).

¹ 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, 2003:5).

Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan dalam organisasi. 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 (Taty dan Dedy, 2009:157).

Menurut Tony dan Marianne (2008:80-81), 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, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan prakteknya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka Penulis mengadakan penelitian di SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Lokasi penelitian di sekolah tersebut karena beberapa alasan :

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. Siswa SD ini berasal dari kecamatan Ambarawa, Bawen, Jambu, Bandungan, dan Banyubiru. Tiap tahun peminatnya melebihi daya tampung. Jumlah pendaftar tiap tahun rata-rata 130 anak, yang diterima hanya 88 anak dan dibuat kelas paralel.

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, dan sekolah yang dipimpinnya mengalami peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah selalu hadir lebih awal dan pulang lebih akhir dari guru dan karyawan lain, kecuali jika ada kepentingan. 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. Hubungan antara kepala sekolah, guru dan karyawan di SD Negeri Sudirman sangat akrab. Mereka tidak membedakan satu dengan yang lain, walaupun usia dan agamanya berbeda-beda. Tolong-menolong dalam mengerjakan tugas terbiasa dilakukan. Permasalahan yang muncul di sekolah ini diselesaikan dengan bermusyawarah.

Atas dasar realitas tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan mengkaji lebih dalam bagaimana Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Penelitian kepemimpinan transformasional pendidikan ini ditekankan kepada 4 (empat) dimensi dengan 26 indikator sebagaimana yang dikemukakan Aan Komariah dan Cepi Triatna (Komariah dan Triatna, 2005:79-80) :

1. *Idealized influence* (kharisma)
 - a. Menjadi figur sekolah
 - b. Mempartisipasikan guru, staf sekolah, dan siswa dalam perencanaan kegiatan
 - c. Melibatkan diri dalam semua aspek kegiatan sekolah
 - d. Membangkitkan rasa saling menghargai pendapat

- e. Memperlakukan orang dengan hormat
- f. Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok
- g. Menjadi inspirator
- h. Membuat staf siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok
- i. Membuat orang di sekitarnya antusias
- j. Menumbuhkan loyalitas personil terhadap organisasi
- k. Memperlihatkan rasa percaya diri terhadap pendapat staf
- l. Adanya tanggapan dari staf terhadap hasil kerjanya

2. *Inspirational motivation* (inspirasi)

- a. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi staf
- b. Menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha
- c. Mengemukakan tujuan utama melalui cara yang sederhana

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

- a. Mengkondisikan sekat-sekat perbedaan secara fleksibel, memberikan kebebasan berpendapat
- b. Mengubah problem-problem lama dengan cara-cara baru
- c. Mendorong staf untuk mampu berfikir dengan cara-cara yang baru dalam kegiatan
- d. Mempertinggi motivasi staf untuk sukses
- e. Mendorong staf inovatif, bekerja keras, dan professional

4. *Individualized consideration* (kepekaan individu)

- a. Mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka
- b. Mempertinggi perasaan optimis guru terhadap masa depan
- c. Memberikan penghargaan
- d. Adanya pengakuan atas hasil kerja guru
- e. Mencari berbagai sumber gagasan-gagasan baru dan menyampaikan kepada staf
- f. Mengenal guru-guru perindividu.

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 (Mulyasa, 2002:29).

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah penerapan manajemen berbasis sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang?
2. Apakah kepemimpinan transformasional bidang pendidikan diterapkan pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang?
3. Apakah faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui deskripsi tentang penerapan manajemen berbasis sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional bidang pendidikan diterapkan pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.
3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.

D. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian yang ditemukan diharapkan dapat dimanfaatkan :

1. Secara teoritik : sebagai pengembangan ilmu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional pendidikan.
2. Secara praktis :
 - a. Sebagai umpan balik (*feed back*) dan evaluasi bagi tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam proses manajerial.
 - b. Sebagai bahan masukan bagi para pengambil kebijakan dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajerial pendidikan yang mengacu pada pendekatan yang lebih sesuai.

E. Kerangka Teori

Masalah pendidikan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah tentang mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berbagai usaha

telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Banyak faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara signifikan (Depdiknas, 2003:4-5), antara lain :

1. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan yang menganggap bahwa apabila semua komponen pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka hasil pendidikan yang dikehendaki yaitu mutu pendidikan secara otomatis akan terwujud.
2. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, sehingga sekolah sebagai penyelenggara pendidikan tergantung pada keputusan birokrasi-birokrasi. Kadang birokrasi itu panjang dan kebijakannya tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Akibatnya sekolah menjadi tidak mandiri, kurang kreatif, kurang motivasi, dan pasif.
3. Peran masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini hanya sebatas pendukung dana dan tidak dilibatkan dalam proses pendidikan. Sekolah tidak mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada

masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur yang berkepentingan dengan pendidikan.

4. Krisis kepemimpinan, dimana kepala sekolah cenderung tidak demokratis, sistem *top-down policy* baik dari kepala sekolah terhadap guru, atau birokrasi diatas kepala sekolah terhadap sekolah.

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 (Supriyanto, 2004:33).

Prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) juga ditegaskan dalam UU Sisdiknas Pasal 51 ayat 1, sebagai berikut : pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah (UU Sisdiknas Pasal 51 ayat 1, 2003:28).

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 (Depdiknas, 2003:5). Otonomi tersebut membuat sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Sekolah lebih

berdaya dalam mengembangkan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Pengambilan keputusan bersama/partisipatif akan meningkatkan rasa memiliki tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya.

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 (Wahjosumidjo, 2008:vii). Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah.

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 (Danim dan Suparno, 2009:vii).

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 (Qomar, 2007:284). Menurut E. Mulyasa, dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) kepala sekolah harus mampu berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator pendidikan (Mulyasa, 2007:43). Kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya dengan baik agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Danim, gaya kepemimpinan transformasional tepat diterapkan dalam kerangka implementasi manajemen berbasis sekolah (Danim, 2006:221). 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 (Danim, 2004:55). Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil (Danim, 2005:54).

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 (Danim dan Suparno, 2009:62).

F. Tinjauan Pustaka

Mengenai bahan studi pendahuluan dalam penelitian ini, peneliti mencoba mencari literatur dan mengumpulkan data melalui penelitian sebelumnya untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan.

1. Tesis Utoyo Dimiyati, program pascasarjana IAIN Walisongo 2004 dengan judul “Manajemen Berbasis Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Madrasah (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Banat NU Kudus)”. Hasil dari penelitian tersebut adalah: peningkatan mutu sekolah dapat tercapai melalui MBS yang mengedepankan analisis SWOT. Bedanya dengan tesis ini adalah, penulis ingin memaparkan tentang kepemimpinan transformasional dalam penerapan MBS, dan faktor penyebab banyaknya prestasi sekolah yang diperoleh.
2. Tesis Abdul Hamid, program pascasarjana IAIN Walisongo 2006 dengan judul “Pola Kepemimpinan dan Keberhasilan Kepala Madrasah Aliyah (MA) di Lingkungan Lembaga Pendidikan LP Ma’arif NU Kabupaten Kudus (Studi Kasus di MA TBS Kota Miftakhul Falah Dawe, Nurul Ulum Jekulo dan Miftakhul Ulum Jati)”. Hasil dari penelitian tersebut adalah: meskipun terjadi variasi penggunaan pola kepemimpinan tetapi secara umum terlihat bahwa pola kepemimpinan kepala MA di lingkungan LP

Ma'arif NU Kab. Kudus lebih cenderung pada pola partisipatif (28,63%), konsultatif (24,65%), delegatif (23,4%), dan instruktif (23,32%). Kecenderungan pola kepemimpinan dalam penelitian ini menunjukkan pola kepemimpinan partisipatif lebih efektif dan lebih banyak membawa kemajuan serta keberhasilan kinerja madrasah dan prestasi siswa dalam berbagai lomba dan nilai ujian akhir. Bedanya dengan tesis ini adalah, penulis ingin memaparkan tentang pola kepemimpinan yang tepat dalam penerapan MBS sehingga sekolah lebih maju dan berprestasi.

3. Tesis Muhtadin, program pascasarjana IAIN Walisongo 2006 dengan judul “Tipe Kepemimpinan Madrasah Negeri dan Swasta di Kabupaten Cilacap (Studi Kasus MAN Cilacap, MA al-Bayan Majenang dan MA al-Ittihad Sidareja)”. Hasil dari penelitian tersebut adalah: tipe kepemimpinan yang dimainkan oleh seorang kepala madrasah tidak menjadi suatu hal yang paten, artinya bagi seorang kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pada dasarnya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta perkembangan madrasah yang dipimpinnya. Bedanya dengan tesis ini adalah, penulis ingin memaparkan tentang kepemimpinan seorang kepala sekolah harus mampu mensinergikan setiap tingkatan warga sekolah.
4. Tesis Ida Zahara Adibah, program pascasarjana IAIN Walisongo 2008 dengan judul “Kepemimpinan Sekolah dalam Perspektif Kecerdasan Emosional (Studi Kasus di SMK Muhammadiyah Suruh Kab. Semarang)”. Hasil dari penelitian tersebut adalah: seorang kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional sangat menentukan keberhasilan dan

kemajuan sekolah. Bedanya dengan tesis ini adalah, penulis ingin memaparkan tentang gaya kepemimpinan pendidikan di sekolah yang menerapkan MBS.

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan, ternyata belum ada yang meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti “Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang”.

G. Metode Penelitian

Rencana metodologi yang akan dipergunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung mengenai kegiatan kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. 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

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan rumusan masalah. Jenis data dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah

data yang diperoleh dalam bentuk kata-kata/ucapan lisan dan perilaku dari subyek/informan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa Kab. Semarang. Data primer diperoleh dari kepala sekolah, guru-guru, dan komite sekolah. Data primer juga bisa diperoleh dari dokumen-dokumen penting jika diperlukan. Dokumen-dokumen tersebut antara lain: rencana strategis program kerja kepala sekolah, dan notulen rapat. Lexy J. Moleong (2000:112) mengatakan bahwa sumber data primer dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan/perilaku manusia. Data sekunder bersumber pada dokumen dan foto-foto yang dapat dipergunakan sebagai pelengkap data primer.

Lokasi penelitian di SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa Kab. Semarang ini, terdiri dari seorang kepala sekolah, 12 guru, dan 2 karyawan. Dari 15 subyek tersebut 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 (Arikunto, 1998:140). Responden yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, dan, karyawan. Metode ini untuk mengetahui pola

kepemimpinan transformasional dan penerapan MBS di SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu obyek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian (Satori dan Komariyah, 2009:105). Observasi dilakukan untuk memperoleh data melalui pengamatan langsung terhadap sekolah yang dijadikan penelitian yaitu SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa. Observasi dilakukan untuk memperoleh data tentang keadaan fisik lokasi penelitian, hal-hal yang berkaitan dengan kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa di lokasi tersebut.

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 (Lexy J. Moleong, 2000:135).

Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang pola kepemimpinan transformasional dan penerapan MBS di SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa. Teknik ini dilakukan kepada kepala sekolah, beberapa guru, karyawan, komite sekolah, dan tokoh masyarakat.

Menurut Sugiyono (2008b:322), ada tujuh langkah penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data, 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.

Pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka dan mendalam. Pertanyaan bersifat terbuka artinya pertanyaan yang diajukan berdasarkan keadaan pada saat itu dan berkembang dalam mencari informasi sebanyak-banyaknya dari informan, tidak didasarkan pada urutan item yang sudah dipersiapkan. Sedangkan pertanyaan bersifat mendalam artinya pertanyaan yang diajukan untuk melacak latar belakang fakta-fakta yang diungkapkan berupa keyakinan, pandangan hidup, dan sebagainya.

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. Data yang diperoleh melalui dokumentasi tersebut termasuk data sekunder dari non manusia.

Dokumen-dokumen yang sudah dibaca dan dikaji kemudian dibuat ringkasannya pada lembar ringkasan dokumen. Dari dokumen-dokumen itu diharapkan banyak membantu dalam memahami latar belakang penelitian.

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 (Sugiyono, 2008b:334).

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. Peneliti menggunakan analisis interaktif karena dalam penelitian kualitatif memakai proses siklus, yaitu pada waktu pengumpulan data peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data, kemudian data tersebut dikumpulkan berupa catatan di lapangan yang terdiri dari berbagai deskripsi dan refleksi. Kemudian peneliti menyusun peristiwa tersebut / reduksi data dan diteruskan dengan penyusunan sajian data yaitu berupa cerita sistematis yang didukung dengan perabot seperti, printer dan dokumen yang lainnya.

Analisis data dalam penelitian ini bersifat induktif dan deduktif yang akan disajikan dalam bentuk deskriptif. Analisis bersifat induktif adalah data yang mengenai penerapan MBS. Sedangkan analisis bersifat deduktif adalah data yang mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Data yang diperoleh akan diklasifikasikan menjadi 2 kelompok, yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif digambarkan dalam bentuk kata-kata/kalimat-kalimat untuk memperoleh kesimpulan. Data kuantitatif berwujud angka-angka hasil perhitungan, diproses dengan cara dijumlahkan, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan untuk diperoleh prosentase. Data kualitatif diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan data kuantitatif diperoleh dari kuesioner/angket.

Dalam proses analisis data penelitian kualitatif terdapat 3 komponen penting, yaitu : *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2008b:337).

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya, serta membuang yang tidak perlu.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dalam penelitian kualitatif, bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sebagainya. Yang sering digunakan adalah dengan teks yang bersifat naratif.

c. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan)

Analisa data yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan, sehingga dapat menggambarkan suatu pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Analisis data yang terus menerus dilakukan mempunyai implikasi terhadap pengurangan dan penambahan data yang dibutuhkan. Hal ini memungkinkan peneliti untuk kembali ke lapangan.

H. Sistematika Penulisan

Penulisan pada penelitian ini dibagi dalam 5 (lima) bab. Setiap bab merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, satu sama lain saling berkaitan. Adapun sistematika penelitian ini adalah :

Bab pertama, merupakan pendahuluan. Bab ini berisi tentang gambaran umum sebagai representasi pembahasan selanjutnya. Peneliti akan menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, kerangka teori, tinjauan pustaka, metode penelitian, dan diakhiri sistematika penulisan. Penjelasan tersebut penting karena sebagai pertanggungjawaban akademis, pedoman umum yang harus diketahui pada

tahap permulaan, dan pembahasan bab selanjutnya dapat mengacu pada pendahuluan.

Bab kedua, berisi konsep dasar manajemen berbasis sekolah (MBS) yang meliputi definisi, sejarah, karakteristik, dan manajemen komponen sekolah. Penjelasan tersebut penting agar diketahui landasan teori dari latar belakang permasalahan. Bab ini juga berisi konsep-konsep kepemimpinan transformasional pendidikan, yang terdiri dari pengertian kepemimpinan, tipe kepemimpinan, dan kepemimpinan transformasional. Penjelasan tersebut diperlukan agar pembaca memahami konsep dasar dari permasalahan yang ada.

Bab ketiga, berisi gambaran umum SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa Kab. Semarang, sebagai lokasi penelitian. Penerapan manajemen berbasis sekolah, dan deskripsi kepemimpinan transformasional juga dipaparkan pada bab ini. Penjelasan tersebut diperlukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional pada penerapan MBS.

Bab keempat, berisi tentang analisis kepemimpinan transformasional pendidikan dalam menunjang manajemen berbasis sekolah serta faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan MBS.

Bab kelima, merupakan penutup. Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran yang disampaikan peneliti sebagai bahan rekomendasi bagi para pembaca, pelaku pendidikan, dan orang-orang yang peduli terhadap dunia pendidikan, khususnya yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran di SD Negeri Sudirman Kec. Ambarawa Kab. Semarang.