

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

Lailatu Rohmah, M.S.I

Fakultas Ilmu tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
email : nizaelrahma@yahoo.co.id

## ABSTRACT

*Education decentralization implemented starting January 1, 2001 brought a change in the management of schools, namely the School Based Management involving the role of schools and school committees to take every school policies and decisions. One of the important aspects in the MBS / M is a model of school leadership is applied. One model of leadership that is relevant to the MBS / M is a transformative leadership characteristics that have worked to change the situation. The principles of transformative leadership is a simplification, motivation, facilitation, innovation, mobility, alert, and determination. Transformative leadership if applied in the educational institutions, schools and madrasas will bring a significant contribution and influence in the progress of the institution.*

**Key words:** *educational leadership, MBS/M.*

\*\*\*

*Desentralisasi pendidikan yang diberlakukan mulai 1 Januari 2001 membawa perubahan dalam pengelolaan sekolah, yakni dengan Manajemen Berbasis Sekolah yang melibatkan pada peran sekolah dan komite sekolah dalam mengambil setiap kebijakan dan keputusan sekolah. Salah satu aspek yang penting dalam MBS/M adalah model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Salah satu model kepemimpinan yang relevan dengan MBS/M adalah kepemimpinan transformatif yang mempunyai karakteristik bekerja untuk merubah situasi. Prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif adalah simplikasi, motivasi, fasilitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga, dan tekad. Kepemimpinan transformatif jika diterapkan dalam lembaga pendidikan yakni, sekolah dan madrasah akan membawa kontribusi dan pengaruh yang signifikan dalam kemajuan lembaga pendidikan tersebut.*

**Kata kunci:** *kepemimpinan pendidikan, MBS/M.*

## **PENDAHULUAN**

Sejak diterapkannya desentralisasi pada tanggal 1 Januari 2001, sistem pendidikan di Indonesia mulai menetapkan pola manajemen berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan MBS. Manajemen Berbasis Sekolah yang merupakan terjemahan dari *School Based Management* merupakan tuntutan dari kebijakan diberlakukannya desentralisasi dan otonomi daerah tersebut.<sup>1</sup> Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah telah membawa berbagai perubahan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang penyelenggaraan pendidikan. Undang-undang tersebut memberikan kepada Pemerintah Kabupaten/Kota kewenangan dan keleluasaan dalam penyelenggaraan seluruh bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Kewenangan yang diberikan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah melahirkan kebijakan desentralisasi dan otonomi, yaitu kewenangan pemerintah daerah untuk mengatur daerahnya sendiri dengan mengedepankan pemerintah pusat sebagai *central of governance*.

Penerapan manajemen berbasis sekolah ini tentunya berlaku juga untuk madrasah. Dengan adanya perubahan manajemen dari sentralistik kepada desentralistik, lembaga-lembaga pendidikan formal diharapkan mampu secara mandiri menentukan sendiri arah dan kebijakan dalam pengelolaan lembaganya masing-masing. Dari sini, lembaga-lembaga pendidikan tertuntut untuk saling berpacu meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kepada ciri atau karakter sekolah dan lingkungannya serta kemampuan yang ada.

Madrasah sebagai sekolah yang berciri khas Islam mempunyai karakteristik tersendiri yakni kurikulum, metode, dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan dengan sekolah. Meskipun madrasah juga mengajarkan ilmu pengetahuan umum sebagaimana yang diajarkan di sekolah, madrasah memiliki karakter tersendiri, yaitu sangat menonjolkan nilai religiusitas masyarakatnya.

---

<sup>1</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 58.

Salah satu faktor krusial dalam efektifitas manajemen berbasis sekolah dan madrasah-<sup>2</sup> ini adalah profesionalisme kepala sekolah. Kepala sekolah dikatakan kunci karena kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah, utamanya di era MBS/MBM. Sebagai manajer pendidikan yang profesional, kepala sekolah bertanggung jawab sepenuhnya terhadap sukses tidaknya sekolah yang dipimpinnya. Beberapa riset menunjukkan bahwa perbedaan antara sekolah yang berprestasi tinggi dan yang rendah disebabkan oleh adanya pengaruh kepala sekolahnya.<sup>3</sup>

Era MBS/MBM dengan otonominya memberikan peluang kepada para kepala sekolah untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era yang penuh perubahan ini, berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen mutu dan selalu memperbaharainya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*.<sup>4</sup>

Salah satu tipe kepemimpinan yang patut dipertimbangkan dalam pola MBS/MBM adalah kepemimpinan transformatif. Hal ini disebabkan bahwa dalam kepemimpinan yang bertipe transformatif, peran guru dan staf lain yang ada dalam lembaga pendidikan dapat terlibat secara aktif, sehingga MBS/MBM tidak diartikan sebagai manajemen berbasis kepala sekolah, melainkan benar-benar berarti manajemen berbasis sekolah. Mengenai hal ini, Leithwood dan Jantzi yang dikutip oleh Sudarwan Danim<sup>5</sup> menyatakan bahwa hadirnya gaya kepemimpinan transformatif sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (*high level of commitment*) pada diri guru untuk merespons kompleksitas dan

---

<sup>2</sup> Selanjutnya istilah sekolah dalam tulisan ini juga mewakili madrasah dalam lingkup sebagai lembaga pendidikan.

<sup>3</sup> Lihat Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), 97 tentang hasil riset mengenai peran kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah. Lihat juga Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm.3.

<sup>4</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 75.

<sup>5</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 53.

ketidakpastian yang alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi sekolah. Dengan kapasitas kepemimpinan transformatif juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi sekolah itu.

Senada dengan pendapat di atas, Aan Komariah dan Cegi Triatna dalam *Visionary Leadership*<sup>6</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Tulisan ini membahas apa pengertian kepemimpinan pendidikan, konsep manajemen berbasis sekolah/madrasah, dan kepemimpinan transformatif dalam manajemen berbasis sekolah/madrasah.

## **PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam MBS/MBM. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

Kepemimpinan berasal dari akar kata “pemimpin” yakni orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Adapun secara terminologis, para pakar memberikan beberapa rumusan. George R. Terry merumuskan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang untuk bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Dalam Ensiklopedi Administrasi yang disusun oleh staf dosen Balai Pembinaan Administrasi UGM, kepemimpinan adalah proses pengaruh mempengaruhi antara pribadi atau antar orang dalam suatu situasi tertentu, melalui proses komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Aan Komariah dan Cegi Triatna, *Visionary...*, hlm. 77.

<sup>7</sup> *Ibid.*, hlm. 180.

Adapun kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 02/SE/1980 ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.<sup>8</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk menggerakkan orang lain atau yang dipimpin agar dapat bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan yang diinginkan bersama dan dianggap penting. Tiga poin penting yang menjadi ciri adanya kepemimpinan adalah pemimpin, pengikut dan konteks atau situasi menuju tercapainya tujuan.

Hal-hal yang menjadi pokok dalam kepemimpinan adalah: (1) perilaku mengarahkan aktifitas, (2) aktifitas hubungan kekuasaan dengan anggota, (3) proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik, (4) interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan, (5) melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja, (6) aktifitas organisasi untuk meningkatkan prestasi, dan sebagainya.<sup>9</sup>

Adapun kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja sama dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi, yaitu:<sup>10</sup> (1) mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan yang meliputi: adanya etos kerja yang

---

<sup>8</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 273.

<sup>9</sup> Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 144.

<sup>10</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah* (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 83-84.

baik, manajemen terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik bagi tenaga pendidik dan staf tata usaha, memberikan tanggung jawab pada peserta didik, dan saling berbagi aktifitas antara pendidik dan anak didik. (2) mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah berhasil (*successful school*) yang meliputi: melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik dan peserta didik, mengembangkan iklim organisasi yang baik dan kondusif, melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi pendidikan di lembaganya, mengelola pengembangan staf, serta melibatkan dukungan stakeholder (masyarakat) dalam pengembangannya.

### **Konsep Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah**

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *school based management*. Istilah ini muncul pertama kali di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.<sup>11</sup> Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah/madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan sebuah strategi untuk mewujudkan sekolah/madrasah yang efektif, efisien, dan produktif.<sup>12</sup> Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah merupakan salah satu bentuk desentralisasi pendidikan yang diterapkan di masing-masing sekolah/madrasah sebagai pelaksana untuk mengembangkan diri sesuai dengan otoritas yang dimiliki.

---

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 24.

<sup>12</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan.....*, hlm.57.

Manajemen Berbasis Sekolah/Manajemen Berbasis Madrasah merupakan bentuk otonomi pendidikan yang memberikan otonomi luas kepada sekolah/madrasah dalam rangka efektifitas, efisiensi, dan produktifitas untuk peningkatan mutu. Manajemen berbasis sekolah/madrasah menawarkan kepada sekolah/madrasah yang menyediakan pendidikan 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/madrasah 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 bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah diharapkan dapat membawa manajemen berbasis sekolah/madrasah diharapkan mampu membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah/madrasah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan manajemen berbasis madrasah, madrasah diharapkan juga dapat meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat. Beberapa karakteristik manajemen berbasis madrasah adalah<sup>13</sup>:

Pertama, pemberian otonomi luas kepada madrasah. Manajemen berbasis madrasah memberikan otonomi yang luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah juga

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Manajemen ....*, hlm. 4-5.

diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat, dan menggali serta mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan.

Pemberian otonomi yang luas kepada madrasah ini menjadikan madrasah mampu mengakomodir kebutuhan masyarakat setempat dalam mengelola madrasah termasuk dalam kurikulum dan pembelajarannya. Misalnya madrasah lebih menekankan muatan lokal pelatihan pidato, karena kebutuhan masyarakat setempat adalah da'II dan pembina keagamaan yang dapat menyebarkan syiar Islam.

Kedua, tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua. Penerapan manajemen berbasis madrasah meniscayakan pelaksanaan program-program madrasah yang didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan mereka dapat merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah.

Partisipasi masyarakat dan orang tua ini juga memudahkan sekolah untuk menampung aspirasi dan keinginan mereka terhadap pengelolaan dan pengembangan madrasah. Tidak jarang dijumpai partisipasi masyarakat dan orang tua ini selain pada pemikiran, namun mereka selalu ringan tangan untuk membantu madrasah jika dibutuhkan. Sehingga hubungan madrasah dengan masyarakat sekitar dan orang tua murid terjalin dengan baik.

Ketiga, kepemimpinan yang demokratis dan professional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai aktor utama penyelenggaraan pendidikan di madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas professional. Kepala madrasah merupakan manajer pendidikan profesional yang terpilih untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru madrasah adalah pendidik yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik.



Keempat, *Team work* yang kompak dan transparan. Keberhasilan program-program madrasah tentunya didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Kepala madrasah, guru, komite madrasah dan dewan pendidikan madrasah secara bersama-sama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing agar terwujud tujuan madrasah yang ingin dicapai.

### **Kepemimpinan Transformatif**

Istilah kepemimpinan transformatif terdiri dari dua kata, yakni kepemimpinan dan transformatif. Mengenai definisi kepemimpinan telah dijelaskan sebelumnya. Adapun istilah transformatif berasal dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Karena itu, transformatif mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.<sup>14</sup>

Sementara itu yang dimaksud dengan kepemimpinan transformatif 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 dicapai.<sup>15</sup> Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.

Kepemimpinan transformatif menurut Burns<sup>16</sup>, sebagai orang yang disebut-sebut sebagai penggagas istilah ini adalah *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*. Kepemimpinan transformatif adalah suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang

---

<sup>14</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm. 54.

<sup>15</sup> Ara Hidayat dan Imam Machalli, *Pengelolaan ...*, hlm. 101.

<sup>16</sup> *Ibid*, hlm. 58.

diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.

Dari sini, pemimpin yang transformatif adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa datang. Ia adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.<sup>17</sup>

Menurut Covey dan Peters, seorang pemimpin transformatif memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Seorang pemimpin transformatif memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpinlah untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformatif adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Dari pemaparan para pakar mengenai kepemimpinan dan pemimpin transformatif di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dikatakan sebagai pemimpin transformatif jika dia mampu mengubah energi sumber daya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah.

Dilihat dari aspek kepentingan keguruan, kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan gaya kepemimpinan transformatif, jika mereka

---

<sup>17</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 78.

mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru, dari laten menjadi manifes, dari potensial menjadi aktual, dari minimal menjadi optimal, dan dari formalitas ke aktualitas. Dilihat dari aspek kepentingan siswa, gaya kepemimpinan transformatif bermaslahat bagi usaha untuk mendorong potensi kognitif anak menjadi prestasi, memanipulasi potensi keterampilan menjadi sebuah karya, dan lain-lain.<sup>18</sup>

Bass dan Aviola menegaskan empat dimensi penting dalam kadar kepemimpinan transformatif seperti model yang diajukannya di atas dengan memperkenalkan konsep *empat i*, yaitu: (1) *Idealiced influence* (kharismatik), yaitu perilaku yang rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. *Idealiced influence* mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. (2) *Inspirational motivation*, (motivasi inspirasional), yaitu merupakan cerminan perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan 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 menerus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf. (3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), 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. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. (4) *Individualized consideration* (konsiderasi individual), artinya pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

---

<sup>18</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi....*, hlm. 57.

*Jadi* kepemimpinan transformatif dapat dipandang secara mikro dan makro. Secara mikro artinya kepemimpinan transformatif merupakan proses mempengaruhi antarindividu, sedangkan secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.

### **Kepemimpinan Transformatif dan Kepemimpinan Transaksional**

Diskusi tentang kepemimpinan transformatif selalu dikaitkan dengan kepemimpinan transaksional. Bass dan Avolio berpendapat bahwa konsep model kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan transaksional mirip dengan konsep model pemimpin dan manajer. Dalam pengertian tersebut, seorang pemimpin transformatif selalu muncul dalam situasi krisis, masa perubahan, dan selalu berkembang; sementara pemimpin transaksional bekerja dalam situasi yang lebih bersifat birokrasi mekanistik, yang cenderung menyukai kondisi *status quo*.

Meskipun baik pemimpin transformatif maupun transaksional memiliki kesamaan peran yaitu bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, keduanya memiliki strategi yang berbeda dalam melaksanakan fungsi dan memotivasi bawahan. Seorang pemimpin transformasional, menurut Conger, Bennis dan Nunus adalah seorang pemimpin yang mampu mengantarkan anak buahnya ke dalam suatu kesadaran yang lebih tinggi dan dinamis. Seorang atasan yang mempratekkan kepemimpinan transformatif dipandang sebagai seorang “pemimpin” daripada seorang “manajer” atau menurut Garder disebut sebagai “manajer pemimpin” sebagai lawan dari “manajer rutin”. Wacana tersebut menggambarkan profil seseorang yang memainkan karakter transformatif.<sup>19</sup>

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Di sini pemimpin adalah seseorang yang men-*design* pekerjaan beserta mekanismenya,

---

<sup>19</sup>Rumtini Iksan, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SLTP dan Korelasinya dengan Manajemen Instruksional di Beberapa Sekolah di Yogyakarta”, *Artikel*, Editorial Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan edisi ke-38.

dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Dikarenakan sistem kerja yang jelas merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan maka kepemimpinan ini cocok diterapkan di tengah-tengah staf yang belum matang, dan menekankan pada pelaksanaan tugas untuk mendapatkan insentif bukan pada aktualisasi diri.<sup>20</sup> Sementara itu berbeda dengan kepemimpinan transformatif yang tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Ia memotivasi staf atau bawahan untuk secara lebih dari yang ada sekarang mewujudkan minat pribadinya secara segera guna bersama-sama menerjemahkan visi dan misi organisasi.

Berikut ini perbedaan perilaku kepemimpinan transformatif dan transaksional:

<u>Transformatif</u>	<u>Transaksional</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Mengubah situasi</li><li>◆ Mengubah apa yang biasa dilakukan</li><li>◆ Bicara tentang tujuan yang luhur</li><li>◆ Memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Bekerja dalam situasi</li><li>◆ Menerima keterbatasan</li><li>◆ Menerima peraturan dan nilai yang ada</li><li>◆ Timbal balik dan tawar menawar</li></ul>

### Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformatif

Paradigma baru dari kepemimpinan transformatif mengangkat tujuh prinsip sebagaimana di bawah ini: (1) Simplikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional

---

<sup>20</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 75.

yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan. (2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformatif dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. (3) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya. (4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilaman diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. (5) Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. (6) Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif. (7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.<sup>21</sup>

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif**

Kajian mengenai tipe kepemimpinan transformatif termasuk hal yang baru jika dibandingkan dengan tipe kepemimpinan lainnya. Karena itu, amatlah wajar jika pada tataran praksis di lapangan belum banyak pemimpin organisasi yang menerapkan tipe kepemimpinan ini. Demikian halnya dalam organisasi pendidikan, baik itu sekolah, madrasah dan pesantren.

Namun, sekalipun baru, telah banyak studi yang dilakukan

---

<sup>21</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan....*, hlm. 102-103.

menunjukkan efektivitas kepemimpinan transformatif untuk diaplikasikan di dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Studi yang dilakukan oleh Leithwood dkk sebagaimana yang dikutip oleh Sudarwan Danim<sup>22</sup> menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif memberi kontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi, dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa. Walau bagaimanapun, kontribusi ini dimediasi oleh orang lain, peristiwa-peristiwa, dan faktor-faktor organisasi, seperti komitmen guru, kepuasan kerja guru dalam bekerja, dan kultur sekolah memberi efek positif bagi inisiatif restrukturisasi organisasi sekolah dan perbaikan pemerolehan hasil belajar siswa. Kepemimpinan transformatif, karenanya memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran.

Kajian empiris yang dilakukan Maehr dan Migdley<sup>23</sup> membuktikan bahwa variabel mediasi dan kultur sekolah akan mendorong sekolah menjadi tempat bagi guru-guru untuk memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar. Selanjutnya disebutkan bahwa kultur sekolah yang positif yang diasosiasikan dengan motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif. Praksis pembelajaran di ruang belajar, apakah atraktif atau monoton, kondusif atau distoratif, produktif atau deviatif, menyenangkan atau membosankan dan sebagainya sangat ditentukan oleh apakah guru-guru mempunyai sikap positif terhadap tugasnya. Dan sikap positif tersebut lanjutnya, tidak berdiri sendiri, melainkan antara lain disumbang oleh gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah. Melalui gaya kepemimpinan transformatif, segala potensi organisasi pembelajaran dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga.

Dari hasil penelitian di atas dan penelitian-penelitian lainnya

---

<sup>22</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi....*, hlm. 54.

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 55.

menunjukkan betapa urgennya tipe kepemimpinan transformatif untuk diterapkan dalam organisasi sekolah. Hal ini terutama karena kepemimpinan transformatif mampu memenuhi persyaratan utama dalam format kerja MBS yang mensyaratkan manajemen partisipatif. Dengan demikian, tradisi kepemimpinan sekolah sebagai pemimpin tunggal harus ditinggalkan, untuk kemudian menjemput gaya kepemimpinan secara *shared leadership*.

Untuk mencapai ke arah sana, kepala sekolah dituntut untuk menjadi manusia pembelajar, mau berubah ke arah perbaikan. Berikut ini beberapa tips bagi para pemimpin untuk mulai menerapkan pendekatan kepemimpinan transformatif sebagaimana dikemukakan oleh Kevin Kalloway dan Julian Barling<sup>24</sup>, yaitu: (1) Melakukan pengambilan keputusan secara transparan dan konsisten. Ini akan mendorong terciptanya rasa hormat dan kepercayaan. (2) Menunjukkan serta mendorong sikap antusias dan optimis, sehingga guru dan staf lebih percaya diri dan terinspirasi untuk berbuat yang lebih baik. (3) Mengkondisikan dan mengajak guru dan staf untuk selalu melihat permasalahan dalam lingkungan kerja dengan perspektif yang jernih, sehingga akan mendorong partisipasi guru dan staf dalam pengambilan keputusan. (4) Luangkan waktu untuk memberikan perhatian pada guru dan staf, misalnya dengan memberikan penghargaan kepada guru dan staf melalui forum-forum pertemuan internal.

Perubahan gaya kepemimpinan menuju kepemimpinan transformatif ibarat petualangan bagi perbaikan sekolah. Perubahan ini bersifat monumental. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu memainkan peran-peran penting, seperti: (1) Keluar dari gaya kerja kepemimpinan tradisional. (2) Merangsang partisipasi komunitas pembelajar. (3) Merangsang komitmen guru untuk tumbuh secara profesional. (4) Mendorong partisipasi guru dan staf sekolah dalam proses-proses kepemimpinan.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Diadaptasi dari tulisan Ditto Santoso "Kepemimpinan Transformatif di UKM", *Artikel*, <http://www.pnm.co.id/content.asp?id=717&mid=54>.

<sup>25</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi...*, hlm. 77.



Berikut ini beberapa indikator kepemimpinan transformatif seorang kepala sekolah yang dikembangkan dari empat dimensi yang diajukan oleh Bass: (1) Menjadi figur yang sangat dominan di sekolah. (2) Mengikutsertakan guru dalam perencanaan suatu kegiatan. (3) Melibatkan diri dalam semua aspek kegiatan-kegiatan sekolah. (4) Membangkitkan rasa saling meng-hargai pendapat sesama kolega. (5) Memperlakukan orang lain dengan hormat. (6) Mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok. (7) Menjadi inspirator. (8) Membuat staf siap mengorbankan kepentingan pribadi untuk kebaikan kelompok. (9) Membuat orang-orang disekeliling-nya antusias terhadap pekerjaan. (10) Membangkitkan loyalitas terhadap organisasi. (11) Menunjukkan rasa percaya terhadap pendapat staf. (12) Meminta tanggapan dari staf atas hasil kerjanya. (13) Menyemangati guru mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka. (14) Mempertinggi perasaan optimisme guru terhadap masa depan. (15) Memberikan penghargaan ketika seorang guru menyelesaikan pekerjaan dengan baik. (16) Memberikan pengakuan atas kerja staf dalam bentuk pujian secara personal. (17) Menghadiri berbagai pertemuan dan mencari-cari berbagai sumber ide-ide baru dan menyampai-kannya kepada staf. (18) Mencari-cari ide baru dengan menghadiri sekolah-sekolah lain. (19) Cukup mengenal guru-guru secara individual dalam rangka mengetahui ketrampilan, minat, dan memahami persoalan yang dihadapi. (20) Meniadakan penalti terhadap kekeliruan sebagai upaya profesionalisasi dan peningkatan sekolah. (21) Mengkondisikan sekat-sekat perbe-daan secara fleksibel, memberikan kebebasan berpendapat dan ber-tindak selama masih dalam kerangka “kebijakan sekolah”. (22) Mendorong staf untuk selalu mengevaluasi hasil kerja dan menyempurnakannya. (23) Memecahkan problem-problem lama dengan cara-cara baru. (24) Mendorong staf untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan. (25) Mempertinggi motivasi staf untuk sukses. (26) Mendorong staf inovatif, bekerja keras, dan profesional.

Adapun kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS/MBM adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS/MBM di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif

dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS/MBM dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:<sup>26</sup> (1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif. (2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. (3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan. (4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah. (5) Bekerja dengan tim manajemen. (6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

## **KESIMPULAN**

Di Indonesia kajian mengenai kepemimpinan transformatif masih terbilang baru meskipun tidak sepenuhnya baru. Dengan demikian, amatlah wajar jika pada tataran praksis di lapangan pun belum banyak sekolah dan madrasah yang menerapkan tipe kepemimpinan ini. Namun, seiring dengan bertambahnya tantangan dan tuntutan di dunia pendidikan, gaya kepemimpinan transformatif amat krusial untuk diaplikasikan dalam organisasi pendidikan (sekolah dan madrasah), terutama dalam mengimplementasikan pola manajemen berbasis sekolah/madrasah yang amat menekankan manajemen partisipatif, transparan dan demokratis.

---

<sup>26</sup> E. Mulyasa, *Manajemen....*, hlm. 126

## DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- \_\_\_\_\_, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Departemen Pendidikan dan kebudayaan, *Manajemen*, Jakarta: CV. Setrako Rizki, 1980.
- Hidayat, Ara, dan Machali, Imam, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa, 2010.
- Iksan, Rumlina, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SLTP dan Korelasinya dengan Manajemen Instruksional di Beberapa Sekolah di Yogyakarta", *Artikel*, Editorial Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan edisi ke-38.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Berbasis Madrasah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Sagala, Saiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Santoso, Ditto, "Kepemimpinan Transformatif di UKM ", *Artikel*, <http://www.pnm.co.id/content.asp?id=717&mid=54>
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, 273.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

