

**KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Johannes \***

**Abstrack**

Implementation of School Based Management (SBM) presents schools as an institution with authority and authority that is no longer dependent on centralistic policy and bureaucracy, where schools are no longer treated as educational institutions that receive instruction only without creativity adjustments and are positioned as institutions that are controlled only Strict, so it does not have the freedom to move in managing the resources they have to achieve the optimal quality of school. A major challenge in the implementation of SBM is the ability of educational resources in terms of leadership integrity, where the principal is required to have the ability to perform managerial and leadership functions. In the implementation of MBS, there will be undesirable discrepancies, since the policy demands a mental change of the education apparatus and the wider community that has been so long patterned is not easy. The current application of MBS still does not refer to the actual concept, where until now the mastery of concepts relevant to the principal's tasks has not been widely understood by the school principal, so managerial and principal leadership at this time has not run properly. Meanwhile, in the implementation of SBM, the principal is required to be able to carry out managerial and leadership functions in the school. MBS is a model of school management characterized by extensive autonomy in schools, participation and high community participation to improve the quality of education within the national policy framework and applicable legislation.

**Keywords:** Managerial Ability, Leadership, Headmaster, MBS Implementation

**PENDAHULUAN**

**I**mplementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menghadirkan sekolah sebagai suatu lembaga yang memiliki otoritas dan kewenangan yang tidak lagi tergantung pada kebijakan dan birokrasi sentralistik (Fattah, 2000:5), dimana sekolah tidak lagi diperlakukan sebagai lembaga pendidikan yang hanya menerima instruksi tanpa kreativitas penyesuaian dan diposisikan sebagai institusi yang hanya dikendalikan secara ketat, sehingga tidak memiliki keleluasaan untuk bergerak dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai mutu sekolah secara optimal.

Wohlstetter *et. al* yang dikutip Umaedi (2002:4) mengemukakan konsep MBS di banyak negara menjadi agenda penting dalam upaya reformasi pendidikan dalam beberapa dekade terakhir yang bermuara pada upaya peningkatan kinerja sekolah. Sejalan dengan itu, Sagala (2000:3) mengemukakan MBS di negara-negara lain telah terbukti keefektifannya dalam meningkatkan kualitas sekolah.

Kualitas sekolah tidak terlepas dari manajerial dan kepemimpinan, dimana kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Manullang dan Milfayetty (2004.b:6) efektivitas guru dalam menjalankan tugas pembelajaran sangat tergantung pada atmosfir manajerial dan kepemimpinan sekolah. Sejalan dengan itu, menurut Gibson yang dikutip Danim (2002:145) keberhasilan sekolah dalam meningkatkan kualitas lulusannya sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepala sekolahnya. Sedangkan menurut Depdiknas (2000:11) kepala sekolah sangat mempengaruhi bahkan menentukan kemajuan sekolah. Bahkan, menurut Somantrie (2004:8) kualitas kepala sekolah menentukan kinerja sekolah. Selain itu, Conant yang dikutip Danim (2003:217) menegaskan *the difference between a good and a poor school is often difference between a good and poor principals* (perbedaan antara sekolah yang baik dengan sekolah yang buruk selalu identik dengan perbedaan antara baik dengan buruknya kepala sekolahnya). Demikian juga, Millet yang dikutip Law dan Glover (2000:15) berpendapat kualitas kepala sekolah menimbulkan perbedaan antara sekolah yang sukses dengan sekolah yang gagal. Hadiyanto (2003:68) menegaskan satu persyaratan untuk keberhasilan implementasi MBS adalah kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu, menurut Depdiknas (2003:1) kepala sekolah seharusnya memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mendorong terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran serta mampu mengambil keputusan atas dasar inisiatif dan inovatif dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

Menurut Depdiknas (2000:11) kepemimpinan kepala sekolah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Sejalan

dengan itu, Supratiknya dalam Widiastono (2004:375) salah satu aspek kunci bagi keberhasilan MBS adalah peran kepemimpinan kepala sekolah. Selain itu, Kadiman, yang dikutip Depdiknas (2003:2), mengemukakan dalam implementasi MBS, kepala sekolah diharuskan untuk mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan, apabila tanpa dibarengi dengan kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat aspiratif terhadap perubahan, maka upaya pembaharuan pendidikan yang dirancang seideal apapun, tampaknya tidak akan membawa hasil yang optimal. Komite Reformasi Pendidikan, yang dikutip Nurkholis (2003:171-172) mengemukakan dalam implementasi MBS, kepala sekolah seharusnya memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengadopsi kepemimpinan transformasional. Sejalan dengan itu, Suyanto (2003:<http://www.google.com>) mengemukakan kepala sekolah perlu mengadopsi model kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat difungsikan secara optimal. Selanjutnya, menurut Depdiknas (2003:2) dalam rangka implementasi MBS, kepala sekolah harus memiliki daya pengaruh yang kuat dalam menjalankan sekolah yang dipimpinnya, dimana melalui kepemimpinan transformasional diharapkan kepala sekolah akan lebih memiliki arah dalam memberikan pengaruhnya di sekolah.

Tantangan utama dalam implementasi MBS adalah kemampuan sumber daya pendidikan dari segi integritas kepemimpinan, di mana kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan melaksanakan fungsi manajerial dan kepemimpinan (Manullang dan Milfayetty, 2001:1). Dalam implementasi MBS, pasti akan ditemukan pertentangan yang tidak dikehendaki, karena kebijakan itu menuntut perubahan mental aparat pendidikan dan masyarakat luas yang telah sekian lama terpolat tidaklah mudah (Jalal dan Supriadi, 2001:165). Menurut Manullang dan Milfayetty (2004.b:7) implementasi MBS masih belum merujuk pada konsep yang sebenarnya. Unsur birokrasi dari pemerintah kabupaten/kota maupun lembaga yayasan masih sangat mengikat. Bahkan kunci penyelenggaraan pendidikan di sekolah masih dipegang dan dikendalikan sepenuhnya oleh pemerintah atau yayasan. Tempo-Interaktif, 24 Oktober 2003, yang dikutip Hadiyanto (2004:62), menuliskan *Indonesia Corruption Watch (ICW)* menduga

pelaksanaan MBS menjadi unsur korupsi di lingkungan sekolah dan pengelola pendidikan.

Implementasi MBS belum efektif, menurut Manullang dan Milfayetty (2002:109) faktor penyebab Implementasi MBS belum efektif adalah manajemen dan kepemimpinan, dimana selama ini manajemen di sekolah terlalu didominasi oleh kemampuan kecerdasan intelektual, sentralistik, *top-down*, instruktif, dominasi *position power* dan *task oriented* yang mengakibatkan manajemen di sekolah tidak berdaya. Selain itu, kepala sekolah belum menjalankan kepemimpinannya secara efektif terutama ke arah keberanian mengadakan perubahan. Sebagian di antara kepala-kepala sekolah bertahan dengan pola-pola tradisional.

Sejalan dengan itu, Jalal dan Supriadi (2001:155-156) mengemukakan kepala sekolah negeri memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam mengelola sumber daya dan manajemen sekolah. Selain itu, kepala sekolah tidak dibekali dengan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang baik, karena selain hanya dibekali beberapa kali pelatihan, rekrutmennya lebih didasarkan atas urutan jenjang kepangkatan.

Masalah-masalah yang menyebabkan masih rendahnya efektivitas implementasi MBS selayaknya segera dicermati dan diberi solusi, sehingga melalui strategi implementasi MBS akan segera terwujud pendidikan yang bermutu, yang pada gilirannya kelak kualitas sumber daya manusia Indonesia akan kompetitif. Oleh sebab itu, kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS perlu dan bermanfaat untuk dibahas dalam makalah ini.

## **KAJIAN TEORITIK**

### **1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Kata “implementasi” berasal dari kata “*implementation*”, yang menurut Bellingham (2004:154) bermakna proses menerapkan sesuatu hal yang telah terbukti untuk menjadikannya sesuai dengan yang diinginkan dan memungkinkan. Depdikbud (1995:384) membatasi implementasi sebagai

pelaksanaan; penerapan. Implementasi dalam kajian ini dibatasi sebagai penerapan sesuatu hal untuk menjadikannya sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut Fattah (2003:76), Sagala (2004:129), dan Nurkolis (2003:1) "Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)" merupakan terjemahan dari "*School Based Management (SBM)*".

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen sekolah dengan otonomi yang lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas (keluwesan) pengelolaan sumber daya sekolah dan partisipasi langsung dari warga sekolah dan masyarakat untuk peningkatan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku (Depdiknas, 2006:2).

Menurut Oswald (1995:<http://darkwing.uoregon.edu>:80) MBS sebagai desentralisasi kewenangan dalam pengambilan keputusan terletak di sekolah yang merupakan salah satu strategi yang sangat populer sejak masa pergerakan reformasi sekolah. Sejalan dengan itu, Malen, Ogawa dan Kranz, yang dikutip Abu-Duhou (2002:16) mendefinisikan MBS secara konseptual sebagai perubahan formal dari struktur penyelenggaraan pendidikan berbentuk desentralisasi peningkatan redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting untuk mendorong dan menopang peningkatan kualitas pendidikan. Slamet (2005:12) berpendapat MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan dan kebutuhan sekolah. Hal ini sejalan dengan Fattah (2000:4, 2003:76-77, 2004:9) yang mengemukakan MBS adalah suatu pendekatan politik bertujuan untuk meredesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orangtua siswa, dan masyarakat. Hal ini didukung oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan *World Bank* yang dikutip Mulyasa (2004.b:11) yang memberi pengertian MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan nasional. Sejalan dengan itu, Jalal dan Supriadi (2001:160-161) mengemukakan MBS adalah model manajemen sekolah yang ditandai oleh

adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Menurut Sagala (2000:4, 2004:133) MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah dan masyarakat sesuai dengan standar mutu yang berkaitan dengan program sekolah. Selain itu, Manullang dan Milfayetty (2001:1) mengemukakan MBS merupakan konsep pengelolaan sekolah dengan ciri otonomi yang mengubah ketergantungan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengkoordinasian dan penyesuaian sumber daya yang dilakukan oleh sekolah secara mandiri dengan melibatkan semua kelompok yang berkepentingan.

## **2. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah**

Menurut Depdikbud (1995:623) kata “kemampuan” berarti “kesanggupan; kecakapan; kekuatan”. Menurut Robbins (1991:86) kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Klausmeier, yang dikutip Umaedi (2002:6), menyebutkan kemampuan adalah kecakapan untuk melakukan tugas-tugas. Sementara itu, Sigit (2003:24) mengemukakan kemampuan adalah bakat yang melekat pada diri seseorang yang diperoleh sejak lahir, belajar atau pengalaman untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik maupun mental. Dari batasan itu, kajian ini membatasi kemampuan sebagai kapasitas atau kecakapan atau bakat yang melekat pada diri individu yang diperoleh sejak lahir, dari belajar atau pengalaman untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan

Menurut Depdikbud (1995:224) kata “manajerial” berarti “berhubungan dengan manajer”. Menurut Martinus (2001:350) bahwa kata “manajerial” berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata “*managerial*” yang berarti “bersifat; berhubungan dengan tugas sebagai manajer”. Pengertian manajerial yang menjadi acuan dalam kajian ini sebagai berhubungan dengan tugas manajer. Jadi, kemampuan manajerial adalah kapasitas atau kecakapan yang dimiliki individu yang berhubungan dengan tugasnya sebagai manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada guna pencapaian tujuan sekolah.

Menurut Danim (2003:56) padanan yang paling tepat dari istilah “kepala sekolah” adalah “*school principal*”, karena “*school principal*” kesehariannya menjalankan fungsi *principalship* (kekepalasekolahan) yang mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Menurut Bellingham (2004:240) kepala sekolah adalah kepala administratif dari suatu sekolah yang memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pengkoordinasian dan pengarahan dalam aktivitas-aktivitas suatu sekolah. Menurut Danim (2002:145) kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Menurut Wahjosumidjo (2002:83) kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar. Selain itu, Depdiknas (2000:11) mengemukakan kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Jadi, Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin tertinggi atau kepala administratif dari suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, dan memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pengkoordinasian dan pengarahan dalam aktivitas-aktivitas suatu sekolah.

Dari uraian-uraian tersebut, disimpulkan kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas atau kecakapan atau kesanggupan yang dimiliki kepala sekolah yang berhubungan dengan tugasnya sebagai manajer dalam mengelola sumber daya yang ada untuk pencapaian tujuan sekolah.

Menurut Depdiknas (2007.c:102) kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi (1) profesional, (2) wawasan kependidikan dan manajemen, (3) personal, dan (4) sosial. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 telah ditetapkan kompetensi Kepala Sekolah Profesional (Depdiknas, 2007.e:1), dimana kepala sekolah profesional dituntut memiliki dimensi kompetensi yang meliputi (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial (Depdiknas, 2007.d:7-10). Menurut Depdiknas (2007.c:102-123) mengemukakan bahwa kompetensi profesional Kepala SMP adalah sebagai (1) pemimpin, (2) manajer, (3) pendidik, (4) administrator, (5) wirausahawan, (6) pencipta iklim kerja, dan (7) penyelia.

Selain itu, Depdiknas (2006.c:[http://202.43.163.69/duniaguru/kepsek/kompetensi\\_kepsek\\_smp\\_htm](http://202.43.163.69/duniaguru/kepsek/kompetensi_kepsek_smp_htm)) merinci kompetensi Kepala SMP menjadi (1) memiliki landasan dan wawasan pendidikan, (2) memahami sekolah sebagai sistem, (3) memahami MBS, (4) merencanakan pengembangan sekolah, (5) mengelola kurikulum, (6) mengelola tenaga kependidikan, (7) mengelola sarana dan prasarana, (8) mengelola kesiswaan, (9) mengelola keuangan, (10) mengelola hubungan sekolah-masyarakat, (11) mengelola kelembagaan, (12) mengelola sistem informasi sekolah, (13) memimpin sekolah, (14) mengembangkan budaya sekolah, (15) memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi dan kewirausahaan, (16) mengembangkan diri, (17) mengelola waktu, (18) menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, (19) memberdayakan sumber daya sekolah, (20) melakukan koordinasi/penyerasian, (21) mengambil keputusan secara terampil, (22) melakukan monitoring dan evaluasi, (23) melaksanakan supervisi (penyeliaan), (24) menyiapkan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil akreditasi, dan (25) membuat laporan akuntabilitas sekolah.

Menurut Depdiknas (2000:11) dan Mulyasa (2004.b:98) tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dirumuskan sebagai EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator*). Menurut Wahjosumidjo (2002:96) kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah perencana, organisator dan pengendali. Selanjutnya, Stoner yang dikutip Wahjosumidjo (2002:96) mengemukakan ada delapan fungsi yang harus dilaksanakan seorang manajer, yaitu (1) bekerja dengan dan melalui orang lain, (2) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, (3) dengan waktu dan sumber yang terbatas, mampu menghadapi berbagai persoalan, (4) berpikir secara realistis dan konseptual, (5) juru penengah, (6) seorang politisi, (7) seorang diplomat, dan (8) pengambil keputusan yang sulit.

Menurut Mulyasa (2004.a:108) dalam tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk (1) memberdayakan SDM sekolah melalui kerjasama (*cooperative*), (2) memberi kesempatan kepada SDM sekolah untuk meningkatkan profesinya, dan (3) mendorong keterlibatan seluruh SDM sekolah dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam memberdayakan SDM sekolah melalui kerjasama untuk peningkatan profesionalisme SDM sekolah harus mementingkan kerjasama dengan SDM sekolah serta pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.

Kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi, serta mencapai tujuan sekolah. Kepala Sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakannya.

Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para SDM sekolah, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan semua pihak.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam memberikan kesempatan kepada para SDM sekolah untuk meningkatkan profesinya secara persuasif dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh SDM sekolah untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

### **3. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Istilah “kepemimpinan transformasional kepala sekolah” merupakan terjemahan dari “*transformational leadership of the school principal*” (Danim, 2003:56). Burn, sebagai orang yang pertama kali menggagas kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikutip Danim (2003.a:58) mendefinisikan “*transformational leadership is a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”, (kepemimpinan transformasional adalah suatu proses, dimana pemimpin dan pengikut saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka). Sedangkan, menurut Hughes, Ginnett and Curphy (2002:42) *transformational leadership is a form of leadership, which serves to change the status quo by appealing to follower’s*

*values and their sense of higher purpose*, (kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk dari kepemimpinan yang berperan mengubah *status quo* dengan memahami kepentingan bawahan dan kebutuhan/tujuan yang lebih tinggi). Sementara itu, Depdiknas (2003.a:12) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Selain itu, Nawawi (2003:168) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam kajian ini adalah suatu bentuk/pendekatan kepemimpinan yang berperan mengubah kesadaran atau *status quo* dengan memahami kepentingan/kebutuhan warga sekolah, membangkitkan semangat dan mengilhami warga sekolah untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan sekolah yang lebih tinggi, tanpa merasa ditekan atau tertekan, yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin tertinggi atau kepala administratif dari suatu sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, dan memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pengkoordinasian dan pengarahan dalam aktivitas-aktivitas suatu sekolah.

Gagasan awal kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burn pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya oleh Bernard Bass pada tahun 1985 dikembangkan penerapannya ke dalam konteks organisasi (Bass yang dikutip Depdiknas, 2003:11).

Menurut Tichy dan Ulrich (2002:336) salah satu contoh dramatis dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan Lee Iacocca sebagai ketua dari *Chryster Corporation*. Pada tahun 1980 Iacocca menerapkan kepemimpinan transformasional untuk mengubah perusahaan yang sedang diambang kebangkrutan sehingga akhirnya dapat menjadi perusahaan yang menguntungkan. Ia ciptakan visi tentang keberhasilan dan memotivasi kelompok besar pegawai-kunci (*key person*) agar bertindak untuk mewujudkan visi menjadi

kenyataan dan secara berangsur-angsur mengurangi tenaga sebanyak 60.000 orang. Hasilnya pada tahun 1984, maka *Chrysler* sudah mendapat laba yang memecahkan rekor, mencapai standar moral pegawai yang tinggi dan membantu pegawai dalam membangkitkan rasa memiliki tujuan dalam pekerjaan mereka.

Robbins (2003:61-62), mengemukakan Jack Welch dari *General Electric* dan Richard Branson dari *Virgin Group* merupakan contoh pemimpin transformasional. Mereka mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mengubah kesadaran para pengikut tentang persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru serta mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok.

Leithwood yang dikutip Lashway (1996:<http://darkwing.uoregon.edu:80/~ericcem/digests.html>) *transformational leaders foster the acceptance of group goals, convey high performance expectations, create intellectual excitement, and offer appropriate models through their own behavior*, (para pemimpin transformasional menerima tujuan-tujuan kelompoknya, menyampaikan harapan-harapan tentang pelaksanaan tugas yang tinggi, menciptakan rangsangan intelektual dan sering memberikan contoh-contoh yang tepat melalui sikap-sikap dan tingkah laku mereka sendiri). Selanjutnya, menurut Hughes, Ginnett and Curphy (2002:402) pemimpin transformasional mengartikulasikan masalah dengan sistem yang baru dan visi yang benar tentang tujuan dari masyarakat atau organisasi barunya. Visi masyarakat baru ini dihubungkan dengan kuat terhadap kepentingan pemimpin dan para pengikutnya.

Dalam upaya pengenalan secara mendalam tentang model kepemimpinan transformasional, Bass yang dikutip Yukl (1994:297-298) mengemukakan ada model kepemimpinan transaksional, yakni kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo* (Bass yang dikutip Depdiknas, 2003:11). Menurut Tjiptono dan Syakhroza (1999:3) kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*), dimana para pengikut/bawahan mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah pemimpinnya.

Menurut Robbins (2003:62) kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional tidak boleh dipandang sebagai pendekatan yang berlawanan dengan penyelesaian pekerjaan. kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional yang menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan kepemimpinan transaksional saja. Bass, yang dikutip Yukl (1994:298) mengemukakan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berbeda, namun tidak saling eksklusif dan pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua model kepemimpinan tersebut pada waktu dan situasi yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan kharismatik, meskipun kepemimpinan transformasional lebih dari kepemimpinan kharismatik. Bass, yang dikutip Yukl (1994:298) mengemukakan Kharisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, namun kharisma itu sendiri tidak cukup bagi proses transformasional. Menurut Nawawi (2004:166) kepemimpinan kharismatik menginginkan bawahan/pengikut untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau sedikit mungkin perubahan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berusaha menanamkan dan mendorong para pengikut untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang sudah mapan di lingkungan organisasi atau yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Hal ini sejalan dengan Avolio dan Bass, yang dikutip Robbins (2003:62) yang mengemukakan pemimpin kharismatik menginginkan agar para pengikut untuk mengadopsi pandangan dunia kharismatik dan tidak beranjak lebih jauh, sedangkan pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut tentang kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang mapan, melainkan juga pandangan yang akan ditetapkan pemimpin.

Tichy dan Devanna (1986:344-348) mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional adalah (1) mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan, (2) orang-orang berani, (3) mempercayai manusia, (4) digerakkan oleh nilai (*value driven*), (5) pembelajar seumur hidup, (6) memiliki kemampuan mengatasi kompleksitas, ketidakjelasan dan ketidakpastian, dan (7) visionaries.

Menurut Bass, yang dikutip Yukl dalam Nurkolis (2003:172) kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi.

Johnson and Johnson, yang dikutip Nawawi (2004:167-168), menjelaskan kepemimpinan transformasional selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan di antara guru/pegawai di sekolah dengan cara saling melindungi satu sama lainnya dan saling mendukung untuk mengaktualisasikan visi yang menguntungkan. Di samping itu, Johnson and Johnson, yang dikutip Nawawi (2003:168), mengatakan kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui pertanyaan sebagai berikut (1) bagaimana mengelola strategi *status quo* dari persaingan tradisional dan model individual dalam manajemen? (2) bagaimana menggagas visi yang dapat dan harus diraih sekolah? (3) sejauhmana guru/pegawai dapat diberdayakan melalui kerjasama tim yang saling mendukung? (4) sejauhmana kepala sekolah menjadi contoh (teladan) dalam menerapkan prosedur tim kerja yang berani menanggung risiko dalam melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan keahliannya? dan (5) seberapa dalam kesadaran guru/pegawai untuk meningkatkan kemampuan hubungan interpersonal?

Dalam mengelola tantangan *status quo* dari persaingan tradisional dan model individual dalam manajemen, kepala sekolah harus mampu memberi *spirit* (semangat) dan contoh untuk senantiasa maju dengan meningkatkan kualitas ke dalam *net work* (jaringan kerja) yang saling terkait erat sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas. Promosi yang lebih sportif akan meningkatkan kualitas hubungan dan nilai-nilai dari guru/pegawai di sekolah.

## **KESIMPULAN**

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dan memegang peran sentral yang paling untuk keberhasilan implementasi MBS. Oleh karena itu, MBS menuntut sosok kepala sekolah yang

memiliki kemampuan manajerial yang tangguh dan profesional dalam mengelola sekolahnya agar mampu mengambil keputusan atas dasar inisiatif dan inovatif dalam peningkatan kualitas sekolah. Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial kepala sekolah, paling tidak diperlukan tiga macam keterampilan, yaitu (1) *technical skill*, (2) *humanistic skill*, dan (3) *conceptual skill*.

Kepala sekolah seharusnya memiliki sifat kepemimpinan yang kuat, partisipatif dan demokratis, di mana ketiga unsur tersebut terdapat dalam model kepemimpinan transformasional. Melalui kepemimpinan transformasional diharapkan kepala sekolah mampu membangun kesamaan dalam kesadaran terhadap urgensi visi dan misi dalam proses transformasi yang sedang dan akan dilaksanakan, serta diharapkan lebih memiliki arah dalam memberikan pengaruhnya di sekolah guna meningkatkan implementasi MBS di sekolahnya. Kepemimpinan transformasional dalam kegiatan sehari-hari dapat diimplementasikan melalui perilaku kepala sekolah yang mencerminkan sikap dari dimensi (1) kharisma, (2) kepekaan individu, dan (3) stimulasi intelektual.

Hal penting yang harus diingat bagi siapa saja yang ingin mempraktekkan kepemimpinan transformasional adalah tidak hanya mengandalkan kharisma personalnya, tetapi harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Duhou, Ibtisam [Penerjemah: Aini, Noryamin, Suparto dan Abas Al-Jauhari]. (2002). *School Based Management*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bellingham, John. (2004). *Academic's Dictionary of Education*, New Delhi: Academic (India) Publisher.
- Danim, Sudarwan. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdikbud. (1995). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. (2000). *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SLTP, Direktorat PLP.
- (2003). *Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Balitbang.
- .(2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat PLP.

- .(2006).a. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sekolah Menengah Pertama (SMP)*, Jakarta: Dharma Bhakti.
- .(2007). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, Jakarta: Direktorat Pembinaan SMP.
- .(2007).c. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- .(2007).d. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi.
- .(2007).e. *Panduan Bimbingan Teknis Peningkatan Profesi Kepala Sekolah*, Jakarta: Direktorat PMPTK.
- Fattah, Nanang. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah, Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, Bandung: Andira.
- .(2003). *"Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah"*, Jakarta: Formasi, Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan, Nomor 8, Tahun IV:75-86.
- .(2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Hughes, Ricard L, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. (2002). *Leadership, Enhancing the Lesson of Experience*, New York: McGraw-Hill/Irwin
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi (Ed). (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Lashway, Larry. (1996). *The Strategies of a Leader, Educational Management*, Eric Digest105:<http://darkwing.uoregon.edu.80/~erricem/digest/html> [25 Mar 2005].
- Law, Sue, and Derek Glover. (2000). *Educational Leadership and Learning*, Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Manullang, Belferik, dan Sri Milfayetty. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, [Makalah], Disampaikan pada Seminar Sehari Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Lubuk Pakam, di Lubuk Pakam
- .(2002). *"Studi tentang Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dan Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar"*, Medan: Jurnal Penelitian Bidang Pendidikan, Volume 8 (2):109-116.
- .(2004).a. *Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Kecerdasan (IQ, EQ dan SQ)*, [Makalah]. Disampaikan pada Seminar Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Deli Serdang, di Lubuk Pakam, tanggal 7 September 2004.

- . (2004).b. *Otonomi, Kewajiban dan Hak-hak Guru*, [Makalah], Disampaikan pada Seminar HUT PGRI Ke 59 Kabupaten Deli Serdang, di Lubuk Pakam, tanggal 20 Desember 2004.
- Martinus, Surawan. (2001). *Kamus Kata Serapan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyasa, E. (2004).a. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . (2004).b. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo.
- Oswald, Lori Jo. (1995). *School-Based Management, Educational Management*, Eric Digest 99:<http://darkwing.uoregon.edu:80/~ericcem/digest.html> [25 Mar 2005].
- Robbins, Stephen P. (1991). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International.
- [Alih Bahasa: Tim Indeks]. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sagala, Syaiful. (2000). "Menghadapi Persaingan Mutu Menggunakan Strategi Manajemen Berbasis Sekolah", Jakarta: Formasi, Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan, Nomor 2, Tahun II:1-11.
- . (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: Nimas Multima.
- Sigit, Soehardi. (2003). *Esensi Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: FE – UST.
- Slamet. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*, [Makalah], Dipresentasikan pada Workshop Sekolah Standar Nasional, tanggal 18-21 Oktober 2005, di LPMP Jakarta.
- Soemantrie, Hermana. (2004). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Pusat Kurikulum Balitbang.
- Suparno, Paul, dkk. (2002). *Reformasi Pendidikan, Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius.
- Suyanto. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Forum Otonomi Pendidikan*, <http://www.google.com> [25 Mar 2005].
- Tjiptono, Fandy, dan Ahmad Syakhroza. (1999). "Kepemimpinan Transformasional", Jakarta: Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia, No.9, Tahun XXVIII:3-5.
- Umaedi. (2002). *Kemampuan Manajerial Kepala SLTP yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah*, [Sinopsis Disertasi], Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Widiastono, Tonny D. (Ed). (2004). *Pendidikan Manusia Indonesia*, Jakarta: Kompas.
- Yukl, Gary. A. [Alih Bahasa: Udaya, Yusuf]. (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership In Organizations 3e)*, Jakarta: Prenhallindo.

---

\* Penulis Adalah Dosen Universitas Terbuka