

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH

Hanif Al Kadri

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia
Jl. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Barat, Padang, Sumatera Barat 25131
E-mail: hanifalkadri78@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk memperoleh data dan informasi tentang gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh kepala Sekolah Menengah SMKS Kelompok Bisnis Manajemen se-Kota Padang. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang yang berjumlah 129 orang. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan menggunakan teknik stratified proportional random sampling sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 62 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket model Skala Semantic Differensial dengan lima pilihan jawaban. Uji validitas instrumen diperoleh dengan menggunakan rumus Spearman. Hasil analisis data menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berada pada interpretasi cukup yaitu 53,78 % yang mengindikasikan bahwa interpretasi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh rata-rata kepala sekolah di SMKS kelompok manajemen se kota Padang masih perlu mendapatkan perhatian khusus sehingga mampu memberikan dampak baik terhadap manajemen dan kepemimpinan sekolah secara umum.

Kata Kunci: transformasi, gaya kepemimpinan

Abstract: The purpose of this study was to obtain data and information on the transformational leadership style used by the head of Middle School SMKS Management Business Group Within the city of Padang. The study population was all teachers who teach in vocational Private Business Group Management Within the city of Padang, which amounted to 129 people. Samples were taken by using the Slovin formula using proportional stratified random sampling so that the sample in this study amounted to 62 people. The research instrument used was a questionnaire models Semantic Differential Scale with five possible answers. Test the validity of the instrument was obtained by using the formula of Spearman. The results of the analysis of the data shows that are in the transformational leadership style that is enough interpretation 53.78%, which indicates that the interpretation of transformational leadership style adopted by the average principal SMKS management group Within Padang city still needs special attention so as to leave a good impact on the management and the leadership of the school in general.

Keywords: transformation, leadership style

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu satuan pendidikan menengah yang mengemban tugas dan fungsi pendidikan. SMK memiliki tugas dan fungsi tersendiri yaitu mempersiapkan peserta didik dengan memiliki seperangkat keahlian dan keterampilan untuk siap bekerja. Oleh sebab itu, SMK mempunyai nilai-nilai tersendiri

yang dijadikan dasar dalam mewujudkan tugas dan fungsinya tersebut. Seperti semboyan yang selalu melekat pada SMK yaitu “SMK Bisa”. Semboyan ini merupakan salah satu bagian dari budaya yang wujudnya adalah sebuah artifak. Semboyan SMK Bisa ini memiliki makna dan nilai tertentu. Semboyan SMK Bisa ini dapat dimaknai bahwa peserta didik SMK adalah peserta didik yang dipersiapkan untuk langsung terjun ke dunia kerja dengan seperangkat keterampilan. Penanaman nilai-nilai dalam rangka mempersiapkan peserta didik yang handal tentu harus dicerminkan dalam budaya sekolah yang selalu ditampilkan dalam aktivitas keseharian di sekolah. Pencerminan budaya yang baik ini harus ditampilkan oleh seluruh komponen terutama guru sebagai sosok yang akan ditiru oleh peserta didik.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan dimana kepala sekolah mampu melakukan perubahan dalam diri individu untuk mencapai performa terbaik melalui kharisma, pemberian stimulasi intelektual, motivasi, dan perhatian pada individu. Gaya kepemimpinan ini diyakini mampu memberikan dampak baik terhadap manajemen dan pengelolaan sekolah. Hanya saja, fakta awal menunjukkan bahwa belum semua kepala sekolah di SMKS kelompok bisnis manajemen ini yang mampu menunjukkan secara optimal gaya kepemimpinan transformasional yang dimaksud pada sekolah mereka masing-masing. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa fenomena berikut:

1. Kepala sekolah masih belum dapat menjadikan dirinya sebagai panutan atau teladan yang baik bagi warga sekolahnya dimana kepala sekolah masih datang terlambat ke sekolah sehingga kurang dapat menunjukkan kewibawaannya sebagai seorang kepala sekolah.
2. Kepala sekolah belum optimal dalam melakukan tanggung jawabnya misalnya dalam pelaksanaan supervisi akademik, kepala sekolah masih hanya sekedar melihat dari luar kelas.
3. Kepala sekolah belum maksimal dalam pemberian motivasi kepada para guru, baik motivasi yang berupa material maupun motivasi yang immaterial.
4. Kepala sekolah masih belum optimal dalam memberikan perhatian kepada warga sekolahnya. Hal ini terlihat dari masih kurangnya kepedulian kepala sekolah terhadap guru dimana masih minimnya teguran yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru yang indisipliner.
5. Kepala sekolah masih belum optimal dalam mendengarkan keluhan guru, misalnya keluhan tentang sarana pembelajaran yang belum lengkap.

6. Kepala sekolah belum memberdayakan guru dengan sebaik mungkin terbukti dengan minimnya keterlibatan guru dalam mengambil keputusan dan kurangnya partisipasi guru dalam memberikan ide dan saran.
7. Kepala sekolah belum mampu untuk membangkitkan kreativitas guru.
8. Masih minimnya bimbingan dan latihan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru-guru.
9. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah cenderung menggunakan instruksi atau perintah.

Bila fenomena-fenomena tersebut dibiarkan begitu saja, maka akan berdampak kurang baik terhadap kemajuan sekolah sehingga akan menjadi penghalang dalam mewujudkan sekolah efektif. Oleh sebab itu, penelitian ini sengaja diarahkan untuk mengkaji lebih jauh tentang “gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah (Studi pada Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Kelompok Bisnis Manajemen se-Kota Padang) dilihat dari beberapa aspek yang menjadi indikator dari gaya kepemimpinan transformasional antara lain; (1) Pengaruh ideal kepala sekolah dalam memberikan teladan, konsistensi, loyalitas & tanggungjawab; (2) Motivasi inspirasi dari kepala sekolah dalam hal memotivasi, melakukan komunikasi, menampilkan optimisme dan membangkitkan semangat kerja tim; (3) Stimulasi intelektual kepala sekolah terkait dengan kemampuannya dalam membangkitkan kreativitas, meningkatkan intelegensi, memberikan saran dan melakukan *sharing*; serta (4) Perhatian individual kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian, membimbing, dan memperhatikan kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya.

METODE

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMK Swasta kelompok bisnis manajemen se-Kota Padang, maka penelitian ini merupakan sebuah penelitian dengan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini diambil dari 4 SMKS yaitu SMK Kosgoro 2, SMK Nasional, SMK Nusatama dan SMK PGRI kota Padang dengan jumlah guru sebanyak 129 orang. Jumlah sampel diperoleh dengan sebanyak 62 orang dengan melakukan identifikasi strata, menentukan ukuran, dan penggunaan rumus dan pembulatan. Data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden, sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah guru yang terpilih sebagai responden yang bertugas di SMK swasta kelompok bisnis manajemen se Kota Padang.

HASIL PENELITIAN

Pengumpulan data tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional didapat dari penyebaran angket kepada 62 orang guru di SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang. Angket gaya kepemimpinan transformasional yang disebarkan terdiri dari 50 butir item dengan poin tertinggi 2 dan poin terendah -2. Skor maksimal variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 100 (2 x 50) dan skor minimalnya adalah -100 (-2 x 50).

Berdasarkan hasil pengolahan dan perhitungan data penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, maka diperoleh skor tertinggi sebesar 90 dan skor terendah sebesar 31. Untuk mendapatkan gambaran tentang perolehan skor variabel gaya kepemimpinan transformasional, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

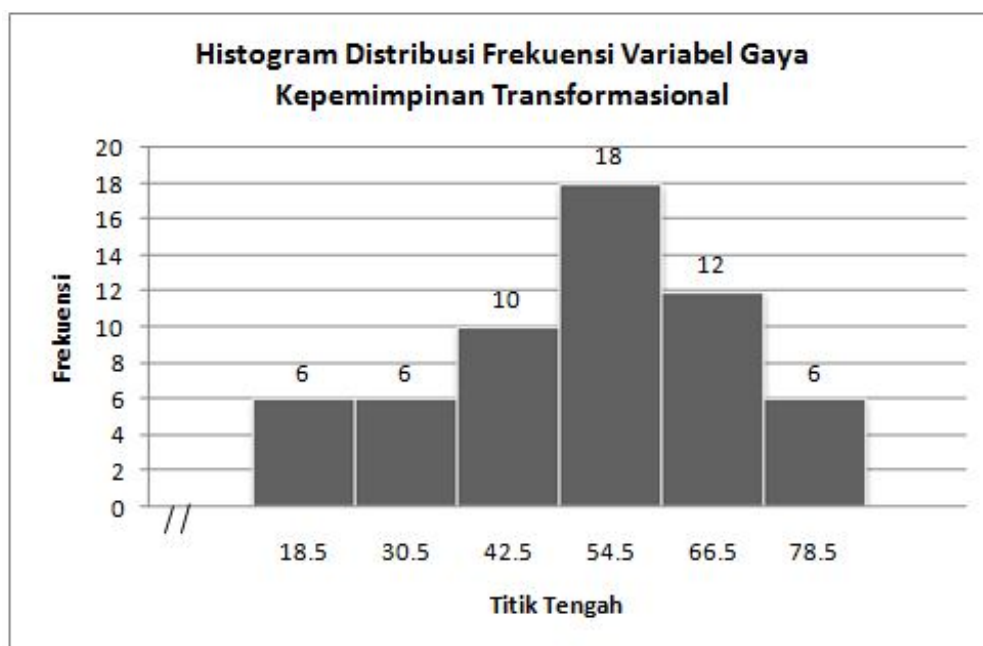
| Variabel | Gaya Kepemimpinan Transformasional |
|------------------------|------------------------------------|
| Skor tertinggi | 91 |
| Skor terendah | 14 |
| Range | 78 |
| Class interval | 7 |
| Interval | 12 |
| Mean | 53,78 |
| Median | 54,5 |
| Modus | 55,94 |
| Standar Deviasi | 19,26 |

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

| Class Interval | <i>f</i> | <i>Cum f</i> | Frekuensi Relatif | % <i>Cum f</i> |
|----------------|----------|--------------|-------------------|----------------|
| 85 – 96 | 4 | 62 | 6,45 % | 100 % |
| 73 – 84 | 6 | 58 | 9,68 % | 93,55 % |
| 61 – 72 | 12 | 52 | 19,35 % | 83,87 % |
| 49 – 60 | 18 | 40 | 29,04 % | 64,52 % |
| 37 – 48 | 10 | 22 | 16,13 % | 35,48 % |

| Class Interval | <i>f</i> | <i>Cum f</i> | Frekuensi Relatif | % <i>Cum f</i> |
|----------------|--------------|--------------|-------------------|----------------|
| 25 – 36 | 6 | 12 | 9,68 % | 19,35 % |
| 13 – 24 | 6 | 6 | 9,68 % | 9,68 % |
| Jumlah | N= 62 | | 100 % | |

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa skor rata-rata untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 53,78. Sementara itu, dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa hanya 29,04 % responden yang berada di kelas interval rata-rata. Selanjutnya 35,48 % responden berada di bawah kelas interval rata-rata dan 35,48 % responden berada di atas kelas interval rata-rata. Jadi, dapat disimpulkan bahwa jumlah responden yang berada di bawah dan di atas kelas interval rata-rata adalah sama yaitu 35,48 % atau sebanyak 22 orang responden.



Gambar 1 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengolahan data variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan membandingkan skor rata-rata dengan skor tertinggi di kali 100 %, yaitu 53,78 dibagi 100 dan dikali 100, maka diperoleh skor 53,78 %. Dari perolehan skor ini, dapat diinterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berada pada interpretasi “cukup” dari skor ideal. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa

gaya kepemimpinan transformasional pada SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang berada pada kategori “cukup”.

Untuk memperoleh informasi yang lebih rinci tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Skor Rata-rata Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

| Variabel | Indikator | Subindikator | Skor Ideal | Total Skor rata-rata | % Tingkat pencapaian | Kategori | % Tingkat pencapaian, Kategori |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------|----------------------|----------------------|----------|--------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | Pengaruh ideal | Memberi teladan | 6 | 3,77 | 62,83 % | Kuat | 63,33 % = Kuat |
| | | Konsisten | 6 | 3,66 | 61,00 % | Kuat | |
| | | Loyalitas | 6 | 3,90 | 65,00 % | Kuat | |
| | | Bertanggung jawab | 6 | 3,87 | 64,50 % | Kuat | |
| | Motivasi inspirasi | Memotivasi | 6 | 3,31 | 55,17 % | Cukup | 54,92 % = Cukup |
| | | Melakukan komunikasi secara jelas | 6 | 3,19 | 53,17 % | Cukup | |
| | | Menampilkan optimisme | 6 | 3,53 | 58,83 % | Cukup | |
| | | Membangkitkan smngat kerja tim | 6 | 3,15 | 52,50 % | Cukup | |
| | Stimulasi Intelektual | Membangkitkan kreativitas | 6 | 3,13 | 52,17 % | Cukup | 49,92 % = Cukup |
| | | Meningkatkan intelegensi | 6 | 3,02 | 50,33 % | Cukup | |
| | | Memberikan saran | 6 | 3,02 | 50,33 % | Cukup | |
| | | Melakukan sharing | 6 | 2,81 | 46,83 % | Cukup | |
| | Perhatian Individual | Pendelegasian | 8 | 3,60 | 45,00 % | Cukup | 50,11 % = Cukup |
| | | Membimbing | 6 | 3,00 | 50,00 % | Cukup | |
| | | Memperhatikan kebutuhan | 8 | 4,37 | 54,63 % | Cukup | |
| | | Mendengarkan | 6 | 3,05 | 50,83 % | Cukup | |

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa indikator pengaruh ideal berada pada kategori kuat dengan tingkat pencapaian 63,33%, indikator motivasi inspirasi berada pada kategori cukup dengan tingkat pencapaian 54,92%, stimulasi intelektual berada pada kategori cukup dengan tingkat pencapaian 49,92%, dan perhatian individual berada pada kategori cukup dengan tingkat pencapaian 50,11%, berada pada kategori cukup dengan tingkat pencapaian 55,6 % dan indikator kepercayaan berada pada kategori kuat dengan

tingkat pencapaian 62,83%. Bila dilihat berdasarkan sub indikator, maka beberapa sub indikator gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup dan beberapa lainnya berada pada kategori kuat. Sub indikator yang berada pada kategori cukup adalah memotivasi, melakukan komunikasi secara jelas, menampilkan optimisme, membangkitkan semangat kerja tim, meningkatkan intelegensi, memberikan saran, melakukan sharing, pendelegasian, membimbing, meperhatikan kebutuhan dan mendengarkan. Sedangkan sub indikator yang berada pada kategori kuat adalah memberi teladan, konsisten, loyalitas dan bertanggung jawab.

PEMBAHASAN

Berdasarkan tujuan penelitian dinyatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang. Oleh sebab itu, pada bagian pembahasan ini akan dibahas tujuan tersebut berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berada pada tingkat pencapaian 53,78% dengan interpretasi “cukup”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang tentang gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor terendah 14 dan skor tertinggi 91. Sedangkan skor minimal -100 dan skor maksimal idealnya 100. Dengan membandingkan skor rata-rata dengan skor maksimal dikali 100%, maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang berada pada ketegori cukup 53,78 %, dengan indikator pengaruh ideal berada pada kategori kuat 63,33%, indikator motivasi inspirasi berada pada kategori cukup 54,92%, stimulasi intelektual berada pada kategori cukup 49,92%, dan perhatian individual berada pada kategori cukup 50,11%. Bila dilihat berdasarkan sub indikator, maka beberapa sub indikator gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup dan beberapa lainnya berada pada kategori kuat. Sub indikator yang berada pada kategori cukup adalah memotivasi, melakukan komunikasi secara jelas, menampilkan optimisme, membangkitkan semangat kerja tim, meningkatkan intelegensi, memberikan saran, melakukan sharing, pendelegasian, membimbing, meperhatikan kebutuhan dan mendengarkan. Sedangkan sub indikator yang berada pada kategori kuat adalah memberi teladan, konsisten, loyalitas dan bertanggung jawab.

Kemungkinan penyebab gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup disebabkan karena belum optimalnya kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada para bawahannya, kepala sekolah belum melakukan komunikasi secara jelas, kepala sekolah belum optimal dalam membangkitkan kreativitas, kepala sekolah belum optimal dalam memberikan saran, mendengarkan dan melakukan bimbingan serta kepala sekolah belum optimal dalam melakukan pendelegasian.

Menurut Bass dan Riggio dalam Gistituati (2010:158) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor “i” yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Untuk dapat mencapai interpretasi kuat pada gaya kepemimpinan transformasional maka masing-masing indikator gaya kepemimpinan transformasional juga harus berada pada interpretasi kuat.

Pertama, pengaruh ideal. Indikator pengaruh ideal berada pada interpretasi kuat dengan tingkat pencapaian 63,33%. Hal ini berarti, kepala sekolah harus mempertahankan tingkat pencapaian ini. Disamping mempertahankan, kepala sekolah juga diharapkan untuk meningkatkan pengaruh idealnya. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan pengaruh idealnya adalah dengan meningkatkan kharisma melalui pemberian teladan, menunjukkan kewibawaan, memiliki keyakinan diri yang kuat, bertanggung jawab, loyalitas, pekerja keras, konsisten dan komitmen, mampu menunjukkan ide-ide besar, membangkitkan kepercayaan. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Setiawan (2013:154) bahwa *idealized influence-charisma* (pengaruh ideal) adalah perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan, mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi pendidikan terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, dalam hal pengaruh ideal ini, kepala sekolah harus mampu menjadi suri teladan bagi para komponen organisasi pendidikan.

Kedua, motivasi inspirasi. Indikator motivasi inspirasi berada pada interpretasi cukup dengan tingkat pencapaian 54,92%. Hal ini berarti, kepala sekolah harus meningkatkan tingkat pencapaian ini. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah

dalam rangka meningkatkan motivasi inspirasinya adalah melalui pemberian motivasi dan inspirasi kepada warga sekolah, melakukan komunikasi dengan jelas, menampilkan optimisme, meningkatkan kreativitas dan membangkitkan semangat kerja tim. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Setiawan (2013:165-167) yang kesimpulannya bahwa pemimpin transformasional dalam memberikan motivasi inspirasinya dengan :

- a. Kepala sekolah menginspirasi kemungkinan-kemungkinan yang bisa diraih dengan menunjukkan potensi yang selamaini tidak dirasakan oleh komponen organisasi.
- b. Kepala sekolah dituntut mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat atau bisa membangkitkan semangat dan inspirasi segenap komponen pendidikan. Kata-kata yang penuh semangat akan mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi.
- c. Kepala sekolah memanfaatkan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan komponen organisasi pendidikan, sebab penggunaan simbol ini amat efektif untuk mengubah perilaku, misalnya dalam menampilkan visi yang menggairahkan bagi komponen organisasi mereka sehingga mereka merasa tertantang untuk mewujudkan visi tersebut.

Ketiga, stimulasi intelektual. Indikator stimulasi intelektual berada pada interpretasi cukup dengan tingkat pencapaian 49,92%. Hal ini berarti, kepala sekolah harus meningkatkan tingkat pencapaian ini. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan stimulasi intelektual adalah memberikan solusi yang kreatif dan mampu menerapkan pendekatan baru dalam melakukan suatu pekerjaan, menggali ide-ide baru, membangkitkan kreativitas, meningkatkan intelegensi dan memberikan arahan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Setiawan (2013:171-176) bahwa kepemimpinan transformasional dalam hal melakukan stimulasi intelektual adalah dengan:

- a. Pemimpin memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa datang.
- b. Pemimpin mengajak komponen organisasi untuk berimajinasi dan bermimpi yang diarahkan untuk penataan misi organisasi pendidikan di masa depan yang ketat dengan kompetensi.
- c. Pemimpin memberikan ruang untuk komponen organisasi pendidikan untuk mengantualisasikan diri mereka misalnya dengan mengajak komponen organisasi pendidikan untuk memecahkan permasalahan dari perspektif baru lebih komprehensif dan luas sehingga dapat menimbulkan budaya musyawarah dan kerjasama.

Keempat, perhatian individual. Indikator perhatian individual berada pada interpretasi cukup dengan tingkat pencapaian 50,11%. Hal ini berarti, kepala sekolah harus meningkatkan tingkat pencapaian ini. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan perhatian individual adalah memberikan kesempatan belajar, mendelegasikan wewenang, mendengarkan dengan penuh perhatian, melatih dan memberikan umpan balik, serta memberdayakan bawahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen Se kota Padang berada pada tingkat pencapaian 53,78 % dengan kategori cukup. Hal ini berarti kepala sekolah pada SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen se Kota Padang cukup menerapkan gaya kepemimpinan transformasional namun belum maksimal. Sesuai dengan hasil pengolahan untuk setiap indikator, maka seharusnya pencapaian kategori cukup dengan skor 53,78% tersebut seharusnya diikuti oleh berbagai peningkatan perbaikan dengan cara lebih mendekati diri kepada bawahan secara emosi, menyediakan dan menjadikan organisasi sebagai aktualisasi diri dengan memberikan dorongan, memfasilitasi dan memberikan penguatan agar pengikutnya dapat beraktualisasi diri serta menemukan hakikat dirinya dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah tidak hanya memerintah melalui otoritas dan wewenangnya, akan tetapi juga memberikan bimbingan terhadap komponen organisasi pendidikan dan mampu mengidentifikasi kebutuhan komponen organisasi dengan tepat, kepala sekolah menyadari kemampuan yang beragam dari setiap komponen organisasi sehingga Ia dapat melakukan pemberdayaan dengan tepat, memberikan proses humanisasi dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan berpengalaman serta melatih dan memberikan umpan balik misalnya dengan melakukan pendelegasian serta melakukan komunikasi dua arah yaitu saling mendengarkan dan saling berbicara.

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut bahwa Kepala sekolah diharapkan dapat mempertahankan beberapa kekuatan yang selama ini sudah di capai terkait dengan beberapa subindikator gaya kepemimpinan transformasional yang berada pada interpretasi kuat yaitu memberi teladan, konsisten, loyalitas dan bertanggung jawab serta meningkatkan subindikator yang berada pada interpretasi cukup memotivasi, melakukan komunikasi secara jelas, menampilkan optimisme,

membangkitkan semangat kerja tim, meningkatkan intelegensi, memberikan saran, melakukan sharing, pendelegasian, membimbing, meperhatikan kebutuhan dan mendengarkan sehingga gaya kepemimpinan transformasional terus meningkat ke arah yang lebih baik dan dapat memimpin sekolah menuju sekolah yang efektif. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional adalah melalui keteladan, kewibawaan, peningkatan pemberian motivasi, memantapkan kemampuan dan keterampilan berkomunikasi, pendelegasian dan pemberdayaan, serta pemberian bimbingan.

DAFTAR RUJUKAN

- Gistituati, N. 2010. *Manajemen Pendidikan Budaya dan Kepemimpinan Organisasi*. Padang: UNP Press.
- Setiawan, B.A dan Muhith, A.. 2013. *Transformasional Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

DESENTRALISASI DAN PROFESIONALISME MANAJEMEN DALAM KERANGKA OTONOMI DAERAH

Hendyat Soetopo

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: hendyat.soetopo.fip@um.ac.id

Abstrak: Otonomi daerah yang menerapkan asas desentralisasi telah berjalan selama 17 tahun di Indonesia. Selama perjalanan itu telah mengalami pasang dan surut. Pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan menuntut adanya desentralisasi substansi manajemen pendidikan. Substansi itu terkait dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen kesiswaan, manajemen sumber daya manusia, manajemen sarana dan pasarana pendidikan, manajemen keuangan dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Desentralisasi di berbagai komponen tersebut menuntut profesionalisme para manajer pendidikan. Oleh sebab itu manajer pendidikan perlu dikembangkan kemampuannya agar mampu mengelola pendidikan di sekolahnya.

Kata kunci: otonomi daerah, desentralisasi, pengembangan profesional

Abstract: Regional autonomy that applies the principle of decentralization has been running for 17 years in Indonesia. During the journey it has experienced the ups and downs. The implementation of decentralization of education management requires the decentralization of education management substances. The substance was related to curriculum and learning management, student management, human resource management, management of education facilities and infrastructure, financial management and management of school community relationship. Decentralization of many of these components need education managers professionalism. Therefore, education managers need to develop the ability to be able to manage his school.

Keywords: autonomy, decentralization, professional development

Otonomi daerah merupakan kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat (Thoha, 1998). Dengan otonomi daerah semacam ini, wewenang pusat dilimpahkan kepada daerah untuk menangani urusannya sendiri-sendiri. Di Indonesia, otonomi daerah tidak dilaksanakan secara frontal untuk segala urusan, tetapi sebagian urusan daerah tidak lagi diintervensi oleh pemerintah pusat. Dengan kondisi ini, diharapkan dapat mendorong kemajuan daerah berdasarkan potensi dan sumber daya yang dimilikinya. Otonomi daerah juga merupakan penerapan asas desentralisasi dalam pemerintahan.

Asas desentralisasi yang dirancang dalam perundangan tentang pemerintah daerah baru mencakup: (1) pengakuan wewenang pemerintahan yang luas terhadap daerah otonom

oleh pemerintah pusat, kecuali wewenang dalam bidang yang menjadi kewenangan pemerintah pusat, seperti moneter, hubungan luar negeri, peradilan dan hankam, (2) proses pembentukan daerah otonom berdasarkan asas desentralisasi, atau pengakuan daerah otonom yang dibentuk berdasarkan perundang-undangan sebelumnya.

Penerapan otonomi daerah yang seluas-luasnya mempengaruhi penataan institusi dan berdampak pada manajemen berbagai sumber daya yang ada di daerah. Pemerintah pusat bersifat koordinatif dalam bidang-bidang tertentu. Jika otonomi daerah dikonsentrasikan di wilayah kota/kabupaten, maka proporsi tidak lagi sebagai pemerintah otonom, tetapi bersifat koordinatif. Wewenang penyelenggaraan segala urusan berada di tingkat kota/kabupaten. Situasi semacam ini akan membawa dampak pada penataan sistem pendidikan, termasuk organisasi penyelenggara, kurikulum, penataan sumber daya manusia, pendanaan, sistem manajemen, sarana dan prasarana, dan pengembangan pendidikan di daerah.

DESENTRALISASI PENDIDIKAN

Pengertian Desentralisasi Pendidikan

Istilah desentralisasi memiliki pengertian proses pendelegasian atau pelimpahan kekuasaan atau wewenang dari pimpinan atau atasan ke tingkat bawahan dalam organisasi (Greenberg & Baron, 1995). Melalui desentralisasi, segala keputusan yang dibuat dalam tubuh organisasi didelegasikan kepada bawahan (Daniels & Spiker, 1994). Tujuan diadakan desentralisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi manajemen dan kepuasan kerja pegawai (Greenberg & Baron, 1995).

Jika diterapkan dalam dunia pendidikan, maka desentralisasi pendidikan merupakan proses pendelegasian wewenang penyelenggaraan pendidikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, misalnya pemerintah Kotamadya atau Kabupaten. Dengan pelaksanaan desentralisasi di bidang pendidikan ini akan berdampak pada sistem manajemen yang diterapkan di masing-masing daerah otonom.

Faktor Pendorong Penerapan Desentralisasi

Ada sejumlah faktor pendorong pelaksanaan desentralisasi pendidikan di berbagai negara (NCREL, 1995):

1. Tuntunan orang tua, kelompok masyarakat, para legislator, bisnis, dan perhimpunan guru untuk turut serta mengontrol sekolah dan penilaian kualitas pendidikan.
2. Adanya anggapan bahwa struktur pendidikan yang terpusat tidak dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan partisipasi siswa bersekolah.
3. Ketidamampuan birokrasi yang ada untuk merespon secara efektif kebutuhan sekolah setempat dan masyarakat yang beraneka ragam.
4. Penampilan fisik sekolah dinilai tidak memenuhi tuntutan baru dari masyarakat,
5. Tumbuhnya persaingan dalam memperoleh bantuan pendanaan dan privatisasi.

Selain faktor-faktor di atas, apa yang terjadi di Indonesia terdapat sejumlah faktor yang mendorong desentralisasi di bidang pendidikan, yaitu:

1. Terjadinya tuntutan reformasi di segala bidang, termasuk bidang manajemen pendidikan.
2. Kurangnya persaingan antar daerah dalam memajukan pendidikan, karena tuntutan nasional yang seragam.
3. Tuntutan masyarakat untuk mandiri sesuai dengan kemampuan daerah untuk menyelenggarakan dan memajukan bidang pendidikan.
4. Ketidaksiharian tuntutan nasional dengan potensi sumber daya di daerah.
5. Adanya ketergantungan daerah kepada pemerintah pusat atas pendanaan, kurikulum, fasilitas, sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan.
6. Kurangnya kreatifitas daerah, sekolah, dan apalagi dari personel penyelenggara dan pelaksana pendidikan, akibat rasa takut melanggar aturan dari pihak atasan.
7. Kurangnya kemandirian lembaga pengelola dan pelaksana pendidikan karena besarnya ketergantungan kepada pemerintah pusat.

Tuntutan Mendesak Desentralisasi Pendidikan

Pada intinya, sejalan dengan tuntutan reformasi dewasa ini, masyarakat menghendaki adanya desentralisasi atau pemberian sebagian wewenang penyelenggaraan pemerintahan dan pendidikan kepada daerah. Hal ini sejalan dengan tuntutan demokratisasi di segala bidang, termasuk bidang pendidikan. Tuntutan masyarakat dewasa ini terpusat pada demokratisasi ini. Dari kalangan perguruan tinggi (sebagai gudang pemikir) telah menyampaikan aspirasinya di bidang pendidikan yang menuntut adanya desentralisasi pendidikan ini. Senat IKIP Malang (1998) menekankan pada demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan yang lebih memperhatikan kebutuhan daerah-daerah dalam

kerangka suatu desentralisasi. Senat IKIP Jakarta menekankan pada desentralisasi, debirokratisasi, dan otonomi di segala bidang, termasuk otonomi bagi semua jenjang dan jenis pendidikan kepada lembaga pendidikan dan daerah. IKA IKIP Bandung mengusulkan pemantapan desentralisasi dan mengembangkan dekonsentrasi dalam dunia pendidikan (Mimbar Pendidikan, No. 3/XVII/1998); dan Senat ITB (1998) juga menyatakan bahwa otonomi dalam manajemen pendidikan sebagai manifestasi dari desentralisasi pengaturan pendidikan menjadi keharusan.

Berbagai tuntutan masyarakat termasuk kalangan perguruan tinggi itu telah mewakili pandangan rakyat Indonesia bahwa desentralisasi di bidang pendidikan merupakan "*conditio sine qua non*" yang mesti harus direalisasikan.

PEMBAHASAN

Pemilahan Substansi Desentralisasi Pendidikan

Desentralisasi pendidikan berusaha mengurangi campur tangan atau intervensi unit pusat terhadap persoalan-persoalan yang semestinya bisa diputuskan dan dilaksanakan oleh unit di daerah. Dengan demikian diharapkan pemberdayaan peran unit di daerah secara maksimal. Namun, tidak seluruh kewenangan dilimpahkan kepada daerah. Penetapan bidang atau substansi yang semestinya ditangani daerah inilah yang menjadi faktor kritis, karena terkait dengan berbagai kepentingan yang mesti dikoordinasikan bersama. Thoha (1998) memilah substansi yang masih desentralisasikan antara lain perumusan atau pembuatan kebijakan nasional mengenai pendidikan yang meliputi kurikulum, persyaratan pokok jenjang pendidikan, taksonomi ilmu yang dikembangkan dan diajarkan dalam jenjang pendidikan, persyaratan pembukaan program baru, persyaratan tentang guru pendidikan di setiap jenjang pendidikan. Sedangkan yang diserahkan kepada pemerintah daerah adalah implementasi dan evaluasi kebijakan nasional, pembuatan kebijakan yang berdimensi daerah atau lokal serta pelaksanaan dan evaluasinya, misalnya memilih tempat berdirinya gedung sekolah, menambah dan mengangkat guru, memilih dan menetapkan kepala sekolah, mendidik dan mendiklat guru, dan menentukan kurikulum lokal.

Jika menggunakan model "*site-based management*", yaitu manajemen berbasis tapak atau lokasi setempat, maka strategi penting untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan pendidikan di bidang anggaran, personalia, dan kurikulum dapat diterapkan (NCREL, 1993).

Untuk memilah substansi yang semestinya didesentralisasikan, perlu diinventarisasikan semua komponen sistem pendidikan nasional, sehingga bisa ditentukan mana yang semestinya masih ditangani pemerintah pusat, mana yang diserahkan sepenuhnya kepada pemerintah daerah, dan mana yang bisa ditangani oleh pusat dan daerah bersama-sama. Komponen sistem pendidikan nasional mencakup tata peraturan perundangan/kebijakan, organisasi pendidikan, kurikulum, sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendidikan, dana, peserta didik, lingkungan fisik, dan kerjasama dengan berbagai pihak.

Berdasarkan komponen tersebut, tampaknya komponen sarana dan prasarana, sumber daya manusia, dana, peserta didik, dan lingkungan fisik dapat sepenuhnya didesentralisasikan, sementara untuk komponen tata peraturan perundangan, organisasi pendidikan, kurikulum, dan kerjasama dengan berbagai pihak merupakan paduan kerjasama antara pusat dan daerah, bergantung pada gradasi substansi yang mesti ditangani. Oleh karena itu, pembagian wewenang kekuasaan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dalam menangani pendidikan menjadi sangat penting, yang asumsi semacam ini disebut asumsi politik pemerintahan (Tilaar, 1992).

Tilaar (1995) juga menyebutkan tujuh unsur yang merupakan poros penentu perumusan strategi manajemen, yaitu: wawasan nusantara dalam wadah negara kesatuan, asas demokrasi, pengembangan kurikulum, proses belajar-mengajar, efisiensi sistem pendidikan, pembiayaan, dan ketenagaan (bandingkan dengan substansi manajemen pendidikan nasional yang telah disebutkan di atas).

Desentralisasi Manajemen Pendidikan

Paradigma baru manajemen pendidikan menghendaki adanya perubahan sistem penyelenggaraan pendidikan yang sentralistis menuju ke desentralisasi pendidikan. Ada perbedaan esensial pandangan manajemen pendidikan lama dan baru yang mendasari pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMPS). Perbedaan pola manajemen tersebut membawa implikasi besar pada penerapan manajemen pendidikan di sekolah.

Tablei 1 Perbedaan Pola Manajemen Lama dan Baru

| LAMA | BARU |
|-----------------------|------------------------|
| Subordinasi | Otonomi |
| Keputusan terpusat | Keputusan partisipatif |
| Ruang gerak kaku | Ruang gerak luwes |
| Pendekatan birokratik | Pendekatan profesional |
| Sentralistis | Desentralistis |
| Pengarahan | Motivasi diri |
| Over-regulasi | Deregulasi |
| Mengontrol | Mempengaruhi |
| Menata/menentukan | Memfasilitasi |
| Menghindari resiko | Mengelola resiko |
| Gunakan uang semua | Efisiensi |
| Individu cerdas | <i>Teamwork</i> cerdas |
| Pendelegasian | Pemberdayaan |

Membahas manajemen terkait dengan dua konsep yang padu, yaitu manajemen ditinjau dari segi proses dan ditinjau dari segi substansi. Dintinjau dari segi proses, banyak ahli yang mengemukakan tinjauan proses manajemen, misalnya POSDCORB-nya (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgetting*) Gullick, atau POAC-nya (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Jika disimpulkan, proses tersebut pada intinya ada tiga, yaitu Perencanaan, Pelaksanaan, dan Kontrol atau Evaluasi.

Tinjauan substansi manajemen pendidikan nasional (makro) berbeda dengan substansi manajemen pendidikan yang diterapkan di lembaga pendidikan (mikro). Substansi manajemen pendidikan nasional merupakan komponen yang semestinya ada dalam keseluruhan sistem penyelenggaraan pendidikan nasional. Dimensi dan cakupannya lebih luas daripada substansi pendidikan di lembaga pendidikan. Komponen sistem manajemen pendidikan nasional itu mencakup: tata peraturan perundangan, organisasi pendidikan, kurikulum, sumber daya manusia, peserta didik, sarana dan prasarana pendidikan, lingkungan, dana, dan partisipasi masyarakat.

Perencanaan strategis implementasi paradigma manajemen modern pernah dilaksanakan di Inggris mulai bulan September 1990 pada 22 sekolah negeri dan swasta dengan 12 kompetensi dasar manajemen (Green dalam Bennet, Crowford, & Riches, 1992). Kompetensi dasar manajemen itu mencakup kemampuan menganalisis masalah; kemampuan membuat keputusan yang berkualitas; kemampuan organisasional; identifikasi

kebutuhan dan prioritas; kemampuan kepemimpinan; sensitifitas; bekerja di bawah tekanan; komunikasi lisan; komunikasi tertulis; penguasaan pendidikan, politik, ekonomi, isu masa kini; motivasi pribadi; dan penguasaan nilai-nilai pendidikan. Pelaksanaannya melibatkan dunia industri, asosiasi profesional, perguruan tinggi dan kalangan independen.

Permasalahan

Untuk melaksanakan desentralisasi manajemen pendidikan, masih banyak masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia di bidang pendidikan.

Huda (1998) mengidentifikasi 4 masalah yang dihadapi dalam manajemen pendidikan: (1) Struktur organisasi pendidikan yang berlaku sekarang, yang diatur berdasarkan Kepres-Kepres No. 44 dan 45 tahun 1974, Nomor 27 dan 40 tahun 1978, dan Nomor 47 tahun 1979, sebagai acuan administrasi pendidikan secara terpusat menjadi kendala dalam penyelenggaraan sistem desentralisasi; (2) Sistem sentralisasi manajemen pendidikan selama ini telah membawa dampak ketergantungan sistem dan personel pengelola dan pelaksana pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat atau lokal, menghambat kreativitas, dan menciptakan kultur menunggu petunjuk dari atas; dan (3) Perundang-undangan pendidikan yang berlaku saat itu tidak memberi tempat penyelenggaraan pendidikan secara desentralisasi, terutama di lingkungan sekolah-sekolah pemerintah; misalnya UUSPN Pasal 36 Ayat (1), meletakkan tanggungjawab biaya pendidikan pada pemerintah, Pasal 38 Ayat (2), kurikulum nasional ditetapkan oleh pusat, dalam hal ini Mendiknas atau Menteri lain; Pasal 52 menyatakan bahwa pemerintah melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Permasalahan tersebut kurang memberikan topangan pelaksanaan desentralisasi pendidikan pada umumnya dan desentralisasi manajemen pendidikan khususnya.

Permasalahan lain yang dihadapi dalam pelaksanaan desentralisasi pada 26 Kabupaten Percontohan yang telah diuji-cobakan selama ini adalah: (1) Para pelaksana otonomi daerah masih belum memiliki kesamaan visi dan pandangan tentang bentuk dan isi otonomi yang akan datang baik di daerah Tingkat I maupun di Tingkat II, di samping itu ada kesan yang berkembang bahwa penitikberatan otonomi pada daerah Tk II akan mengesampingkan otonomi Tk. I; (2) Masalah yang paling dasar adalah perubahan sikap mental aparatur pelaksana masih sulit; hal ini terjadi terutama dalam menyamakan persepsi masing-masing wakil departemen di Dati II untuk menjadi dinas-dinas otonom di bawah komando Bupati/Walikota Kepala Daerah; (3) terdapat sejumlah daerah yang dalam

proyek percontohan ini belum siap melaksanakan otonomi, namun ada juga daerah yang sebenarnya sudah siap tetapi tidak diikutsertakan dalam proyek perintisan; ini menunjukkan bahwa kendali dari Pusat masih amat kuat, karena Pusat masih amat segan menyerahkan urusannya ke bawah; (4) penyerahan wewenang dari Tk I ke Tk II seharusnya mencakup 3 bidang, yaitu personel, pembiayaan, dan peralatan. Tetapi penyerahan itu belum memadai, karena Dati I cenderung menilai Dati II belum siap; dan (5) proses demokratisasi belum berjalan sepenuhnya di daerah; masih banyak aspirasi masyarakat daerah yang kurang diperhartikan terutama dalam pemilihan Kepala Daerah dan Kepala Desa, keinginan pemerintah di atasnya masih menjadi acuan yang dominan.

Permasalahan itu menjadi pelajaran bagi insan pendidikan dalam menerapkan desentralisasi manajemen pendidikan di negeri ini. Sudah siapkah mental, profesional, dan kemampuan personel pendidikan dan pemerintah daerah di lapangan? Sudah siapkah kemampuan manajemen dan sarana penunjang pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan di daerah? Bagaimana menghadapi kondisi daerah yang satu sama lain berbeda kemampuannya?. Tiga pertanyaan mendasar tentang kesiapan ini harus menjadi acuan dalam pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan.

Langkah Pelaksanaan Desentralisasi Manajemen Pendidikan

1. Langkah-Langkah Pelaksanaan Desentralisasi Manajemen Pendidikan

Langkah-langkah pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan mengacu pada proses dan substansi manajemen pendidikan. Desentralisasi manajemen harus dilakukan secara bertahap, tidak sebagaimana membalikkan tangan, walaupun sekarang jamannya reformasi di segala bidang. Hal ini terkait dengan permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia akibat penerapan sentralisasi yang berkepanjangan.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pelaksanaan desentralisasi Manajemen Pendidikan adalah:

- a. *“Planning”* atau Perencanaan yang matang dan mantap menuju terselenggaranya desentralisasi manajemen pendidikan. Langkah ini mencakup: (1) penyiapan perangkat perundang-undangan yang mengatur sistem organisasi dan manajemen pendidikan antara Pusat, Wilayah dan Daerah dalam kerangka desentralisasi manajemen pendidikan (hal ini merupakan tugas pemerintah dan DPR dalam menyusun Undang-Undang); (2) penyusunan program kerja pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan, misalnya adanya RENSTRA di bidang manajemen pendidikan di daerah;

- (3) penjadwalan pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan; (4) penganggaran yang melibatkan kerjasama pemerintah dan stakeholders.
- b. Pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan terkait dengan : (1) penempatan personel pengelola dan pelaksana pendidikan dalam keseluruhan struktur organisasi yang telah dibentuk, (2) mengatur mekanisme kerja antar instansi yang terkait sesuai dengan organisasi yang dibentuk, (3) penyediaan sarana administratif yang memadai untuk penyelenggaraan desentralisasi manajemen pendidikan; (4) Penyiapan tenaga lapangan, baik pengelola maupun pelaksana pendidikan, terutama kesiapan mental dan kemampuannya; (5) Penyiapan mental dan kemampuan tenaga pendidik dan tenaga administratif yang menopang pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan.
- c. Kontrol dan Evaluasi yang dilaksanakan oleh pengelola dan pelaksana pendidikan di daerah. Kontrol dan evaluasi hendaknya juga diserahkan kepada organisasi pengelola di daerah atau lembaga lain di luar struktur langsung kelembagaan pendidikan (independen). Kontrol dilakukan secara kontinyu dan hasilnya dijadikan masukan perbaikan pelaksanaan desentralisasi manajemen pendidikan berikutnya.

2. Desentralisasi Substansi Manajemen Pendidikan

Substansi manajemen pendidikan nasional mencakup tata perundang-undangan, organisasi pendidikan, kurikulum, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dana, peserta didik, lingkungan fisik, dan kerjasama dengan masyarakat.

Di bidang peraturan perundangan, pemerintah pusat berperan menetapkan perundangan strategis yang bersifat umum, misalnya Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional, sementara peraturan lainnya diserahkan kepada pemerintah daerah. Sebut saja misalnya UU No. 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah dan PP No. 65 tahun 1951 tentang Pelaksanaan Penyerahan Sebagian daripada Urusan Pemerintah Pusat dalam Lapangan Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan kepada Provinsi perlu ditinjau ulang. Begitu pula keputusan-keputusan menteri yang tidak sejalan dengan prinsip desentralisasi dan demokratisasi harus diganti.

Di bidang organisasi pendidikan, pemerintah pusat menetapkan struktur organisasi pendidikan nasional, sementara organisasi pendidikan di daerah diserahkan sepenuhnya kepada daerah masing-masing agar sesuai dengan kebutuhan dan situasi daerah. Masalah yang dihadapi oleh negasra Indonesia adalah tidak meratanya kemampuan daerah satu dengan daerah lainnya.

Di bidang kurikulum, pemerintah pusat menetapkan taksonomi ilmu atau sejumlah kompetensi yang wajib dikembangkan di seluruh jenis dan jenjang pendidikan, dan kalau toh masih memerlukan “*Core Curriculum*” hanya yang bermuatan dengan pembentukan akhlaq dan nilai-nilai serta wawasan nasional; sementara kurikulum lainnya ditetapkan di daerah, dengan perbandingan 30% dari pusat dan 70% dari daerah.

Di bidang sumber daya manusia, pada tahap awal desentralisasi tetap dimungkinkan peran serta pemerintah pusat yang dikurangi secara minimal dalam membantu daerah yang kurang sumber dayanya. Namun, dalam jangka panjang diharapkan masing-masing daerah otonom dapat menyediakan sumber daya manusia secara mandiri. Hal ini bukan berarti orang yang berasal dari daerah itu saja yang boleh bekerja di daerah itu, tetapi secara demokratis dan alami akan tersaring orang-orang yang berkualitas untuk menangani manajemen pendidikan.

Di bidang sarana dan prasarana pendidikan, hendaknya pemerintah pusat tidak lagi mendominasi, tetapi manajemen pendidikan ditopang oleh sarana dan prasarana yang diadakan oleh daerah itu sesuai dengan kemampuannya. Hal ini akan mendorong persaingan pembangunan di daerah untuk meningkatkan pendapatan daerah, sehingga dapat mencukupi kebutuhan pendidikan di daerah itu.

Di bidang dana, daerah otonom diharapkan mencukupi kebutuhannya secara mandiri. Pemerintah Pusat akan memperoleh masukan dana dari pajak dan perusahaan nasional dan multi nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat untuk penyelenggaraan negara termasuk subsidi di bidang pendidikan.

Di bidang peserta didik, warga masyarakat dapat secara leluasa untuk menentukan pilihan sekolahnya, misalnya dari daerah otonom satu ke daerah otonom lain sangat terbuka dimungkinkan. Hal ini akan mendorong masing-masing lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitasnya, sehingga mendapatkan peserta didik yang melimpah, pada gilirannya akan meningkatkan penghasilan lembaga pendidikan itu untuk penyelenggaraan pendidikan di daerahnya.

Di bidang pendayagunaan lingkungan fisik, daerah otonom memiliki hak yang seluas-luasnya untuk mendayagunakan lingkungan fisik di sekitarnya untuk kepentingan pendidikan.

Di bidang kerjasama dengan berbagai pihak, daerah diberi kesempatan seluas-luasnya untuk melaksanakannya dengan menggali peran serta stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan. Bahkan, dimungkinkan seluas-luasnya kerjasama daerah

dengan luar negeri untuk kepentingan pendidikan. Peran serta masyarakat industri, perusahaan, instansi pemerintah dan swasta di daerah dalam memajukan pendidikan sangat urgen dijalin.

Pengembangan Profesi Manajemen Pendidikan

Profesi kependidikan lain selain guru yang sangat amat penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan adalah yang biasa disebut manajer pendidikan atau manajer pendidikan atau pemimpin pendidikan dan supervisor pendidikan. Analisis tentang profesi ini dapat dilakukan dari berbagai sudut pandang. Salah satu sudut pandang yang digunakan dalam bahasan ini adalah bahwa manajer pendidikan sebagai profesi yang melaksanakan tiga fungsi utama, yaitu sebagai *manajer pendidikan*, sebagai *pemimpin pendidikan*, dan sebagai *supervisor pendidikan*

Manajer pendidikan sebagai profesi di bidang kependidikan memerlukan persyaratan khusus yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan tugas yang sesungguhnya. Sebagai profesi, semestinya tidak semua orang dapat mengembannya. Agar manajer pendidikan tidak selalu tertinggal jaman, maka mereka harus selalu mengembangkan kemampuan dan ketrampilannya secara kontinyu. Jalan yang dapat ditempuh untuk meningkatkan profesi manajer pendidikan adalah dari diri mereka itu sendiri dan dari pihak lain yang bertanggungjawab atas pengembangan manajer pendidikan. Pengembangan diri banyak dilaksanakan oleh si manajer itu sendiri, sementara pengembangan oleh pihak lain dirancang oleh personel atau lembaga di mana manajer itu bekerja.

Banyak ahli yang menyebutkan bahwa manajer pendidikan merupakan salah satu profesi dalam dunia. Profesi adalah jabatan atau pekerjaan yang mempersyaratkan keahlian sebagai hal yang melatarbelakangi, memiliki etika dan organisasi profesi yang mewadahnya. Michael D. Bayles (1981) mengemukakan beberapa ciri profesi sebagai berikut:

1. Perlunya training atau pendidikan untuk mempraktekkan profesi.
2. Training atau pendidikan mencakup komponen intelektual yang memadai
3. Kemampuan yang telah terlatih memberikan layanan penting dalam masyarakat.
4. Adanya sertifikasi atau lisensi untuk status profesional.
5. Adanya organisasi profesional yang menampung para anggota.
6. Adanya otonomi dalam melaksanakan pekerjaan.

Persyaratan tersebut belum lengkap, tentang adanya syarat profesi yang belum disebut di dalamnya, yaitu adanya "kode etik" bagi profesi itu. Kode etik ini memberikan landasan kuat dalam proses kerja profesi.

Ketujuh persyaratan tersebut harus dipenuhi jika suatu pekerjaan dikatakan sebagai suatu profesi. Manajer pendidikan sebagai suatu profesi juga harus memenuhi persyaratan itu. Sebagai profesi, manajer harus dibentuk dengan **pendidikan atau latihan** di bidangnya. Hal ini sebagai dasar untuk memperkuat landasan kemanajarannya. Jika seorang manajer pendidikan tidak disiapkan melalui pendidikan di bidang manajemen pendidikan, maka pelaksanaan kerjanya tidak didasari oleh wawasan manajemen. Bisa jadi pelaksanaan tugasnya hanya didasarkan pada instink atau belajar dari pengalaman. Setiap langkah pelaksanaan pekerjaannya bukan didasarkan atas pertimbangan profesional. Hal ini terkait dengan **komponen intelektual** yang selalu dijadikan landasan kerjanya.

Manajer pendidikan sebagai profesi juga memberikan **layanan penting kepada masyarakat**. Tanpa manajer, pendidikan yang berlangsung dalam lembaga pendidikan formal dan non formal tidak dapat berjalan dengan baik. Manajer pendidikan adalah profesi yang layanannya diberikan kepada personel sekolah dan lembaga pendidikan sebagai anggota masyarakat. Ada manfaat ganda atas layanan manajer pendidikan kepada personalia pendidikan, yaitu di samping manfaat langsung bagi personel itu di masa mendatang, juga bagi masyarakat dan anak didik. Di samping itu masyarakat pemakai tenaga kerja juga memperoleh manfaat dari layanan guru.

Sebagai konsekuensi pendidikan dan latihan, **sertifikasi dan lisensi** merupakan syarat bagi manajer pendidikan sebagai profesi. Mereka akan memperoleh ijazah, atau sertifikat, atau akta untuk dapat menjalankan tugasnya sebagai manajer pendidikan.

Syarat selanjutnya adalah adanya **organisasi profesional**. Di Indonesia, manajer pendidikan telah terwadahi dalam Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan (**ISMaPI**). Namun, organisasi ini belum mencakup para praktisi yang bekerja di bidang manajerial pendidikan di lapangan. Hal ini merupakan tantangan bagi kita untuk mewujudkan organisasi profesi yang telah mencakup para praktisi manajerial pendidikan di lapangan. Di kalangan perguruan tinggi, telah terbentuk juga wadah organisasi profesional di bidang keahlian sejenis, misalnya Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia, Ikatan Sarjana dan Petugas Bimbingan, Ikatan Sarjana Pendidikan Matematika Indonesia, dan sebagainya. Di luar profesi manajer pendidikan, sebagai contoh, juga sudah banyak organisasi profesional, misalnya di bidang kedokteran, advokat, dan lain-lain.

Otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan merupakan syarat sebuah profesi. Sebagai contoh manajer pendidikan dalam menjalankan tugas di lembaga pendidikan memiliki otonomi yang besar. Ia diberi keleluasaan dalam menentukan strategi yang diterapkan. Ia tidak diawasi oleh pihak lain, termasuk penilik dan pengawas dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ia dilepas untuk mengelola lembaga pendidikan dengan berbagai substansinya sesuai dengan pertimbangan profesionalnya yang otonom.

Kode etik profesi merupakan aspek yang melandasi proses kerjanya. Biasanya kode etik profesi ini dirumuskan oleh organisasi profesi yang telah dibentuk. Kode etik mengikat para anggota, tetapi tidak ada sanksi formal atas pelanggaran kode etik. Sanksinya berupa sanksi moral. Kode etik lebih bersifat normatif daripada struktural. Mestinya organisasi profesional ISMaPI dapat merumuskan persyaratan profesi manajer pendidikan sebagaimana telah dirumuskan di atas.

Dasar Pengembangan Profesi Manajer Pendidikan

Sebagai suatu profesi, administrator pendidikan harus berkembang sesuai dengan persyaratannya sebagai profesi. Karena profesi manajer pendidikan memberikan layanan kepada masyarakat dan anak didik, maka diperlukan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap serta kemampuan yang selalu berkembang. Adapun dasar yang digunakan mengapa profesi manajer harus dikembangkan adalah:

1. Dasar Filosofis.

Manajer pendidikan pada hakekatnya adalah pengelola dan pendidik yang bertugas sebagai pemimpin atau pelayan (*agogos*). Sebagai pemimpin dan pelayan, manajer pendidikan harus dapat memberikan pimpinan dan layanan kepada masyarakat sebaik-baiknya, terutama kepada personel pendidikan dan kepada anak didik. Sementara tuntutan jaman dan tuntutan anak didik selalu berkembang dari waktu ke waktu. Untuk itu profesi manajer harus selalu dikembangkan agar tidak tertinggal dari kemajuan zaman.

2. Dasar psikologis.

Manajer pendidikan selalu berhadapan dengan individu lain yang memiliki keunikan dan kekhasan masing-masing, yaitu staf administratif tenaga pendidik, dan anak didik. Setiap individu memiliki pikiran, perasaan, kehendak, keinginan, fantasi, inteligensi, cita-cita, instink, perangai, dan performansi yang berbeda dengan individu lain. Jika manajer pendidikan tidak selalu meningkatkan pemahaman terhadap individu lain (anak didik), maka ia tidak akan dapat menerapkan strategi pelayanannya sesuai dengan

keunikan personel pendidikan dan anak didik. Di sinilah pentingnya manajer pendidikan mengembangkan pemahaman aspek psikologis individu lain.

3. Dasar pedagogis.

Tugas profesional utama manajer pendidikan adalah mengelola, memimpin dan memberikan supervisi. Untuk dapat menjalankan tugas itu dengan baik, manajer pendidikan harus selalu membina diri untuk mengetahui dan menerapkan strategi pengelolaan baru, metode baru, teknik-teknik pengelolaan yang baru, menciptakan suasana atau iklim lembaga pendidikan dan pembelajaran yang bervariasi, dan kemampuan mengelola substansi administrasi pendidikan dengan baik. Manajer pendidikan yang tidak mengembangkan kemampuan pengelolannya akan selalu menerapkan cara pengelolaan yang telah puluhan tahun digunakan manajer sebelumnya, dan sudah ketinggalan jaman. Manajer pendidikan akan selalu mengikuti perkembangan inovasi di bidang pengelolaan substansi administrasi pendidikan.

4. Dasar Ilmiah.

Ilmu pengetahuan, teknologi dan seni selalu berkembang dengan pesat. Manajer pendidikan harus dapat mengembangkan cara berpikir ilmiah agar dapat selalu mengikuti perkembangan IPTEKS tersebut. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari pun prinsip-prinsip ilmiah selalu dipegang teguh, agar tercipta keadilan dan keobyektifan dalam menyikapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi ini. Penggunaan strategi pengelolaan yang monoton dan ketinggalan jaman harus dihindarkan. Salah satu ciri orang ilmiah adalah adanya rasa ingin tahu yang besar terhadap IPTEKS yang ditekuninya.

5. Dasar sosiologis.

Masyarakat modern dewasa ini menuntut manajer pendidikan untuk melakukan hubungan dengan orang, organisasi dan masyarakat dengan cara-cara modern juga. Profesi manajer pendidikan dituntut untuk selalu dikembangkan mengikuti teknik-teknik komunikasi yang multi sistem ini. Perkembangan sarana komunikasi lisan dan tertulis melalui media grafis, media massa, media elektronik, media organisatoris, dan media proses kelompok yang serba canggih harus dikenal dan diterapkan dalam proses manajemen. Manajer pendidikan harus pandai-pandai mengadakan hubungan sosial dengan mendayagunakan sarana dan media yang berkembang begitu pesat ini. Hal inilah yang mengharuskan profesi manajer pendidikan dikembangkan.

Pengembangan Profesi

Pengembangan profesi guru dapat dilakukan dengan jalan:

1. Selalu meningkatkan kemampuan profesional keguruannya.
2. Menjaga nama baik guru baik di lingkungan kerja maupun di masyarakat.
3. Menjunjung tinggi kode etik profesi dengan jalan tidak melanggarnya.
4. Selalu mengikuti penataran, kursus, latihan, seminar, lokakarya yang berkaitan dengan peningkatan tugas guru.
5. Memberikan layanan kepada anak didik dan masyarakat pada umumnya secara terus-menerus di bidang tugasnya.
6. Turut menghidup-hidupkan organisasi profesi, di pihak lain organisasi profesi juga dijadikan wadah untuk mengembangkan diri para anggotanya.
7. Selalu mengasah kemampuan guru dalam mengaktifkan berprosesnya komponen-komponen sistem pembelajaran (tujuan, anak didik, materi, metode, alat, evaluasi dan lingkungan).
8. Menjunjung tinggi nilai-nilai luhur bangsanya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

Beberapa usaha baik secara mandiri maupun secara melembaga dalam mengembangkan profesi guru itu belumlah lengkap. Kelengkapan strategi dan usaha atau teknik pengembangan profesional guru secara umum dapat diperkaya dengan membaca berbagi sumber dan mengaplikasikannya dalam pelaksanaan tugas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Otonomi daerah hendaknya dirancang secara matang dengan kerangka kebijakan menyeluruh, sehingga desentralisasi pendidikan dapat segera dilaksanakan dengan mengacu pada pelaksanaan otonomi daerah itu. Desentralisasi manajemen pendidikan dapat berjalan dengan sukses hanya apabila ditopang oleh organisasi yang mantap, mekanisme yang jelas, melalui proses yang sistematis dan mencakup komponen yang komprehensif. Desentralisasi manajemen pendidikan diikuti oleh otonomi dalam pengelolaan pembelajaran di sekolah. Oleh sebab itu aspek personel/manusia sangat menentukan peningkatan mutu pembelajaran di sekolah. Salah satu pendekatan dan atau strategi pembelajaran yang berkembang dewasa ini adalah *Quantum Learning and Teaching*.

Otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan akan memacu persaingan sehat antar daerah, meningkatkan prestasi, dan mengurangi ketergantungan kepada atasan atau dapat

meningkatkan kemandirian. Oleh sebab itu sejalan dengan reformasi yang sedang berjalan, rintisan kepada pelaksanaan ide ini sangat ditunggu-tunggu oleh rakyat Indonesia.

DAFTAR RUJUKAN

- Bennet, N., Crawford, M. & Riches, C. (Ed.). 1992. *Managing Change in Education: Individual and Organizational Perspectives*. London: The Open University and Paul Chapman Publishing, Ltd.
- Daniels, T.D. & Spikers, B.K. 1994. *Perspectives on Organizational Communication*. Madison, Wisconsin: Brown & Benchmark.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1995. *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Huda, H. N. 1998. *Desentralisasi Pendidikan: Gagasan dan Pelaksanaannya*. Makalah disampaikan dalam Seminar Nasional Pendidikan di Jakarta.
- IKA IKIP Bandung . 1998. Reformasi Pendidikan: Sumbangan Pikiran. *Mimbar Pendidikan*. No. 2 Tahun XVII, 1998:3-7.
- North Central Regional Educational Laboratory (NCREL). 1995. *Decentralization: Why, How, and Toward What Ends?*. NCREL's Policy Briefs, report 1.
- Senat IKIP Malang. 1998. *Pokok-Pokok Pikiran Reformasi Bidang Pendidikan*. Disampaikan kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (tidak diterbitkan). Malang: Juni 1998.
- Senat ITB. 1998. *Krisis Nasional, Reformasi Total, dan ITB: Laporan Senat ITB*. Bandung: ITB.
- Thoha, M. 1998. *Desentralisasi Pendidikan*. Makalah Diskusi Prospek Pendidikan Masa Depan, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Tilaar, H.A.R. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdalinaya.
- Tilaar, H.A.R. 1995. *50 Tahun Pembangunan Pendidikan Nasional 1945-1995*. Jakarta: Gresindo.