

**KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH
DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE KABUPATEN SRAGEN**



Oleh:
Mulyadi

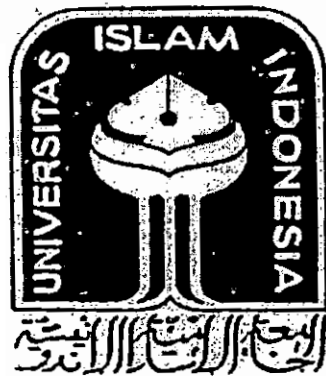
NIM: 08913044

TESIS

Diajukan kepada
Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2010**

**KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH
DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE KABUPATEN SRAGEN**



Oleh:

Mulyadi

NIM: 08913044

Pembimbing:

Drs. Aden Wijdan, M.Si.

TESIS

Diajukan kepada

Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam

Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna

Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2010

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mulyadi

NIM : 08913044

Program Studi : Magister Pendidikan Islam

Judul : KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI
SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Surakarta, Mei 2010

Penulis,



Mulyadi



PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 282/PS-MSI/Peng./VII/2010

TESIS berjudul : **KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE KABUPATEN SRAGEN**

Ditulis oleh : Mulyadi

N. I. M. : 08913044

Konsentrasi : Pendidikan Islam



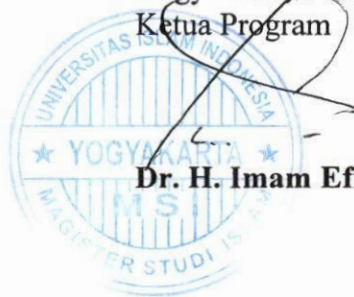
Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 14 Juli 2010

Ketua Program

Dr. H. Imam Effendi, MA.





PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

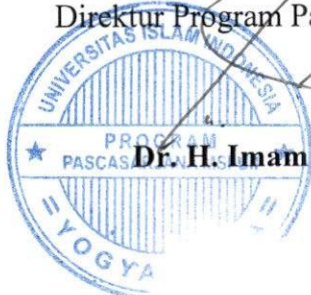
Nama : Mulyadi
Tempat/tgl.lahir : Sragen, 23 Agustus 1955
N. I. M. : 08913044
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE KABUPATEN SRAGEN**

Ketua	: Dr. H. Imam Effendi, MA	(.....)
Sekretaris	: Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag	(.....)
Pembimbing	: Drs. Aden Wijdan, M.Si.	(.....)
Penguji	: Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI	(.....)
Penguji	: Drs. H. Muzhoffar Akhwan, MA	(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 1 Juli 2010

Pukul : 15.00–16.00 WIB

Hasil / Nilai : **81,66 / B**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. H. Imam Effendi, MA.



PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 885/PS-MSI/ND/VI/2010

TESIS berjudul : **KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE**

Ditulis oleh : Mulyadi

NIM : 08913044

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 28 Juni 2010

Ketua Program,

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Dr. H. Imam Effendi, MA.

PERSETUJUAN

**TESIS berjudul : KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI
SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE**

Ditulis Oleh : Mulyadi

NIM : 08913044

Konsentrasi : Pendidikan Islam

**Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia.**



Yogyakarta, 10 Mei 2010

Pembimbing,

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Drs. Aden Wijdan SZ, M. Si

MOTTO

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

(Q.S. al-Alaq : 1-5)



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERSEMBAHAN



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

**Karya ini Aku persembahkan buat Istri
tercinta dan Anak-anakku tersayang**

ABSTRACT

MULYADI, 2010 : PRINCIPLE LEADERSHIP COMMUNICATION CONTRIBUTION TO THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS IN THE SD STATE SCHOOL BANARAN 2 KALIJAMBE SRAGEN

This study focuses on the problems: 1) how the contribution of leadership communication in the elementary school principles Banaran 2 Kalijambe Sragen? And 2) how the performance of elementary school organization in the state Banaran 2 Kalijambe Sragen ? The aim of the study is 1) a general purpose model of leadership communication to know the principal and specific objectives to determine the contribution of communication and of leadership of the school organizational performance.

This study uses qualitative-descriptive approach. Research supported by the observation data mining techniques play a role as well, in depth interview, and communication. The analysis technique using network analysis techniques. This validity of data used techniques are: (1) triangulation, (2) member checking, (3) preparation of data base, and (4) compilation of all the evidence chain of research.

The results of this study is the first, building management with the leadership of school principals indicated the existence of the arrangement and setting of school management that is transparent, democratic, which would be laying down the basic pattern of leadership communication. The school principal structural framing system of leadership that puts the network as a benchmark implementation of the communication of a leader to his subordinate. Performance of school principals in leadership in building and developing fabric of communication between schools and communication residents people included in this are parents and school committees, where openness becomes the basis of how to manage the leadership that involves all the elements.

Second, two Kalijambe Banaran Sragen Elementary school as an institution of primary education institution is an integral element of the institutional mechanism that is managed by on orderly school organizations as rules and regulations as school organization. School organization is managed with the cooperation mechanism among the personal management from the start of school until the level of heads of school employers, all participate to perform duties and responsibility respectively. Apart from such things still have some weakness and shortcomings that faucets school organizations are not fully operational as expected.

Keyword: communication, leadership, school principals, organizational performance

ABSTRAK

MULYADI, 2010 : KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE KABUPATEN SRAGEN

Penelitian ini difokuskan pada masalah: 1) bagaimana kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe? dan 2) bagaimana kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe? Sedangkan tujuan penelitian ini adalah 1) tujuan umum untuk mengetahui model komunikasi kepemimpinan kepala sekolah dan tujuan khusus untuk mengetahui kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala dan kinerja organisasi sekolah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif. Penelitian didukung dengan teknik penggalan data observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisisnya menggunakan teknik analisis jaringan. Adapun teknik validitas data yang digunakan adalah: (1) *triangulasi*, (2) *member check*, (3) *penyusunan data base*, dan (4) penyusunan mata rantai semua bukti penelitian.

Hasil penelitian ini adalah *Pertama*, Bangunan manajemen kepemimpinan kepala sekolah diindikasikan dengan adanya penataan dan pengaturan bentuk manajemen sekolah yang transparan, demokratis, yang sekaligus menjadi peletakkan dasar pola komunikasi kepemimpinan. Kepala sekolah meringkaskan struktur kepemimpinan yang menempatkan jaringan sistem sebagai tolok ukur diimplementasikannya komunikasi seorang pemimpin kepala bawahannya. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah di dalam membangun dan mengembangkan jalinan komunikasi di antara sesama warga sekolah dan masyarakat termasuk dalam hal ini adalah wali murid dan komite sekolah, di mana keterbukaan menjadi basis dari cara mengelola manajemen kepemimpinan yang melibatkan semua unsur.

Kedua, SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai sebuah institusi lembaga pendidikan tingkat dasar merupakan satu kesatuan unsur kelembagaan yang dikelola dengan mekanisme organisasi sekolah yang tertata sebagaimana aturan dan tata tertib sebagai organisasi sekolah. Organisasi sekolah dikelola dengan mekanisme kerjasama di antara personalia kepengurusan dari mulai kepala sekolah sampai tingkat karyawan sekolah, semua berpartisipasi melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Terlepas dari hal yang demikian masih juga terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan yang menjadikan kran organisasi sekolah tidak secara sepenuhnya berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Kata Kunci: komunikasi, kepemimpinan, kepala sekolah, kinerja organisasi

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil'Alamin, puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena hanya dengan rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis berjudul: KONTRIBUSI KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKOLAH DI SD NEGERI BANARAN 2 KALIJAMBE KABUPATEN SRAGEN. Shalawat dan salam disenandungkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat manusia dari kebodohan peradaban menuju kepada *Nur Ilahi* dan pengetahuan yang mencerahkan serta membawa umat manusia menuju kesempurnaan Islam (pembaruan peradaban).

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini tidak dapat penulis lakukan sendiri tanpa melibatkan pihak lain yang terkait. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil untuk terselesainya tugas ini, antara lain kepada.

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.ec selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Drs. H. Fajar Hidayanto, MM, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Drs. H. Asmuni M Thahir, MSI, selaku Sekretaris Program FIAI Magister Studi Islam Universitas Indonesia Yogyakarta.

5. Drs. Aden Wijdan, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan-masukan baik yang terkait dengan metodologi maupun materi penelitian, membimbing mengarahkan penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Ketua program beserta sekretaris dan staf Magister Pendidikan Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang memberikan pelayanan yang dibutuhkan penulis dalam rangka proses akademik maupun administrasi.
7. Kedua orang tua penulis tercinta yang telah berjasa besar sejak penulis dalam kandungan sampai dewasa ini telah memberikan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
8. Isteri tercinta dan anak-anakku tersayang yang telah mendampingi dan menjadi motivator utama dan pertama dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
9. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Magister Pendidikan Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan bekal keilmuan yang mencerahkan.
10. Kepala dan staf Perpustakaan pusat maupun perpustakaan Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah banyak memberikan kemudahan dan membantu dalam pencarian literatur yang berhubungan dengan penelitian penulis.
11. Semua pihak yang terlibat baik dari pihak keluarga maupun teman sejawat yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu di sini yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat

menyelesaikan studi dan karya ilmiah ini. Semoga segala amal ibadahnya diterima oleh Allah SWT, dengan balasan yang lebih baik dan berlipat ganda.

Akhirnya semoga tesis ini dapat menjadi sumbangan bagi perkembangan wacana keilmuan, dan semoga kita semua memiliki etika sosial yang mulia diridhai oleh Allah SWT. *Amin ya Rabbal 'Alamin.*

Surakarta, Mei 2010

Penulis,



Mulyadi



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN NOTA DINAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN KEASLIAN PERNYATAAN TESIS	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORITIS	12
A. Pengertian Kontribusi Komunikasi	12
B. Definisi dan Teori Kepemimpinan	19
C. Tugas Pemimpin dan Kepemimpinan Sekolah	31

	D. Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Sekolah	35
	E. Telaah Pustaka.....	37
BAB III	METODE PENELITIAN	43
	A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	43
	B. Lokasi Penelitian	44
	C. Kehadiran Peneliti	44
	D. Nara Sumber.....	44
	E. Data dan Sumber Data.....	45
	F. Teknik Pengumpulan Data	46
	G. Teknik Analisis Data	48
	H. Validitas Data	51
BAB IV	PENYAJIAN DATA PENELITIAN	54
	A. Komunikasi Kepemimpinan Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen	54
	B. Bentuk Kinerja Organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen	105
	C. Beberapa Rekomendasi bagi Kepala Sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen.....	128
BAB VI	PENUTUP	139
	A. Kesimpulan.....	139
	B. Implikasi Penelitian	140
	C. Saran	141

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Rangkuman tentang SWOT di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe..	59
Tabel 4.2.	Karakteristik Internalisasi Nilai- nilai manajemen sekolah Di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Tahun 2009 – 2010	62
Tabel 4.3.	Upaya Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan.....	66



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 3.1 Diagram Model Analisis Jaringan.....	50
--	----



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara umum organisasi dapat diartikan sebagai bentuk kerja sama antara kelompok orang yang tergabung dalam suatu wadah tertentu guna mencapai tujuan bersama seperti yang telah ditetapkan bersama.

Meskipun cukup banyak konsep dan pengertian tentang organisasi yang diberikan oleh para ahli di bidangnya, secara sederhana organisasi paling tidak mempunyai tiga unsur, yaitu ada orang-orang, ada kerja sama, dan ada tujuan bersama. Tiga unsur organisasi itu tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh.¹

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan dapat tercapai sepenuhnya. Organisasi sekolah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi, dan wewenang yang telah ditentukan.

Melalui organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan, suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang

¹ Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 109

bertanggung jawab. Dari sini akan lahir berbagai macam kreativitas, gagasan-gagasan yang penuh improvisasi dan inovatif, sehingga sekolah akan bisa berkembang lebih baik dan maju. Kenyataan-kenyataan seperti itulah yang sekarang diharapkan seiring dengan pemberlakuan otonomi pendidikan yang menitikberatkan manajemen berbasis sekolah.

Ditinjau dari ukuran dan jenisnya, organisasi pendidikan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, umumnya merupakan organisasi yang besar seperti organisasi korporasi, sehingga menurut Prof. Dr. Mulyani A. Nurhadi,² organisasi pendidikan merupakan organisasi yang unik dan berbeda dibandingkan organisasi yang lain. Ciri khas organisasi pendidikan antara lain:

1. masukan dasarnya (*raw inputs*) ikut aktif menentukan pencapaian tujuan organisasi;
2. lebih sebagai organisasi nonprofit;
3. prosesnya bersifat ir-reversible;
4. lebih bersifat labor intensive;
5. berkesinambungan;
6. cenderung sukar berubah.

Disebabkan *raw input*-nya merupakan barang aktif, maka perlu kehati-hatian sewaktu menginterpretasikan peran manajemen terhadap keberhasilan pendidikan karena bukannya tidak mungkin pada satuan pendidikan tertentu kontribusi utama keberhasilan pendidikan lebih terletak pada masukan

² Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. h. 110.

dasarnya. Konteksnya dengan desentralisasi bisa saja kebutuhan pola manajemen pendidikan menjadi berbeda karena kualitas masukan dasar yang berbeda. Hal ini bisa memberikan dampak pada perwujudan hubungan organisasi pendidikan antara pusat dan daerah yang mungkin tidak dapat diseragamkan.

Berbeda dengan organisasi yang lain, organisasi pendidikan selalu didominasi oleh pejabat fungsional sehingga persoalan hubungan hirarkhi versus hubungan fungsional menjadi menonjol, terutama sekali pada organisasi pendidikan jenjang menengah ke atas.

Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama.³

Organisasi sekolah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi, dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui struktur organisasi yang ada tersebut orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang

³ Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 139.

kepala sekolah, apa tugas guru, apa tugas karyawan sekolah (yang biasa dikenal sebagai pegawai tata usaha).

Demikian juga terlihat apakah di suatu sekolah dibentuk satuan tugas (unit kerja) tertentu seperti bagian UKS (Usaha Kesehatan Sekolah), bagian perpustakaan, bagian kepramukaan, dan lain-lain sehingga keadaan ini tentunya akan memperlancar jalannya "roda" pendidikan di sekolah tersebut.

Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan (otoriter); suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang bertanggung jawab. Partisipasi aktif yang mendidik (pedagogi) dapat digiatkan melalui kegairahan murid sendiri yang bergerak dengan wadah organisasi siswa.⁴

Situasi pendidikan merupakan institusi yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena institusi pendidikan merupakan organisasi yang di dalamnya terdapat keterkaitan berbagai dimensi untuk menuju pencapaian komitmen pendidikan. Kompleksitas dan keunikan yang dimiliki oleh institusi pendidikan menuntut adanya efektivitas kepemimpinan pendidikan yang sangat fundamental dalam mewujudkan pencapaian tujuan institusi pendidikan. Kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu institusi pendidikan. Walaupun banyak faktor yang turut mempengaruhi dalam keberhasilan institusi pendidikan, tetapi kepemimpinan menempati posisi yang sangat vital bagi lainnya sistem

⁴ (Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. h. 140).

ataupun subsistem yang terdapat dalam organisasi. Adapun faktor-faktor lain yang turut berpengaruh pada pencapaian tujuan antara lain sumber permodalan yang mencukupi; struktur organisasi yang akurat, dan adanya tenaga profesional yang cukup memadai.

Stephen Robbin mengartikan kepemimpinan sebagai, *leadership as ability to influence a group toward the achievement goals*. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk dapat mencapai tujuan sehingga kepemimpinan lebih menekankan pada sejauh mana seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menjadikan para bawahan dapat bersama-sama dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Kemampuan seorang pemimpin tidak lepas dari kemampuan manajerial.⁵

Dari hal di atas, dapat ditarik benang merah bahwa keberhasilan institusi pendidikan lebih identik dengan keberhasilan kepemimpinan pendidikan. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan pendidikan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang Kotter menyebutkan bahwa manajemen merupakan kinerja untuk kemungkinan penghasilan produk dengan melalui beberapa aturan: (1) *setting* tujuan-tujuan operasional, menetapkan rencana tindakan dengan menggunakan penjadwalan, dan alokasi sumber daya, (2) *organizing* dan *staffing* (menetapkan struktur, penempatan seseorang pada kerja), dan (3) mengadakan *monitoring* hasil-hasil dan pemecahan masalah. Kepemimpinan merupakan kinerja untuk perubahan produktivitas organisasi dengan, (1) membangun visi ke depan dan strategi untuk menjelaskan

⁵ Rohmat. 2006. *Kepemimpinan Pendidikan*. Dalam Jurnal Insania vol. 11. No. 1. h. 19

perubahan-perubahan penting, (2) komunikasi dan mewujudkan visi, (3) memotivasi dan menginspirasi seseorang untuk mencapai visi. Dengan demikian, kerja manajemen lebih berorientasi pada peningkatan kerja para pengikut (*followership*) untuk menghasilkan produktivitas yang lebih optimal. Sementara itu, kerja kepemimpinan lebih pada membangun visi, memotivasi, dan melakukan strategi ke arah pengembangan. Untuk melakukan hal tersebut, pemimpin setidaknya memiliki karakteristik tertentu.⁶

Tampaknya tidak ada definisi yang tepat untuk membedakan antara manajemen dan kepemimpinan. Definisi manajemen dan kepemimpinan tidak sama pada masing-masing individu. Ada yang membedakan bahwa kinerja lebih pada stabilitas nilai, aturan-aturan, dan efisiensi kinerja, sedangkan kinerja kepemimpinan lebih pada fleksibilitas nilai, inovasi, dan adaptasi.

Lebih lanjut, seorang pemimpin harus memiliki karakteristik untuk menunjang pencapaian visi dan misi organisasi. Karakteristik pemimpin menurut Gary Yukl memiliki tujuh aspek,⁷ *characteristic of the leader*; (1) *traits (motives, personality, values)*, (2) *confident and optimism*; (3) *skills and expertise*; (4) *behavior*; (5) *integrity and ethic*; (6) *influence tactic*; dan (7) *attribution about followers*.

Yukl menyebutkan kepemimpinan⁸ dapat dikonseptualisasikan menjadi empat dimensi, yaitu (1) *an intra individual process*, (2) *a dyadic process*, (3) *a group process*, or (4) *an organizational process*.

⁶ Gary Yukl. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj Yusuf Udaya. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc. ...

⁷ Gary Yukl. 2002. *Leadership An Organization*. h. 13.

⁸ Ibid h. 176

Konseptualisasi kepemimpinan menjadi proses-proses intra-individual, proses-proses diadik, proses-proses kelompok, proses-proses organisasi. Kepemimpinan tidak lepas dari aktivitas-aktivitas di antara intra individual, diadik, kelompok, maupun di dalam organisasi untuk mencapai komitmen bersama dalam mencapai tujuan.

Yulk mengategorikan kepemimpinan setidaknya memiliki tiga kemampuan, yaitu (1) kemampuan teknik, (2) kemampuan interpersonal, dan (3) keahlian konseptual.

Kemampuan teknik merupakan ilmu pengetahuan tentang metode-metode, prosedur-prosedur proses, dan teknik memimpin khususnya aktivitas dan kemampuan penggunaan sarana prasarana yang relevan untuk aktivitas yang ada.

Keahlian interpersonal merupakan pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses-proses interpersonal, seperti kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, motivasi dari apa yang ditetapkan dikerjakan (empati, sensitivitas sosial). Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif (fasih berbicara meyakinkan) dan kemampuan untuk mengefektivaskan dan mengadakan hubungan kooperatif.

Keahlian konseptual merupakan kemampuan analisis general, melogikakan pemikiran, dan kecakapan dalam memformulasi konsep dan konseptualisasi yang kompleks serta menghubungkan keduanya. Kreatif dalam membangkitkan ide dan pemecahan masalah serta kemampuan untuk menganalisis kejadian, perubahan-perubahan, antisipatif dan menghargai

kesempatan, dan kemampuan menangani masalah potensial (induktif dan tanggapan deduktif).

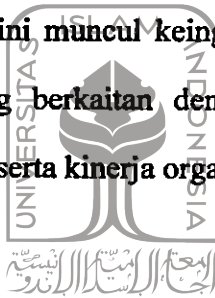
Dengan demikian, pemimpin lebih dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan dalam mewujudkan beberapa visi yang telah ditetapkan serta membangun hubungan kinerja dengan para pengikut atau bawahan. Di beberapa organisasi *nonprofit* (seperti institusi pendidikan dan organisasi sosial) pemimpin memiliki beberapa tugas ataupun peran.⁹

Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan Actrasi, Management dan Kepemimpinan tergantung pada kemampuan Sekolah. Sehubungan dengan itu maka dapat dikatakan bahwa Kepala sekolah selaku Administrator berfungsi merencanakan, mengorganisasi mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan yang diselenggarakan di suatu sekolah. Di samping itu Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan sinergis [*human relationship*] yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak seluruhnya kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Terakhir seorang Kepala Sekolah manager pendidikan berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap peraturan secara tepat, agar mampu melaksanakan tugas tugasnya secara maksimal memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas dan kualitas dalam proses mengajar belajar di sekolah.¹⁰

⁹ Rohmat. 2006. *Kepemimpinan Pendidikan*. dalam jurnal *Insania*. h. 27.

¹⁰ IKAPL. 1985. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: Gunung Agung. h. 90.

Dalam konteks wilayah penelitian yaitu SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, ada beberapa hal yang menyebabkan ketertarikan peneliti untuk mengadakan penelitian di lembaga sekolah dasar tersebut di antaranya adalah. *Pertama*, SD Negeri Banaran 2 sebagai SD yang relatif berdinamika dan punya perkembangan yang progresif. *Kedua*, SD Negeri Banaran 2 memiliki prestasi yang signifikan terutama di dalam *out put* kualitas peserta didik. *Ketiga*, SD tersebut berada di wilayah Karesidenan Surakarta yang memiliki dinamika sangat tinggi terutama masalah yang berhubungan dengan dunia kependidikan, sehingga dari sini muncul keinginan untuk menguak secara lebih mendalam hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah serta kinerja organisasi sekolah bersangkutan.



B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas diidentifikasi sejumlah permasalahan sebagai berikut.

1. Dominasi kepemimpinan kepala sekolah.
2. Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter.
3. Rendahnya koordinasi organisasi sekolah.
4. Kurangnya komunikasi antar personalia.
5. Tidak menggunakan pendekatan *humanity*.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah di dalam penelitian ini mengambil fokus penelitian mengenai kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah adalah sebagai berikut.

1. Komunikasi kepemimpinan kepala sekolah.
2. Kinerja organisasi sekolah.

D. Rumusan Masalah

Penelitian ini memfokuskan dua permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen ?
2. Bagaimana kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen ?

E. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui model komunikasi kepemimpinan kepala sekolah.

2. Tujuan Khusus

Untuk mengetahui kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

1. Mendapatkan pengetahuan atau teori baru tentang komunikasi kepemimpinan dan kinerja organisasi sekolah.
2. Menjadi alternatif secara teoritis, mengenai hal-hal yang terkait dengan manajemen kepemimpinan organisasi sekolah.

2. Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi siswa

Meningkatkan manajemen organisasi kesiswaan di sekolah.

2. Manfaat bagi guru

Melatih guru dalam berorganisasi secara profesional.

3. Manfaat bagi sekolah

Memberikan pengetahuan umum mengenai manajemen kepemimpinan organisasi sekolah.

4. Manfaat bagi perpustakaan sekolah

Menambah khasanah literatur yang lebih banyak dan representatif, terutama yang berkaitan dengan organisasi sekolah.



BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Pengertian Kontribusi Komunikasi

1. Kontribusi Komunikasi

Kontribusi berasal dari istilah bahasa Inggris dari kata *contribution* yang mengandung makna dan pengertian memberikan masukan atau sesuatu hal yang bersifat memberikan dalam pengertian menambah *value* dari sebuah instrumen pokok di dalam sebuah level tingkatan pergaulan kehidupan baik di dalam instansi lembaga, ataupun di lainya di tengah masyarakat.¹¹ Dengan demikian yang dimaksud kontribusi komunikasi di sini adalah sebuah masukan berharga yang dilakukan di dalam serangkaian kegiatan hidup seseorang di dalam masyarakat dengan memberikan hal-hal yang dipandang memiliki nilai konstruktif di dalam suatu kelompok organisasi.

Kontribusi Komunikasi di dalam manajemen organisasi di sebuah lembaga pendidikan merupakan aspek terpenting yang tidak bisa begitu saja diabaikan, karena hal tersebut adalah sebagai media menjadikan organisasi dalam hal ini yaitu sekolah menjadi memiliki *in put* yang sangat dibutuhkan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi sekolah yang bersangkutan dalam membangun kapasitas organisasi sekolah bersangkutan. Secara teoritis kontribusi dalam

¹¹Depdikbud. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka. 1990). h. 98

membangun kapasitas sekolah Hopkins & Jackson,¹² mengidentifikasi beberapa konsep. *Pertama*, dalam membangun kapasitas sekolah individu memegang peran penting. Individu di sini bisa kepala sekolah, guru, dan siswa. *Kedua*, hubungan dan kaitan kerja di antara individu-individu yang dirangkum dalam suatu aruran sehingga mereka dapat bekerja sebagai suatu tim yang solid. *Ketiga*, terdapat suatu sistem dan mekanisme yang mendorong dan memfasilitasi terjadinya kesatuan kerja dan jaringan kerja internal yang akan meningkatkan kemampuan individu dan meningkatkan kualitas kerja sama. *Keempat*, Keberadaan pemimpin atau kepala sekolah yang mampu mengembangkan komunikasi dengan membawa nilai-nilai, kultur, *trust*, keutuhan sosial dan kebersamaan yang tulus pada diri seluruh warga. Jadi membangun kapasitas mencakup membangun diri individu, kelompok, dan organisasi disatu sisi dan membangun komunikasi kepemimpinan di sisi yang lain. Dan keduanya menuju kesatu tujuan, untuk dapat mengembangkan komunikasi diberbagai kesempatan bagi peningkatan kemampuan seluruh komponen sekolah untuk bekerja sama dan membangun komitmen bersama sehingga mewujudkan suasana baru guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah yang memegang kepemimpinan pendidikan di masing-masing sekolah memiliki tugas pokok untuk mengelola dan

¹² Hopkins, D. & Jackson D. *Building Capacity for Reading and Learning*. (London: Routledge. 2002). h. 78.

menyelenggarakan tugas komunikasi kependidikan di sekolah, dalam hal ini bagaimana kepala sekolah dapat memberikan kontribusi komunikasi kepada segenap warga sekolah secara sehat baik terhadap guru, siswa, dan karyawan sekolah, juga dalam konteks eksternal adalah kepada orang tua siswa, pengawas, dan birokrat pendidikan. Kepala sekolah harus mampu melakukan koordinasi dan sinkronisasi dengan baik agar semua proses interaksi yang terjadi berlangsung dengan positif, sehingga terwujud tujuan yang ditetapkan. Dalam konteks kontribusi komunikasi kepala sekolah, maka kepala sekolah harus melakukan tindakan sebagai berikut yaitu *pertama*, membuka dan mendorong seluruh warga sekolah, guru, siswa, staf administrasi, laboran, pustakawan, orang tua siswa, bahkan warga masyarakat sekitar, untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah. *Kedua*, menyusun tim-tim kerja atau kelompok-kelompok kerja yang masing-masing memiliki tugas-tugas tertentu. Kalau tugas tersebut dikoordinasikan maka akan menuju tujuan yang telah diencanakan. *Ketiga*, menentukan dan sensitif terhadap proses dan hasil yang dicapai. Memberikan penghargaan atas hasil yang dicapai betapapun kecilnya. *Keempat*, membangun kapasitas sekolah dan kemauan seluruh warga sekolah, dengan melaksanakan proses pendidikan bagi seluruh staf sebagai bagian dari meningkatkan SDM yang ada. *Kelima*, memiliki keberanian untuk mengambil resiko dan mendorong inovasi di kalangan warga sekolah. *Keenam*, melakukan monitoring dan evaluasi serta

memberikan umpan balik atas apa yang terjadi. *Ketujuh*, mengembangkan kultur sekolah agar proses berjalan secara berkesinambungan.

2. Dasar, Tujuan, dan Manfaat Kontribusi Komunikasi Kepemimpinan

Kepala sekolah

Manajemen dilihat dari kegiatan orang-orangnya berarti kerja samanya dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Di sekolah memang tidak banyak personil, kalau dipandang dari personil dewasa, yaitu guru dan pegawai. Namun, jika peserta didik dipandang juga sebagai personil sekolah, jumlahnya akan menjadi banyak. Oleh karena itu, komunikasi yang baik antara berbagai personil tersebut harus dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil seoptimal mungkin. Kurang komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang dapat diwujudkan, bahkan sering gagal dalam mencapai tujuan.

Dalam suatu sekolah yang hubungan antar personelnya kurang harmonis, acuh tak acuh satu sama lain, sukar mencari titik temu dan jalan keluar dalam berbagai masalah pendidikan karena setiap personel menghadapi masalah pekerjaannya masing-masing dan mencari alternatif pemecahan masalah tersebut sendiri-sendiri. Alangkah berat dan tidak sejalannya pemecahan-pemecahan yang diambil masing-masing tersebut. Karena itu, kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi intern dengan sebaik-baiknya agar para

guru mau dan mampu bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.¹³

Upaya membina komunikasi tidak sekadar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian, setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran.

Kontribusi komunikasi intern sangat dirasakan manfaatnya, terutama oleh seorang pemula yang baru memasuki satu dunia tersendiri, seperti sekolah. Seorang pemula akan dengan malu-malu dan hati-hati menginjakkan kakinya pada dunia barunya, ia akan menelusuri satu demi satu pekerjaannya dengan hati bertanya-tanya bagaimana seharusnya mulai bekerja agar tidak dikatakan tidak mengikuti suasana di dalam dunia yang baru itu. Pada saat inilah uluran tangan teman-temannya yang sudah berada lama di sekolah itu akan disambut dengan gembira dan terima kasih. Sebaliknya, pegawai lama pun berkepentingan agar yang baru ini segera dapat berfungsi dengan tepat dalam bekerja sama di sekolah, sehingga tenaga baru tersebut akan menjadi bantuan yang sangat berharga.

Kontribusi komunikasi intern ini tidak saja perlu bagi pemula, tetapi bagi pegawai yang sudah menjadi penghuni lama pun akan

¹³ Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosda. h. 139.

merasa bahwa ia selalu perlu berkomunikasi dengan teman-temannya untuk mengetahui pendapat orang lain tentang suatu masalah, atau sebaliknya jika ia ingin tahu bagaimana teman lain melihat dan memecahkan sesuatu masalah.

Bantuan teman atau orang lain senantiasa diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, misalnya bagaimana cara menghadapi peserta didik yang pandai, nakal, atau bodoh. Di samping itu, banyak masalah yang perlu didiskusikan bersama, misalnya masalah pengajaran, model mengajar baru, pendekatan baru, metode baru, cara membuat persiapan, teknik evaluasi, dan lain-lain, kesemuanya itu perlu didiskusikan untuk mencapai pemecahan bersama.

3. Prinsip Komunikasi

Hubungan yang harus digalang dalam suatu sekolah dapat didasarkan atas kepentingan diri sendiri, yang sering menjadi "instrumental" (memperalat); yang sifatnya pribadi karena kepentingan pribadi, bukan dinas. Hubungan dapat pula bersifat kedinasan, yang sudah tentu ada di sekolah. Barangkali perlu ditambahkan satu hubungan lagi, yaitu hubungan atas kepentingan pendidikan dan pekerjaan, atau hubungan kedinasan yang sifatnya profesional. Kedinasan menghendaki kerja sama dan profesi mendidik juga memerlukan pertukaran pikiran. Karena itu, perlu dibina hubungan

yang profesional.¹⁴ Karakteristik hubungan profesional antara lain dipengaruhi "tata krama" profesional; terbuka untuk mengemukakan pendapat; keputusan diambil berdasarkan pertukaran pendapat; dan memberikan keputusan yang bersifat pedoman, bukan suatu yang tegas dan praktis.

Hubungan profesional dan hubungan dinas dapat dipersatukan dalam suatu komunikasi lain, yakni hubungan pribadi, sehingga kedua jenis komunikasi tersebut berlangsung dengan lancar tanpa ada hambatan yang berarti. Sebaliknya bila hubungan itu tidak dijaga dapat menimbulkan komunikasi yang tidak mapan dan terasa tidak hangat, bahkan kurang atau tidak efektif.

Komunikasi intern dapat saja diikat oleh ikatan profesional, yakni "tata krama" sesuai dengan kode etik guru. Jadi, hubungan pribadi dalam arti satu jajaran (*korps*) akan menjaga stabilitas komunikasi intern juga. Bahkan jika hubungan yang berlandaskan "tata krama" profesional itu kuat, hubungan pribadi akan hadir dengan sendirinya dalam bentuk komunikasi profesional.

Kepala sekolah sebaiknya berlaku dengan prinsip demokrasi dan harus menganggap guru-guru itu bukan saja sebagai pembantunya, tetapi juga *partner* (mitra) dalam kelompok. Dalam kepemimpinan pendidikan bekerja seperti itu disebut "bekerja di luar dan di dalam

¹⁴Mulyasa 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosda. h. 145.

kelompok sekaligus. "Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- a. bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan;
- b. mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, serta harus dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru;
- c. mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif (hal demikian dapat dilakukan dengan jalan menengahi pembicaraan dan menterjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami);
- d. mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu; berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

B. Definisi dan Teori Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an,

sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an.¹⁵ Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak, dan definisi kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹⁶ Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.¹⁷

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian, yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Ada bermacam-macam kekuatan (kekuasaan) yang dimiliki pemimpin untuk menggerakkan orang lain, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.¹⁸

¹⁵ Stogdill dikutip langsung dan tidak langsung oleh Gary A. Yukl. 1989. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. Second Edition. 2-3.

¹⁶ Ibid. h. 5.

¹⁷ Gary A. Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo. Edisi ke-3. h.4.

¹⁸ Akira Icikawa dikutip tidak langsung oleh Ricard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed) 1996, *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw-HillCompanies.Inc. Sixth edition. h. 455.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.¹⁹

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh

¹⁹ James A. F. Stoner dan Edword Freeman. 1992. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc. Fifth Edition. h. 472.

tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.²⁰ Pada dasarnya, kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut terdapat kekuasaan. Kekuasaan dalam hal ini tak lain adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lain.²¹

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu. Kepemimpinan menunjuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

Dengan demikian, dapat diidentifikasi adanya beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu (a) adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya, (b) adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan, (c) adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu,

²⁰ Miftah Toha. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali ress. Cet. Ke-4. H. 323.

²¹ Handoko T. Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPEF. h. 55.

(d) kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu, dan (e) pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya, (f) kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.²²

Teori tentang kepemimpinan terus berkembang, dan hingga kini setidaknya terdapat empat fase pendekatan. *Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat-sifat (*trait*) kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku (*behaviour*) pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional (*contingency*). *Keempat*, pendekatan kembali kepada sifat atau ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain.

Hingga tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya, ditemukan adanya enam macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan energi, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, rasa percaya diri, inteligensi, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Namun demikian, teori sifat ini tidak memberikan bukti kesuksesan seorang pemimpin.²³

²² Rustandi. 1992. *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Bandung: Armico. h. 87

²³ Timpe. 1991. *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Susanto Budhidarmo. Jakarta: Gramedia. H. 56.

Antara tahun 1940-an hingga 1960-an berkembang teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan ini mengusulkan bahwa tingkah laku tertentu membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan adalah dapat diajarkan. Oleh karena itu, untuk melahirkan pemimpin yang baik kita bisa mendesain sebuah program khusus.

Selanjutnya, antara tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori kemungkinan. Teori kemungkinan atau situasional mendasarkan bukan pada sifat atau tingkah laku seorang pemimpin, melainkan efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi tertentu. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain.²⁴

Teori kepemimpinan mutakhir berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun 2000-an. Teori yang berkembang selanjutnya tidak didasarkan pada sifat, tingkah laku atau situasi tertentu, tetapi didasarkan pada kemampuan lebih pada seorang pemimpin dibandingkan dengan yang lain. Yang termasuk ke dalam kajian teori kepemimpinan mutakhir adalah teori kepemimpinan atribusi, teori kepemimpinan karismatik, teori kepemimpinan transformasional yang sering dibandingkan dengan teori kepemimpinan transaksional.

²⁴ Rustandi. 1992. *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Bandung: Armico.

Teori kepemimpinan atribusi mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain. Sementara itu, teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari padanan mereka yang non-karismatik

Karisma adalah kata Yunani yang berarti karunia diinspirasi Ilahi seperti kemampuan untuk memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang. Seorang pemimpin yang memiliki karisma berarti memiliki pengaruh yang bukan didasarkan atas kewenangan, melainkan atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut dikaruniai dengan kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Menurut Max Weber, karisma terjadi bila ada suatu krisis sosial sehingga muncul seorang pemimpin dengan kemampuan pribadi luar biasa dengan sebuah visi yang radikal yang memberi pemecahan terhadap krisis tersebut.²⁵

Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati

²⁵ Miftah Toha. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali ress. Cet. Ke-4. H. 330.

perilaku-perilaku tertentu. Seorang pemimpin karismatik memiliki tujuh karakteristik kunci, yaitu percaya diri, memiliki visi, memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, memiliki pendirian yang kuat terhadap visinya, memiliki perilaku yang berbeda dari kebiasaan orang, merasa sebagai agen pembaru dan sensitif terhadap lingkungan.

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki pengaruh luar biasa pada organisasi. Berdasarkan Teori House, pemimpin karismatik memiliki tingkat kepercayaan diri, dominasi serta keyakinan yang sangat tinggi akan kebenaran moral dari keyakinannya. House juga mengemukakan bahwa pemimpin karismatik mengkomunikasikan visi atau sasaran lebih tinggi yang merebut komitmen dan energi para pengikutnya. Mereka secara hati-hati menciptakan citra keberhasilan dari kompetisi serta memberi contoh dalam tingkah laku dan nilai-nilai yang mereka dukung. Mereka juga mengkomunikasikan harapan yang tinggi untuk para pengikutnya dan kepercayaan diri bahwa pengikutnya akan berprestasi mengikuti harapan tersebut.

Para pemimpin karismatik memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut.

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sementara itu, dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.²⁶

2. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.²⁷ Kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha oleh seorang manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang tidak dibuat sendiri oleh manajer tersebut.²⁸

Kepemimpinan partisipatif menyangkut kekuasaan dan perilaku kepemimpinan. Dalam hal kekuasaan, menyangkut aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan (*power sharing*), proses mempengaruhi yang bersifat timbal balik.

Dalam hal perilaku kepemimpinan, menyangkut aspek-aspek seperti prosedur-prosedur spesifik yang digunakan berkonsultasi dengan

²⁶ Gary A. Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo. Edisi ke-3. h. 15.

²⁷ Gary A. Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo. Edisi ke-3. h. 25.

²⁸ Miftah Toha. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali ress. Cet. Ke-4. h. 350.

orang lain untuk memperoleh gagasan dan saran-saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk mendelegasikan kekuasaan.²⁹

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut.³⁰ Istilah-istilah lain biasanya digunakan untuk menyebut aspek-aspek kepemimpinan partisipatif yaitu mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen yang demokratis. Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konsultasi. Dalam asas ini, pemimpin menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran atau gagasan orang lain atau bawahan.
- b. Keputusan bersama. Dalam asas ini, seorang pemimpin mendiskusikan dengan bawahan tentang masalah yang akan diputuskan, kemudian pengambilan keputusan organisasi dilakukan secara bersama. Baik pemimpin maupun bawahan sama-sama tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir.
- c. Pembagian kewenangan. Pada asas ini, pemimpin membagi kewenangan antara pemimpin tertinggi, pemimpin menengah dan

²⁹Mulyasa 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosda. h. 150.

³⁰Gary A. Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo. Edisi ke-3. h. 40.

pemimpin level bawah. Masing-masing dapat terlibat dalam proses-proses pengambilan keputusan secara proporsional.

- d. Desentralisasi. Pelimpahan wewenang dari pemimpin kepada bawahan untuk membuat keputusan dalam batas-batas yang sudah ditentukan oleh pemimpin
- e. Demokratis. Dalam asas ini pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, dalam bentuk pemberian informasi, pendapat dan usul-usul. Akan tetapi, keputusan terakhir tetap di tangan pemimpin.

Pemimpin di sekolah ada pada Kepala Sekolah. Studi keberhasilan sekolah menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah. Kemajuan sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Dengan bahasa lain, kepemimpinan sekolah adalah cara atau usaha Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja atau berperan dalam mencapai tujuan.

Keberhasilan Kepala Sekolah dalam memimpin, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

- a. Kepribadian yang kuat, Kepala Sekolah harus mengembangkan pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.

- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik tentang tujuan pendidikan merupakan bekal utama Kepala Sekolah untuk menjelaskan kepada guru dan staf, siswa dan pihak lain, serta menentukan strategi yang tepat mencapainya.
- c. Pengetahuan yang luas. Seorang Kepala Sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait.
- d. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai Kepala Sekolah, yaitu:
 - 1) Keterampilan Konseptual, misalnya memberdayakan konsep kemandirian sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.
 - 2) Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi, mendorong guru, staf dan seterusnya.
 - 3) Keterampilan teknis, misalnya menyusun jadwal pelajaran, mensupervisi pengajaran, memimpin rapat, dan seterusnya.

Apabila semua faktor di atas mendukung, maka keberhasilan Kepala Sekolah dalam memimpin akan mudah dicapai. Berdasarkan arti kepemimpinan Kepala Sekolah di atas maka kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah adalah kepemimpinan Kepala Sekolah yang memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah, baik guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait untuk terlibat dalam perencanaan

dan pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinannya, Kepala Sekolah berusaha untuk mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan atau aktivitas sekolah.

Kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah, yaitu perilaku Kepala Sekolah yang menunjukkan tanda-tanda:

- a. Pendekatan terhadap berbagai persoalan dengan pikiran terbuka
- b. Bersedia memperbaiki posisi yang telah terbentuk
- c. Mencari masukan dan nasehat yang menentukan
- d. Bekerja secara efektif dengan perseorangan atau kelompok
- e. Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan

C. Tugas Pemimpin dan Kepemimpinan Sekolah

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu utama pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggungjawab apakah guru dan staf sekolah dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya. Besarnya tanggung jawab kepala sekolah (*school principal*) digambarkan oleh Sergiovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston (1987) sebagai berikut.

The school principal, for example, is responsible for a number of teachers and other employees, each with specific tasks to do. The principals Job is to coordinate, direct, and support the work of others by defining objectives, evaluating performance, providing organizational resources, building a supportive psychological climate, running interference with parents, planning, scheduling, bookkeeping,

*resolving teacher conflicts, defusing student insurrections, placating the central office, and otherwise helping to make things go.*³¹

Kutipan di atas secara esensial menggariskan bahwa kepala sekolah, untuk jenjang dan jenis sekolah apapun, merupakan orang yang memiliki tanggung jawab utama, yaitu apakah guru dan staf dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Tugas-tugas kepala sekolah bersifat ganda, yang satu sama lain memiliki kaitan erat, baik langsung maupun tidak langsung. Tugas-tugas dimaksud adalah mengkoordinasi, mengarahkan, dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks, yaitu:

1. merumuskan tujuan dan sasaran-sasaran sekolah;
2. mengevaluasi kinerja guru;
3. mengevaluasi kinerja staf sekolah;
4. menata dan menyediakan sumber-sumber organisasi sekolah;
5. membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar komunitas sekolah;
6. menjalin hubungan dan ketersentuhan kepedulian terhadap masyarakat;
7. membuat perencanaan bersama-sama staf dan komunitas sekolah;
8. menyusun penjadwalan kerja, baik sendiri maupun bersama-sama;
9. mengatur masalah-masalah pembukuan;
10. melakukan negosiasi dengan pihak eksternal;
11. melaksanakan hubungan kerja kontraktual;

³¹ Sudarwan Daim. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 197.

12. memecahkan konflik antar sesama guru dan antar pihak pada komunitas sekolah;
13. menerima referral dari guru-guru dan staf sekolah untuk persoalan-persoalan yang tidak dapat mereka selesaikan;
14. memotivasi guru dan karyawan untuk tampil optimal;
15. mencegah dan menyelesaikan konflik dan kerusuhan yang dilakukan oleh siswa;
16. mengamankan kantor sekolah;
17. melakukan fungsi supervisi pembelajaran atau pembinaan profesional;
18. bertindak atas nama sekolah untuk tugas-tugas dinas eksternal;
19. melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasi sekolah.³²

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut di atas tidak cukup dilakukan dalam kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin (*school leader*), melainkan hanya dapat dilakukan oleh mereka yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan (*school leadership*). Mengapa demikian? Hanya kepala sekolah yang memiliki sifat-sifat kepemimpinanlah yang mampu bekerja dengan dan atau melalui orang lain. Tanpa kemampuan bekerja sama dengan dan atau melalui orang lain, seorang kepala sekolah akan bekerja sendiri selayaknya seorang tukang atau buruh tambahan yang swakelola. Apa-apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya dikerjakan sendiri, tidak mampu memberdayakan guru, staf, dan anggota komunitas sekolah secara keseluruhan. Praktik kerja seperti ini hanya dilakukan oleh pemimpin sekolah

³² Ibid. h. 199.

yang otoriter, tidak memiliki kepercayaan terhadap guru dan staf, egois atau penguasa tunggal, dan memandang cukup berjalan apa adanya.

Deskripsi dan analisis tersebut menggambarkan bahwa kemampuan kepemimpinan menjadi keniscayaan bagi seorang kepala sekolah yang tampil secara produktif. Istilah produktif ini bermakna proses dan hasil kerja. Hodges dalam Mulyasa mengidentifikasi sekolah dengan produktivitas tinggi, yaitu sekolah-sekolah yang mendidik seluruh siswanya dengan baik (*educate all of their students well*), memiliki visi yang jelas mengenai tujuan dan sasaran kegiatan pengajaran dan pembelajaran (*have a clear vision of their teaching and learning goals*), dan melakukan aksi-aksi akurat untuk mencapai tujuan dan sasaran itu. Mereka juga memiliki harapan-harapan yang tinggi terhadap siswanya. Selanjutnya Hodges dalam Mulyasa menulis:

*Productive high schools are built on humanised, intellectual relationships for learning. Students are viewed as individuals and they know that the adults in the school care about them both personally and academically. Teachers are supported as professionals and thus continually increase their capacity for growth and success.*³³

Sekolah-sekolah yang produktif, karenanya, dibangun dengan pendekatan yang humanis dan hubungan-hubungan intelektual bagi kepentingan pembelajaran. Siswa-siswa dipandang sebagai pribadi dan mereka menyadari bahwa orang dewasa di sekolah itu harus mampu memelihara iklim secara personal dan akademis. Guru-guru harus ditempatkan dan didukung sebagai profesional dan secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk tumbuh secara cerdas dan sukses. Sekolah-

³³Mulyasa 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosda, h. 75.

sekolah yang produktif juga tampil dinamis dan memiliki Guru yang adaptif untuk berubah sesuai dengan situasi dan konteks lokalnya.

D. Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Sekolah

Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan dan kinerja organisasi sekolah. Prinsip-prinsip dan praktek kepemimpinan ini hendaknya dapat dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan, dan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua, dan orang-orang lain yang di luar komunitas tempat sekolah itu berada.

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian³⁴ bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.

³⁴ Sondang P. Siagian. *Manajemen Strategik*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1994). h. 49.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seseorang dalam organisasi sekolah, nilai dan bobot strategik dari keputusan yang diambilnya semakin besar. Sebaliknya semakin rendah kedudukan seorang dalam organisasi sekolah, keputusan yang diambilnyapun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategik, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada penentuan arah dari perjalanan yang hendak ditempuh organisasi.

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Sutermeister dalam Pidarta³⁵ mengemukakan ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leaders*), dari 33 faktor lain yang berpengaruh. Dalam pada itu, Sagir dalam Steer³⁶ mengemukakan enam faktor yang turut menentukan produktivitas kerja yaitu antara lain pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal. Dari keenam faktor tersebut, yang mendukung produktivitas kinerja secara eksplisit, dalam iklim kerja diuraikan pentingnya kepemimpinan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan sekolah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan peranan komunikasi gaya

³⁵ Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1988). h. 44.

³⁶ Ricard M. Steer. *Organizational Effectiveness*. (Jakarta: Erlangga). h. 12.

kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi guru dan karyawan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi kepemimpinan hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tutwuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang memberi pendorong/memberi daya).

E. Telaah Pustaka

Kajian atau penelitian pendidikan yang berkaitan dengan penelitian ini terutama yang bersentuhan dengan menginspirasi era desentralisasi dan Manajemen Berbasis Sekolah yang secara umum bermuara juga terhadap kepemimpinan organisasi sekolah yang mandiri, terbuka, aspiratif, dan profesional. Adapun penelitian tersebut diantaranya adalah dilakukan oleh Wayan Koster,³⁷ *restrukturisasi penyelenggaraan pendidikan: studi kapasitas sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan* mendapatkan kesimpulan bahwa ditinjau dari struktur kelembagaan dan mekanisme pengambilan keputusan dan kewenangan kepala sekolah, dinyatakan sangat kompleks dan rumit, sehingga kurang efektif dan efisien bagi sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah belum memadai karena minimnya pelatihan dan penataran. Partisipasi orangtua dalam membantu penyelenggaraan pendidikan dengan sekolah masih

³⁷ Penelitian tahun 1999

rendah, termasuk partisipasi dalam menentukan dan mengawasi kebijakan dan program sekolah serta pengawasan mutu sekolah. Partisipasi orangtua cukup tinggi pada pengadaan dana pendidikan, yaitu sumbangan pendidikan baik yang bersifat periodik maupun insidental (jurnal periodik dan kebudayaan, tahun ke-6: 573).

Penelitian yang mengambil obyek institusional/kelembagaan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Diknas-Jakarta, yang dilakukan oleh Mahdiansyah dkk.³⁸ dengan tema *desentralisasi pengelolaan pendidikan*, menghasilkan kesimpulan bahwa diperlukan perampingan struktur organisasi akibat dilaksanakannya Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan yaitu: perampingan struktur organisasi di tingkat pusat dan provinsi, serta peleburan struktur organisasi dan fungsi di Kabupaten/Kotamadya pemberian otonomi yang luas pada Kabupaten dengan Kotamadya. Perubahan kelembagaan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan dan pelaksanaan di unit-unit daerah, sehingga unsur demokrasi di daerah dapat berkembang. Pengembangan model desentralisasi pengelolaan pendidikan dasar dan menengah akan bermuara pada Manajemen Berbasis Sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat (Jurnal pendidikan dan kebudayaan, (Juli) 57-58).

JC. Tukima Taruno³⁹ *supervisor rintisan Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Tengah* dalam Sindunata menyatakan bahwa, pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah harus mencakup beberapa faktor: 1) Semakin

³⁸ Penelitian tahun 1999

³⁹ Penelitian tahun 2000

dekatnya sekolah dengan masyarakat, 2) Dipersubur tumbuhnya inovasi dan peningkatan relevansi pendidikan bagi masyarakat sekitar, 3) Ditingkatkan kepedulian pelaku pendidikan dalam hal tanggung jawab langsung terhadap kualitas pendidikan di sekolah dan anak-anak yang diasuhnya, 4) Ditingkatkannya partisipasi orangtua, BP3, dan masyarakat terhadap sekolah dan 5) Ditumbuhkannya kebutuhan pendidikan terhadap sumber daya lokal di sekolah-sekolah.

Bambang Raharjo⁴⁰ dengan penelitian yang berjudul *Manajemen SMU Islam berwawasan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran (Studi Kasus SMU Muhammadiyah 6 Surakarta tahun 2002)*. Mendapatkan kesimpulan sebagai berikut. Pertama, pelaksanaan manajemen sekolah di segala dimensinya belum menunjukkan kemandirian sekolah pada kriteria sekolah yang mandiri secara maksimal, ditandai dengan masih bergantungnya kepada pihak lain dari aspek-aspek tertentu, misalnya sarana SMU Muhammadiyah 6 Surakarta yang masih menempati gedung milik lembaga lain. Wilayah manajemen sekolah belum menunjukkan kemandirian maksimal, namun telah memberikan pengaruh dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini ditandai dengan perekrutan guru yang cukup berpotensi ditambah dengan mengikutsertakan guru pada MGMP dan peningkatan pengamalan kegunaan.

Muflihah⁴¹ tentang *Efektivitas Kepemimpinan di STAIN Purwokerto dan Pekalongan*. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang

⁴⁰ Penelitian tahun 2003

⁴¹ Penelitian tahun 2006

aspek-aspek kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan STAIN Purwokerto dan STAIN Pekalongan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan, untuk mendapatkan informasi tentang efektivitas kepemimpinan di STAIN Purwokerto dan STAIN Pekalongan dan Mendapatkan informasi tentang ada tidaknya perbedaan efektivitas kepemimpinan STAIN Purwokerto dengan STAIN Pekalongan.

Dari penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa pelaksanaan aspek-aspek kepemimpinan oleh para pemimpin STAIN Purwokerto dan STAIN Pekalongan dapat dilakukan dengan baik. Hal ini direalisasikan dalam hal pembuatan program kerja yang dilakukan dengan meminta masukan para bawahan yang ada, serta dengan melakukan koordinasi dengan unit atau bagian lain. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik.

Pimpinan STAIN Purwokerto dan Pekalongan dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya juga telah melakukan pengelolaan konflik yang muncul dengan baik. Upaya meminimalisir munculnya konflik yang berkepanjangan juga dilakukan dengan senantiasa meningkatkan kualitas komunikasi dengan bawahan, baik secara vertikal atau horisontal. Selain itu, juga dilakukan pula perundingan secara bersama dan demokratis terhadap munculnya konflik atau perbedaan pandangan yang berkepanjangan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam efektivitas kepemimpinan antara STAIN Purwokerto dengan STAIN Pekalongan. Perbedaan ini tidak lebih karena kondisi kualitas bawahan yang ada di masing-masing lembaga pendidikan di atas, serta

pendekatan dan orientasi yang diterapkan oleh pimpinan dalam menciptakan iklim kerja di lembaganya.

La Ode Turi⁴² tentang *Budaya Kepemimpinan Lokal dalam Pelaksanaan MBS*. Penelitian ini bertujuan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan pentingnya implementasi budaya kepemimpinan lokal dalam pelaksanaan MBS di sekolah. Penelitian ini dilaksanakan di SMP 7 Bau-Bau, keraton Buton Sulawesi Tenggara dengan menggunakan metode kualitatif yang bersifat etnografis. Data dan informasi penelitian ditetapkan dengan teknik *snowball*. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, para guru, staf pendukung lainnya, komite sekolah, tokoh masyarakat/pemimpin informal/tokoh adat. Data dikumpulkan dengan cara domain, analisis taxonomi, komponensial, dan analisis tema. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu aspek yang dapat mempengaruhi pelaksanaan MBS adalah budaya kepemimpinan lokal, dalam istilah setempat dikenal dengan kepemimpinan "*Bhinci-bhinci kuli*"

Dari Beberapa penelitian tersebut di atas, berdasarkan pengetahuan peneliti menunjukkan, bahwa belum ditemukannya sebuah studi atau penelitian yang membahas tentang studi *Kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen*, yang secara spesifik akan menggali kondisi lokal sekolah bersangkutan terkait dengan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja organisasi bersangkutan, sehingga diharapkan betul- betul

⁴² Penelitian tahun 2008

muncul karakteristik lembaga pendidikan tersebut. Karena itu penelitian ini masih sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan, sebagai bentuk tanggung jawab intelektual insan akademis.

Di dalam penelitian ini peneliti berupaya menyuguhkan aspek terpenting mengenai bagaimana kontribusi komunikasi kepala sekolah sebagai *leader* di sebuah lembaga pendidikan di sekolah terhadap dinamika kemajuan kinerja organisasi sekolah. Komunikasi yang dibangun oleh seorang kepala sekolah menjadi penentu dan pendorong utama akan keberlangsungan kinerja lembaga sekolah yang profesional dan kompetitif. Karena itu pada titik inilah penelitian ini memiliki ruang untuk memberikan kontribusi terhadap dinamika perkembangan sekolah, terutama pemimpin sekolah dalam hal ini yaitu kepala sekolah untuk benar-benar menjadi pemegang otoritas yang bertanggung jawab dengan menciptakan komunikasi kepemimpinan yang sinergis dengan guru ataupun karyawan sekolah bersangkutan, sehingga tidak monoton strukturalis tetapi justru mengarah kepada kerja sama yang didasarkan kepada tanggung jawab bersama yang harus dilakukan dengan serius dan dedikasi yang tinggi demi terwujudnya sekolah yang berkarakter kuat sehingga menghasilkan *out put* yang berkualitas.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Suatu metode penelitian mengemukakan secara teknis tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitiannya.⁴³ Bertitik tolak dari masalah-masalah yang diteliti, yaitu mengenai kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah, maka penelitian ini merupakan penelitian dengan jenis Sosiologis. Penelitian demikian sering disebut juga penelitian empirik atau penelitian yang *non doctrinal*.⁴⁴

Dalam penelitian sosiologis, metode pendekatannya dapat secara struktural/makro/kuantitatif atau pendekatan secara mikro/kualitatif. Namun dalam penelitian ini anncangan metode penelitiannya adalah dengan menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Dilakukan demikian karena: 1) data yang dikumpulkan berupa data verbal dan tingkah laku dari subyek penelitian (informan dari guru, Kepala Sekolah dan orang tua murid SD Negeri Banaran 2 Kalijambe), (2) Jenis data yang dimaksud, dikumpulkan secara langsung dari lingkungan nyata, dari latar alamiah para partisipan, (dan responden dengan Peneliti sebagai instrumen utama, (3) Proses analisis data yang digunakan ialah model analisis jalinan atau

⁴³ Noeng Muhadjir, 1999. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rakesarasin. h.3.

⁴⁴ Setiono, 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. h.3.

mengalir, dan (4) hasil analisis data dinyatakan dalam deskripsi fenomena bukan perhitungan angka model statistik.⁴⁵

B. Lokasi Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah Kabupaten Sragen, yakni di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen wilayah Provinsi Jawa Tengah.

2. Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dijadwalkan berlangsung selama 5 bulan terhitung mulai awal Mei 2009 s/d akhir September 2009.



C. Kehadiran Peneliti

Posisi ataupun Peran serta peneliti adalah bersifat observasi berperan serta (*participant observation*), artinya peneliti hadir dalam suatu situasi sosial dari obyek penelitian.

D. Nara Sumber

Nara sumber terdiri dari orang-orang yang berkompeten di dalam penelitian ini, yaitu meliputi subyek penelitiannya adalah kepala sekolah, informannya adalah guru-guru dan karyawan sekolah, serta lainnya yang relevan dengan penelitian.

⁴⁵ Noeng Muhadjir, 1999. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rakesarasin. h.11.

Penentuan informan sebagai sampel diambil secara *non-probability sampling*, yaitu tidak semua elemen dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk menjadi responden. Dalam penelitian ini jenis *non-probability sampling*, yang digunakan adalah *snowball sampling* tanpa dilakukan persiapan dan perencanaan terlebih dahulu akan tetapi peneliti secara langsung datang ke lokasi penelitian dan bertanya mengenai informasi yang diperlukan kepada siapapun yang dijumpai pertama dan seterusnya. Kemudian semakin lama semakin mendekati informasi yang paling mengetahui informasinya, sehingga akan mampu menggali data secara lengkap dan mendalam.⁴⁶



E. Data dan Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Data ini di peroleh dari observasi langsung di lapangan maupun wawancara dengan informan, dan para responden. Oleh karena itu data ini berupa: (a) Situasi sosial tertentu yang berhubungan dan ada relevansinya dengan fokus penelitian, (b) Jawaban lisan atau tertulis dari informan maupun dari responden, dan (c) perilaku dari subyek penelitian.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari penelitian kepustakaan yang terdiri dari bahan-bahan berupa buku dan artikel tentang komunikasi kepemimpinan

⁴⁶ Sutopo, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h.57.

kepala sekolah, terhadap kinerja organisasi sekolah dan bahan-bahan lain yang menunjang penelitian ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan tergantung pada ruang lingkup dan tujuan penelitian yang akan dilakukan. Metode dasar dalam penelitian kualitatif adalah observasi dan wawancara.⁴⁷ Sehingga teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Teknik Observasi

Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi dan benda serta rekaman gambar.⁴⁸

Observasi dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi langsung yang dilakukan dengan mengambil peran atau disebut juga dengan observasi berperan, di mana peneliti berperan mengungkap informasi sedetailnya baik terhadap data skunder terlebih yang primer. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi langsung dengan mendatangi peristiwanya, yaitu melakukan pengamatan ke lokasi penelitian di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen.

⁴⁷ Burhan Ashshofa.1996. *Metodologi Penelitian kualitatif*. h. 58

⁴⁸ Sutopo, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h.64.

2. Wawancara

Wawancara merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh keterangan secara lisan guna mencapai tujuan tertentu. Wawancara ini bertujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang kehidupan manusia serta pendapat-pendapat mereka.⁴⁹ Secara umum ada dua jenis teknik wawancara, yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur yang disebut wawancara mendalam.⁵⁰

Metode wawancara yang digunakan adalah metode campuran, dengan menggabungkan metode terpimpin (terstruktur) dengan metode bebas (tidak terstruktur) dengan cara peneliti membuat pedoman wawancara terlebih dahulu yang kemudian digunakan dalam proses wawancara dengan pengembangan secara bebas sebanyak mungkin sesuai kebutuhan data yang ingin diperoleh. Metode wawancara ini dilakukan dalam rangka memperoleh data primer dan sekunder.

3. Dokumentasi

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan subyek penelitian, selebihnya adalah data tambahan yang mendukung.⁵¹ Walaupun sumber data dari studi dokumen hanya sebagai data tambahan, akan tetapi data ini berfungsi memperjelas dan melengkapi data utama. Adapun studi dokumen yang menjadi kajian atau dilakukan oleh peneliti yaitu mengenai dokumen-dokumen penting yang berkaitan

⁴⁹ Ashshofa, 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h. 95.

⁵⁰ Sutopo, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h.58.

⁵¹ Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya h.

dengan kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data.⁵² Analisis data yang pertama-tama dimaksudkan untuk mengorganisasikan data. Dalam hal ini ialah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan membuat kategori, untuk menemukan tema dan hipotesis kerja (ide) yang nantinya diformulasikan menjadi teori substantif. Oleh karena prinsip dasar dalam penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.⁵³

Seluruh data yang terkumpul, baik data ucapan atau tulisan hasil wawancara, situasi sosial dan tingkah laku tertentu hasil pengamatan yang ditulis dalam catatan lapangan, serta data-data dokumen lainnya, dianalisa dengan model analisa jaringan atau mengalir.

⁵² Hamidi. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press. h. 104.

⁵³ Sumardjoko. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h. 104.

2. Komponen Analisis Data

Ada tiga komponen utama dalam proses analisa data, yaitu:

1) reduksi data, 2) sajian data, 3) penarikan kesimpulan serta verifikasi.⁵⁴

a. Reduksi Data

Proses reduksi data berlangsung terus sepanjang penelitian. Bahkan prosesnya sudah dimulai sebelum pelaksanaan pengumpulan data, seperti sejak penelitian memutuskan tentang kerangka kerja konseptual, pemilihan kasus, menyusun pertanyaan penelitian dan juga waktu menentukan cara pengumpulan data yang akan digunakan.⁵⁵

Reduksi data berarti mempertegas, meringkas, membuat fokus, menyeleksi dan membuang hal-hal yang tidak penting, serta mengatur data secara runtut, sehingga mempermudah perumusan simpulan penelitian

b. Penyajian Data

Data dalam penelitian ini disajikan terutama dalam bentuk narasi kalimat yang disusun secara logis dan sistematis mengacu pada fokus penelitian, artinya sajian data ini merupakan gambaran data hasil penelitian untuk menjawab permasalahan berdasarkan logika penelitian. Di samping itu penyajian data dilakukan dalam bentuk gambar/skema untuk mendukung keutuhan narasi, sehingga merupakan sajian data yang lengkap.

⁵⁴ Miles dan Huberman, 2002. h. 14.

⁵⁵ Sutopo, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya. h.91.

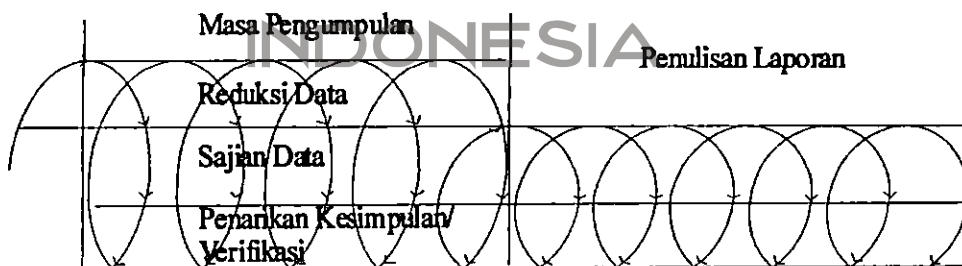
c. Penarikan Kesimpulan

Dalam penelitian biasanya dijumpai berbagai hal yang harus dipahami artinya, seperti peraturan, pola-pola, pernyataan, konfigurasi yang mungkin, alasan sebab akibat dan berbagai proposisi.⁵⁶

Simpulan perlu diverifikasi dengan melakukan aktivitas ulangan untuk tujuan pemantapan, dengan penelusuran data kembali, dengan mengembangkan ketelitian misalnya mengembangkan konsensus antar subyek. Pada prinsipnya harus dilakukan pengujian validitas data agar simpulan penelitian menjadi bisa dipercaya.

3. Model Analisis Data

Model analisis yang digunakan yaitu model analisis jalinan atau mengalir. Tiga komponen analisis yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan simpulan dengan verifikasi, saling menjalin digambarkan seperti berikut.⁵⁷



Gambar. 3.1
Diagram Model Analisis Jaringan

⁵⁶ Sutopo, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya. h.93.

⁵⁷ Sutopo, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya. h.95.

H. Validitas Data

Menurut Bambang Sumardjoko di dalam penelitian kualitatif ada beberapa cara untuk meningkatkan kesahihan data penelitian, yaitu: triangulasi, pengecekan dengan anggota atau *member check*, penyusunan database dan penyusunan mata rantai semua bukti penelitian.⁵⁸

1. Triangulasi

Triangulasi merupakan cara pemeriksaan keabsahan data yang paling umum digunakan dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam hal ini digunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode pengumpulan data.

Mengenai triangulasi metode pengumpulan data, peneliti membandingkan informasi yang diperoleh dari teknik/metode pengumpulan data yang satu dengan teknik/metode yang lain. Misalnya, apakah ada perbedaan data tersebut dengan wawancara langsung dan pengumpulan data demikian pula dengan pengamatan dan dokumen. Kenyataan menunjukkan bahwa kedua metode ini harus diperiksasilangkan (*cross checked*).⁵⁹ Sedangkan triangulasi sumber data yaitu peneliti mengkrosceck secara silang antara informan satu dengan yang lainnya, di sini bisa dengan Kepala sekolah, guru, dan staf sekolah apakah betul terdapat kesamaan atau ada ketidak-cocokan. Sehingga hal

⁵⁸ Bambang Sumardjoko 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h. 25-26

⁵⁹ Moleong. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya h.

demikian bisa menambah validitas dan keshahihan data bisa dipertanggung jawabkan secara akurat.

2. Member check

Pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan. Hal yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analitis, penafsiran dan kesimpulan. Para anggota yang terlibat yang mewakili rekan-rekan mereka memanfaatkan untuk memberikan reaksi dari segi pandangan dan situasi mereka sendiri terhadap data yang telah diorganisasikan oleh peneliti.

Pengecekan anggota dapat dilakukan baik secara formal maupun secara tidak formal. Agar kesimpulan akhir penelitian ini benar-benar dipertanggung jawabkan, sehingga tidak terjadi penafsiran sepihak terhadap suatu informasi, perlu dilakukan pengecekan hasil penelitian sementara kepada informan. Ini dimaksudkan untuk memperoleh kesepakatan di antara peneliti dan informan tentang hasil penelitian ini. Pengecekan anggota seperti itu dilakukan secara informal melalui wawancara.⁶⁰

3. Penyusunan data base

Penyusunan data base dapat menjadi bukti data yang telah dikumpulkan dalam segala bentuknya, berupa gambar, skema dan lain-lain

⁶⁰ Sumardjoko. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h. 181.

guna memudahkan *review* serta penelusuran kembali proses penelitian pada waktu diperlukan.⁶¹

4. Penyusunan mata rantai semua bukti penelitian

Penyusunan mata rantai semua bukti penelitian dilakukan untuk meningkatkan reliabilitas informasi penelitian. Tujuannya adalah agar pembaca dapat memahami asal dan penemuan setiap bukti data, dari awal pertanyaan riset sampai dengan kesimpulan akhir. Demikian pula pembaca dapat meneliti mundur untuk mengetahui asal mula dari kesimpulan yang telah disusun.⁶²



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁶¹ Moleong, 2004. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya. h. 181.

⁶² Hamidi. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. h. 183.

BAB IV

PENYAJIAN DATA PENELITIAN

A. Kontribusi Komunikasi Kepemimpinan Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen

1. Selayang pandang SD Negeri Banaran 2 Kalijambe

a. Sejarah Berdirinya SD Negeri Banaran 2 Kalijambe

SD Negeri Banaran 2 Kalijambe adalah salah satu sekolah dasar dengan nomor urut 21 dari 27 SD yang berada di kecamatan Kalijambe Kabupaten Sragen Provinsi Jawa Tengah, yang berdiri pada tahun 1974, di mana ketika itu kepala desanya adalah Sastro Suhardjo dengan camat Chairuddin. Sedangkan kepala sekolah yang pertama adalah H. Joko Sukardi, S. Pd.⁶³ Adapun kepala sekolah saat ini adalah Sudarmi, A.Ma. Pd. Pendidikan terakhirnya diploma ini secara usia dan pangalaman sudah terbukti telah mampu memberikan dinamika yang inovatif terhadap perkembangan dan kemajuan yang terjadi di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Secara sosial Sudarmi dikenal memiliki sifat dan karakteristik yang bertanggung jawab serta gemar melakukan kegiatan kemanusiaan di tempat tinggalnya. Di dalam aktivitas kesehariannya ia banyak terlibat dengan kegiatan kemasyarakatan dan keagamaan sekaligus. Karena itulah hal tersebut menjadikannya sarat dengan pengalaman hidup sehingga ketika dia menjadi seorang

⁶³ Dokumentasi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe 2009

pemimpin sekalipun, maka hal yang demikian semakin menambah pengalaman mengelola sebuah organisasi sekolah. Semenjak mulai ditugaskan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, Sudarmi telah kelihatan bakat untuk menjadi seorang pemimpin, karena ia dikenal sebagai sosok yang rajin dan disiplin di dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah.

Sudarmi seringkali mewakili sekolah di dalam even kegiatan yang diselenggarakan baik oleh Dinas ataupun lainnya. Potret sederhana inilah sehingga telah menghantarkannya menjadi kepala sekolah menggantikan Teguh Wartono kepala sekolah sebelumnya. Sosoknya yang sederhana dan pekerja keras ini benar-benar ingin mewujudkan sekolah yang memiliki daya saing dengan sekolah lain, sekalipun dengan kondisi yang di sana sini masih membutuhkan penanganan secara lebih serius, Sudarmi tidak mau hal tersebut dijadikan sebagai kendala ataupun halangan, karena tidak ada menurutnya dalam sebuah kesempatan wawancara sekolah yang begitu tiba-tiba bisa menjadi favourite dan berkualitas unggulan, tentu menurutnya semuanya membutuhkan kerja keras dan sungguh-sungguh tidak kenal lelah untuk terus berupaya menjadikan SD Negeri Banaran tersebut menjadi semakin baik prestasinya.

b. Letak Geografis

Secara geografis SD Negeri Banaran 2 Kalijambe berada di lokasi yang sangat strategis, yakni jalan desa yang menghubungkan

antara desa Banaran dengan desa Ngebung. Di wilayah desa Banaran, kecamatan Kalijambe, Kabupaten Sragen, propinsi Jawa Tengah dengan posisi sebagai berikut: sebelah utara berbatasan dengan desa Karangjati, sebelah Barat berbatasan dengan desa Sambirembe, sebelah selatan berbatasan dengan desa Jetis Karangpung, sebelah Timur berbatasan dengan desa Ngebung, 1 Km arah utara dari kota kecamatan Kalijambe, 1 Km arah utara dari pusat pemerintahan desa Banaran.

Dilihat dari segi ekonomi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe berada di tengah-tengah masyarakat yang bermata pencaharian pengrajin Mebel, konveksi, buruh pabrik, pengusaha kayu, dan sebagian kecil bertani.

c. Visi Misi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe

1) Visi

- a) Unggul dalam Prestasi.
- b) Luhur budi pekerti.

2) Misi

- a) Mengaji setiap hari.
- b) Guru menguasai materi.
- c) Murid belajar sepenuh hati.
- d) Menjadi lingkungan belajar yang serasi.⁶⁴

⁶⁴ Dokumentasi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe 2009

d. Kurikulum Sekolah

SD Negeri Banaran 2 Kalijambe menggunakan kurikulum KTSP dengan dasar yuridis dan akademik sebagai berikut.

1) Landasan Yuridis

- a) Undang-undang RI no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional.
- b) Peraturan Pemerintah RI no. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- c) Peraturan Menteri pendidikan Nasional no. 22 tahun 2006 tentang standard isi.
- d) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 23 tahun 2006 tentang standard kompetensi lulusan (SKL).
- e) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 24 tahun 2006 tentang pelaksanaan peraturan menteri pendidikan Nasional no. 22 dan 23 tahun 2006.

2) Landasan Akademik

- a) Manusia dan misi Kehidupan.
- b) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, seni dan perubahan sosial.
- c) Perkembangan individu.
- d) Pengalaman empirik.⁶⁵

⁶⁵ Dokumentasi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe 2009

2. Sekilas Manajemen Sekolah

Dari hasil penelitian melalui observasi, interview, dan dokumentasi terungkap bahwa sebagai bentuk upaya peningkatan kualitas komunikasi kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe telah dilakukan secara bersama-sama dengan komunitas sekolah (pimpinan, guru, dan orang tua Murid) SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam bentuk-bentuk pelaksanaan manajemen sekolah, yaitu:

- a. **Konsep Akuntabilitas Publik.** Di dalam penyusunan laporan tahunan sebagai bentuk akuntabilitas pihak sekolah kepada *stakeholdernya*, telah dibuat ke dalam bentuk atau format sebagai laporan pertanggungjawaban pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah, seperti laporan kemajuan siswa untuk setiap akhir caturwulan, laporan pengelolaan keuangan kepada pengurus sekolah selaku Dewan Sekolah dan pembuatan semacam Buletin yang menggambarkan laporan kegiatan sekolah. Hal ini dilakukan sebagai bagian komunikasi oleh pihak sekolah terhadap masyarakat.
- b. **Konsep Peningkatan Kualitas Pendidikan.** Seperti yang telah diuraikan di atas, adanya upaya kepala sekolah di dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan bekerja sama para guru dan karyawan untuk mewujudkan tujuan dari sekolah, karena itu sebagaimana yang diungkapkan Mulyasa,⁶⁶ bahwa Kepala Sekolah memiliki kewajiban untuk membina komunikasi dengan sebaik-baiknya agar warga sekolah

⁶⁶ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja rosda Karya. 2005). h. 139

mampu bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, seperti : a) Keterlibatan semua guru secara intensif ke dalam kegiatan kelompok kerja guru setiap minggunya, b) Rencana program kerja kelompok kerja guru yang dirumuskan berdasarkan hasil kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi di dalam proses pembelajaran, yang dilakukan di setiap akhir pekan dalam satu minggu, c) Mengkaji dan merumuskan desain pembelajaran yang kreatif dan inovatif di setiap minggu, d) Merumuskan dan melaksanakan program-program khusus dan unggulan sekolah di hari-hari Besar Nasional maupun Islam, e) Melakukan pembinaan dan pengembangan kompetensi mengajar guru secara intensif. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, untuk pembinaan yang bersifat intern sekolah dilakukan secara intern sekolah dengan menggunakan perwakilan dari mitra sekolah kabupaten yang dilakukan satu bulan sekali, sementara untuk pembinaan eksternal biasanya sekolah bekerja sama dengan Dewan Sekolah dan Komite Sekolah.⁶⁷

Tabel 4.1
Rangkuman tentang SWOT di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe

No.	Analisis SWOT	Indikator Empiris	Kondisi Kontekstual
1.	Kekuatan	1. Kebijaksanaan dari SD Negeri Banaran 2 Kalijambe yang berorientasi pada	• Sebagai dasar pijakan pelaksanaan pengelolaan di sekolah. • Pembinaan Sumber

⁶⁷ Dokumentasi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe 2009

		mutu kualitas pendidikan 2. Kebijakan Otonomi Daerah (UU No. 22/ 1999 dan UU No. 25/ 1999) 3. Sosialisasi Kualitas Mutu Pendidikan 4. Sarana dan prasarana 5. Adanya kesadaran dan kontrol masyarakat terhadap penyelenggaraan Pendidikan	Daya Manusia yang terpusat pada sekolah. • Sebagai dasar pijakan pelaksanaan pengelolaan di sekolah • Sebagai dasar Yuridis bagi kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara mandiri berorientasi pada mutu. • Dilakukan Kepala Sekolah kepada guru, karyawan dan orang tua murid serta dewan sekolah, dilakukan rutin dalam satu bulan. • Sosialisasi Mutu Pendidikan ditambah dengan peningkatan pembinaan dan pengembangan program • Dilakukan kepala sekolah secara koheren sebagai kontrol • Efektivitas dan kualitas dari kegunaan dan pemanfaatan sarana prasarana serta lokasi yang strategis • Apresiasi masyarakat tentang mutu kualitas pendidikan yang meningkat, dengan ditandai intensitas kehadiran dalam pertemuan dengan pihak sekolah
2.	Kelemahan	a. Kompetensi guru yang tidak merata	• Tidak semua guru berlatar belakang ijazah kependidikan • Menjadi sekolah yang unggul dengan peluang berbagai kegiatan promosi.

3.	Peluang	a. Minimnya sekolah berbasis b. Hubungan dengan masyarakat c. Hubungan baik dengan Dept. Agama dan Dept. Pendidikan d. Paduan Kurikulum P&K dan Kurikulum Agama	• Adanya keterlibatan dan dukungan masyarakat di berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah • Adanya dukungan dalam program pengembangan teknologi pendidikan dan peningkatan kemampuan guru. • Paduan kedua kurikulum yang diintegrasikan ke dalam kegiatan PBM • Adanya upaya pembinaan mutu kualitas pendidikan
4.	Ancaman	a. Munculnya sekolah yang sejenis b. Pergantian personil c. Munculnya SD Unggulan	• Upaya yang preventif dan protektif dilakukan komunitas sekolah • Upaya kompetitif yang sehat di dalam pengelolaan sekolah.

Paparan di atas, menjelaskan bahwa internalisasi nilai-nilai manajemen sekolah kaitannya dengan komunikasi kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, diperlukan suatu pertimbangan analisa lingkungan ekstern dan internal. Analisa faktor intern didapat dengan menggali dari faktor kekuatan dan kelemahan sekolah. Dengan berpijaknya peraturan UU No. 22 Tahun 1999 dan UU no. 25 Tahun 1999 menjadikan dukungan dan alasan yang kuat bagi kepala sekolah untuk bertanggungjawab kepada masyarakat bahwa pentingnya kualitas pendidikan yang menjadi orientasi pendidikan diselenggarakan. Kondisi tersebut, sejalan dengan

pemahaman kondisi dan posisi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe melalui proses evaluasi yang berupa hasil *survey* yang telah dikemas dari sekolah.

c. Karakteristik Internalisasi Nilai - nilai manajemen SD Negeri Banaran 2 Kalijambe

Berdasarkan deskripsi data mengenai aspek pendukung internalisasi nilai-nilai manajemen di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, berikut ini disajikan karakteristik internalisasi nilai-nilai manajemen sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe.⁶⁸

Tabel 4.2.
Karakteristik Internalisasi Nilai- nilai manajemen sekolah Di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Tahun 2009 – 2010

No.	Indikator	Kondisi-kondisi Kontekstual	Kriteria
1.	Organisasi Sekolah	- Memiliki Kepengurusan Komite Sekolah - Memiliki struktur Organisasi Sekolah - Memiliki visi, misi dan tujuan sekolah - Memiliki Program Kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang	- Organisasi yang jelas - Wewenang yang jelas - Mudah dimengerti - Sudah tertulis
2.	Kurikulum	- Memadukan Kurikulum P & K dan kurikulum lokal - Melaksanakan PBM sesuai dengan tahapan yang telah ditentukan dan memiliki desain pembelajaran - Menyusun dan	- Sudah diintegrasikan - Arah desain pembelajaran pada - mutu kualitas PBM - Sudah ditingkatkan

⁶⁸ Dokumentasi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe 2009

		melaksanakan evaluasi belajar • Pengembangan dan Inovasi Kurikulum	• Sudah disiapkan
3.	Tenaga Kerja (SDM)	• Kualifikasi guru non kependidikan dan memiliki Akta IV • Memiliki standarisasi kepegawaian • Pola kepemimpinan Kepala sekolah Terbuka & demokratis • Guru berorientasi pada mutu kualitas pendidikan • Pengembangan dan pembinaan terhadap SDM • Kinerja guru dihargai	• Kinerja yang baik dan kreatif • Sudah tertulis • Kinerja yang baik • Peduli pada siswa • Keterlibatan SDM disiapkan • Mengembangkan desain PBM diberi kewenangan, diberikannya penghargaan bagi guru berprestasi, kesejahteraan diberikan
4.	Pengelolaan Siswa	• Memiliki standarisasi penerimaan siswa • Perkembangan individu di pantau setiap hari • Tersedianya program bimbingan dan konseling • Fasilitas bermain, olahraga, istirahat bagi siswa yang aman • Ikatan batin yang erat antara siswa dengan guru • Memiliki lingkungan fisik dan SDM yang telah direncanakan	• Menggunakan uji test • Disediakan buku penghubung antara Orang tua dengan guru • Tersedia ruang BK dan pakar psikolog perkembangan anak • Dikontrol setiap hari oleh karyawan sekolah dan guru • Umumnya siswa bangga dengan gurunya
5.	Sarana dan Prasarana	• Memiliki perencanaan pengadaan, penggunaan dan perawatan sarana prasarana • Memiliki ruang untuk	• Dipantau setiap hari oleh kepala sekolah dan guru • Tersedia ruang UKS dengan guru

		kesehatan dan keselamatan bagi siswa • Membuat perencanaan pendanaan sesuai dengan skala prioritas	khusus • Dibantu Akuntan Publik
6.	Anggaran/ Pembiayaan	• Mampu membuat laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan	• Dipublikasikan ke orang tua siswa
7.	Peran Masyarakat	• Partisipasi orangtua dalam penyelenggaraan pendidikan	• Diapresiasikan ke berbagai bantuan
8.	Standarisasi	• Memiliki standarisasi SDM, Lingkungan fisik sekolah, siswa	• Sudah dibakukan
9.	Sistem Informasi Manajemen	• Akses di sekolah yang baik	• Tersedia petunjuk-petunjuk akses sekolah
10.	Kebijakan dan Strategi	• Memiliki strategi pemasaran yang koheren • Memiliki Kebijakan dan strategi	• Siap dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan. • Diorganisir dari sekolah dengan memperhatikan kondisi tempat

Dari telaah karakteristik di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe telah menginternalisasikan nilai manajemen sekolah dengan baik sesuai dengan ukuran nilai manajemen. Meskipun di dalam proses menginternalisasikan nilai-nilai manajemen masih ditemui beberapa guru yang belum mengerti. Hal ini dari hasil pertanyaan yang dilontarkan oleh responden kepada peneliti, apa yang dimaksud manajemen sekolah.

Walaupun tidak mengerti manajemen sekolah, yang bersangkutan sudah menunjukkan kinerja yang baik dan sudah tertanam nilai-nilai manajemen sekolah dengan membangun hubungan yang profesional.⁶⁹ Kepala sekolah, staf pengajar dan karyawan sekolah yang dimiliki SD Negeri Banaran 2 Kalijambe berperan sebagai sumber daya manusia yang ahli, terampil, kreatif, dan inovatif. Apabila dikaitkan dengan empat prinsip utama dalam manajemen⁷⁰ telah menunjukkan nilai-nilai manajemen yang diinternalisasikan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe telah terpenuhi. Keempat prinsip tersebut adalah : a) Kepuasan Pelanggan, kebutuhan siswa sebagai pelanggan diusahakan untuk dipuaskan di dalam segala aspek, sehingga segala aktivitas di sekolah dikoordinasikan untuk memuaskan para siswa termasuk orangtua siswa, b) Respek Terhadap Setiap Orang, karyawan dan guru dipandang sebagai individu yang merupakan sumber daya manusia yang paling bernilai. Setiap individu diperlakukan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan, c) Manajemen Berdasarkan Fakta, setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, dan d) Perbaikan Berkesinambungan, supaya sukses, sekolah melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Seperti siklus PDCA (*Plan-do-check-act*) telah dilakukan.

⁶⁹ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Remaja Rosda karya. 2005). h. 145

⁷⁰ Tjiptono, 2000: 14

d. Upaya Yang Dilakukan Pimpinan, Guru dan Orang Tua Murid Untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan

Berdasarkan deskripsi data mengenai bentuk upaya yang telah dilakukan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe mencakupi dimensi; (1) konsep akuntabilitas publik dalam pendidikan; (2) peningkatan mutu kualitas pendidikan; dan (3) sosialisasi konsep nilai-nilai manajemen sekolah kepada guru dan *stakeholder*.

Tabel 4.3.
Upaya Yang Dilakukan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan

No.	Dimensi Pendukung	Kondisi Empiris-Kontekstual
1.	Akuntabilitas Publik	a. Menginstruksikan kepada guru untuk memonitoring dan mengevaluasi PBM di setiap minggu sekali. b. Kepala Sekolah membuat laporan kemajuan siswa dalam PBM, laporan keuangan yang disampaikan kepada <i>stakeholder</i> setiap akhir Catur Wulan. c. Membuat semacam Bulletin sekolah yang menginformasikan berbagai kegiatan sekolah selama tiga periode catur wulan.
2.	Peningkatan mutu Kualitas Pendidikan	a. Melibatkan semua guru secara intensif ke dalam KKG setiap minggu b. Rencana Program Kerja KKG dirumuskan berdasarkan hasil kebutuhan dan permasalahan di dalam PBM, setiap pekan sekali c. Mengkaji dan merumuskan desain pembelajaran yang kreatif dan inovatif di setiap minggu. d. Merumuskan dan melaksanakan berbagai program unggulan/khusus sekolah di hari-hari besar nasional maupun Islam. e. Mengupayakan pembinaan dan pengembangan kompetensi mengajar

		guru secara intensif.
3.	Sosialisasi Konsep manajemen sekolah kepada <i>stakeholder</i>	a. Melakukan sosialisasi dengan <i>stakeholder</i> di setiap pertemuan sebulan sekali. b. Menyisipkan materi TQM di dalam setiap pertemuan dengan <i>stakeholder</i> .

Dari keseluruhan analisis data di atas menunjukkan nilai-nilai manajemen sekolah telah diinternalisasi dengan baik di dalam sekolah untuk peningkatan kualitas pendidikan kepada guru, karyawan *stakeholder*.

Di dalam pendekatan manajemen sekolah, SD Negeri Banaran 2 Kalijambe mengacu pada 5 (lima) dimensi pokok yang dapat menentukan kualitas peranan, yaitu: 1) Keadaan (*reliability*), yaitu mampu memberikan pelayanan secara cepat, dan memuaskan sesuai dengan yang telah dijanjikan. Hal ini nampak pada kurikulum, pembelajaran, bimbingan, penilaian prestasi dan sebagainya. 2) Daya Tangkap (*restiveness*), yaitu kesediaan untuk membantu dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Personel sekolah mudah dihubungi dan fasilitas pendidikan mudah diakses oleh murid. 3) dan (*assurance*), yaitu mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki dan karyawan sekolah. 4) Empati, yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan. Kepala Sekolah, Guru dan karyawan sekolah mengenal nama-nama murid seluruh kelas, dan guru kelas berperan

sesuai fungsinya. 5) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, guru/karyawan, dan sarana komunikasi bekerja dengan baik.

e. Pelaksanaan tugas-tugas Kepemimpinan

- 1) Membantu semua komponen pendidikan merumuskan tujuan pendidikan

Banyak orang memandang stabilitas lembaga-lembaga sosial semisal sekolah menjadi gawat. Perubahan kebutuhan masyarakat harus dibarengi pula dengan perubahan kelembagaan. Perlu diketahui bahwa kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe telah membantu seluruh komponen sekolah dalam rangka mengidentifikasi dengan jelas apa yang mereka capai melalui program pendidikan di sekolah.

Ada beberapa hal yang perlu didiskusikan oleh pemimpin lembaga pendidikan sebagai administrator dengan keluarga besar lembaga pendidikannya,⁷¹ yaitu mengenai seberapa jauh andil masyarakat dalam memajukan lembaga pendidikan, *out put* yang bagaimana yang akan dihantarkan, konflik apa yang terjadi antara mata pelajaran akademis dan non akademis, dalam program pendidikan sudahkah dimasukkan pelajaran-pelajaran yang konsisten dengan minat dan kemampuan peserta didik, apakah prestasi peserta didik sudah memenuhi harapan, dan dalam batas-

⁷¹ Gary A. Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya (Jakarta: Prenhallindo. 1989). h. 4

batas mana program pendidikan terealisasi dengan baik. Dalam membahas masalah-masalah tersebut, lembaga pendidikan dalam hal ini adalah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe telah mengundang beberapa nara sumber, kemudian hasil diskusi dipublikasikan dan direkomendasikan kepada pihak yang terkait untuk ditindaklanjuti.

Para pemimpin yang bijaksana selalu menyadari adanya masyarakat yang bermacam-macam, sehingga untuk merumuskan tujuan pendidikan perlu diperhatikan keunikan masyarakat serta hubungan masyarakat dengan sekolahnya, dan yang paling penting bahwa tujuan-tujuan pendidikan hendaknya dibarengi dengan usaha-usaha memperlancar proses kegiatan belajar-mengajar. Karena kepemimpinan itu juga adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para warga yang dipimpin.⁷²

- 2) Berusaha memperlancar Kegiatan Belajar Mengajar dengan mengembangkan sistem pendidikan yang efektif

Siapapun yang berkeinginan memajukan pendidikan seyogyanya menyadari perlunya partisipasi dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses kegiatan belajar mengajar. Banyak para pemimpin pendidikan yang menyakini bahwa perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan revisi rencana pada masing-masing

⁷² Akira Ickawa dikutip tidak langsung oleh Ricard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed), 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw Hill Companies. Inc. Sixth Edition. h. 455.

lembaga pendidikan merupakan unsur penting dari program pembinaan yang efektif.

Karena itu kepala sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe senantiasa memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan profesionalitas guru yang disertai dengan peningkatan komponen pendidikan melalui *in service training* ataupun penataran-penataran lain dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga pendidikannya. Dalam perkembangan struktur organisasi lembaga pendidikan, kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dibantu oleh beberapa wakil kepala sekolah yang salah satunya membidani masalah kurikulum. Tugas wakil kepala sekolah ini adalah membantu merumuskan kurikulum pendidikan di instansinya. Namun demikian perlu digarisbawahi bahwa meskipun terkait dengan kurikulum, ada yang membantu, tetapi ini tetap menjadi tugas serta tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Tetapi tugas dan tanggung jawab itu mungkin hanya pada wilayah *policy* saja, sedangkan secara operasional bisa didelegasikan kepada bawahannya.

Meskipun tugas tersebut secara operasional telah didelegasikan, tetapi kontrol dan tanggung jawab tetap ada pada kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Ia tidak boleh membiarkan begitu saja tugas yang telah didelegasikan, tetapi harus melakukan kontrol apakah tugas yang didelegasikan telah dilaksanakan sesuai

aturan yang berlaku atau tidak.⁷³ Disinilah yang oleh Max Weber seorang pemimpin harus memiliki kharisma,⁷⁴ agar dipatuhi dan dihormati oleh bawahannya, dengan begitu warga di bawah kepemimpinannya akan senantiasa mematuhi tanggung jawabnya.

3) Membangun unit-unit organisasi yang produktif

Masing-masing organisasi memiliki nilai-nilai yang pada gilirannya nilai ini menentukan tujuan organisasi. Nilai tersebut mengarahkan aktivitas untuk mencapai tujuan. Selain itu nilai juga menjadi kriteria mengevaluasi capaian tujuan. Namun dengan demikian nilai-nilai tersebut harus direalisasikan dalam aktivitas serta hubungan di antara para anggota organisasi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dalam rangka membentuk organisasi yang efektif tersebut kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe melaksanakan beberapa hal sebagai berikut: *Pertama*, mengkonsep tanggung jawab. Pola kepemimpinan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan harus senantiasa didasarkan pada konsep yang jelas tentang tanggung jawab yang dimiliki oleh pemimpin dalam rangka melaksanakan kepemimpinannya dan memanfaatkan orang lain. Dalam hal ini setiap personil dalam jajaran kepemimpinan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe harus didayagunakan. Artinya ada pembagian tanggung jawab di antara

⁷³ Rustandi. *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional* (Bandung: Armico. 1992). h. 87.

⁷⁴ Miftah Thaha. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Rajawali Press. 1990). h. 330.

jajaran pimpinan lembaga pendidikan. Hal demikian ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Sergiovani, bahwa semua warga sekolah baik Kepala Sekolah, guru, staf diharapkan bisa bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.⁷⁵

Kedua, desentralisasi kepemimpinan. Lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari persoalan-persoalan yang selalu mewarnai perjalanannya. Dalam usaha untuk mengatasi masalah tersebut serta perencanaan ke depan program pendidikan, pemimpin lembaga pendidikan (guru dan lainnya) dalam rangka membahas cara-cara memajukan lembaga pendidikan. Melalui ini semua komponen lembaga pendidikan mendapatkan kesempatan untuk menyumbangkan kepemimpinan mereka. Namun perlu juga dimaklumi bahwa pembentukan dan pemanfaatan kepemimpinan didesentralisasi ini memerlukan koordinasi yang tepat.

Ketiga, Pemberian penilaian secara terus-menerus. Menurut kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam rangka pembinaan kurikulum, pertama kali diadakan pertemuan antar komponen lembaga pendidikan. Hal-hal yang dibahas antar lain tentang kurikulum, hubungan guru dan murid, personalia staf, dan lainnya. Dalam pertemuan tersebut dibentuk panitia pengarah dan pelaksana yang diwakili dari unsur-unsur administrasi, supervisi dan pengajaran. Fungsi penting dari kegiatan ini adalah menghimpun

⁷⁵ Sudarwan Daim. *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). h. 197.

permasalahan dan rekomendasi dari individu, sekolah atau panitia untuk membicarakan dalam forum yang lebih besar.

Keempat, dibangun komunikasi yang efektif. Saluran komunikasi yang terbuka dan efektif sangat urgent bagi organisasi yang mengembangkan kepemimpinan partisipatif. Komunikasi ini dapat direalisasikan melalui pengikutsertaan, kepenasehatan, penataran, kelompok belajar, dan kegiatan penelitian.

- 4) Menciptakan iklim di mana kepemimpinan dapat tumbuh dan berkembang

Kondisi yang mempengaruhi kepemimpinan seseorang sulit diidentifikasi. Beberapa kondisi tersebut bisa di rumah, dalam hubungan dengan anggota keluarga dan harapan-harapan. Selain itu, beberapa kondisi ada di sekolah, dalam hal ini berupa sikap-sikap dan hubungan antara atasan dan bawahan.

Ada serangkaian kegiatan yang membantu penciptaan iklim pertumbuhan kepemimpinan antara lain: (a) tingkah laku kepemimpinan ditumbuhkan melalui partisipasi dalam pembuatan keputusan, (b) Ditumbuhkan bila jumlah peranan kepemimpinan bertambah melalui desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan supervisi. (c) pengakuan pemerintah terhadap prestasi mendorong tingkah laku kepemimpinan. (d) penanaman kepercayaan pada diri sendiri serta kompetensi bekerja sama dengan orang lain mendorong partisipasi kepemimpinan. (e) peningkatan

kepemimpinan partisipatif hendaknya produktif, fungsional dan dilaksanakan menurut kualitas spirit dan rasa kemanusiaan yang positif. (f) tuntutan bagi guru untuk memikul tanggung jawab kepemimpinan harus realistis.

- 5) Memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pendidikan yang efektif

Sumber pengajaran antara lain alat-alat perlengkapan pengajaran, fasilitas fisik, nara sumber dari dalam maupun luar lembaga, dan waktu. Namun dalam konteks ini yang dimaksud sebagai sumber-sumber yang memadai untuk memajukan pendidikan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe mencakup alat perlengkapan, bantuan konsultan, waktu dan dana. Dalam rangka untuk menentukan sumber pendidikan yang efektif, ada beberapa pedoman yang perlu diperhatikan: (a) pelaksanaan anggaran sekolah dilakukan secara efektif dan efisien. (b) pimpinan lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk mengusahakan nara sumber dari luar lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan profesi guru-guru. (c) para konsultan dan supervisor diundang untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru. (d) ketentuan tentang perlengkapan pendidikan dibuat untuk mengatur distribusi dan pemanfaatan yang efektif.

3. Kontribusi Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pola Komunikasi Kepemimpinan Partisipatif dalam Mengembangkan Kemandirian Sekolah

Kajian awal pada fokus kemandirian sekolah ini diarahkan untuk mengkaji bagaimana pengaruh pola komunikasi kepemimpinan partisipatif terhadap kemandirian sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring sebelum dikembangkan melalui penelitian ini. Penelitian melakukan verifikasi yang mendalam melalui kegiatan wawancara, observasi dan studi dokumen. Hasil penelitian ini memberi gambaran, bahwa pola komunikasi kepemimpinan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebenarnya sudah mengarah pada pola komunikasi partisipatif. Hal ini dibuktikan dengan kegiatan penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang mengembangkan visi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sampai pada beberapa tahun ke depan. Semua konstituen sekolah terlibat dalam penyusunan RPS ini, sehingga menghasilkan rumusan yang obyektif sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan tidak semata-mata mewakili kepentingan pribadi tertentu. Berikut ini dipaparkan secara rinci gambaran pola kepemimpinan partisipatif yang berdampak pada kemandirian sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam hal perencanaan pengembangan sekolah.

1) Kemandirian dalam Perencanaan

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, gambaran tentang kemandirian sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam hal

perencanaan pengembangan sekolah termatrikulasi dalam RPS yang disusun sejak tahun 2006 dengan mengembang visi pengembangan sampai beberapa tahun ke depan. Rumusan RPS ini meliputi: (1) Rencana Strategis (Renstra), meliputi: rumusan visi, misi, tujuan, program strategis, strategi pelaksanaan, hasil yang diharapkan, pembiayaan, monitoring dan evaluasi; (2) Rencana Operasional (Renop) meliputi: tujuan situasional, identifikasi fungsi-fungsi komponen untuk mencapai tujuan, analisis SWOT, alternatif pemecahan, rencana program dan kegiatan, rencana anggaran, monitoring dan evaluasi.

Setelah dilakukan verifikasi secara mendalam, hampir semua responden penelitian ini mengaku bahwa mereka terlibat secara intensif dalam penyusunan RPS tersebut. Hal ini tampak pada wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah berikut ini.

Visi pengembangan sekolah sampai beberapa tahun ke depan merupakan hasil *sharing* dan kajian yang sangat intensif yang dilakukan secara representatif dan mewakili semua kepentingan. Semua konstituen terlibat dalam proses perumusan perencanaan pengembangan sekolah tersebut, tidak terkecuali wakil orang tua siswa dan Komite Sekolah. Sejauh ini, Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah menerapkan prinsip manajemen komunikasi terbuka dan memungkinkan semua orang menyampaikan gagasan dan aspirasinya untuk pengembangan sekolah di masa yang akan datang.⁷⁶

⁷⁶Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah tanggal, 12/11/2009; 09.30.

Secara eksplisit responden tersebut menyampaikan bahwa faktor utama kemandirian di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam hal perencanaan adalah manajemen terbuka yang diterapkan oleh Kepala Sekolah. Hal ini sebagaimana apa yang diutarakan oleh Mulyasa⁷⁷ bahwa sebagai kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi intern dengan sebaik-baiknya agar para guru mau bekerjasama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Pengakuan yang sama juga tampak dalam hasil wawancara dengan salah seorang guru pada kesempatan yang berbeda berikut ini.

RPS disusun secara terbuka, dan menerima masukan dari semua elemen SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Kepala Sekolah, guru, staf, orang tua siswa, dan Komite Sekolah melakukan dialog secara rutin untuk melakukan tabulasi masalah yang memungkinkan terjadi telaah secara mendalam dalam mengevaluasi berbagai kebutuhan yang dapat dijadikan sebagai rumusan pengembangan sekolah di masa datang.⁷⁸

Pengakuan kedua responden di atas juga disetujui oleh ketua Komite Sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini.

SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah menerapkan manajemen komunikasi terbuka. Sebagai orang tua siswa dan ketua Komite Sekolah, saya secara terus-menerus diundang untuk menyampaikan gagasan dan aspirasi saya dalam rangka pengembangan sekolah di masa mendatang. Hal ini dibuktikan oleh keterlibatan saya dalam proses

⁷⁷ Mulyasa. 20005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosda. h. 139

⁷⁸ Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 02/11/2009; 09.30.

penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah. Saya merasa mendapat kehormatan karena dapat duduk bersama Kepala Sekolah, guru, dan staf untuk merencanakan masa depan sekolah ini.⁷⁹

Ketiga responden di atas, sepakat bahwa kunci keterlibatan mereka dalam proses perencanaan pengembangan sekolah adalah prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Hal ini mengindikasikan bahwa pola komunikasi kepemimpinan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebenarnya sudah mengarah pada penerapan pola partisipatif. Dalam hal perencanaan, semua konstituen sekolah mengaku memiliki peran dalam rumusan RPS. Prinsip keterbukaan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah tidak hanya berdampak pada partisipasi konstituen sekolah dalam hal perencanaan, tetapi juga rumusan RPS yang mencerminkan kebutuhan sekolah secara obyektif karena dihasilkan melalui proses-proses dialog terbuka yang melibatkan semua *stakeholders*.

Pola komunikasi kepemimpinan partisipatif memang dicirikan oleh keterbukaan manajemen yang berhasil diterapkan oleh pemimpinnya. Indikasi yang sama sebenarnya sudah dapat ditemukan dalam proses-proses perencanaan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe.

⁷⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 10/11/2009; 17.30.

Hasil observasi pada tanggal 21 Oktober 2009 ketika rapat perencanaan penyusunan Rencana Program Pembelajaran (RPP) *Contextual Teaching-Learning* yang difasilitasi oleh Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe bersama dengan *stakeholders*. Tidak hanya guru dan staf sekolah yang terlibat dalam rapat perencanaan ini, *stakeholders* dari unsur orang tua siswa dan Komite Sekolah juga terlibat dalam memberikan kontribusi maksimal pengembangan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe.

Meskipun proses perencanaan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah menggambarkan pola komunikasi kepemimpinan partisipatif dengan manajemen terbuka, akan tetapi prinsip manajemen terbuka yang diterapkan oleh Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebenarnya belum terlalu optimal dalam mendorong besarnya partisipasi semua konstituen sekolah dalam hal perencanaan. Hal ini lebih dikarenakan distribusi informasi dan pengetahuan berkaitan dengan program-program sekolah.

Beberapa staf sekolah dan orang tua siswa yang menjadi responden penelitian pengembangan ini mengaku, meskipun Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe cukup serius dalam mendorong partisipasi semua *stakeholders* dalam proses perencanaan, akan tetapi dalam beberapa hal umumnya mereka cenderung bersikap pasif karena minimnya informasi dan pengetahuan berkaitan dengan perkembangan-perkembangan

mutakhir dunia pendidikan, baik berkaitan dengan perubahan kurikulum maupun manajemen sekolah. Hal ini dilakukan kepala sekolah karena seperti yang disampaikan Sudaran Daim⁸⁰ bahwa kepala sekolah, untuk jenjang dan jenis sekolah apapun merupakan orang yang memiliki tanggung jawab utama di dalam mengontrol, mengorganisir dan mengarahkan segala bentuk yang berhubungan dengan kinerja bawahannya.

Hal ini misalnya dapat ditemukan dalam pernyataan koordinator Tata Usaha SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam kesempatan wawancara berikut ini.

Meskipun Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe selalu mendorong semua staf sekolah untuk terlibat dalam perencanaan sekolah, akan tetapi umumnya kebanyakan staf cenderung pasif dan tidak banyak usulan. Hal ini karena agak minimnya informasi tentang perkembangan kurikulum dan manajemen pendidikan dewasa ini.⁸¹

Pengakuan yang sama juga dapat ditemukan dalam pernyataan orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam hasil wawancara berikut ini.

Sebagai orang tua siswa, saya merasa memiliki SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Di samping karena alasan sekolah ini merupakan tempat anak saya belajar untuk masa depannya, alasan lainnya adalah bahwa saya senantiasa dilibatkan dalam proses perencanaan sekolah. Tentu saja saya bangga dengan kesempatan ini, akan tetapi karena pengetahuan saya minim tentang pendidikan, maka saya tidak dapat berperan banyak dalam proses-proses perencanaan sekolah.⁸²

⁸⁰ Sudarwan Daim. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 197.

⁸¹ Wawancara dengan Orang Tua Siswa pada tanggal, 06/11/2009; 12.30.

⁸² Wawancara dengan Orang Tua Siswa pada tanggal, 23/11/2009; 18.00.

Dari kedua hasil wawancara di atas dapat ditarik benang merah bahwa meskipun Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah menerapkan manajemen komunikasi terbuka dalam proses-proses perencanaan sekolah, akan tetapi hal ini belum mendapat respon optimal dari semua unsur sekolah karena kurang terdistribusikannya informasi dan pengetahuan tentang kurikulum dan manajemen sekolah. Umumnya responden yang mengaku tidak dapat berperan maksimal dalam proses perencanaan adalah responden dari kelompok staf sekolah dan orang tua siswa. Keterbatasan informasi dan pengetahuan yang mereka miliki telah menghambat partisipasi dalam proses-proses perencanaan sekolah.

Keterbatasan informasi dan pengetahuan tentang pendidikan di lingkungan staf sekolah dan orang tua siswa memang menjadikan kedua kelompok tersebut cenderung memberikan partisipasi pasif dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi hal ini tidak mempengaruhi hasil rumusan perencanaan sekolah dan pengembangan visi sekolah sampai sekian tahun ke depan. Wakil Kepala Sekolah, memastikan bahwa dalam hal perencanaan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dapat dikategorikan sebagai sekolah yang mandiri karena semua rumusan perencanaan didasarkan pada kajian yang mendalam berkaitan dengan kebutuhan obyektif sekolah sampai beberapa

tahun ke depan . Hal ini dapat dijumpai dalam hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah berikut ini.

Kita menyadari bahwa tidak semua unsur sekolah memiliki informasi dan pengetahuan yang sepadan tentang pendidikan dan manajemen, akan tetapi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah cukup memberikan kesempatan kepada semua unsur sekolah untuk terlibat di dalam proses-proses perencanaan. Agenda mendatang tentu saja, bagaimana memantapkan distribusi informasi dan pengetahuan kepada semua unsur sekolah untuk mendorong partisipasi aktif dalam proses perencanaan. Meskipun begitu, RPS SD Negeri Banaran 2 Kalijambe tetap merupakan cermin kemandirian sekolah dalam hal perencanaan karena didasarkan pada kajian mendalam tentang kebutuhan obyektif sekolah ini.⁸³

Pengakuan yang sama juga disampaikan oleh ketua Komite Sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini.

“Dalam hal perencanaan pengembangan sekolah, SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah dapat dikategorikan sebagai sekolah yang mandiri. Saya tahu persis bahwa semua rumusan perencanaan memang didasarkan pada kajian obyektif atas kebutuhan sekolah bersangkutan. Yang lebih penting lagi adalah bahwa semua unsur terlibat di dalam proses perencanaan. Berkaitan dengan sejumlah unsur yang karena keterbatasan informasi dan pengetahuan hanya dapat berpartisipasi pasif, hal ini wajar saja, semuanya akan bisa didorong lebih maju apabila proses ini berjalan terus”.⁸⁴

Kedua hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa keterbatasan informasi dan pengetahuan di lingkungan staf sekolah dan orang tua siswa memang menjadi masalah tersendiri berkaitan

⁸³Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 12/11/2009; 09.30.

⁸⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada Tanggal, 10/11/2009; 17.30.

dengan partisipasi aktif semua unsur sekolah dalam proses perencanaan sekolah, akan tetapi hal ini sama sekali tidak mempengaruhi kemandirian SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam merumuskan perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan obyektif sekolah.

Berdasarkan teknik *trianggulasi* melalui verifikasi sumber data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka dalam penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang kemandirian SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam hal perencanaan sebagai berikut.

- a) Salah satu indikasi pola komunikasi kepemimpinan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe adalah diterapkannya prinsip konsultasi dalam hal perencanaan, yakni mengundang semua unsur sekolah untuk menyampaikan pendapat dan gagasan sebelum mengambil keputusan. Hal ini tercermin dari keterlibatan semua unsur sekolah dalam perumusan Rencana Pengembangan Sekolah, sehingga menghasilkan rumusan obyektif tentang kebutuhan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sampai beberapa tahun ke depan. Di samping asas konsultasi, prinsip keterbukaan yang diterapkan Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe juga menjadi aspek yang menentukan berhasil mendorong semua unsur sekolah terlibat di dalam proses-proses perencanaan. Kedua aspek konsultasi dan

keterbukaan tersebut berhasil mendorong SD Negeri Banaran 2 Kalijambe masuk dalam kategori sekolah yang mandiri dalam hal perencanaan.

- b) Meskipun sudah menerapkan asas konsultasi dan keterbukaan, komunikasi kepemimpinan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe belum berhasil mendorong semua unsur sekolah berperan aktif dan memberi kontribusi atas rumusan perencanaan sekolah karena faktor keterbatasan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan dunia pendidikan mutakhir. Kurangnya distribusi informasi dan pengetahuan di lingkungan staf sekolah dan orang tua siswa menjadikan mereka sedikit terhambat untuk berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan.

2) Kemandirian dalam Pelaksanaan

Berdasarkan studi dokumen terhadap rumusan RPS sejak 2006, ada 15 dari 25 item tujuan sekolah yang akan dicapai pada tahun mendatang. Seluruh item berhubungan dengan inovasi pembelajaran, kurikulum dan administrasi. Hanya ada satu item yang berhubungan dengan pengembangan sarana dan prasarana sekolah. Dan Satu item berhubungan dengan pengembangan partisipasi *stakeholders* terhadap sekolah. Hal ini berarti bahwa 90.47% pengembangan sekolah yang dicanangkan terlaksana pada

tahun berikutnya terfokus pada inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum berdasarkan standar nasional.

Perencanaan yang menitikberatkan pengembangan sekolah pada inovasi pembelajaran dan kurikulum ini akhirnya akan menjadikan guru sebagai tulang punggung tercapainya kesuksesan pengembangan sekolah pada tahun pelajaran berikutnya. Hal ini berimplikasi pada keharusan untuk melakukan penguatan *capacity building* lembaga yang harus mampu difasilitasi oleh Kepala Sekolah.

Problem *capacity building* menjadi sangat penting untuk dipertimbangkan karena tidak mungkin menyukseskan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum apabila kapasitas kelembagaan tidak diperbaiki terlebih dahulu. Ada beberapa alasan mengapa penguatan *capacity building* sangat perlu dilakukan untuk menjamin kesuksesan program inovasi pembelajaran. *Pertama*, perkembangan pengetahuan. Inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum berhubungan dengan perkembangan pengetahuan dan teori pendidikan dan kurikulum itu sendiri, maka untuk menyukseskan program inovasi pembelajaran para staf dan guru mutlak harus mengetahui perkembangan pengetahuan dan teori pendidikan tersebut. *Kedua*, ada sejumlah guru yang masih sangat fanatik dalam menerapkan teori-teori pembelajaran tradisional yang mengandalkan pola-pola

penghafalan. Kondisi ini akan menjadi faktor penghambat program inovasi karena kesuksesan program tersebut ditentukan oleh kemampuan dan kemampuan dalam mengubah cara pandangan tentang pendidikan. Selaras dengan hal tersebut di atas, Hodges dalam Mulyasa⁸⁵ menyatakan bahwa sekolah-sekolah yang produktif haruslah dibangun pendekatan humanis dan hubungan-hubungan intelektual bagi kepentingan pembelajaran.

Hal ini secara serius menjadi perhatian wakil kepala sekolah, seperti terlihat dalam hasil wawancara berikut ini.

“Arah pengembangan sekolah memang terfokus pada inovasi dalam hal pembelajaran dan kurikulum. Hal ini berkaitan dengan pergantian dan sosialisasi kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang harus dilakukan secara cepat. Dalam konteks ini tentu saja para guru akan menjadi tulang punggung kesuksesan program. Nah, dalam konteks inilah penguatan *capacity building* menjadi agenda yang mutlak harus dilakukan karena guru juga harus menyegarkan pengetahuannya tentang pendidikan, khususnya berkaitan dengan teori-teori tentang inovasi pembelajaran”.⁸⁶

Keresahan yang sama juga disampaikan oleh guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, dalam kesempatan wawancara berikut ini.

“Guru memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menjamin kesuksesan program pengembangan sekolah karena semua program inovasi bertumpu pada kemampuan dan kapasitas guru. Apalagi sejak sosialisasi KTSP, guru memang memiliki pekerjaan yang ekstra penting karena

⁸⁵ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: remaja Rosda Karya. 2005). h. 75.

⁸⁶ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/11/2009; 09.30.

partisipasi guru adalah jaminan kesuksesan inovasi pembelajaran. Sebagaimana sekolah-sekolah yang lain, SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sedang disibukkan oleh kegiatan sosialisasi kurikulum, program baru dan berbagai macam inovasi pembelajaran. Konsekuensinya, guru memang harus mau dan mampu untuk memperbaharui pengetahuannya untuk kepentingan program tersebut”.⁸⁷

Kedua wawancara tersebut memberikan gambaran yang jelas bahwa program pengembangan sekolah yang terfokus pada inovasi pembelajaran dan kurikulum belum didukung oleh kapasitas pengetahuan guru dan staf secara memadai. Pertanyaan yang sangat perlu diajukan adalah, bagaimana Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe menyikapi hal ini. Secara normatif, Kepala Sekolah memang harus mampu memfasilitasi kebutuhan staf dan para guru dalam melakukan penguatan kapasitas pengetahuan untuk menjamin kebutuhan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Dalam rangka menjawab pertanyaan tersebut, pernyataan guru mata pelajaran Matematika, sangat penting untuk dipertimbangkan, seperti tampak pada hasil wawancara berikut ini.

“Saya pernah mengkonsultasikan problem penguatan kapasitas pengetahuan guru tersebut kepada Kepala Sekolah. Pada prinsipnya, Kepala Sekolah akan semaksimal mungkin memfasilitasi guru dan staf untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan mereka. Kepala Sekolah sudah memberi lampu hijau bahwa penguatan kapasitas guru dan staf ini mutlak menjadi agenda sekolah yang tidak mungkin ditunda. Hal ini semata-mata untuk

⁸⁷ Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 09/11/2009; 12.30.

mensukseskan program inovasi pembelajaran dan penguatan kurikulum”.⁸⁸

Paparan di atas menjelaskan bahwa Kepala Sekolah sendiri memiliki semangat yang tinggi untuk memfasilitasi penguatan kapasitas pengetahuan para guru dan staf sekolah. Dalam konteks inilah program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum menjadi pekerjaan yang tidak mudah dilakukan, karena hal ini berhubungan dengan pembaruan pengetahuan para guru dan staf berkaitan dengan program yang hendak dilaksanakan.

Hasil observasi pada tanggal 19 Oktober 2009 menjelaskan bahwa umumnya para guru terbebani menjalankan inovasi pembelajaran dengan hanya mengandalkan kompetensi akademik yang dimiliki dengan tanpa mempertimbangkan berbagai strategi pembelajaran inovatif yang mulai banyak dikenalkan. Dalam mewujudkan program *Contextual Learning and Teaching* (CTL) misalnya, pada guru umumnya hanya mengandalkan kompetensi akademik berkaitan dengan isi materi, akan tetapi sangat lemah dalam hal pendekatan pembelajaran.

Hal ini diakui oleh guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, dalam kesempatan wawancara berikut ini.

“Pekerjaan guru memang harus maksimal, apalagi guru mengemban suksesnya target-target inovasi. Saya tidak mengingkari apabila selama ini saya masih mengandalkan kompetensi akademik yang saya miliki dengan minim pendekatan dalam pembelajaran. Saya merasa perlu

⁸⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal, 10/11/2009; 17.30.

memperbarui pengetahuan saya. Untungnya, Kepala Sekolah tidak henti-hentinya mendorong dan memotivasi saya untuk tidak pernah lelah dalam beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan pendekatan pembelajaran ini. Saya memang harus belajar lagi”.⁸⁹

Hal yang sama juga disampaikan oleh Wakil Kepala Bagian Kurikulum, seperti hasil wawancara berikut ini.

“Memang harus diakui bahwa dalam rangka mendukung suksesnya inovasi pembelajaran, secara keseluruhan para guru di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe memang masih mengandalkan kompetensi akademik masing-masing dengan berorientasi pada penyampaian isi materi, dan bukan pada pengembangan pendekatan dalam pembelajaran. Ini factual dan memang harus diperbaiki. Para guru sudah menyediakan diri untuk itu, dan hal ini berkat kerja keras Kepala Sekolah yang tidak berhenti dalam mendorong semangat dan motivasi para guru dan staf”.⁹⁰

Kedua wawancara tersebut membuktikan bahwa kemampuan Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam mendorong dan memotivasi para guru dan staf sekolah secara terus-menerus untuk tidak pernah lelah dalam menyelesaikan program inovasi pembelajaran dan kurikulum merupakan aspek penting dalam upaya penguatan *capacity building* yang akan dilakukan oleh SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Motivasi dan dorongan Kepala Sekolah ini memberikan arti penting bagi kinerja guru secara total melibatkan diri dalam program inovasi pembelajaran. Sejauh ini, hal inilah yang menjadi kunci

⁸⁹ Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 09/11/2009; 12.30.

⁹⁰ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 09/11/2009; 12.30.

terlaksananya program inovasi pembelajaran. Hal ini diakui oleh hampir semua responden penelitian ini dari unsur guru, seperti tampak pada hasil wawancara dengan salah seorang guru berikut ini.

“Guru memiliki tugas yang berat dalam pelaksanaan program inovasi, tidak jarang guru patah semangat karena tugas-tugas yang berat, akan tetapi semangat guru akan pulih kembali ketika Kepala Sekolah memberikan dorongan dan motivasi baik secara personal maupun kelembagaan”.⁹¹

Guru memang pantas menjadi tulang punggung program inovasi apabila melihat data statistik guru di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Ada 30 tenaga guru tetap dan tidak tetap, tercatat ada 2 orang yang sudah menuntaskan pendidikan S-2, 20 menuntaskan pendidikan S-1, dan 8 orang berpendidikan D-1. Dengan kekuatan sumberdaya manusia seperti ini, guru menjadi jaminan kesuksesan program inovasi pembelajaran. Hal ini diakui oleh Wakil Kepala Sekolah, dalam hasil wawancara berikut ini.

“Meskipun sumberdaya yang dimiliki SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dapat dibilang cukup memadai, akan tetapi penguatan kapasitas guru tetap menjadi agenda yang perlu dilakukan. Bila ada upaya yang serius dalam mengembangkan kompetensi akademik guru, maka hal ini akan menjadi jaminan kesuksesan berbagai program inovasi yang telah dicanangkan oleh sekolah. Hal ini juga akan menjadi indikator bahwa sekolah ini juga memiliki kemandirian dalam pelaksanaan program inovasi”.⁹²

⁹¹ Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal, 02/11/2009; 09.30.

⁹² Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/11/2009; 09.30

Berdasarkan verifikasi sumber data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang komunikasi kepemimpinan kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam hal pelaksanaan sebagai berikut.

- a) Salah satu indikasi pola komunikasi kepemimpinan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe adalah keterampilan profesional yang dimiliki oleh kepala sekolah. Berkat keterampilan ini kepala sekolah berhasil mendorong semangat dan memotivasi partisipasi aktif para guru dalam mensukseskan program-program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.
- b) Pola komunikasi kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe belum berhasil mengembangkan solusi yang tepat untuk melakukan penguatan *capacity building* para guru dan staf sekolah sehingga dapat menjadi faktor kesuksesan program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

3) Kemandirian dalam Evaluasi dan Monitoring

Sebagaimana keterfokusan pengembangan sekolah pada program inovasi pembelajaran dan pengembangan kurikulum, dalam hal evaluasi dan monitoring juga ditemukan kecenderungan yang sama. Evaluasi dan monitoring juga cenderung terfokus pada

program inovasi pembelajaran. Berdasarkan hasil studi dokumen, dari 11 item agenda evaluasi dan monitoring yang dicanangkan oleh sekolah terlaksana pada tahun pelajaran berikutnya, 10 diantaranya berkaitan dengan evaluasi dan monitoring program pembelajaran, hanya 1 agenda evaluasi dan monitoring yang berkaitan dengan penggalangan dan pengembangan partisipasi *stakeholders*.

Hal ini sebenarnya tidak menjadi masalah karena memang program pengembangan terfokus pada agenda inovasi sekolah, masalahnya justru terletak pada keterlibatan semua unsur sekolah dalam proses evaluasi dan monitoring. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring selama ini memang sudah menerapkan asas transparansi dan akuntabilitas, akan tetapi prinsip ini belum sepenuhnya mampu menguatkan partisipasi *stakeholders* secara keseluruhan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi. Berikut ini hasil wawancaranya.

“Dalam hal evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah, SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebenarnya sudah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan suasana komunikasi di sekolah yang terbuka. Meskipun demikian pelaksanaan evaluasi dan monitoring belum direspon oleh kebanyakan guru dan staf sebagai kegiatan evaluasi yang penting untuk mengembangkan sekolah di masa depan. Kebanyakan guru staf memilih bersikap pasif dalam kegiatan monitoring dan evaluasi.

Umumnya hal ini karena alasan penghormatan kepada pimpinan yang berlebihan”.⁹³

Pernyataan tersebut di atas menggambarkan beberapa hal.

Pertama, pelaksanaan evaluasi dan monitoring sebagai salah satu bentuk ataupun wujud komunikasi kepala sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe terfokus pada masalah inovasi belajar, oleh karena itu kegiatan evaluasi dan monitoring memang terfokus pada masalah kesuksesan inovasi pembelajaran dan berbagai aspeknya.

Kedua, kegiatan evaluasi dan monitoring masih dipahami sebagai kegiatan pertanggungjawaban guru kepada Kepala Sekolah secara searah, yakni bagaimana guru dan semua staf sekolah bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah berkaitan dengan pelaksanaan program pengembangan sekolah.

Hal ini misalnya dapat diketahui dari pernyataan salah seorang guru mata pelajaran PPKN, dalam kesempatan wawancara berikut ini.

“Evaluasi dan monitoring berkaitan dengan pelaksanaan program pengembangan sekolah memang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah. Oleh karena itu, tugas guru dan semua personalia sekolah adalah bagaimana semaksimal mungkin menyukseskan program inovasi pembelajaran dan mempertanggung jawabkannya kepada Kepala Sekolah”.⁹⁴

Pemahaman seperti ini merupakan pemahaman yang umum di lingkungan para guru dan staf sekolah. Oleh karena itu kegiatan

⁹³ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 16/11/2009; 09.30.

⁹⁴ Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 09/11/2009; 12.30.

evaluasi dan monitoring masih dipahami sebagai kegiatan pertanggungjawaban guru dan staf kepada Kepala Sekolah karena Kepala Sekolah dianggap otoritatif, sebagaimana pernyataan Akira⁹⁵ terkait dengan kekuatan dan kekuasaan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menggerakkan orang lain yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan untuk memantau dan mengevaluasi kesuksesan program pengembangan sekolah. Hal ini diakui oleh Wakasek Urusan Kurikulum, seperti hasil wawancara berikut ini.

“Kegiatan evaluasi dan monitoring program pengembangan sekolah umumnya masih dipahami sebagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan dibantu oleh para Wakil Kepala Sekolah. Para guru dan staf menganggap bahwa substansi kegiatan tersebut adalah pertanggungjawaban pelaksana program kepada Kepala Sekolah. Memang Kepala Sekolah bertanggung jawab secara langsung untuk memantau kesuksesan berbagai program pengembangan sekolah, akan tetapi kegiatan evaluasi dan monitoring seharusnya dipahami sebagai kegiatan bersama yang dilakukan oleh guru, staf dan Kepala Sekolah dalam rangka memantau kesuksesan program secara transparan dan akuntabel”.⁹⁶

Kedua hasil wawancara tersebut di atas sekaligus membuktikan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring belum dipahami sebagai tanggung jawab bersama semua unsur sekolah

⁹⁵ Akira. 1996. Dikutip tidak langsung oleh Ricard M. Steers, Lyman W. Porter dan Regory A. Bigley (ed). 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw Hill Companies. Nc. Sixth edition. h. 455.

⁹⁶ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 09/11/2009; 12.30.

dan *stakeholders* untuk menjamin kesuksesan semua program pengembangan sekolah.

Observasi yang dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2009 pada saat rapat evaluasi kesiapan program CTL menyimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dan monitoring di lingkungan guru, staf dan *stakeholders* masih dipahami sebagai kegiatan pertanggungjawaban searah antara guru dan staf kepada Kepala Sekolah. Kegiatan evaluasi dan monitoring kemudian menjadi tidak produktif karena para guru dan staf hanya melaporkan capaian-capaian program.

Pola evaluasi dan monitoring seperti ini juga mengakibatkan keterlibatan *stakeholders* sangat rendah dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Hal ini diakui oleh orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam kesempatan wawancara berikut ini.

“Saya sering terlibat dalam kegiatan perencanaan, akan tetapi saya tidak pernah terlibat dalam kegiatan evaluasi dan monitoring berkaitan dengan program pengembangan sekolah. Menurut saya, kegiatan evaluasi dan monitoring memang cukup diamanatkan kepada Kepala Sekolah bersama tim yang ada, karena Kepala Sekolah yang bertanggung jawab atas kesuksesan program sekolah”.⁹⁷

Wawancara di atas sekaligus membuktikan bahwa di samping tidak pernah terlibat dalam kegiatan evaluasi dan

⁹⁷ Wawancara dengan salah seorang Orang Tua Siswa pada tanggal, 23/11/2009; 18.00.

monitoring, pemahaman *stakeholders* atas kegiatan evaluasi dan monitoring masih bersifat hirarkhis. Padahal dalam pola komunikasi kepemimpinan partisipatif kegiatan monitoring harus menjadi kegiatan bersama dan dapat diakses oleh semua *stakeholders*. Dengan kata lain, kegiatan evaluasi dan monitoring harus menjadi tanggung jawab semua unsur sekolah, dan memungkinkan semua unsur tersebut untuk berperan secara *coexistence* (setara) dalam menjamin terwujudnya cita-cita pengembangan sekolah.

Dari berbagai data yang dihasilkan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen, maka penelitian ini memperoleh gambaran obyektif tentang komunikasi kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe dalam hal evaluasi dan monitoring sebagai berikut.

- a) Salah satu indikasi penerapan pola komunikasi kepemimpinan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe adalah diterapkannya prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Kepala Sekolah berperan penting menciptakan suasana terbuka di lingkungan sekolah. Karena itulah Sutermeister⁹⁸ mengemukakan ada beberapa faktor determinan dalam produktivitas kinerja antara lain iklim

⁹⁸ Dalam Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bumi aksara. 1988). h. 44.

kepemimpinan (*leadership climate*) termasuk di sini adaah komunikasi yang sinergis dan humanis.

- b) Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas belum maksimal dalam mengundang partisipasi guru dan staf untuk berperan aktif di dalam kegiatan evaluasi dan monitoring. Di lingkungan guru dan staf sekolah kegiatan evaluasi dan monitoring masih dianggap sebagai kegiatan yang hanya menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah untuk memantau perkembangan dan kesuksesan program pengembangan sekolah, sehingga kegiatan evaluasi dan monitoring seperti kegiatan pertanggungjawaban pelaksana program kepada kepala sekolah.

b. Pola Komunikasi Kepemimpinan Partisipatif dalam Mengembangkan Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan ciri utama komunikasi kepemimpinan partisipatif. Hal ini juga berlaku sebaliknya, pola komunikasi kepemimpinan partisipatif yang diterapkan secara konsisten akan berperan penting dalam mendorong terwujudnya keterbukaan dan dialog di lingkungan organisasi.

Sebagaimana dipaparkan di bagian sebelumnya, sejumlah wawancara dan kegiatan observasi yang dilakukan selama kajian penelitian berlangsung telah menegaskan bahwa prinsip keterbukaan dan dialog komunikasi yang diterapkan oleh Kepala SD Negeri

Banaran 2 Kalijambe cukup menjadi indikator bahwa sekolah tersebut telah menerapkan pola komunikasi kepemimpinan partisipatif.

Indikator lain yang berhasil diperoleh oleh kajian penelitian ini adalah keterlibatan semua konstituen sekolah dalam penyusunan RPS secara intensif. Dengan kata lain, program pengembangan sekolah yang berhasil disusun secara terbuka dan dialogis bersama *stakeholders* cukup menjadi indikasi bahwa pada prinsipnya komunikasi kepemimpinan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sudah berdampak pada pengambilan keputusan partisipatif sebagaimana yang disampaikan oleh Siagian⁹⁹ dengan tidak meninggalkan strategi dan taktik pemimpin di lembaga sekolah yang dia pimpin.

Hal ini tampak juga pada pengakuan ketua Komite Sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, seperti terekam dalam hasil wawancara berikut.

“Terus terang saya memberikan apresiasi yang luar biasa kepada Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, karena telah berhasil melakukan terobosan-terobosan baru dalam melibatkan *stakeholders* secara representatif dalam proses pengambilan kebijakan sekolah. Tidak banyak sekolah yang bisa melakukan hal ini. Hal ini perlu mendapat apresiasi dari semua warga sekolah. Sebagai orang tua siswa dan ketua Komite Sekolah, saya secara terus-menerus diundang untuk menyampaikan gagasan dan aspirasi saya baik dalam rangka pengembangan sekolah di masa mendatang maupun dalam pengambilan keputusan”.¹⁰⁰

⁹⁹ Sondang P. Siagian. *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara. 1994). h. 49

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal , 10/11/2009; 17.30.

Pengakuan yang sama juga tampak dalam hasil wawancara dengan guru mata pelajaran Bahasa Indonesia pada kesempatan berikut ini.

“Sebagai guru tugas saya di sekolah ini tidak hanya mengajar, tetapi juga berperan penting dalam proses-proses pengambilan keputusan. Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe selalu melibatkan guru dan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan. Masalah manajemen, otonomi sekolah, dan pengajaran selalu dipecahkan dan diputuskan secara terbuka dan dialogis”.¹⁰¹

Dari hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi kepemimpinan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe memang memiliki pengaruh yang sangat besar atas pengambilan keputusan partisipatif. Semua responden mengaku selalu terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah.

Akan tetapi proses pengambilan keputusan partisipatif ini sering tidak maksimal karena tidak meratanya distribusi informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan secara nasional maupun dalam konteks lokal sekolah di lingkungan *stakeholders*. Sejak awal distribusi informasi telah menjadi masalah utama baik dalam hal partisipasi *stakeholders* dalam hal perencanaan maupun dalam pengambilan keputusan partisipatif. Sebagaimana sudah dipaparkan di bagian sebelumnya, prinsip keterbukaan komunikasi yang diterapkan oleh Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe pada akhirnya tetap tidak mendapat respon maksimal dari beberapa unsur

¹⁰¹ Wawancara dengan salah seorang Guru pada tanggal, 02/11/2009; 09.30.

sekolah karena tidak meratanya informasi dan pengetahuan tentang pendidikan (tata nilai).¹⁰² Hal ini diakui secara tegas oleh orang tua siswa dan anggota Komite Sekolah dalam hasil wawancara berikut ini.

“Seperti halnya dalam perencanaan pengembangan sekolah, dalam kegiatan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sekolah dan pembelajaran saya kurang bisa berpartisipasi secara maksimal. Saya memang sangat antusias setiap kali mendapat undangan rapat dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi saya sering tidak dapat memanfaatkan kesempatan tersebut dengan baik. Dalam rapat-rapat perencanaan saya sering hanya menjadi pendengar”.¹⁰³

Ungkapan responden di atas juga dirasakan oleh sejumlah warga sekolah lainnya. Hal ini sekaligus menggambarkan bahwa problem distribusi informasi dan pengetahuan tentang pendidikan juga menjadi faktor utama dalam proses pengambilan keputusan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, sebagaimana dipaparkan di bagian sebelumnya, hal ini pada akhirnya berdampak pada lemahnya gagasan dan masukan yang dapat disaring dari *stakeholders* untuk menunjang lahirnya keputusan yang berkualitas.

Observasi yang dilakukan secara berbeda pada tanggal 5 November rapat koordinasi tentang peningkatan SDM guru dan pada tanggal 21 November tentang pengembangan pembelajaran *contextual learning and teaching* dapat dijabarkan bahwa secara umum pola pengambilan keputusan partisipatif yang diterapkan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe memang sudah merepresentasikan keterlibatan

¹⁰² Richard M. Steer. *Organizational Effectiveness* (Jakarta: Erlangga). h. 12

¹⁰³ Wawancara dengan salah seorang Orang Tua Siswa pada tanggal, 23/11/2009; 18.00.

semua *stakeholders* secara representatif, akan tetapi hal ini belum mampu dikembangkan ke arah kualitas putusan yang mencerminkan banyaknya masukan dan gagasan dari *stakeholders*.

Harus diakui bahwa hampir semua keputusan penting yang diambil oleh Kepala Sekolah lebih banyak diwarnai oleh gagasan dan masukan dari para guru, sementara itu kelompok orang tua siswa dan *stakeholders* lainnya memang cenderung pasif. Berdasarkan hasil observasi ini problem distribusi informasi dan pengetahuan tentang pendidikan memang menjadi faktor utama dalam proses pengambilan keputusan partisipatif di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe.

Berdasarkan verifikasi data yang dihasilkan melalui wawancara, kegiatan observasi dan studi dokumen, dalam penelitian ini dapat menarik barang merah tentang pola komunikasi kepemimpinan partisipatif yang berdampak pada penguatan pengambilan keputusan partisipatif sebagai berikut.

- 1) Pola komunikasi kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh Kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe memang sudah berhasil menerapkan prinsip komunikasi keterbukaan dan dialog dalam proses-proses pengambilan keputusan, dan semua unsur sekolah mendapatkan akses untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Akan tetapi proses pengambilan keputusan partisipatif masih belum mampu menghasilkan kualitas keputusan yang mencerminkan keterlibatan semua unsur sekolah di dalamnya. Hal

ini karena sikap pasif dari beberapa unsur sekolah dalam pengambilan keputusan.

- 2) Sekolah belum memiliki strategi untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan tentang perkembangan pendidikan baik di skala nasional maupun lokal, sehingga pemahaman *stakeholders* tidak cukup merata, dan ini berdampak pada kualitas keputusan yang diambil tidak selalu merepresentasikan keterlibatan semua unsur sekolah di dalamnya. Untuk mengantisipasi hal ini, di masa yang akan datang sekolah perlu mencari sejumlah strategi untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan secara merata di lingkungan *stakeholders*.

4. Perbandingan komunikasi kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya dengan yang sekarang.

Kontribusi yang diberikan kepala sekolah sebagai *leader* di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe telah sedikit banyak memberikan stigma positif di kalangan para guru karyawan dan warga sekolah pada umumnya untuk senantiasa membangun jalinan kekeluargaan dengan tidak melupakan profesionalisme serta disiplin melaksanakan tugas dan tanggung jawab, hal ini terdapat kemajuan yang cukup berarti jika diukur dengan masa kepemimpinan sebelumnya yang cenderung apa adanya dan berjalan natural, karena ketika itu *freem* yang dibangun hanya sekedar melanjutkan estafet kepemimpinan yang sudah berjalan dengan tanpa menginisiasi ataupun mengimprovisasi secara lebih progresif. Sebagai

pengganti yang mengalami zaman aura pendidikan semakin hari semakin mendapatkan perhatian yang khusus baik dari kalangan masyarakat maupun pemerintah, maka kepala sekolah yang sekarang ini mau tidak mau dituntut untuk memberikan inovasi serta pemberdayaan yang efektif, baik kepada guru lebih-lebih kepada peserta didik.

Sebagai leader kepala sekolah sekarang ini menggunakan pendekatan humanis dengan tidak menghilangkan profesionalisme sebagai seorang pemimpin di sekolah. Apa saja yang terkait dengan program dan kegiatan sekolah ia komunikasikan lintas baik dengan wakil kepala, guru, karyawan bahkan siswa, semua dilakukan secara *law profil* dan bijaksana. Sebisa mungkin meminimalisasi masalah yang rentan menimbulkan problem. Visi yang dibangun berkaitan dengan komunikasi di sekolah terkait dengan pemberdayaan sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe senantiasa dilakukan dengan mengacu kepada rule of law yang berlaku di dunia pendidikan.

Pembaharuan yang dilakukan ini sekaligus membuka kejumudan dari kepemimpinan yang sebelumnya untuk lebih bisa mengkonstruksi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe menuju sekolah yang kompetitif dan unggul. Karena dengan demikian maka SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sangat memprioritaskan jalinan kerja sama *team work* yang dilandasi dengan semangat kegotong royongan untuk secara bersama-sama membangun sekolah menjadi lebih maju lagi. Jika tidak demikian, maka SD Negeri Banaran 2 Kalijambe akan mengalami kemunduran bahkan stagnasi yang

mengakibatkan termarjinalnya sekolah dari kompetisi yang dari hari ke hari semakin kompetitif.

Kekuatan komunikasi seorang kepala sekolah menjadi harga mati dan memerlukan prioritas lebih di bandingkan yang lain. Karena dengan begitu arus transformasi dan kontinuitas hubungan kerja sama masing-masing *stakeholders* di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe bisa terus digalang dan dipupuk secara subur oleh semua warga sekolah. Kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah yang sekarang sedikit banyak telah memberikan sinergi positif yang menjadi jangkar bangunan sekolah ke depan dengan lebih progresif.

Kepala sekolah ini menjadikan wahana komunikasi di dalam sebuah lini organisasi sekolah betul-betul membawa dampak kepada kinerja warga sekolah semakin efektif. Kalau kepala sekolah sebelumnya hanya berpedoman pada kebijakan apa yang sudah berjalan, tetapi sekarang dengan didasari kepada karakteristik pola pikir visioner terutama mengenai masalah komunikasi kepemimpinan, sehingga hal demikian membawa pembaharuan yang besar untuk kinerja guru dan segenap warga sekolah untuk bersama-sama mewujudkan aroma kultur sekolah yang sehat dan mendinamika sehingga SD Negeri Banaran 2 Kalijambe di masa kepemimpinan yang sekarang bisa lebih memiliki tensi daya saing yang signifikan dirasakan oleh semua pihak.

Dengan demikian SD Negeri Banaran 2 Kalijambe di bawah kepemimpinan sekarang telah membuka pintu komunikasi yang lebih

transparan, elegan, dan kerja sama yang sinergis kepada semua *stakeholders* baik internal maupun eksternal.

B. Bentuk Kinerja Organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen

Organisasi sekolah merupakan salah satu instrumen kunci terselenggaranya kegiatan sekolah. Serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan program kerja sekolah semua diatur dengan mekanisme organisasi sekolah yang bersangkutan. SD Negeri Banaran 2 dengan kepemimpinan seorang kepala sekolah yang demokratis, selama ini telah melakukan kebijakan organisasi sekolah yang bertumpu kepada *job description* masing-masing personalia sekolah yang berjalan sebagaimana kompetensinya. Kecenderungan yang seperti ini sebagaimana yang diungkapkan oleh wakil kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai berikut.

“SD Negeri Banaran 2 ini di dalam e... menerapkan sistem kerja warga sekolah terutama guru, pemimpin sekolah secara *team work*, kerja sama untuk melaksanakan kegiatan sekolah secara bersama-sama, sebagaimana tugas dan tanggung jawab yang diemban masing-masing mereka”.¹⁰⁴

Warga sekolah yang terdiri dari guru, komite sekolah, dan personalia kepengurusan sekolah di sini bersama-sama memberikan andil menunaikan tugas dan tanggung jawabnya untuk menjalankan roda organisasi sekolah. SD Negeri Banaran 2 Kalijambe di bawah *top leader* kepala sekolah sejak berdiri sampai saat ini, dengan serangkaian dinamika yang menghiasi kinerja

¹⁰⁴Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 09/10/2009.

organisasi sekolah. Sebagaimana tugas dan tanggung jawab guru yang baik adalah senantiasa membuat persiapan harian. Kepala sekolah dalam hal ini menunjuk Wakabid pengajaran S.H. untuk mengawasi dan memeriksa tugas tersebut, sebagai bagian dari program kerja pengajaran. Menurut S.H. Semua guru di sini diwajibkan untuk membuat persiapan harian yang tiap pagi dikoreksi oleh Wakabid pengajaran. Pendapat tersebut diamini oleh Ibu Yn. Selaku guru kelas I yang juga sering diminta untuk membentuk bagian pengajaran mengoreksi persiapan harian teman sejawat.

Di bagian lain karyawan yang juga sebagai bagian dari personalia organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, memiliki tugas yang tidak kalah pentingnya dengan tugas-tugas guru, tanpa mereka penyelenggaraan kegiatan sekolah menjadi kurang efektif dan efisien karena banyak tugas dan tanggung jawab yang akan dipikul oleh guru yang tidak semestinya menjadi wilayah kerjanya. Hal ini persis sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Gary Yuki¹⁰⁵ untuk sebuah organisasi apapun bentuknya harus dilakukan secara bekerja sama sesuai dengan wilayah kerja dan kompetensinya masing-masing, jadi dengan begitu tidak menimbulkan tumpang tindih.

Kepala sekolah melalui Wakabid personalia memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab karyawan. Kadang-kadang kepala sekolah memberikan pengarahan kepada karyawan secara langsung tentang apa-apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

¹⁰⁵ Gary Yuki. 1989. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo. Disi ke-3 .h. 4

Kemudian di bidang ekstra kurikuler, Kepala Sekolah mengangkat seorang guru untuk menjadi koordinator untuk menangani kegiatan masing-masing ekstra kurikuler seperti renang, bahasa Inggris, seni musik, komputer, teater dan lain-lain ditambah dengan kegiatan luar sekolah dan kegiatan perlombaan. Kinerja organisasi sekolah di setiap lini tugas dan tanggung jawab senantiasa diupayakan bisa berjalan sebagaimana mestinya. Beberapa kegiatan baik ekstra, intra, dan kokurikuler senantiasa dimanaj dengan pendekatan manajemen keorganisasian yang mendasarkan pada kerja sama antar pihak yang berada dibingkai kepengurusan organisasi sekolah. Kondisi yang demikian seiring dengan apa yang disampaikan oleh Wakabid keorganisasian Mr. Dalam kesempatan wawancara sebagai berikut.

“Segenap personalia kepengurusan...telah berupaya menjalin kerjasama di bidangnya masing-masing, terutama di dalam e...meningkatkan performan kerja yang berdisiplin dan bertanggung jawab...”¹⁰⁶

Terkait dengan hal tersebut, salah seorang anggota komite sekolah juga memaparkan sebagai berikut.

“SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai sekolah yang sedang berkembang , memang ingin sekali bisa setertib mungkin menata setiap kekurangan sekolah, terutama dengan menciptakan kondisi organisasi yang bisa menjadikan semua kegiatan sekolah berjalan...lancar dan semakin hari semakin baik perkembangannya”¹⁰⁷

Ditingkatan organisasi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe secara tersirat menggambarkan bentuk-bentuk kegiatan organisasi yang mencoba membangun dan mengembangkan semua lini kepengurusan bisa bekerja

¹⁰⁶ Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah pada tanggal, 11/10/2009.

¹⁰⁷ Wawancara dengan salah seorang anggota Komite Sekolah pada tanggal, 15/10/2009.

dengan sebaik baiknya, terlepas dari di sana sini masih terlihat berbagai kelemahan dan kekurangan yang dimiliki. SD Negeri Banaran 2 Kalijambe melihat dari komitmen para guru, karyawan, dan lainnya telah melaksanakan tanggung jawabnya sebagaimana yang diamanatkan oleh pihak sekolah, hanya ketika dilihat dari hasil kinerja dan lain sebagainya, masih sering dijumpai hal-hal yang kurang sesuai dengan target-target organisasi di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe.

Warga sekolah dengan didukung oleh masyarakat yang menjadi wali murid ataupun lainnya juga termasuk telah berupaya mendukung kinerja sekolah secara swadaya. Mereka yang dari ekonomi menengah misalnya juga telah berupaya membantu dari sisi pendanaan sewaktu pihak sekolah membutuhkan bantuan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh salah seorang wali murid SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai berikut.

“Kami-kami ini sebagai wali murid telah membangun komunikasi dengan pihak sekolah di berbagai bentuk baik berupa dukungan moral maupun material, yach...semampu kami lah...”¹⁰⁸

Diakui ataupun tidak, bahwa keberadaan organisasi sekolah tidak mungkin bisa berdiri sendiri tanpa dukungan dari masyarakat secara umum, sekalipun sekolah tersebut di bawah naungan pemerintah sebagaimana SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, karena semakin organisasi sekolah ingin mengembangkan sayap untuk memperlebar dan memperluas cakupan kinerjanya tentu membutuhkan dukungan dan kontribusi yang tidak ringan.

¹⁰⁸ Wawancara dengan salah seorang orang tua siswa pada tanggal, 17/102009.

Baik secara langsung ataupun tidak langsung pihak sekolah di bawah kepemimpinan kepala sekolah harus berupaya membangun jaringan dan membangun komunikasi yang baik di antara semua pihak, terlebih wali murid.

Di sinilah dibutuhkan manajemen organisasi sekolah yang professional yang dilakukan atas kerja sama team yang solid dengan senantiasa dilakukan berdasarkan tanggung jawab luhur sebagai bentuk pengabdian seorang hamba kepada sang pencipta.

Ditingkat Internal maupun eksternal, organisasi sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe melakukan terobosan yang sinergis untuk pemberdayaan SDM personalia kepengurusan sekolah agar lebih progresif dan kompetitif di dalam membangun kinerja organisasi sekolah yang berdaya saing. Karena itu di setiap ada kegiatan yang diadakan oleh Dinas ataupun atas inisiatif sekolah sendiri juga oleh LSM yang berupaya mengadakan pelatihan, sarasehan, seminar yang berhubungan dengan masalah- masalah kependidikan secara umum.

Semua program sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe memprioritaskan pada pengembangan SDM sekolah yang berkualitas, rancangan program sekolah sengaja dibawa kepada persoalan yang mengarah terhadap pemberdayaan warga sekolah secara umum, baik itu guru, siswa, dan karyawan sekolah semua harus memiliki karakter yang searah dengan visi dan misi SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Pada wilayah ini sekolah sangat berkepentingan untuk mengaktualisasikan tujuan luhur yang terangkum di

dalam visi misi tersebut di atas, seperti pernyataan Hodges¹⁰⁹ di mana organisasi sekolah harus memiliki visi yang jelas agar perjalanan organisasi terarah dengan sesuai sasaran yang diinginkan. Karena itu kinerja organisasi sekolah di sini harus mampu memberi rencana strategis (renstra) yang bermanfaat dan berdampak utamanya kepada prestasi siswa di sekolah.

Salah seorang guru di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe memberikan pernyataan sebagai berikut.

“Sebagai guru saya memang dituntut untuk melaksanakan program kerja sekolah sebagaimana direncanakan, baik yang bersekala harian, mingguan, bulanan, bahkan tahunan sekalipun...ini semua saya lakukan dengan mendasarkan pada visi misi sekolah ini”.¹¹⁰

Demikian juga dengan personalia lain di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe yang secara terus-menerus dan terprogram untuk menjalankan aktivitasnya, dengan begitu keberadaan sekolah akan berproses menjadi sekolah yang berprestasi, dengan indikasi-indikasi yang secara fisik bisa diamati.

Masalah kepemimpinan sebagaimana yang telah diulas di atas merupakan pembahasan yang paling menarik, termasuk di dalamnya adalah kepemimpinan organisasi sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi gagal atau tidaknya sebuah organisasi sekolah. Ada banyak faktor yang mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan akhirnya. Beberapa faktor tersebut antara lain sumber

¹⁰⁹ Hodges, 2000: 17.

¹¹⁰ Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal, 18/10/2009.

dana yang mencukupi, struktur organisasi yang akurat, serta tenaga terampil yang tersedia. Meskipun demikian, faktor kepemimpinan juga merupakan faktor yang terpenting yang patut dipertimbangkan. Tanpa kepemimpinan yang baik jalannya organisasi tidak akan bisa lancar.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Hal ini karena kepemimpinan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi. *Resources* ini dibedakan menjadi dua golongan besar, yakni *human resources* dan *non human resources*.

Sebutan pemimpin muncul ketika seseorang memiliki kemampuan mengetahui perilaku orang lain, mempunyai kepribadian yang khas, serta mempunyai kecakapan tertentu yang jarang didapat orang lain. Ketika ciri-ciri tersebut dikaitkan dengan mobilisasi massa, maka lahir sebutan pemimpin massa (*populis*).¹¹¹ Dan apabila kaitan dengan lembaga pendidikan maka disebut pemimpin pendidikan.

Semua jenis pemimpin tersebut melakukan tugas kepemimpinannya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Bidang yang menjadi garapannya seringkali membedakan pemimpin satu dengan pemimpin lainnya. Dari sini dapat dimaklumi bahwa lahirnya pemimpin ada di mana-mana, baik dalam komunitas besar maupun kecil. Fenomena ini menandakan bahwa tidak ada suatu kelompok masyarakat tanpa pemimpin, kalau memang di sana masih ada pihak-pihak yang dipengaruhi dan diarahkan.¹¹²

¹¹¹ Sukamto. *Kepemimpinan*. (Jakarta: LP3ES.1999). h. 19.

¹¹² Kartodirdjo. *Kepemimpinan Dalam Dimensi Sosial*. (Jakarta: LP3ES. 1990). h. 54.

Dengan demikian, keberadaan seorang pemimpin dalam setiap organisasi, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan, dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam berbagai disiplin ilmu. Pola kepemimpinan pun juga akan berpengaruh dan bahkan menentukan terhadap kemajuan lembaga pendidikan. Terlebih dalam lembaga pendidikan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, selain memiliki wawasan dan kebijaksanaan, seorang pemimpin dituntut untuk dalam berbagai ilmu terutama ilmu manajemen dan kepemimpinan berorganisasi, mampu menanamkan sikap dan pandangan, serta menjadi tauladan pemimpin yang baik.

Pemimpin pendidikan dituntut untuk melakukan perubahan yang signifikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikannya. Perubahan tersebut perlu dicerminkan dalam kurikulum pendidikannya, sehingga praktis dalam usaha inovasi dalam berbagai aspek lembaga pendidikan, diperlukan kepemimpinan yang efektif. Namun demikian tidak semua orang dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan kerja, motivasi maupun kebutuhan lainnya.

Demikian halnya dengan SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif terutama komunikasi pemimpinnya, dimungkinkan akan membawa kepada perubahan-perubahan yang konstruktif dalam program-program pendidikannya sesuai dengan nilai dan tujuan kebijakan yang dibuat oleh kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe. Di

samping itu juga sangat urgent untuk diusahakan cara-cara evaluasi dan pembuatan keputusan dengan menggunakan informasi yang akurat dalam rangka menjamin munculnya sebuah kebijakan yang mampu mengakomodir aspirasi semua pihak.

Di dalam budaya pendidikan di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, kepemimpinan dijalankan bukannya seperti yang dilukiskan oleh manajemen ilmiah, melainkan memelihara nilai-nilai kebudayaan dengan meningkatkan ritual-ritual dan upacara-upacara yang mempertahankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman atau gagasan pihak sekolah dalam hal ini adalah kepala SD Negeri Banaran2 Kalijambe. Berpijak dari pemikiran tersebut, maka penting sekali untuk dipahami beberapa tugas kepemimpinan untuk memajukan kepemimpinannya.

Selain itu pula perlu dipahami bahwa lembaga pendidikan sebagai unit layanan jasa, tentunya tidak bisa lepas dari pelanggan jasa itu sendiri, SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai unit pelayanan pembelajaran melayani beberapa pelanggan yaitu: pelanggan internal, yang meliputi guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi. Pelanggan eksternal, yang meliputi siswa (primer) dan rang tua, pemerintah, dan masyarakat (sekunder). Serta pelanggan tersier. Pelanggan tersier dalam pengertian ini adalah mereka yang menjadi pemakai atau penerima lulusan sekolah. Sehingga di sini dapat dipahami bahwa pemimpin harus mampu melaksanakan komunikasi dan tugas-tugas dalam melayani pelanggan-pelanggannya seoptimal mungkin.

Tugas-tugas pemimpin secara umum adalah memberikan struktur yang jelas tentang situasi-situasi rumit yang dihadapi oleh kelompok, mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok, dan menjadi juru bicara kelompok ataupun warga sekolah, juga mengidentifikasi dan membantu orang-orang dan masyarakat sekolah untuk merumuskan tujuan-tujuan pendidikan, memudahkan proses kegiatan belajar mengajar, mengembangkan efektivitas belajar, membentuk unit-unit organisasi yang produktif, menciptakan iklim di mana kepemimpinan dapat tumbuh dan berkembang, dan memberikan sumber-sumber yang memadai untuk pendidikan yang efektif.

Selanjutnya bentuk kinerja sekolah lebih jauh di dalam membangun kapasitas sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen mencakup a) mengembangkan visi dan misi, b) Mengembangkan Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah, c) Mengembangkan Kultur Sekolah, d) Mengembangkan *A Learning School*, e) Melibatkan Orang Tua, Alumni dan Masyarakat.

1. Mengembangkan Visi dan Misi

Peningkatan kualitas sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe senantiasa didasarkan pada nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan gambaran masa depan ke mana sekolah menuju, sebagaimana visi sekolah di atas. Kondisi seperti apa yang kita inginkan di masa depan dari sekolah ini. Gambaran sekolah masa depan senantiasa bersifat emosional dan rasional. Emosional memiliki arti gambaran masa depan itu akan menggugah emosi, semangat, dan kemauan dari siapapun yang terlibat

dalam sekolah untuk berbuat sesuatu atau tidak berbuat sesuatu. Rasional memiliki arti bahwa gambaran masa depan tersebut dapat diperhitungkan secara akademik dan empiris untuk dapat diwujudkan.

Dengan visi seorang pemimpin atau para guru berusaha menjembatani kondisi masa kini dan kondisi masa depan. Ahli manajemen pendidikan lain, West-Burnham¹¹³ sejalan dengan pendapat ini, dengan menyatakan bahwa visi sekolah bukan suatu mimpi yang tidak dapat diwujudkan melainkan suatu deskripsi bagaimana sekolah yang diinginkan terwujud di masa depan dengan upaya terbaik yang dilakukan sesuai dengan kondisi objektif dan lingkungan yang ada.

Ahli manajemen lain, Davies dan Ellison¹¹⁴ menekankan makna "gambaran masa depan" dalam definisi visi, sebagai "kondisi masa depan yang diinginkan dan kemudian direncanakan untuk mencapainya dari kondisi saat ini". Berbagai pendapat di atas memiliki kesamaan, bahwa visi adalah berkaitan dengan sesuatu yang abstrak, gambaran masa depan yang saat ini belum ada dan belum pernah ada, tetapi akan dapat diwujudkan dengan upaya sebaik-baiknya dari semua komponen sekolah dan gambaran sekolah masa depan tersebut menimbulkan dorongan positif bagi warga sekolah untuk berpartisipasi mewujudkannya.

Apa kegunaan visi bagi suatu organisasi termasuk sekolah?

Mengapa sekolah memerlukan visi? Paling tidak ada lima keuntungan

¹¹³ Dalam Zamroni. *Meningkatkan Mutu Sekolah. Teori, Strategi, dan Prosedur* (Jakarta: PSAP Muhammadiyah. 2007) . h. 35

¹¹⁴ Dalam Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2005). h. 25

bagi sekolah apabila memiliki visi yang jelas dan berhasil dikomunikasikan dengan warga sekolah. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai berikut.

Pertama, visi yang jelas akan menimbulkan persepsi, kesan dan makna "khusus" pada diri kalangan warga. Dikalangan warga sekolah khususnya, dan fihak-fihak yang terkait, makna yang khusus ini akan melahirkan kebanggaan dan kecintaan kepada sekolah.

Kedua, mengembangkan komitmen dan kemauan warga dan *stakeholders* untuk bersama-sama mewujudkan visi sekolah. Hal ini amat penting karena dengan kebijakan *school based management* (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kepala sekolah dan guru tidak bisa kerja sendirian, melainkan perlu dukungan dan partisipasi dari *stakeholders* (pemangku sekolah), khususnya orang tua peserta didik. Kerjasama dan partisipasi aktif, terutama dari orang tua peserta didik amat luas dan mencakup berbagai bidang kegiatan. Hampir semua kegiatan *stakeholders* bisa berpartisipasi. Sudah barang tentu ada yang tertutup bagi partisipasi dari *stakeholders*, salah satu diantaranya adalah menyangkut penentuan nilai. Berapa nilai yang patut diterima peserta didik adalah wewenang penuh dari guru atau sekolah. Partisipasi dan kreativitas fihak lain selain guru dan sekolah adalah dilarang. Tanpa ada komitmen dan kemauan dari *stakeholders* tidak akan mungkin muncul dukungan dan partisipasi.

Ketiga, melahirkan standar ekselensi yang harus diwujudkan sekolah. Segala upaya dan kegiatan yang dilakukan tidak sembarang dilaksanakan, melainkan senantiasa bertumpu pada standar ekselensi yang menjiwai dan tercermin pada visi sekolah. Standar ekselensi ini akan mendorong aktivitas sekolah dan akan merubah perilaku warga sekolah yang akhirnya akan menimbulkan perilaku baru yang sesuai dengan standard ekselensi yang dimiliki sekolah.

Keempat, menjembatani kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Adanya jembatan ini menjadikan gambaran masa depan bukan sekedar mimpi melainkan sesuatu yang dapat diwujudkan. Di samping itu, jembatan juga berfungsi menjadi arah kemana program dan kegiatan sekolah menuju. Karena semua program dan kegiatan adalah merupakan upaya untuk mewujudkan visi.

Kelima, melahirkan inspirasi pada diri mereka yang sudah terinternalisasi visi sekolah. Inspirasi amat penting bagi upaya peningkatan sekolah, sebab tanpa inspirasi visi akan tetap menjadi visi atau dengan kata lain sekedar mimpi. Inspirasilah yang akan menjabarkan visi ke dalam program dan kegiatan.¹¹⁵

Penjabaran pertama yang amat dekat dengan visi adalah misi. Dalam banyak hal visi dan misi menjadi satu kesatuan, karena, begitu dekat antara kedua konsep tersebut. Misi adalah suatu pernyataan yang mendeskripsikan hakekat dan kegiatan yang dilaksanakan dari waktu ke

¹¹⁵ Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 12/11/2009; 09. 30.

waktu oleh sekolah. Dengan memahami misi ini orang akan mendapatkan informasi yang jelas berkaitan dengan: a) Apa yang dilakukan oleh sekolah; b) Apa yang disediakan oleh sekolah; c) Bagaimana sekolah melayani peserta didik; d) Apa keuntungan yang akan diperoleh peserta didik; e) Apa yang akan didapatkan oleh *stakeholders*.

Dalam nafas yang sama wakil kepala SD Negeri Banaran 2 Kalijambe bagian kurikulum menerangkan bahwa setiap organisasi memiliki misi karena merupakan sesuatu yang penting. Misi merupakan pernyataan yang bersifat formal, menjelaskan secara rinci dan jelas esensi dan apa yang akan dilakukan sekolah.¹¹⁶ Pernyataan tersebut bersifat "khas" atau "unik" karena muncul dan tumbuh dari visi sekolah. Ada pula ahli manajemen yang berpendapat, misi harus merupakan pernyataan yang lengkap yang akan menunjukkan secara jelas apa yang akan dilakukan, dan bagaimana serta oleh siapa. Sudah barang tentu tidak semua ahli manajemen sepakat dengan pendapat itu.

2. Mengembangkan Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah

Kepemimpinan dan manajemen memiliki kemiripan tetapi tidak sama. Kemiripan karena keduanya memiliki sasaran atau obyek yang sama yakni menggerakkan organisasi dengan segala organ yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keduanya tidak sama karena kepemimpinan (kecil) berkaitan erat dengan visi, nilai-nilai dan kultur. Kepemimpinan merupakan suatu keyakinan dan perilaku pemimpin untuk

¹¹⁶ Wawancara dengan wakil kepala sekolah pada tanggal 14/11/2009; 09. 30.

menanamkan kepada seluruh komponen organisasi akan visi, nilai-nilai, dan kultur organisasi di kalangan warga.

Pemahaman dan internalisasi akan visi, nilai-nilai, dan kultur organisasi akan menimbulkan dedikasi, semangat kerja tinggi, dan akan menimbulkan etos kerja tanpa kenal lelah serta tidak mudah patah semangat menghadapi berbagai persoalan dan tantangan yang muncul silih berganti. Dengan memiliki visi, nilai-nilai dan kultur atau iklim sekolah ini akan teraktualisasi dalam kegiatan sehari-hari yang akan menghasilkan gerak organisasi akan berjalan dengan lancar dan dapat diharapkan mencapai tujuan. Aplikasi pada kehidupan sekolah, pemahaman akan visi, nilai-nilai, dan kultur sekolah pada setiap diri warga sekolah, termasuk guru, laboran, pustakawan, pegawai administrasi, peserta didik, dan bahkan orangtua peserta didik akan menimbulkan etos kerja di kalangan seluruh warga sekolah untuk kerja keras guna mencapai prestasi terbaik.

Kalau kepemimpinan langsung berkaitan dengan hal-hal yang serba abstrak, maka manajemen berkaitan dengan yang konkrit. Manajemen berkaitan dengan struktur dan proses. Manajer berperan untuk merencanakan, mengatur, menggerakkan, mengevaluasi dan merencanakan kembali yang lebih baik, guna mendekatkan organisasi pada tujuan

3. Mengembangkan Orang Tua, Alumni, dan Masyarakat

Kebijakan MBS memberikan keleluasaan dan sekaligus tanggung jawab yang besar pada kepala sekolah dan guru dalam mengelola sekolah.

Karena begitu besar tanggung jawab yang berada di pundak kepala sekolah, maka pihak sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe harus melibatkan seluruh warga sekolah, terutama guru, orang tua peserta didik, dan warga masyarakat yang peduli pendidikan. Kepala sekolah dan guru harus memiliki kemampuan untuk mengundang partisipasi orang tua dan masyarakat. Partisipasi mereka ini tidak muncul dengan sendirinya tetapi merupakan hasil dari perilaku kepala sekolah. Lebih lanjut Kepala sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe menyatakan bahwa setelah melakukan penelitian kehidupan sekolah berkaitan dengan partisipasi dengan tegas menyatakan bahwa partisipasi dari guru dan staf serta orang tua sangat tergantung pada perilaku warga sekolah termasuk kepala sekolah dan guru. Apa yang diinginkan oleh kepala sekolah dan guru, muncul partisipasi atau tidak, akan menjadi kenyataan.¹¹⁷

Di samping partisipasi dari guru SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, partisipasi orang tua dan masyarakat merupakan sesuatu yang amat diperlukan oleh kepala sekolah. Partisipasi juga merupakan salah satu bentuk akuntabilitas dari pengelolaan dan kepemimpinan sekolah. Pengelolaan dan kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka dan transparan akan mengundang apresiasi dari masyarakat, khususnya orang tua peserta didik untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Keterbukaan dan transparansi pengelolaan sekolah juga dipengaruhi oleh

¹¹⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 2/ 11/ 2009; 12. 30.

rasa percaya diri guru atau *self concept* guru: Apabila guru memiliki *self concept* yang positif dan penuh percaya diri, maka dia berani terbuka dan mengundang partisipasi dari warga sekolah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.

Partisipasi bagi kepala sekolah ini dirasakan sebagai dukungan dan bantuan. Sebaliknya, bagi kepala sekolah yang memiliki *self concept* negatif, tidak memiliki percaya diri maka partisipasi dianggap ancaman bagi kewenangannya. Oleh karenanya, kepala sekolah dengan *self concept* negatif tidak akan mengelola sekolah dengan terbuka dan transparan.

Partisipasi orang tua dan masyarakat pada sekolah memiliki beberapa bentuk. Mulai dari yang paling mendasar, a). partisipasi dalam bentuk mengambil keputusan, b) partisipasi dalam bentuk kerja sukarela, c) partisipasi dalam pembiayaan, dan paling ringan, d) partisipasi dalam pemikiran.

Dari berbagai bentuk partisipasi warga sekolah, di atas, bentuk mana yang paling diperlukan sekolah. Sudah barang tentu tidak ada jawaban yang tepat dan tuntas. Sebab bentuk partisipasi yang diperlukan sekolah sangat berkaitan erat dengan kondisi sekolah masing-masing. Namun, secara umum termasuk juga SD Negeri Banaran 2 Kalijambe kondisi sekolah dewasa ini memerlukan partisipasi finansial. Bentuk inilah yang paling banyak muncul baik karena kesadaran dari orang tua dan masyarakat, atau karena paksaan yang mengatasnamakan keputusan Komite Sekolah.

Komite Sekolah merupakan organ semi formal yang dimiliki SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai salah satu wujud partisipasi orang tua dan masyarakat. Komite sekolah memiliki fungsi ganda, di satu sisi sebagai partner kepala sekolah dan disisi lain sebagai wakil *stakeholders* untuk berfungsi sebagai pengawas atau kontroler atas apa yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dengan demikian, sesungguhnya lewat komite sekolah inilah dapat dimobilisir partisipasi orang tua dan masyarakat kepada sekolah dan sekaligus bisa berperan sebagai atasan kepala sekolah. Sayangnya, tidak sedikit bukti menunjukkan bahwa komite sekolah belum bisa aktif sebagaimana seharusnya. Banyak kejadian justru menunjukkan Komite Sekolah bertindak sebagai "tameng" atau "calo" kepala sekolah untuk memaksa partisipasi finansial orang tua peserta didik. Namun, juga perlu dicatat, diketemukan jauh lebih banyak Komite Sekolah yang bisa berperan sebagaimana diharapkan atas pembentukannya.

Partisipasi orang tua dan masyarakat pada pengelolaan sekolah amat tergantung seberapa jauh orang tua dan masyarakat memiliki *trust* terhadap sekolah. *Trust* merupakan suatu sikap dan perilaku dari seseorang atau kelompok orang atas orang lain atau kelompok lain, bahwa orang lain tersebut akan berperilaku baik dan dapat dipercaya. *Trust* diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat. Kehidupan masyarakat akan menjadi sederhana dan nyaman apabila ada *trust* di kalangan warga masyarakat.

Adapun dimensi lain yang terkait dengan kinerja sekolah yaitu dimensi perubahan dan perbaikan sistem yaitu dimensi ini berkenaan dengan

iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan yang termasuk dalam aliansi ini diantaranya adalah kebebasan staf (*staff freedom*), partisipasi dalam pembuatan keputusan (*participatory decision making*), inovasi (*innovation*), tekanan kerja (*work pressure*), kejelasan (*clarity*) dan pengawasan (*control*). Di sinilah dibutuhkan tingkat kreativitas yang tinggi untuk berpartisipasi dalam hal memberikan energi informasi berupa perbaikan sistem di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen.

Kinerja sekolah juga diindikasikan dengan kinerja guru-guru di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe merespons hal tersebut dengan menunjukkan kinerja yang dari hari ke hari menunjukkan langkah yang positif. Tapi kreativitas kinerja tersebut baru secara dominan mengenai proses pembelajaran di kelas, belum banyak dikonstruksi di luar kelas, dalam pengertian lebih luas di lingkungan sekolah meliputi kegiatan ekstra kurikuler dan lain sebagainya.

Salah seorang guru SD Negeri Banaran 2 Kalijambe, memberikan tanggapan sebagai berikut.

“Selama ini kinerja sekolah jika dilihat dari tanggung jawab guru dengan rata-rata guru dalam mengkreasi perbaikan iklim sekolah masih didominasi oleh perbaikan atau pemberdayaan yang bersifat intern di kelas misalnya, jadi belum banyak menginisiasi di luar kelas atau sekolah di luar jam-jam belajar “.¹¹⁸

¹¹⁸ Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal 21/11/2009; 09. 30.

Kinerja sekolah dari aspek kultur sekolah, sebagaimana telah dibahas di depan merupakan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, slogan-slogan atau motto, kebiasaan-kebiasaan, dan upacara-upacara yang telah dikembangkan dalam waktu lama dan dipegang teguh oleh seluruh warga sekolah dan diturunkan kepada generasi harus sebagai pegangan untuk mengelola dan menghadapi berbagai persoalan dalam perjalanan sekolah. Namun tidak jarang, karena perubahan masyarakat kultur sekolah tidak relevan lagi dengan kondisi masyarakat yang baru. Berarti kultur sekolah juga harus dikembangkan atau diubah.

Pihak sekolah yakni melalui Kepala sekolah dan guru, lewat kepemimpinannya memiliki peran yang penting dalam mengubah atau mengembangkan kultur sekolah yang baru, misalnya Kultur SD Negeri Banaran 2 Kalijambe ini memang perlu diubah karena tidak lagi sesuai dengan zaman modern sekarang ini. Bisa disebut nilai-nilai yang ada di sekolah, seperti "yang penting sekolah jalan", "sudah bisa sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe itu sudah untung", "yang penting lulus bagaimanapun hasil ujiannya", "input sekolah ini memang rendah, tidak perlu dipaksa-paksa karena hasilnya ya begitu-begitu saja". Nilai-nilai yang ada di sekolah selama ini jelas tidak akan mendorong sekolah berupaya untuk berprestasi maksimal. Bahkan dapat dikatakan nilai-nilai tersebut menjadi penghalang upaya peningkatan mutu sekolah. Oleh karena itu nilai-nilai tersebut harus dibuang dan diganti dengan nilai-nilai baru, yang akan menimbulkan dorongan inovasi (*innovation*) seluruh warga sekolah bekerja keras guna mencapai hasil terbaik.

Dalam berbagai kesempatan dalam berinteraksi dengan guru, staf administrasi, bahkan dengan peserta didik dan orang tua peserta didik, kepala sekolah senantiasa membawa pesan agar sekolah berusaha untuk mencapai prestasi terbaik ini. Kepala sekolah senantiasa menyatakan bahwa sekolah harus meningkatkan mutu lulusan. Sebab, peningkatan kualitas lulusan senantiasa diikuti dengan peningkatan kesejahteraan guru. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk tekanan kerja (*work pressure*) yang diberikan oleh kepala sekolah kepada bawahannya.

Dorongan terhadap peserta didik untuk rajin belajar berhasil. Para peserta didik memiliki tekad untuk belajar keras guna mampu berbicara bahasa Inggris dan bisa menjalankan komputer, meski hanya paket *office* (*word, excel* atau *power point*). Peserta didik tidak lagi malu asal lulus, tetapi ingin lulus dan bisa berbahasa Inggris dan komputer. Tekad peserta didik ini ditopang juga oleh semangat guru yang juga ingin bisa mempersiapkan peserta didik sebaik mungkin. Semangat untuk mewujudkan ekselensi dan terbaik sudah mulai muncul di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe ini. Atmosfir sekolah penuh dengan optimisme untuk mencapai yang kinerja terbaik. Pelan tapi pasti kultur sekolah mulai berubah.

Kepala sekolah dan guru senantiasa menekankan disiplin. Kemajuan dan keberhasilan memerlukan disiplin. Namun disiplin tidak dapat ditegakkan dengan ceramah dan pidato. Melainkan perlu dengan contoh dan model. Guru menunjukkan bagaimana perilaku disiplin lewat contoh konkrit dari perilaku dirinya. Datang tidak pernah terlambat, tidak pernah mangkir dan selalu

pulang terakhir. Rapat-rapat dan kegiatan yang diselenggarakan selalu tepat waktu baik memulai ataupun mengakhiri. Rencana kerja yang telah ditetapkan sekolah jarang diubah, kecuali karena adanya persoalan dari luar sekolah, yang di luar kemampuan kepala sekolah. Jadi kalau kegiatan ditunda karena kondisi eksternal yang memaksa.

Warga sekolah; kepala sekolah, para wakil kepala sekolah senantiasa datang paling pagi sebelum yang lain datang. Mereka berdiri di gerbang sekolah dan menyalami yang datang, baik guru maupun peserta didik. Pada waktu yang telah ditentukan pintu gerbang sekolah ditutup tidak ada yang boleh masuk. Jam 09.00 pintu gerbang dibuka khusus untuk tamu. Bagi peserta didik yang mau keluar sekolah harus dapat izin dari guru piket. Bagi yang terlambat tidak boleh masuk dan tidak ada alasan apapun juga. Kecuali bagi mereka yang telat mengajukan ijin sehari atau beberapa hari sebelumnya karena terpaksa terlambat. Izin diajukan oleh orang tua peserta didik atau wali kepada kepala sekolah. Hal ini dilakukan sebagai bentuk partisipasi di dalam pembuatan keputusan (*participatory decision making*) yang harus dilaksanakan oleh semua warga sekolah

Pada waktu jam-jam mulai pelajaran, kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah berkeliling di kelas-kelas. Kalau ada guru belum datang sedang bel mulai pelajaran sudah mulai berbunyi, mereka masuk ke dalam kelas yang tidak ada gurunya tersebut.

Langkah selanjutnya dalam prosedur peningkatan mutu kinerja sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe adalah melaksanakan monitoring

dan evaluasi. Berdasarkan monitoring dan evaluasi ini perbaikan dan penyempurnaan peningkatan mutu pada tahun berikutnya dilaksanakan. Untuk keperluan itu kepala sekolah mengajak Komite Sekolah dan guru untuk menyusun sistem dan mekanisme monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi untuk selanjutnya disebut monev dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan.¹¹⁹

Hasil monev merupakan umpan balik untuk perbaikan kegiatan berikutnya. Sasaran monev adalah : a) hasil, b) KBM, c) manajemen, d) sumber daya dan e) sarana dan prasarana. Untuk melakukan monev ini dibentuk tim, “tim monev”, langsung di bawah kendali kepala sekolah.

Monev dilaksanakan terutama lewat pengamatan pada data yang ada. Antara lain mencakup data: a) hasil ulangan harian, b) hasil ulangan sekolah, c) kehadiran peserta didik dan guru, dan d) pelanggaran atas aturan sekolah yang terjadi. Untuk melakukan monev KBM, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah tidak jarang melakukan observasi di ruang kelas. Di samping itu juga diamati bagaimana data yang berkaitan dengan jumlah data pengerjaan PR. Berapa kali guru memberikan PR dan bagaimana kedisiplinan peserta didik mengerjakannya.

Untuk monev manajemen dilakukan dengan meminta pendapat dan pandangan peserta didik dan orang tua peserta didik atau pelayanan yang diterima dari sekolah. Di samping itu, juga dilihat bagaimana sistem pengelolaan keuangan, khususnya administrasi keuangan.

¹¹⁹ Hasil observasi sekolah pada tanggal 23/11/2009; 09. 30.

Untuk Sumber Daya Manusia, monev dilakukan melalui mengkaji: a) peningkatan pendidikan formal; b) kegiatan akademik yang diikuti selama ini, termasuk pelatihan dan seminar-seminar, serta workshop; c) kegiatan *in-house* yang diikuti; dan d) karya profesi yang dihasilkan seperti menulis artikel, melakukan penelitian tindakan kelas dan menulis buku.

Monev atas sarana dan prasarana dilakukan dengan membandingkan apa yang dimiliki sekarang ini dan apa yang dimiliki sebelumnya termasuk kualitas di samping kuantitasnya. Di dalam monev tersebut terdapat fungsi pengawasan (*control*) yang dilakukan oleh elemen sekolah yang mempunyai kompetensi.



C. Beberapa Rekomendasi bagi Kepala Sekolah SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen

Setiap kepala sekolah mempunyai paradigma/konsepsi yang berbeda tentang peranan mereka. Beberapa kepala sekolah terkadang terlihat aktif dalam memimpin dan memfasilitasi perubahan, dan namun beberapa diantaranya tidak aktif. Sistem yang berbeda tentu akan berpengaruh terhadap terlaksananya perubahan. Akan tetapi, dalam sistem yang sama pun akan terlihat adanya kepala sekolah yang mau melaksanakan perubahan dan ada yang menghindari perubahan. Fulan, Hallinger & Heck¹²⁰ mengatakan bahwa terlaksana atau tidaknya suatu perubahan tergantung pada cara kepala sekolah

¹²⁰ Hallinger. *The Principal's role in school effectiveness: An assessment of Methodological progress* (1980-1995). Dalam Leithwood (Ed) , *the International Handbook of Research on educational Leadership and Administration*. (New York: Klu Press) h. 267.

mengkonsepsikan dan memahami peranannya. Tidak terlaksananya perubahan dapat disebabkan karena kepada sekolah belum siap atau tidak mengetahui hal yang harus dilakukannya dan bagaimana melakukannya.

Menurut para ahli, implementasi suatu pembaruan untuk perbaikan, tidak dimulai dengan mengubah sistem atau mengubah orang-orang yang ada di sekitar, melainkan mengubah diri sendiri terlebih dahulu. Jadi, titik awal untuk terlaksananya perubahan agar perbaikan mutu sekolah dapat berhasil adalah dimulai dari diri kepala sekolah. Artinya, kepala sekolah lebih dahulu yang harus melaksanakan perubahan, kemudian membantu terciptanya kondisi bagi yang lain untuk melakukan perubahan. Ada beberapa saran atau rekomendasi yang dikemukakan oleh para ahli untuk dijadikan pedoman bagi kepala sekolah agar program perbaikan mutu sekolah benar-benar terlaksana dan membawa hasil sebagaimana yang diharapkan. Rekomendasi tersebut diuraikan berikut ini. Jangan suka mengatakan "jika seandainya."

Dalam banyak kasus, pernyataan "jika seandainya" akan mengakibatkan orang tidak berbuat apa-apa, bahkan cenderung menyalahkan orang lain. Misalnya: "jika seandainya Kepala Dinas Pendidikan adalah pemimpin yang hebat..."; jika seandainya tersedia dana yang memadai untuk pengembangan profesi...", "jika seandainya Menteri Pendidikan tidak melakukan perubahan kurikulum...", dan seterusnya. Pernyataan jika seandainya" ini menurut Block¹²¹ adalah suatu ekspresi ketergantungan dan meningkatkan ketidak-berdayaan untuk melakukan sesuatu. Block

¹²¹ Blok, P. *The Empowered Manager* . (San Francisco: Jossey bass0 h. 217

menyimpulkan: "*Waiting for clear instructions before acting is the opposite of the entrepreneurial spirit. Another way of putting it is, what can I do is important to me and those around me*". Jadi, hal pertama yang harus dilakukan kepala sekolah agar terjadinya aksi adalah mengatakan "apa yang bisa saya lakukan agar...", bukan mengatakan "jika seandainya". Pernyataan "apa yang bisa saya lakukan" ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mempunyai kemauan, kemampuan, dan otonomi untuk berbuat sesuatu. Setelah itu, baru menekankan pada keharusan untuk melakukan aksi atau berbuat secara kongkret. Mulailah dengan yang kecil, tetapi berpikir besar (*start small, think big*): jangan *over plan* atau *over manage*.

Perubahan yang kompleks dan pengelolaan bermacam-macam pembaharuan di sekolah berarti menghadapi suatu paradox,¹²² Pada satu sisi, semakin kompleks perubahan yang ingin dilakukan, semakin besar dan kompleks kebutuhan untuk membuat perencanaan pengimplementasiannya. Di sisi lain, semakin menyeluruh dan lengkap rencana implementasi, semakin kompleks dan semakin sulit proses implementasi perubahan itu nantinya. Lebih lanjut Fullan mengatakan, agar suatu pembaruan betul-betul bisa terlaksana, janganlah merencanakan implementasi yang sekaligus besar dan kompleks, karena ini akan membuat kita cemas dan sulit dalam implementasinya, melainkan mulailah dengan melaksanakan kegiatan yang kecil dan sederhana terlebih dahulu, baru kemudian secara bertahap diperbesar, menyeluruh, dan kompleks.

¹²² Fulan, M. G. *Success School Improvement*. (Buckingham: Open University. 19993) h. 57.

Fakta menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif dalam proses perbaikan mutu sekolah adalah mereka yang persis mengetahui arah yang akan dituju, kemudian mulai untuk melakukan aksi sesegera mungkin. Aksi ini dimulai dengan skala kecil dan sederhana, sebagai sampel, lalu diadaptasikan, diperhalus, dan diperbaiki kualitasnya, kemudian diperluas lagi dan dipertajam selama proses. Strategi ini dikatakan Fullan sebagai "*start small, think big*" (mulai dengan yang kecil, tetapi berpikir besar). Fakta mengatakan bahwa perbaikan mutu sekolah akan lebih berhasil dengan cara lebih banyak berbuat, meskipun kecil-kecil, daripada hanya sebuah rencana yang baik dan kompleks.

1. Fokuskan pada hal-hal yang penting dan mendasar terlebih dahulu

Mengingat keterbatasan biaya, waktu, tenaga, dan kemampuan; rasanya tidak mungkin untuk melakukan segala sesuatunya sekaligus. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu merumuskan hal-hal apa yang penting dan mendasar untuk dikerjakan terlebih dahulu (membuat skala prioritas). Hal ini bukan berarti lalu mengabaikan yang lainnya, atau menganggap yang lainnya tidak penting. Dengan memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mendasar terlebih dahulu, lalu kemudian berusaha melaksanakannya dengan baik, menurut Fullan,¹²³ akan memudahkan bagi kepala sekolah untuk mengelolanya (tidak terjadi *overload*), dan juga akan lebih memudahkan untuk melakukan rencana yang lainnya.

¹²³ Fullan, M. G. *Successful School Improvement*. (Buckgham: Open University Press. 193). h. 29.

2. Hilangkan rasa takut salah atau tidak berani menanggung resiko

Block¹²⁴ mengatakan bahwa banyak orang, termasuk kepala sekolah, yang suka mengambil 'posisi aman (*safe paths*)' dalam situasi yang kompleks. Mereka tidak berani melakukan pembaruan yang mungkin dapat dilakukannya demi perbaikan atau peningkatan mutu hanya karena takut menyalahi aturan atau takut menanggung resiko. Dalam melaksanakan tugas mereka hanya mengikuti aturan yang ada, meskipun kadang-kadang mereka mengetahui aturan itu akan menghambat suatu pembaharuan untuk perbaikan atau peningkatan mutu sekolah.

Perbaikan mutu sekolah, menurut Block,¹²⁵ baru dapat terjadi jika kepala sekolah berani menghadapi kenyataan yang kurang menyenangkan, dan berani untuk melakukan tindakan yang mungkin tidak akan disetujui. Dari pernyataan Block ini dapat disimpulkan bahwa keberanian untuk berbuat dan kesiapan untuk kehilangan atau kalah adalah modal utama kemajuan atau perbaikan. Perbaikan dan kemajuan akan sulit terwujud jika kepala sekolah selalu diliputi rasa takut berbuat salah. Rasa takut untuk melakukan kesalahan ini, masih menurut Fullan¹²⁶ dapat dihilangkan dengan tiga cara, yaitu: "*be selective, do it on a small scale, and make a positive rather than a negative act of courage*".

¹²⁴ Block, p. *The Empowered Manager*. (San Francisco: Jossey-Bass. 197) h. 76.

¹²⁵ Block, p. *The Empowered Manager*. (San Francisco: Jossey-Bass. 197) h. 79.

¹²⁶ Fullan, M. G. *Successful School Improvement*. (Buckingham: Open University Press. 193). h. 31.

3. Berdayakan (*empower*) yang lain di bawah kita

Alat yang ampuh bagi kepala sekolah agar tidak disalahkan sendiri, dan juga sebagai alat yang sangat penting dalam pengimplementasian suatu program perbaikan mutu sekolah adalah memberdayakan (*empowering*) guru-guru dan staf lainnya. Kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang bisa memberdayakan guru-guru dan staf lainnya.¹²⁷ Memang benar, dalam literatur atau dari hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan yang kompleks dalam pendidikan membutuhkan inisiasi dari atas ke bawah, tetapi jika sudah menyangkut masalah implementasinya dibutuhkan adanya pembagian kewenangan dan tanggung jawab (*shared power and responsibility*), serta pengambilan keputusan secara bersama.¹²⁸ Lebih lanjut mereka mengatakan bahwa *empowering* ini tidak hanya berarti sekedar memberikan kewenangan dan tanggung jawab saja kepada staf, tetapi juga harus diiringi dengan dukungan, yaitu penyediaan sarana dan prasarana yang diperlukan, dan memberikan bantuan jika guru-guru mengalami kesulitan.

Jadi, agar implementasi program perbaikan mutu sekolah dapat terlaksana dan berhasil dengan baik, diperlukan kemauan dan kemampuan dari kepala sekolah untuk membagi tanggung jawab dan kewenangan kepada guru-guru dan staf lainnya, melibatkan mereka dalam setiap pengambilan keputusan, serta selalu memberikan dukungan dengan cara

¹²⁷ Stoll, L. & Mortimore, P. Juni. *School effectiveness and School Improvement Institute of Education*. (University of London: Vewpoint. 1995) h. 1-8.

¹²⁸ Rosenholz, S. J. *Teacher's workplace: The Social Organization of School*. (New York: Long Man. 1989). h. 123.

menyediakan fasilitas yang dibutuhkan dan memberikan bantuan jika mereka mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembaharuan. Dengan cara ini kepala sekolah akan mendapat dukungan penuh dari guru dan personal lainnya dalam setiap rencana perbaikan yang akan dilaksanakannya.

4. Rumuskan suatu visi yang relevan dengan tujuan dan perubahan

Suatu proses perbaikan atau peningkatan mutu sekolah akan benar-benar terlaksana dan berhasil dengan baik jika sekolah mempunyai visi yang jelas, yaitu gambaran akan masa depan yang diinginkan. Visi yang jelas, menurut Little,¹²⁹ akan memudahkan untuk menentukan apa dan bagaimana, serta mempermudah arah dalam melakukan tindakan. Lebih spesifik lagi, Fullan¹³⁰ mengatakan sebagai berikut. *"Vision provides a sense of direction for starting small but think big; it provides focus; it checks random fearlessness; it gives content to empowerment and alliance discussion; it gives direction for deciding what not to do; and above all, it permeates the enterprise with values, purpose and integrity for both the what and the how of improvement"*.

Jadi, agar rencana perbaikan mutu sekolah dapat terjadi, kepala sekolah harus merumuskan visi sekolah terlebih dahulu. Dalam merumuskan visi ini, Bennis dan Nanus¹³¹ mengatakan bahwa kepala

¹²⁹ Little. *101 Ways to be a Better Manager*. Erj. Tuntun sinaga. (Jakarta: Pustaka tangga. 1999). h. 7.

¹³⁰ Fullan M. G. *Successful School Improvement*. (Buckingham: Open University Press. 1993). h. 36.

¹³¹ Bennis. *Leaders*. (Nw York: Harper & Row. 1995). h. 77.

sekolah harus merumuskannya secara bersama (kepala sekolah, guru, staf sekolah lainnya, murid, dan orang tua/komite sekolah) agar semuanya mempunyai visi yang sama; kemudian dipahami bersama agar semuanya jelas dengan hal yang diinginkan, dan jelas hal yang akan dilakukan. Lebih lanjut, mereka mengatakan bahwa dalam merumuskan visi ini janganlah terlalu muluk-muluk atau terlalu ideal sehingga sulit untuk dicapai. Visi harus dirumuskan sejalan dengan tujuan sekolah dan rasional. Dengan kata lain, bisa diwujudkan atau dapat dicapai.

Gunakan informasi dari berbagai sumber dalam merumuskan visi dan dalam mengambil keputusan. Dalam merumuskan visi, misi, dan mengambil keputusan, kepala sekolah membutuhkan informasi yang jelas, lengkap, akurat, dan baru. Informasi yang diperlukan ini hendaknya diambil dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun dari luar sekolah. Sumber informasi dari dalam sekolah termasuk laporan tentang hasil belajar murid, kedisiplinan dan tingkat kehadirannya, angka murid-murid yang tamat dan yang putus sekolah, serta survei tentang orang tua murid, sedangkan sumber informasi dari luar dapat diperoleh diantaranya dari jurnal, buku-buku, seminar, pelatihan, kunjungan atau studi banding, dan laporan-laporan hasil penelitian serta laporan-laporan tentang kecenderungan baru yang digunakan dalam praktik pendidikan. Dengan selalu mencoba untuk memperoleh informasi yang lengkap dari berbagai

sumber, maka perumusan visi, misi, dan dalam pengambilan keputusan akan menjadi lebih mudah, lebih realistis, dan lebih akurat.¹³²

5. Alokasikan anggaran yang diperlukan sesuai dengan visi/perubahan yang ingin dicapai

Agar semua rencana program pembaruan yang telah disepakati bersama dapat diimplementasikan dengan baik, sudah barang tentu dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memikirkan dan menyediakan anggaran yang memadai untuk terimplementasikannya program pembaruan tersebut. Menurut Fullan, kegagalan implementasi suatu program pembaruan adalah salah satu disebabkan oleh tidak tersedianya sarana dan prasarana yang memadai.

Dalam menetapkan besarnya anggaran yang diperlukan dan dari mana saja sumbernya, haruslah diputuskan secara bersama dengan melibatkan guru-guru, staf sekolah, orang tua, dan yang lain komite sekolah.

Berkenaan dengan penetapan anggaran ini, kepala sekolah harus terbuka kepada guru-guru, staf sekolah yang lainnya, orang tua, dan komite sekolah tentang keadaan keuangan sekolah. Kepala sekolah mempersilahkan orang-orang yang dikenai oleh dan yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk melihat, mempertanyakan, dan mengaudit laporan keuangan sekolah.

¹³² Conley, D. T. *Are You ready for Restructure: A Guid Book For Educators, Parent, and community Members*. (California: Corwin Press. 1999). h. 45.

Putuskan apa yang tidak akan dilakukan dan harus dapat untuk mengatakan 'tidak' Jika kepala sekolah mencoba untuk melakukan segala sesuatu yang diharapkan orang untuk dilakukannya, maka dia akan kehabisan energi, yang akhirnya tidak dapat berbuat apa-apa lagi. Oleh karena itu kepala sekolah, menurut Fullan,¹³³ harus belajar untuk dapat mengatakan "tidak" secara selektif. Pernyataan ini bermaksud agar kepala sekolah harus mengetahui hal apa dan kapan dia perlu menuruti kemauan orang lain untuk dikerjakannya, dan juga harus mengetahui hal apa dan kapan dia bisa menolaknya. Seperti diketahui bahwa pekerjaan kepala sekolah memang banyak, tetapi tidak sedikit gangguan yang datang pada saat dia sedang melakukan pekerjaannya, dan juga tidak sedikit permintaan orang (kepala dinas atau pengawas) agar kepala sekolah melakukan sesuatu. Jika setiap interupsi dan permintaan itu dilayaninya, maka kepala sekolah akan kehabisan waktu dan tenaga untuk menyelesaikan apa yang seharusnya dikerjakannya. Jadi, untuk menjadi efektif, kepala sekolah harus mengetahui hal-hal apa dan saat kapan dia perlu melayani interupsi atau melakukan yang diinginkan orang lain, dan harus mengetahui apa dan kapan dia perlu menolak, dan harus dapat menolaknya.

6. Bangun perserikatan atau persekutuan (*alliance*)

Dalam kenyataan, akan sulit bagi kepala sekolah untuk dapat terus-menerus tidak merasa takut salah jika dia selalu sendiri. Oleh karena itu, menurut Fullan sangat penting bagi kepala sekolah untuk membangun

¹³³ Fullan, M. G. *Successful School Improvement*. (Buckgham: Open University Press. 1993). h. 50.

perserikatan atau persekutuan. Persekutuan ini dapat dilakukan dengan teman semua sejawat, orang tua, orang-orang dari jajaran birokrasi, dan universitas. Dengan adanya persekutuan ini, akan memudahkan kepala sekolah untuk mendapatkan dukungan. Namun demikian, menurut Block,¹³⁴ untuk membangun persekutuan ini tidak mudah. Ada beberapa kemampuan yang diperlukan, diantaranya: kemampuan negosiasi, mempercayai dan dipercaya, berkomunikasi, dan (*empowering*) anggota.

7. Tahu kapan harus bersikap hati-hati

Meskipun di atas dikatakan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang tidak takut berbuat salah atau tidak takut menanggung resiko, tetapi dalam beberapa situasi kepala sekolah harus tetap bersikap hati-hati. Block¹³⁵ mengemukakan ada empat situasi di mana kepala sekolah harus bersikap hati-hati, yaitu: *"when we don't know the situation, when survival is at stake, following periods of risk and expansion, and when we are in a zero trust environment"*.

Untuk mengurangi resiko, atau akibat yang tidak diinginkan, menurut Fullan,¹³⁶ adalah dengan cara memulai melakukan kegiatan dalam skala kecil dan dengan sedikit orang. Namun, jika keadaan untuk selalu berhati-hati tetap berlanjut, maka hal yang terbaik untuk dilakukan menurut Blase¹³⁷ adalah berhenti dari apa yang sedang dilakukan, atau berusaha mengubah arah, atau pindah ke hal yang lain.

¹³⁴ Block, p. *The Empowered Manager*. (San Francisco: Jossey-Bass. 197) h. 100.

¹³⁵ Block, p. *The Empowered Manager*. (San Francisco: Jossey-Bass. 197) h. 101.

¹³⁶ Fullan, M. G. *Successful School Improvement*. (Buckingham: Open University Press. 1993). h. 51.

¹³⁷ Blase. *The fire is Back: Principals Sharing Governance*. (California: Corwin Press. 19997). H. 57.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kontribusi komunikasi kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen diindikasikan dengan adanya penataan dan pengaturan bentuk manajemen sekolah yang transparan, demokratis, dan akuntabel yang sekaligus menjadi peletakkan dasar kontribusi pola komunikasi kepemimpinan. Kepala sekolah membingkai struktur kepemimpinan yang menempatkan jaringan sistem sebagai tolok ukur diimplementasikannya kontribusi komunikasi seorang pemimpin kepala bawahannya. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah di dalam membangun dan mengembangkan jalinan komunikasi di antara sesama warga sekolah dan masyarakat termasuk dalam hal ini adalah wali murid dan komite sekolah, di mana keterbukaan (transparansi) dan kebersamaan (*team work*) menjadi basis dari cara mengelola manajemen kepemimpinan yang melibatkan semua unsur ataupun *stakeholders*.
2. SD Negeri Banaran 2 Kalijambe sebagai sebuah institusi lembaga pendidikan tingkat dasar merupakan satu kesatuan unsur kelembagaan yang dikelola dengan mekanisme kinerja organisasi sekolah yang tertata sebagaimana aturan dan tata tertib sebagai organisasi sekolah. Kinerja organisasi sekolah dikelola dengan mekanisme kerjasama di antara personalia kepengurusan dari mulai kepala sekolah sampai tingkat

karyawan sekolah, semua berpartisipasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk melaksanakan kinerja organisasi sekolah secara terencana, terarah, terkontrol, dan termanaj dengan sedemikian rupa, adanya tanggung jawab yang jelas (*job description*), top manajemen yang kokoh, kerja sama team yang sinergis, pembinaan guru yang terus-menerus, komunikasi yang gayung bersambut baik secara internal maupun eksternal, semuanya telah menjadikan efektivitas kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen. Sekalipun dari kesemuanya juga tidak bisa terlepas dari hal yang demikian masih juga terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan yang menjadikan kran organisasi sekolah tidak secara sepenuhnya berjalan sebagaimana yang diharapkan.

B. Implikasi Penelitian

1. Penelitian yang mengambil fokus bahasan mengenai kontribusi komunikasi kepemimpinan dan kinerja organisasi sekolah di SD Negeri Banaran 2 Kalijambe Kabupaten Sragen ini telah memberikan spirit bagi warga sekolah untuk terus terpacu melaksanakan tugas-tugas organisasi di sekolah secara lebih baik dan penuh dengan dedikasi.
2. Kepemimpinan kepala sekolah yang mencerminkan pola keterbukaan dan kerjasama yang sportif terhadap para bawahan adalah cermin dari sebuah demokrasi kepemimpinan yang patut diteladani untuk terus dilakukan peningkatan terhadap segala bentuk aktivitas kinerja di sekolah, supaya

signifikansi terealisasinya sekolah yang bermutu segera bisa diwujudkan.

C. Saran

1. Kepada segenap warga sekolah terlebih *stakeholders*, untuk secara terprogram melaksanakan serangkaian kegiatan sekolah dengan didasari pada basis manajerial yang mengedepankan semangat keterbukaan dan demokratis.
2. Setiap sekolah sebagai lembaga baik yang berada pada naungan pemerintah maupun swasta untuk senantiasa membangun komunikasi yang sinergis dengan masyarakat sebagai pelanggan utama pendidikan.
3. Semua elemen kunci di wilayah dunia kependidikan baik dinas ataupun lainnya untuk menjalin kerjasama yang mutualistik untuk kelanjutan serta kelangsungan keberadaan sekolah yang berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, W. & Nanus, B. 1995. *Leaders*. New York: Harper & Row. Berman, P. & McLaughlin, M. 1987. *Federal programs supporting educational change vol. viii: factors affecting implementation and continuation*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Bishop, P. & Mulford, W. 1996. *Empowerment in Four Primary Schools: They don't really care*. *International journal of educational reform*, 5 (2), 193-204.
- Blase, J. & Blase, J. 1997. *The Fire is Back: Principals Sharing Governance*. California: Corwin Press.
- Block, P. 1997. *The Empowered Manager*. San Francisco: Jossey-Bass. Conley, D.T. 1999. *Are you ready for restructure: A guide book for educators, parents, and community members*. California: Corwin Press.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Pendidikan Berorientasi Kecakapan Hidup (Life Skill) Melalui Pendekatan Pendidikan Berbasis Luas (Broad Base Education)*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dinas Pendidikan Sumatera Barat. 2005. *Profil pendidikan Sumatera Barat*. Padang: Dinas Pendidikan Sumatera Barat.
- Direktorat SLTP, Ditjen Disdasmen. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku I, Konsep Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Effendi, M. 2004. *Pidato Rektor Universitas Negeri Padang dalam acara wisuda periode 1*, Universitas Negeri Padang, 27 Maret.
- Fullan, M.G. 1993. *Successful School Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Gaffar, F. 2002. *Fungsi manajer pendidikan dalam mengelola pendidikan di daerah otonom*. Makalah disampaikan pada Konferensi Manajemen Pendidikan, Hoel Indonesia Jakarta, 8 s.d. 10 Agustus.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hall, G.E., Hord, S., & Griffin, T. 1990. *Implementation at school building level: The development and analysis of nine mini case studies*. Paper presented at American Educational Research Association Annual Meeting.

- Hallinger, P. & Heck, R. 1995. *The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress (1980-1995)*. Dalam Leithwood (Ed.), *The International handbook of research on educational leadership and administration*. New York: Kluwer Press.
- Hoy, Miskell, C.G. 1982. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Random House.
- Hoy, W.K., Forsyth, P.B. 1986. *Effective Supervision, Theory into Practice*. New York: Random House.
- Jalal, F dan Supriadi, D. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Jalal, F. 2005. *Profil pendidikan di Indonesia*. Makalah disajikan pada Seminar Internasional dan Pertemuan FIP/JIP Se-Indonesia, Bukittinggi, 13 s. d. IS September.
- Komisi Nasional Pendidikan. 2001. *Kondisi Mutu dan Relevansi Pendidikan: Menuju pendidikan bermutu dan merata*. Jakarta: Laporan Komisi Nasional Pendidikan.
- Leithwood, K & Steinbach, R. 1989a. *A Comparison of processes used by principals in solving problems individually and in groups*. Paper presented at Canadian Association for the Study of Educational Administration Annual Meeting.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. 1990. *Transformational leadership: How principals can help reform school culture*. Paper presented at American Educational Research Association Annual Meeting. Leithwood, K. & Montgomery, D. 1986. *The Principal profile*. Toronto: OISE Press.
- Leithwood, K. & Steinbach, R. 1989b. *Characteristics of secondary school principals' problem solving: A comparison with the problem solving of elementary principals and chief education officers*. Paper presented at Canadian Association for the Study of Educational Administration Annual Meeting
- Moleong, Lexy. J. 1997. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remadja Rosdakarya.
- Muhadjir, Noeng. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rakesarasin.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*. Bandung: Rosdakarya

Musa, I. 2001. *Otonomi Penyelenggaraan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jurnal Pendidikan Volume 2 No.2 September 2001.

Sutopo, H. B. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Biograf Publishing

_____. 2001. *Pendidikan Untuk Demokrasi, Tentang Menuju Civil society*. Yogyakarta: Biograf Publishing.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BIDODATA PENULIS

Nama : Mulyadi, S.Ag.
Tempat tanggal lahir : Sragen, 23 Agustus 1955
Pekerjaan : PNS (Guru) SD Negei Banaran 2
Alamat kantor : Banaran , Kali Jambe, Sragen, Jateng
Alamat rumah : Karangasem Rt. 01, Banaran, Kalijambe, Sragen
HP. HP. 081393696836

Riwayat Pendidikan :

- | | |
|---|------------------|
| 1. MIM Karangasem | Lulus Tahun 1969 |
| 2. PGAP Surakarta | Lulus Tahun 1972 |
| 4 PGAA Surakarta | Lulus Tahun 1974 |
| 4. D II PAI, IAIN Wali Songgo Semarang, | Lulus Tahun 1996 |
| 5. S I PAI STAIMUS Surakarta | Lulus Tahun 2000 |

Daftar keluarga :

Isteri : Sumiyati, AM.Pd
Pekerjaan : PNS (Guru) SDN Banaran I
Anak : 1) Johan Hendrik Heri Rianto, SKM
: 2) Indah Erfiana Dewi, A.Md



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, Mei 2010

Mulyadi, S.Ag.