

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin

Suhaimi* & Abdul Khalik

Program Magister Manajemen Pendidikan

Universitas Lambung Mangkurat

• Terima: 20-01-2018

• Revisi: 20-02-2018

• Terbit Daring: 04-03-2018

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana: (1) filosofi kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin; (2) proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin; dan (3) proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi serta dokumentasi dengan sumber penelitian manusia dan non-manusia. Sumber data diperoleh dengan menggunakan purposive dan snowball sampling. Berdasarkan hasil analisis data penelitian dapat menyimpulkan: (1) filosofi kepemimpinan transformasional kepala sekolah mempunyai praktik: konsiderasi pribadi, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan idealisasi pengaruh. Kepala sekolah menjadi figur yang baik dijadikan teladan, menjadi seorang inspritor bagi sekolah. Memotivasi bawahannya untuk berinovasi, bekerja keras dan profesional; (2) Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan kepala sekolah secara demokratis, melalui tahapan: identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisisan data, pembuatan alternatif keputusan, memilih satu alternatif yang terbaik dijadikan keputusan, dengan melibatkan semua warga sekolah; dan (3) Proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah berjalan efektif dan efisien. Jalur yang digunakan bersifat formal dan non-formal. Untuk memperoleh dukungan cara yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan: (1) praktik kepemimpinannya, kepala sekolah dapat lebih memberikan penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja guru di sekolahnya.; (2) Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan telah berjalan secara demokratis. Diharapkan ini dapat dijadikan contoh bagi sekolah Muhammadiyah lainnya dalam melaksanakan pengambilan keputusan; dan (3) Proses komunikasi yang dilakukan berjalan secara efektif dan efisien diharapkan ke depan proses tersebut dapat terus berjalan sehingga muncul sikap peduli dan turut bertanggungjawab terhadap suatu keputusan tersebut. © 2018 Rumah Jurnal. All rights reserved

Kata-kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pengambilan Keputusan, dan Komunikasi

* Korespondensi. Srie Geniawati: E-mail: suhaimi@ulm.ac.id

1. Pendahuluan

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya, seorang kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya ke dalam situasi yang efisien, demokratis dan kerja sama institusional. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah harus dapat memimpin secara profesional, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, dengan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, di mana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Untuk melakukan hal tersebut, diperlukan suatu pola kepemimpinan kontemporer yakni kepemimpinan transformasional.

Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan diberbagai perusahaan, telah terbukti memunculkan kinerja yang nilainya jauh melebihi ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota perusahaan tidak merasa dibebani oleh pekerjaan. Sebuah lembaga pendidikan sangat membutuhkan adanya kepemimpinan transformasional dari seorang kepala sekolah. Yakni suatu pola kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga mereka mau dan rela untuk memunculkan kreatifitas dan kapabilitas terbaiknya dalam proses pengembangan sekolah.

Bass dalam Hartanto (1991) beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu: (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (Idealized Influence - Charisma); (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (Inspirational Motivation); (3) meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (Intellectual Stimulation); dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (Individualized Consideration). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin merupakan salah satu dari sekian banyak sekolah yang dikelola oleh organisasi Muhammadiyah di Kalimantan

Selatan. Adapun jumlah lembaga pendidikan yang dikelola oleh Muhammadiyah se Kalimantan Selatan yakni: (1) SD berjumlah 22 buah; (2) MI berjumlah 17 buah; (3) SMP berjumlah 11 buah; (4) MTs berjumlah 7 buah; (5) SMA berjumlah 4 buah; (6) MA berjumlah 2 buah; (7) Pondok Pesantren berjumlah 3 buah; (8) SMK berjumlah 4 buah (Syahriansyah, 2016).

Dari pengamatan pendahuluan diketahui bahwa sekolah ini mengalami kemajuan yang cukup pesat sejak kepemimpinan kepala sekolah baru yang dilantik pada tanggal 26 Juli 2016 yang lalu. Adalah Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM. yang merupakan kelahiran Klaten pada 19 Oktober 1964 ini mulai melakukan berbagai terobosan progresif demi membangkitkan kembali kejayaan yang pernah diraih sekolah ini sejak didirikannya 25 tahun yang lalu.

Penelitian ini mengambil fokus umum (general focus) tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin. Bertolak dari fokus umum ini, dirinci kembali beberapa fokus khusus (specific focus): Bagaimana filosofi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dan proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin?

2. Tinjauan Pustaka

Kepala sekolah bertanggungjawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didik. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, dan supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan (Marno dan Triyo, 2008).

Supriadi dalam Mulyasa (2007) mengungkapkan bahwa “erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai

tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk Praktik kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu: konsiderasi individual (*individualized consideration*); stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); motivasi inspirasional (*inspirational motivation*); dan idealisasi pengaruh (*idealized influence*).

Terry dalam Syamsi (2007) memberikan definisi pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih. *Decision making can be defined as the selection of one behavior alternative from two or more possible alternatives*. Sementara itu Nawawi (1993: 55-56) mengatakan, "...Organisasi hanya akan berfungsi, jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan, dan memerintahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya".

Komunikasi menduduki suatu tempat yang utama karena susunan keluasaan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi. Menurut Webster (1956) komunikasi adalah suatu proses penyampaian atau pemberitahuan dan penerimaan suatu keterangan, tanda atau kabar lewat komunikasi ini terdapat sejumlah kemungkinan penghalang (*blocks*) dan penyaring (*filters*) sehingga terjadi aneka macam persepsi, oleh sebab itu komunikasi dipengaruhi oleh empat faktor yaitu (a) orang yang berkomunikasi; (b) motivasinya; (c) latar belakang pendidikannya dan (d) prasangka-prasangka pribadinya.

3. Metodologi

Metodologi yang baik akan memberikan hasil yang baik terhadap tujuan penelitian yang akan dicapai (Dalle, 2010).

Jenis penelitian ini adalah berupa studi kasus (*case study*). Kehadiran peneliti dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan dan akan mengadakan komunikasi melalui wawancara dan observasi (Manaf, 2008: 40). Dalam konteks ini yang disebut *key informan* adalah kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin tahun 2009. Adapun staf TU, dewan guru, siswa, ataupun masyarakat serta

pengurus Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) PC. Muhammadiyah Banjarmasin 7 menjadi informan pendukung.

Peneliti melakukan wawancara kepada para informan dengan mengacu pada pedoman wawancara yang meliputi: (a) bagaimana filosofi kepemimpinan transformasional; (b) proses pengambilan keputusan; dan (c) proses komunikasi.

Keabsahan data penelitian di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin ini, peneliti melaksanakannya dengan cara menjaga kredibilitas penelitian. Untuk hal ini, penelitian dilakukan dengan jalan memperpanjang masa observasi, pengamatan yang terus menerus, triangulasi, memperbincangkan dengan orang lain, menganalisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi serta mengadakan *membercheck*.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. *Filosofi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*

Hasil temuan di lapangan berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, diketahui bahwa kondisi SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin sebelumnya memang cukup memprihatinkan. Hal itu bisa dilihat dari segi jumlah siswa yang makin merosot, sehingga banyak ruang belajar yang tidak terpakai dan lingkungan sekolah yang kumuh dan tidak terawat, proses belajar mengajar yang tidak berkualitas. Di samping itu dari segi managerial, kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya sangat rendah, tidak adanya kemauan yang kuat untuk mengembangkan sekolah ini. Kepala sekolah terkesan membiarkan kondisi sekolah apa adanya, serta tidak adanya inovasi ataupun terobosan yang pernah beliau lakukan untuk mengembangkan sekolah Islam ini.

Hasil temuan di lapangan berdasarkan hasil wawancara Pak Muhtar dinilai merupakan sosok yang inovatif, kreatif serta memiliki *track record*, loyalitas, integritas, serta komitmen yang kuat untuk mengabdikan dirinya bagi Muhammadiyah. Tidak bisa dipungkiri bahwa jiwa Muhammadiyah telah menyatu pada diri seorang Muhtar Ahmadi yang telah berusia + 45 tahun ini. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, hal di atas menunjukkan bahwa sosok Muhtar Ahmadi merupakan orang yang berani mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok

(Idealisasi Pengaruh). Beliau berani meninggalkan posisi strategis yang sedang dijabatnya sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan menerima amanah memimpin sebuah sekolah yang sedang terpuruk. Tentunya keputusan yang diambil tersebut diluar logika umum, dimana saat semua orang berlomba untuk meraih jabatan yang setinggi-tingginya, beliau justru melakukan yang sebaliknya.

Filosofi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bapak Muhtar Ahmadi adalah selalu berupaya memberikan semangat dan selalu memberikan ide-ide bagi sekolah demi kemajuan bersama. Pada saat kondisi sekolah dalam keadaan terpuruk, beliau memiliki ide untuk mengikutsertakan sekolah ini dalam ajang lomba sekolah favorit yang dilaksanakan oleh SKH Radar Banjarmasin. Hal di atas senada dengan praktik kepemimpinan transformasional (stimulasi intelektual) yakni mengubah problem-problem lama dengan cara-cara baru. Dalam rangka memajukan sekolah ini, beliau berani melakukan kebijakan dengan menggunakan logika terbalik yakni mengikuti lomba sekolah favorit, walaupun sekolah ini kondisinya masih terpuruk. Beliau beranggapan dengan memenangkan lomba sekolah favorit tersebut akan menaikkan rating sekolah ini diantara sekolah-sekolah lainnya khususnya di kota Banjarmasin. Walaupun julukan favorit se Kalsel tersebut hanya sebatas diberikan oleh Radar Banjarmasin saja dan belum diakui oleh banyak orang, tetapi itu diharapkan dapat menjadi pemicu dan cambuk bagi seluruh warga sekolah ini untuk meningkatkan kualitasnya agar menjadi sekolah terfavorit yang sebenarnya.

Di sisi lain kepala sekolah senantiasa mendorong staf inovatif, bekerja keras dan profesional (Stimulasi Intelektual) serta mengkomunikasikan harapan yang tinggi bagi staf (Motivasi Inspirasional). Untuk memenangkan lomba sekolah favorit yang diikuti seluruh sekolah tingkat SLTP/MTs se Kalsel tersebut, tentu bukanlah hal yang mudah. Menyadari hal tersebut, kepala sekolah senantiasa mengimbau dan mendorong semua pihak agar ikut berpartisipasi memenangkan lomba ini. Beliau mengajak semua warga sekolah mulai dari guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, yayasan bahkan sampai warga dan simpatisan Muhammadiyah se Kalimantan Selatan.

Dalam pemaparan berikutnya dalam pembahasan ini akan diklasifikasikan dalam bidang-bidang kepemimpinan sebagai berikut:

- *Kurikulum*

Temuan di lapangan berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diketahui bahwa Bapak Muhtar Ahmadi sebagai kepala sekolah senantiasa melakukan terobosan dalam bidang kurikulum/pembelajaran. Hal yang beliau lakukan adalah dengan cara menerapkan model pembelajaran yang saat ini dikembangkan berupa PAIKEM yang merupakan singkatan dari pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Salah satunya adalah model pembelajaran Jigsaw, ditambah dengan adanya yel-yel khas mata pelajaran masing-masing, sehingga membuat para siswa lebih bersemangat dalam mengikuti pelajaran di kelas.

Inovasi yang dilakukan Bapak Muhtar Ahmadi tersebut dalam rangka menyahuti berbagai perkembangan dan tantangan masa depan yang menuntut adanya pembaharuan. Sebagaimana diungkapkan oleh Ronald Heifetz dan Laurie (1998) yang berpendapat, bahwa kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan serta menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah tantangan masa depan.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran sekolah dan memberi kepercayaan kepada para guru dan karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi sekolah agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional sekolah. Dimana kegiatan di atas sejalan dengan visi sekolah ingin mewujudkan sumber daya insani yang memiliki kemampuan dan kesiapan dalam bidang aqidah, ibadah dan akhlaqul karimah.

Dalam praktik kepemimpinan transformasional, kepala sekolah telah menelurkan gagasan-gagasan barunya (Konsiderasi Pribadi) bagi pembinaan mental dan spritualnya para siswanya dalam bentuk kegiatan pembinaan menjadi Alquran setiap paginya. Proses belajar mengajar (PBM) di kelas atau di sekolah haruslah dilakukan pembinaan secara terus-menerus oleh kepala sekolah agar senantiasa terjamin mutunya.

Inovasi-inovasi dalam pembelajaran di era sekarang ini sangat penting dilakukan terutama untuk anak tingkat SMP. Untuk memenuhi hal tersebut Bapak Muhtar Ahmadi selaku kepala sekolah mempunyai peran besar dalam melakukan berbagai inovasi tersebut.

Dalam praktik kepemimpinan transformasional, kepala sekolah telah memberikan gagasan-gagasan barunya di sekolah dalam bidang teknologi pembelajaran. Dengan adanya inovasi dalam teknologi pembelajaran ini diharapkan dapat menumbuhkan semangat baru bagi guru yang mengajar dan bagi siswa yang diajar. Di samping itu, menurut Bapak Muhtar Ahmadi secara filosofis pemanfaatan teknologi tersebut dapat melatih kesiapan para siswa dalam merespon perkembangan teknologi yang makin berkembang setiap waktu alias tidak gagap teknologi (gaptek).

- *Kesiswaan*

Hasil temuan lapangan yang diperoleh dari metode wawancara dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa untuk merekrut siswa baru di setiap tahunnya, pihak sekolah membuat profil sekolah yang berisi berbagai macam kegiatan sekolah dalam bentuk CD/DVD. Profil tersebut diputar ke sekolah-sekolah tingkat SD di kota Banjarmasin sebagai media promosi, agar para siswa menjadi lebih tertarik untuk masuk ke sekolah ini. Kegiatan lain yang dilakukan dalam rangka menarik siswa baru adalah pelaksanaan bimbingan belajar (bimbel) bagi anak-anak SD yang akan menghadapi ujian nasional (UN).

Secara filosofis, Bapak Muhtar Ahmadi dalam menjalankan kepemimpinannya senantiasa menselaraskan dan mengkordinasikan setiap gagasan yang dimilikinya khususnya sesama guru mengenai proses penerimaan siswa baru (PSB) yakni dengan membuat profil sekolah dalam bentuk CD/DVD. Hal tersebut dilakukan karena menyadari selama ini sekolah-sekolah di Banjarmasin sudah banyak yang menggunakan media seperti pamflet, brosur dan spanduk. Adapun media promosi sekolah dalam bentuk profil CD/DVD masih jarang digunakan, oleh karenanya dengan menggunakan media tersebut akan menjadi daya tertarik tersendiri bagi para siswa. Dengan demikian, apa yang telah dilakukan oleh pimpinan sekolah dengan para guru tersebut telah membuat orang di sekitarnya antusias (Idealisasi Pengaruh) yakni banyaknya siswa yang masuk ke sekolah ini pada setiap tahunnya.

Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di sekolah yang bercirikan Islam ini sangat banyak. Dimana kegiatan ekstrakurikuler tersebut ada yang bersifat wajib dan menjadi identitas dari sekolah Muhammadiyah sendiri yakni Hizbul Wathan (HW) dan Tapak Suci. Di samping itu ada beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang tidak semua sekolah memilikinya, seperti: Seni Musik Panting, Nasyid,

Qiraah, Forum Silaturahmi, Muhadharah/ Kultum 4 bahasa setiap hari usai shalat dhuhur berjamaah.

Berdasarkan dokumen yang didapatkan dari pembantu wakil kepala sekolah bidang kesiswaan diketahui berbagai kegiatan ekstrakurikuler beserta pembina di sekolah ini. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap sore hari yang dibimbing oleh pembina yang berasal dari guru maupun yang khusus didatangkan dari luar sekolah. Kegiatan siswa di sekolah ini selama empat tahun terakhir ini telah menorehkan berbagai macam prestasi dalam berbagai bidang di tingkat lokal maupun propinsi.

Berdasarkan hasil temuan lapangan di atas, dapat disimpulkan bahwa SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin di bawah kepemimpinan Bapak Muhtar Ahmadi sekarang mengalami kemajuan yang signifikan dalam bidang kesiswaan. Hal tersebut dilihat dari banyaknya berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang diperuntukkan bagi para siswa, baik yang sifat wajibnya wajib seperti Tapak Suci dan Hizbul Wathan. Untuk diketahui bahwa sebelum kepemimpinan Bapak Muhtar Ahmadi sekarang, dua kegiatan ekskul yang menjadi ciri khas sekolah Muhammadiyah tersebut sedang mati suri. Di samping itu beliau juga memunculkan kegiatan ekskul yang tidak semua sekolah memilikinya, seperti: Seni Musik Panting, Nasyid, Qiraah, Forum Silaturahmi, Muhadharah/ Kultum 4 bahasa setiap hari usai shalat dhuhur berjamaah dan berbagai macam kegiatan olah raga lainnya. Hal menarik lainnya, yakni masing-masing kegiatan ekskul tersebut dibina dan dibimbing oleh guru dan satu orang pelatih dari luar yang memiliki kompetensi di bidangnya dengan jadwal pelaksanaan yang tersusun rapi. Dengan adanya pembinaan yang intens tersebut, sehingga tidak mengherankan bila sekolah yang memiliki julukan SPEMFOUR tersebut meraih berbagai prestasi dalam berbagai even perlombaan yang diikutinya.

Filosofi yang mendasari Bapak Muhtar Ahmadi selaku kepala sekolah melakukan pembinaan dalam bidang kesiswaan ini karena selama ini tidak adanya kegiatan ekstrakurikuler bagi siswanya. Diaktifkannya lagi kegiatan Hizbul Wathan dan Tapak Suci di sekolah ini menjadi identitas dan ciri khas sekolah ini sebagai lembaga pendidikan Muhammadiyah. Di samping itu dengan dimunculkannya berbagai kegiatan ekskul yang tidak semua sekolah memilikinya, seperti: Seni Musik Panting, Nasyid, Qiraah, Forum Silaturahmi, Muhadharah/ Kultum 4 bahasa setiap hari usai shalat

zuhur berjamaah ini akan menjadi nilai tambah (value added) bagi sekolah ini dibanding sekolah lainnya.

- *Personalia*

Peranan personalia (sumber daya manusia) dalam suatu organisasi, termasuk sekolah, sangat penting, namun sumber daya manusia akan optimal jika dikelola dengan baik. Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola personalia di sekolah, sehingga sangat penting bagi kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik. (Depdiknas, 2000: 77).

Secara filosofis, Bapak Muhtar Ahmadi dalam menjalankan kepemimpinannya selalu mengikuti dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku di lingkungan sekolah, dimana dalam merekrut sejumlah tenaga baru tidak dilakukan dengan cara Nepotisme (kekeluargaan). Beliau tetap melakukan seleksi, dalam rangka menciptakan iklim profesionalitas, dimana masing-masing guru akan mengajar di kelas sesuai dengan bidang keahliannya.

Untuk menjaga hubungan kemanusiaan dengan para guru dan karyawan di sekolah, agar mereka tetap merasa senang dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah dalam kesehariaannya perlu melakukan pendekatan-pendekatan yang lebih humanis di samping hubungan formal antar pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah saat ini mempunyai hubungan yang baik dengan para guru dan karyawan di sekolah. Dari berbagai pendekatan-pendekatan humanis yang dilakukan kepala sekolah dalam menggerakkan bawahan tersebut, membuat para guru merasa senang dalam melaksanakan tugasnya dan merasa terbebani.

Dalam konteks ini, secara filosofis kepemimpinan Bapak Muhtar Ahmadi senantiasa membaurkan dirinya dengan bawahan dan tidak membentuk eksklusifitas serta menghargai para bawahan sebagai partner dengan kedudukan yang setara tanpa perbedaan status dengan pendekatan kemanusiaan.

Dalam sebuah lembaga pendidikan, kinerja yang tinggi bagi guru dalam melaksanakan tugasnya mutlak diperlukan. Temuan di lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Bapak Muhtar Ahmadi senantiasa memotivasi para guru agar menikmati dan mencintai tugas mulianya sebagai tenaga pendidik bagi para siswa di sekolah. Di samping itu, untuk mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap

kegiatan, serta memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin dalam kesehariaannya sering membaca buku-buku motivasi, dan manajemen dan aktif mengikuti berbagai seminar/training motivasi dan manajemen diberbagai tempat. Disamping itu beliau juga sering menjanging info dari guru, karyawan dan siswa serta masyarakat, kemudian menyampaikan gagasan tersebut di forum rapat dinas atau pun perbincangan informal, mendialogkan bersama, setelah disepakati dibentuk Tim Kreatif untuk merealisasikan gagasan tersebut.

Hal di atas sejalan dengan pola kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan diberbagai perusahaan, dan telah terbukti memunculkan kinerja yang nilainya jauh melebihi ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota perusahaan tidak merasa dibebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional dari seorang kepala sekolah ini sangat dibutuhkan dalam sebuah lembaga pendidikan. Yakni suatu pola kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga mereka mau dan rela untuk memunculkan kreatifitas dan kapabilitas terbaiknya dalam proses pengembangan sekolah.

- *Husemas*

Hubungan sekolah dengan masyarakat atau yang disingkat dengan husemas merupakan hal penting dalam rangka memajukan suatu lembaga pendidikan. Sekolah membutuhkan masyarakat untuk memberi dukungan terhadap jalannya proses pendidikan. Di sisi lain, masyarakat terlebih dahulu memerlukan sekolah sebagai tempat untuk mendidik anak-anak mereka.

Dari data hasil wawancara di lapangan, bisa disimpulkan bahwa SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin memiliki hubungan yang intens dengan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pusat. Dari sana kemudian sekolah ini dihubungkan dengan Depdiknas Pusat, hingga akhirnya mendapatkan bantuan lab. Multimedia dan pembinaan olimpiade sains.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di lapangan, disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah saat ini dalam bidang husemas mengalami peningkatan. Berbagai unsur lapisan masyarakat senantiasa diundang dan dilibatkan dalam berbagai kegiatan sekolah. Di samping itu berbagai aktivitas lainnya yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka menjalin kemitraan yang sinergis antara sekolah dan masyarakat seperti menyediakan fasilitas bagi

masyarakat yang akan memanfaatkan halaman sekolah untuk acara kemasyarakatan, beliau juga aktif dalam berbagai kegiatan pengajian atau dakwah di masyarakat.

Pelibatan masyarakat dalam berbagai kegiatan sekolah tersebut, menurut Bapak Muhtar Ahmadi sangat penting dilakukan. Sebab sekolah membutuhkan masyarakat untuk memberi dukungan terhadap jalannya proses pendidikan. Di sisi lain, masyarakat terlebih dahulu memerlukan sekolah sebagai tempat untuk mendidik anak-anak mereka.

Berbagai program dalam bidang hubungan sekolah dengan masyarakat (husemas) ini telah dilakukan oleh kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara di ketahui bahwa SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin ini memiliki kepedulian sosial terhadap masyarakat di sekitarnya. Hal yang sudah dilaksanakan pihak sekolah seperti melaksanakan aksi kebersihan di masyarakat, saat momen ulang tahun sekolah atau jika ada beberapa even khusus di sekolah. Mengirim guru dan siswa untuk turut melaksanakan shalat jenazah jika ada warga masyarakat sekitar sekolah yang meninggal dunia.

Manfaat yang bisa diperoleh dari adanya hubungan antara sekolah dengan masyarakat yang bagus tersebut yakni; munculnya kepercayaan yang tinggi untuk menyekolahkan anak-anaknya di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin ini, terlihat dari peningkatan jumlah siswa di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin yang signifikan. Di samping itu, munculnya ketenangan dan harmonisasi di sekolah dan masyarakat, karena kedua belah pihak saling bersinergi membangun kerjasama, sehingga sikap saling menjaga dan memelihara, baik yang berhubungan dengan keamanan fasilitas sekolah maupun pengawasan terhadap perilaku siswa diluar sekolah (masyarakat).

- *Sarana dan Prasarana*

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, bahwa sekolah ini telah memiliki laboratorium multi media. Begitu juga telah tersedianya sarana komputer sebanyak 20 unit untuk praktek pelajaran TIK dan pemanfaatan internet school bagi guru dan siswa. Di samping itu, kondisi tanaman di sekitar sekolah yang sebelumnya tidak tertata rapi dan semrawut layaknya hutan kini sudah dilakukan penataan taman sekolah baik bagian muka maupun bagian dalam sekolah.

Dalam praktik kepemimpinan transformasional, kepala sekolah telah memberikan gagasan-gagasan barunya di sekolah dalam bidang teknologi. Dengan

adanya inovasi dalam pemanfaatan teknologi ini diharapkan dapat menumbuhkan semangat baru bagi guru yang mengajar dan bagi siswa yang diajar. Di samping itu, menurut Bapak Muhtar Ahmadi secara filosofis pemanfaatan teknologi tersebut dapat melatih kesiapan para siswa dalam merespon perkembangan teknologi yang makin berkembang setiap waktu alias tidak gagap teknologi (gaptek). Hal di atas sejalan dengan visi yang dibuat sekolah ini yakni ingin mewujudkan sumber daya insani yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

- *Keuangan*

Amanat dalam pasal 46 ayat 1 Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003, "pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat". Ketentuan ini merupakan ketentuan normatif yang menjadi payung hukum tentang tanggung jawab pendanaan bagi semua jenis pendidikan.

Temuan di lapangan berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, disimpulkan bahwa penyusunan RAPBS di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin ini telah melibatkan banyak pihak. Dalam konteks ini penyusunan RAPBS tidak hanya dilakukan sendiri oleh kepala sekolah sebagaimana yang sering ditemui di beberapa sekolah tertentu.

Bapak Muhtar Ahmadi dalam menjalankan kepemimpinannya menyadari betul bahwa RAPBS di sebuah sekolah sangat penting dan sensitif sekali karena menyangkut masalah keuangan. Oleh karenanya untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, maka beliau memberikan kesempatan kepada seluruh komponen sekolah termasuk pihak yayasan untuk ikut berpartisipasi dan melibatkan diri (idealisasi pengaruh) untuk membahas dan menetapkan RAPBS menjadi APBS.

Berdasarkan dokumen yang peneliti dapatkan, bahwa sumber dana di sekolah ini berasal dari: pertama, Komite Sekolah dalam hal ini sumbangan orang tua/wali siswa; kedua, Biaya Operasional Sekolah (BOS) Reguler dan APBD; ketiga, donatur yang tidak mengikat, misalnya dari warga/jamaah Muhammadiyah. Adapun dilihat dari sisi penggunaan, dana tersebut digunakan untuk berbagai kegiatan seperti; kegiatan pembelajaran (KBM), kegiatan kesiswaan, kegiatan sarana dan prasarana (pengadaan dan rehab fasilitas sekolah), serta administrasi sekolah (KBM dan Tata Usaha).

Dari data di atas diketahui bahwa sistem keuangan di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin ini sudah

tertata dengan rapi. Setiap pemasukan dan pengeluaran senantiasa diperhitungkan dalam APBS secara tepat, sehingga akan lebih mudah dikontrol secara bersama-sama oleh semua komponen sekolah. Begitu juga sistem penggajian dilakukan berdasarkan aturan masa kerja, ijazah, dan prestasi kerja masing-masing, hal ini tentunya akan memberikan efek yang positif dan suasana kerja yang lebih kondusif, tidak ada sikap saling menjatuhkan sama lain.

Bapak Muhtar Ahmadi dalam menjalankan kepemimpinannya, senantiasa menumbuhkan loyalitas dan antusiasme para guru dan karyawannya terhadap sekolah dengan cara melibatkan mereka dalam penyusunan RAPBS dan berbagai perencanaan kegiatan sekolah lainnya. Dengan demikian para guru dan karyawan merasa lebih dihargai pendapatnya dan diperlakukan secara hormat, karena mereka merasa dilibatkan dalam semua aspek kegiatan sekolah.

Kepala sekolah senantiasa mendorong bawahannya untuk mampu berpikir dengan cara-cara yang baru dalam setiap kegiatan sekolah. Sebagai misal, beliau mencontohkan tentang kegiatan pencerahan rohani yang dilaksanakan setiap pagi jumat tersebut dengan format yang baru. Yakni kegiatan tersebut tidak hanya diisi dengan ceramah saja, melainkan dikemas dalam bentuk pemutaran film, dan cerita-cerita yang kemudian didiskusikan antar siswa sehingga mereka dapat lebih memahami dan mempraktikkannya dalam keseharian. Di samping itu, kegiatan pencerahan rohani juga dilakukan dengan cara praktik langsung, dengan cara memberi kue kepada siswa, dari kue tersebut dipraktikkan bagaimana seharusnya siswa berbagi kue tersebut dengan sesamanya. Dalam konteks ini siswa diajarkan tentang kepedulian sosial dengan sesamanya.

4.2. Proses Pengambilan Keputusan

Berdasarkan temuan di lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi, diketahui bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah senantiasa melibatkan semua pihak sekolah, termasuk juga pihak yayasan dalam hal ini adalah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Banjarmasin 7. Kepala Sekolah berusaha membaca, memahami setiap permasalahan yang ada atau muncul di sekolah selanjutnya mencari informasi ataupun masukan dari berbagai pihak dan unsur terkait. Setelah diendapkan dan dirangkum secara lengkap, kemudian dilakukan pertemuan dengan seluruh dewan guru dan TU dalam rapat dinas sekolah untuk disampaikan, dimusyawarahkan,

dibahas, serta dikaji dan setelah dirasa cukup baru diambil keputusan bersama.

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan Bapak Muhtar Ahmadi sebagai kepala sekolah telah memenuhi tiga kegiatan proses pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Usman (2006: 322) yakni: (1) kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah; (2) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah; dan (3) kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik

Dari pembahasan di atas, disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui berbagai tahapan yakni: identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisisan data, pembuatan alternatif keputusan, memilih satu alternatif yang terbaik dijadikan keputusan, dengan melibatkan semua warga sekolah dan yayasan. Kepala sekolah senantiasa memberikan kesempatan kepada para guru dan karyawannya dalam mengekspresikan gagasan mereka dalam pengambilan keputusan di sekolah secara demokratis dengan melibatkan semua warga sekolah dan yayasan.

4.3. Proses Komunikasi Kepala Sekolah

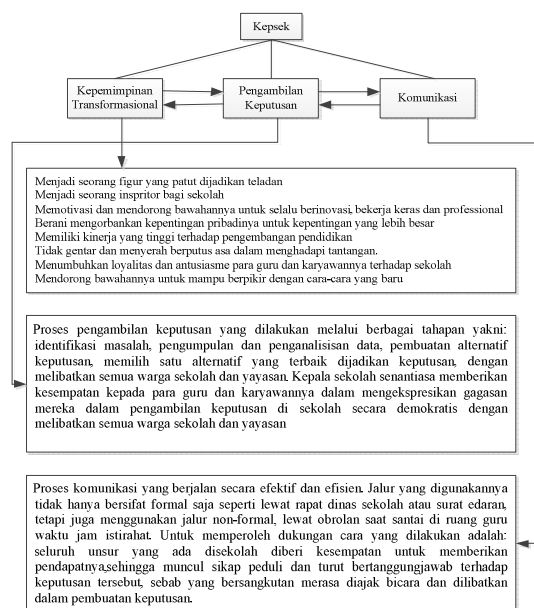
Temuan lapangan yang diperoleh dengan menggunakan metode wawancara dan observasi, diketahui bahwa proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Jalur yang digunakannya tidak hanya bersifat formal saja seperti lewat rapat dinas sekolah atau surat edaran, tetapi juga menggunakan jalur non-formal, lewat obrolan-obrolan saat santai di ruang guru waktu jam istirahat.

Proses komunikasi yang telah dilakukan kepala sekolah telah sejalan ciri sifat-sifat umum seorang pemimpin menurut Bliss (1999) yaitu memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan kemauannya kepada orang lain. Secara konseptual proses komunikasi di sekolah pada hakikatnya dapat dibedakan menjadi vertikal dan horizontal. Vertikal adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah atau sebaliknya sedangkan horizontal adalah penerimaan atau pengiriman informasi yang dilakukan sesama guru atau tenaga pendidikan.

Kemampuan berkomunikasi Bapak Muhtar Ahmadi sebagai kepala sekolah telah tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara vertikal baik dengan instruksi dan perintah maupun

laporan, pertanyaan dan permohonan dengan tenaga kependidikan di sekolah maupun atasannya; (2) berkomunikasi secara horizontal dengan sesama kepala sekolah baik dilakukan dengan tertulis maupun lisan; (3) berkomunikasi dengan lingkungan luar organisasi baik komite sekolah, masyarakat sekitar sekolah maupun organisasi lain; (4) berkomunikasi antar pribadi dengan tenaga pendidikan maupun siswa dan orang tua.

Secara lebih sederhana, seluruh pembahasan sebelumnya akan dibuat dalam bentuk skema sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Hasil Pembahasan

5. Simpulan dan Saran

Filosofi kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin memiliki empat praktik yakni: konsiderasi pribadi, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan idealisasi pengaruh. Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah menjadi figur yang patut dijadikan teladan, menjadi seorang inspritor bagi sekolah, senantiasa memotivasi dan mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi, bekerja keras dan profesional sehingga dapat meraih kesuksesan nantinya, mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan yang lebih besar, senantiasa menumbuhkan loyalitas dan antusiasme para guru dan karyawannya terhadap sekolah, dan mendorong bawahannya untuk mampu berpikir

dengan cara-cara yang baru dalam setiap kegiatan sekolah;

Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan kepala sekolah dilaksanakan secara demokratis. Pengambilan keputusan dilakukan melalui tahapan-tahapan: identifikasi masalah, pengumpulan dan penganalisisan data, pembuatan alternatif keputusan, memilih satu alternatif yang terbaik dijadikan keputusan, dengan melibatkan semua warga sekolah dan yayasan;

Proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Jalur yang digunakannya tidak hanya bersifat formal saja seperti lewat rapat dinas sekolah atau surat edaran, tetapi juga menggunakan jalur non-formal, lewat obrolan-obrolan saat santai di ruang guru waktu jam istirahat. Untuk memperoleh dukungan cara yang dilakukan adalah: seluruh unsur yang ada disekolah diberi kesempatan untuk memberikan masukan/ pendapatnya, sehingga muncul sikap peduli dan turut bertanggungjawab terhadap keputusan tersebut, sebab yang bersangkutan merasa diajak bicara dan dilibatkan dalam pembuatan keputusan tersebut.

Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin dapat lebih memberikan penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja guru di sekolahnya. Sebaliknya bagi guru-guru, diharapkan agar bisa memberikan dukungan terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolahnya;

Proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan kepala sekolah telah berjalan secara demokratis dengan melibatkan semua pihak. Diharapkan ini dapat dijadikan contoh bagi sekolah Muhammadiyah lainnya khususnya di Kota Banjarmasin ini dalam melaksanakan pengambilan keputusan yang sifatnya partisipatif;

Proses komunikasi yang dilakukan kepala sekolah berjalan secara efektif dan efisien melalui jalur formal dan nonformal. Diharapkan ke depan proses tersebut dapat terus berjalan sehingga muncul sikap peduli dan turut bertanggungjawab terhadap suatu keputusan tersebut, sebab yang bersangkutan merasa diajak bicara dan dilibatkan dalam pembuatan keputusan tersebut.

Daftar Rujukan

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
 Bliss, S.E. (1999). *The Effect Of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leaders Ability to Make Effective Decition*. Diakses dari : <http://www.Eqi.Org./mgt.papur.htm>.

- Dalle, J. (2010). Metodologi umum penyelidikan reka bentuk bertokok penilaian dalaman dan luaran: Kajian kes sistem pendaftaran siswa Indonesia. Thesis PhD Universiti Utara Malaysia.
- Depdiknas. (2000). *Panduan manajemen sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Depdiknas. (2007). *Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pendidikan persekolahan yang efektif*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional.
- Gunarti, W. (2008). *Metode pengembangan perilaku dan kemampuan dasar anak usia dini*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hartanto, F. M. (1991). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan produktivitas tenaga kerja di Indonesia*. Makalah Seminar. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja.
- Kemendiknas. (2010). *Kurikulum taman kanak-kanak.pedoman pengembangan program pembelajaran di taman kanak-kanak*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Taman kanak-kanak dan Sekolah Dasar.
- Manaf, A. (2008). *Pengambilan Keputusan Partisipatif (Studi Kasus Pelaksanaan Pengambilan Keputusan di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin)*. Tesis tidak diterbitkan. Banjarmasin: Program Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjan Univ. Lambung Mangkurat.
- Marno, & Triyo, S. (2008). *Manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Masitoh. (2008). *Strategi pembelajaran tk*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Moeslichatoen, R. (2004). *Metode pengajaran di taman kanak-kanak*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (1993). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2006). *manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Webster. (1956). *New World Dictionary*. London: McMillan & Co.,Ltd.