

KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Marsianus Reresi, M.Pd

Abstract

This article presents the conceptual study of the democratic leadership role of principals in the implementation of school-based management. This study is very relevant because this study presents alternative leadership of school principals as the main factor in the successful implementation of school-based management.

Key Words: Democratic Leadership, School Based Management

Pengantar

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Keberhasilan penerapan MBS dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Salah satu faktor yang menentukan dan mempengaruhi yakni faktor kepemimpinan. Pola kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam penerapan MBS hendak menjadi solusi alternatif yang hendak ditawarkan dalam kajian ini.

1. Pengertian Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan suatu proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal-balik antara pemimpin dan yang dipimpin berdasarkan kemampuan mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan orang yang dipimpin demi tercapainya suatu tujuan.

Oteng Sutisna berpendapat bahwa kepemimpinan demokratis berarti suatu gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memperlakukan tugas dan

tanggung jawabnya di semua bidang. Akan tetapi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, pemimpin demokratis memberikan kepercayaan kepada anggotanya agar melaksanakan tugas sesuai dengan bidang atau keahlian masing-masing anggota agar tujuan yang hendak dicapai dalam kelompok dapat terwujud dengan baik.¹ Senada dengan pendapat tersebut Sudarwan Danim berpendapat bahwa dalam kepemimpinan demokratis terdapat interaksi harmonis organisasi demi pencapaian tujuan organisasi.² Senada dengan Nurkolis, menurutnya kepemimpinan adalah suatu perilaku konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain pada saat pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Selain itu gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang disukai seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja. Karakteristik pemimpin yang efektif sangat berpengaruh terhadap perilaku bawahannya.³

Konsep dasar dibalik pola kepemimpinan demokratis yaitu: a) Pemimpin berpandangan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif apabila ada kerja sama antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin demokratis berusaha merespon anggota-anggotanya agar bekerja secara bijaksana dan baik untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya pemimpin tersebut selalu berpusat pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan dari kelompoknya sehingga tujuan yang dicita-citakan bersama tercapai dengan baik.⁴ b) Pemimpin berpandangan bahwa organisasi berkembang apabila anggota diberdayakan atau difungsikan atau diberi peran. Pemimpin demokratis tidak bekerja sendiri tetapi menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari anggotanya sehingga tujuan dari kelompok berjalan dengan baik. Pemimpin demokratis mendorong anggota kelompoknya untuk berpartisipasi aktif demi mencapai tujuan yang sudah

¹Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 75-76.

²Nurkolis, *Menejemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Grasindo, 2002), 76

³Ibid., 76.

⁴TIM Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 127.

ditetapkan. Anggota organisasi akan merasa terlibat dalam proses serta lebih termotivasi dan kreatif.⁵

Kepala sekolah merupakan sosok sentral dari eksistensi dan dinamika sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin organisasi mikro pendidikan yang mempunyai peranan sangat strategis dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan, siswa, orang tua siswa dan stakeholders lainnya untuk turut serta dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan.

Perilaku kepemimpinan demokratis kepala sekolah menandakan bahwa kepala sekolah menghayati kepemimpinannya sebagai mediator, fasilitator dan motivator bagi seluruh warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu perilaku kepemimpinan demokratis kepala sekolah dipandang sebagai pola atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang memperlakukan seluruh komponen sekolah secara adil, memberikan kepercayaan serta mengayomi seluruh komponen organisasi mikro pendidikan.

Kepemimpinan demokratis kepala sekolah mengutamakan kepentingan sekolah, sehingga masalah yang dihadapi sekolah akan ditemukan solusinya secara bersama-sama dan keputusan yang ditetapkan merupakan keputusan bersama demi kemajuan organisasi mikro pendidikan yang dipimpin. Relasi kolegial partisipatif menjadi karakteristik kepemimpinan demokratis kepala sekolah. Kepemimpinan demokratis kepala sekolah cenderung memberikan stimulus bagi para pendidik dan tenaga kependidikan serta stakeholder untuk bekerja sama secara produktif demi perwujudan visi-misi sekolah serta membuka ruang kreativitas, usul, saran pendapat dan bahkan kritikan. Dalam kepemimpinan demokratis kepala sekolah terjadi interaksi saling percaya.

2. Ciri-Ciri Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Adapun ciri-ciri pola kepemimpinan demokratis kepala sekolah sebagai berikut:

⁵Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 10.

Pertama, bertanggungjawab. Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kelancaran, ketuntasan dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Tanggung jawab yang diemban semata-mata untuk kepentingan organisasi sekolah.⁶

Kedua, diterima oleh semua pihak. Kepala sekolah yang demokratis akan ditempera oleh seluruh komponen sekolah.

Ketiga, memotivasi. Kepala sekolah yang demokratis mendorong para pendidik untuk meningkatkan kinerja demi sehingga tercipta proses belajar yang mengarah pada tujuan pembelajaran.⁷

Keempat, melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang demokratis melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menetapkan perencanaan program atau dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah bekerja merangkul para stafnya dan kooperatif dalam pelaksanaan program demi pencapaian tujuan. Kepala sekolah menempatkan stafnya sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam sebuah organisasi sekolah.⁸

Kelima, menciptakan situasi pembelajaran yang berkualitas. Kepala sekolah yang demokratis mengelola kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan peserta didik, memberikan stimulus dan memberikan bimbingan kepada para guru untuk mengembangkan strategi pembelajaran dan mengevaluasi program pembelajaran.

3. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses kerja sama yang terstruktur dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan menandakan proses pengelolaan pendidikan secara efektif demi mencapai tujuan pendidikan.⁹

⁶ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosda, 2013), 158-159.

⁷ Sudarwan Danim, *Ibid.*, 176.

⁸ Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 34

⁹ Mulyasa, *Ibid.*, 19-20.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Sekolah memiliki kewenangan mengelola pendidikan secara total demi mencapai tujuan pendidikan nasional.¹⁰

Konsep MBS lahir dari kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang pendidikan. Kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah melahirkan kebijakan desentralisasi dan otonomi, yaitu kewenangan pemerintah daerah untuk mengatur daerahnya sendiri dengan tetap mengedepankan pemerintah pusat sebagai *control of governance*.¹¹ Desentralisasi manajemen pendidikan memberikan kesempatan kepada pihak terkait untuk mengembangkan sistem pendidikan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerah. Penyerahan tanggung jawab dan sumber daya ke sekolah memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhannya sendiri.

MBS menjadi suatu model manajemen sekolah yg memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam memberdayakan seluruh sumber daya secara optimal dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kekhasan, kemampuan dan kebutuhan sekolah demi mengembangkan tujuan pendidikan nasional.¹² Otonomisasi sekolah yang dimaksud menandakan bahwa pengelolaan pendidikan berdasarkan kebutuhan sekolah atau masyarakat.

Sekolah dan masyarakat setempat lebih mengetahui kebutuhan sekolah, khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber

¹⁰Mulyasa, Ibid., 31-32.

¹¹ Hidayat, Ara dan Machali, Imam. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 53

¹² Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosda, 2002), 29.

daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. Oleh karena itu sangatlah tepat sekolah secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun pemerintah nasional.¹³ Dalam perspektif itulah partisipasi aktif seluruh komponen sekolah dan pembedayaan stakeholders sekolah menjadi karakteristik MBS.

Penerapan MBS bertujuan meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah. Dengan begitu maka diharapkan terjadi peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. MBS sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan diharapkan dapat membawa dampak positif terhadap peningkatan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.

4. Peran Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Penerapan MBS

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar kepada sekolah disertai tanggung jawab. Dengan adanya otonomi sekolah, maka sekolah memiliki tanggung jawab pengelolaan sumber daya sekolah dengan menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin sekolah.¹⁴ Keberhasilan penerapan MBS sangat dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Pelaksanaan MBS menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Salah satu pola kepemimpinan kepala sekolah yang dapat diterapkan dalam MBS adalah pola kepemimpinan demokratis.

Beberapa peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah diuraikan sebagai berikut:

¹³ Mulyasa, *Ibid.*, 24.

¹⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Rosdakarya, 2013), 25-26.

Pertama, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai edukator. Sebagai seorang edukator hendaknya kepala sekolah memiliki kecakapan menciptakan strategi yang efektif untuk meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Strategi yang efektif sebagaimana yang dimaksud berupa penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Dalam konteks ini kepala sekolah hendaknya melakukan pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para pendidik dan tenaga kependidikan secara proporsional dan profesional agar para pendidik dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara efektif. Strategi efektif yang dapat diterapkan juga berupa pemberian model pembelajaran yang inovatif serta menarik terhadap para pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Dengan begitu kepala sekolah berupaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pembelajaran oleh para guru. Sehubungan dengan hal ini kepala sekolah yang demokratis senantiasa mengikutsertakan para pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti pendidikan dan pelatihan secara teratur demi peningkatan wawasan dan keterampilan para pendidik dalam menyelenggarakan pembelajaran. Kepala sekolah hendaknya juga melakukan pengukuran antara hasil yang dicapai dengan perencanaan dan pelaksanaan program termasuk aspek kehadiran, aspek kerajinan dan aspek pribadi pendidik dan tenaga kependidikan serta para siswa, aspek perlakuan guru terhadap siswa, aspek fasilitas pendidikan dan aspek hasil belajar. Hasil evaluasi kemudian diumumkan secara terbuka.

Kedua, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai manajer. Dalam hal ini kepala sekolah memberdayakan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan pengevaluasian program sekolah. Demi efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, maka kepemimpinan demokratis kepala sekolah terbuka terhadap usul dan saran pendapat. Selain itu kepala sekolah bertindak kooperatif dan persuasif terhadap seluruh komponen sekolah dalam mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan sekolah. Sehubungan dengan hal ini kepemimpinan demokratis kepala sekolah terwujud dalam kemampuan menghimpun pelbagai gagasan serta membangkitkan semangat para pendidik dan tenaga pendidikan untuk kreatif

dalam menjalankan tugas, kemampuan menjaga keakraban sehingga tercipta atmosfir saling percaya dan kesediaan serta dedikasi di antara para pendidik dan tenaga kependidikan. Peran manajerial kepala sekolah yang demokratis akan menampilkan integritas diri sebagai sosok yang jujur, bertanggungjawab dan konsisten.

Ketiga, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai administrator. Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki dua tugas utama yaitu *pertama*, pengendali struktur organisasi berupa mengendalikan pelaksanaan tugas dan interaksi antara setiap unit kerja dalam melaksanakan tugas. *Kedua*, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum. Demi efektivitas menjalankan peran sebagai administrator, maka kepemimpinan demokratis kepala sekolah akan menonjolkan keterampilan *human relation* dengan para stafnya sehingga setiap pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya. Dengan begitu para staf akan terbuka mengemukakan berbagai persoalan yang dihadapi dalam menjalankan tugas sehingga segera dipecahkan dan diselesaikan secara bersama.

Keempat, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai supervisor. Dengan semangat kolegial-konsultatif kepala sekolah memberikan pembinaan dan pembimbingan profesional kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kesadaran tugas dan tanggung jawab para pendidik dan tenaga kependidikan, meningkatkan keterampilannya, dan meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Dalam pelaksanaan peran sebagai supervisor kepala sekolah membuka ruang dialog dan diskusi secara individual maupun kelompok serta memiliki kesediaan mengunjungi kelas. Sehubungan dengan pelaksanaan supervisi kepemimpinan demokratis kepala sekolah akan memberdayakan guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi.

Kelima, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai *leader* atau pemimpin. Kepala sekolah tampil sebagai pribadi yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, membuka komunikasi

dua arah dan mendelegasikan tugas dan menjadi teladan. Berdasarkan pemahaman yang akurat tentang visi dan misi sekolah daya daya analisis yang mumpuni maka kepala sekolah akan mengambil keputusan bersama stafnya untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah.

Keenam, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai inovator. Kepala sekolah akan mencari dan menemukan serta melaksanakan pelbagai pembaharuan di sekolah. Wujud inovator tampak dalam melakukan pekerjaannya secara rasional, objektif, konstruktif, kreatif, holistik, delegatif, adatable dan fleksibel.

Ketujuh, peran kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yaitu sebagai motivator. Artinya kepala sekolah memberi motivasi bagi seluruh warga sekolah agar seluruh warga sekolah giat dalam menjalani pelbagai tugas dan kewajiban demi pencapaian visi pendidikan. Wujud pemberian motivasi berupa pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, kedisiplinan diri, pemberian perhatian dan layanan khusus. Keseluruhan wujud pemberian motivasi tersebut menjadi signifikan karena para seluruh warga sekolah akan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya jika aktivitas yang dilakukan menarik dan menyenangkan, kejelasan tujuan yang hendak dicapai, memperoleh umpan balik, memperoleh penghargaan dan dapat memenuhi kebutuhan.

Kesimpulan

Tentu saja pelbagai strategi dapat diterapkan oleh sekolah dalam penerapan MBS, baik strategi yang terarah ke dalam sekolah maupun strategi yang terarah ke luar sekolah. Apa pun jenis strategi yang diterapkan namun kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu utama keberhasilan penerapan MBS. Pola kepemimpinan demokratis kepala sekolah akan menjadi pola yang patut ditampilkan dalam peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Melalui peran-peran tersebut, kepemimpinan demokratis kepala sekolah dapat menggerakkan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mengikutsertakan seluruh komponen pendidikan dan merangkul seluruh komponen terkait dalam pengelolaan pendidikan. Dengan pola kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam penerapan MBS akan

tercipta kondisi sekolah yang mandiri, harmonis antara seluruh komponen baik internal maupun eksternal, demi meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah

KEPUSTAKAAN

1. Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media. 2011
2. Hidayat, Ara dan Machali, Imam. *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
3. Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda, 2002.
4. Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
5. Nurkolis. *Menejemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo. 2002
6. Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012.
7. TIM Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.