

# PENGEMBANGAN MODEL **KEPEMIMPINAN**

Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara



**CITTA GRACIA**  
PENERBIT DAN PERDAGANGAN UMUM

Alamat: Jl. Latar Putih No. 50 Bareng, Klaten 57416. Telp/Fax. (0272) 326928



Dr. Drs. Tarto Sentono, ST. M.Pd. PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Dr. Drs. Tarto Sentono, ST. M.Pd.

# PENGEMBANGAN MODEL **KEPEMIMPINAN**

Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara



Pedoman Praktis Bagi Stakeholder, Pendidik, Trainer, Para Kepala Sekolah, Khususnya Kepala Sekolah SMK



Dr. Drs. Tarto Sentono, ST. M.Pd.

# PENGEMBANGAN MODEL **KEPEMIMPINAN**

Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Pedoman Praktis bagi *Stakeholder*,  
Pendidik, *Trainer*, dan Kepala Sekolah

## **PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN**

### Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Oleh : Dr. Drs. Tarto Sentono, ST. M.Pd.  
Editor : Joko Indro Cahyono, B.Sc., S.P., M.Pd  
Desain Cover : Hazel  
Tata Letak : Angela S.

Hak cipta ©2019 pada Penulis

Penerbit: CV Citta Gracia  
Jl. Latar Putih No. 50, Bareng, Klaten 57416  
Telp: (0272) 326928. Fax: (0272) 326928  
Email: citta\_gracia@yahoo.com

ISBN: 978-602-60393-1-6



Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk mem-fotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penerbit: CV Citta Gracia

# Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan kasih dan rahmatserta hidayah-Nya, dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga Penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul: "Pengembangan Model Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara" ini dengan baik.

Buku ini terdiri dari 9 (sembilan) Bab. Bab 1 berisi tentang Pendahuluan yang mencakup Latar Belakang, Konsep Dasar Manajemen dan Kepemimpinan, dan Pemimpin. Bab 2 mengulas tentang Kepemimpinan Pendidikan, yang terdiri dari Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Nilai serta Sistem Nilai. Bab 3 mengulas tentang Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, di mana dalam bab ini dijelaskan tentang Persatuan Perguruan Taman Siswa. Sementara pada Bab 4 tentang Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD). Dalam bab ini dijabarkan tentang Model Faktual Kepemimpinan Kepala Sekolah, Desain Model Konseptual, Pengembangan Desain Model, dan Model Final Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

Dalam Bab 5 tentang Nilai-nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Ki Hajar Dewantara yang meliputi Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dan Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, juga dibahas tentang Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara sebagai Peningkatan Kualitas Pemimpin dan Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam Mengembangkan dan Menggerakkan Organisasi.

Pada Bab 6 membahas mengenai Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD). Dalam bab ini dijelaskan mengenai Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dan Keefektifan serta Keunggulan Model Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD. Bab 7 mengulas tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Taman Karya di Taman Siswa Yogyakarta yang selama ini dijadikan objek penelitian oleh Penulis. Pada Bab 8 tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD menurut Yayasan, Pamong, dan Siswa.

Sedangkan pada Bab 9 memaparkan tentang hasil observasi Penulis buku ini dan dokumentasi yang dilakukannya. Dalam bab ini juga dibahas tentang Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan dan Kendala pada Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan menurut Yayasan. Selain itu, kendala Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dan Mengatasi Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah. Di samping juga diulas tentang Keteladanan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Tugas Kepemimpinan, dan Motivasi yang Digunakan untuk Menggerakkan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Di bagian akhir ini, Penulis setelah melakukan penelitian pada akhirnya juga memberikan Simpulan dan Saran.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Rektor Universitas Negeri Semarang atas kesempatan yang diberikan kepada Penulis untuk menempuh studi S3 di Universitas Negeri Semarang. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Prof. Dr. Sugiyo (Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Semarang), Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc, Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd, Prof. Dr. Masrukhi, M.Pd, Prof. Dr. Fatur Rokhman, M.Hum, Prof. Dr. H Achmad Slamet, M.Si, Prof. Dr. Madyo Ekosusilo, M.Pd, Prof. Dr. Joko Widodo, M.Pd., Prof. Dr. rer.nat. Wahyu Hardiyanto, M.Si, Prof. Dr. H. Sugiyo, M.Si, Prof. Dr. Ki Djohar, MS, dan Dr. Istiningsih, M.Pd, yang sudah berkenan berdiskusi, memberi masukan, saran sehingga saat Penulis bisa menyelesaikan studi S3. Terima kasih juga kepada istriku tercinta Sumartini dan ananda tercinta Niko Fajar Putranto, yang telah banyak berkorban dan selalu memberi dukungan, dorongan, dan doa serta semangat pada Penulis saat menyelesaikan studi S3.

Penulis juga berterima kasih kepada sahabat saya yang lama menekuni dunia Jurnalistik, yang juga Penulis Buku dan Dosen Tamu, yaitu Joko Indro Cahyono, B.Sc., S.P., M.Pd yang telah berusaha semaksimal mungkin mengedit buku ini. Terima kasih juga saya sampaikan kepada Penerbit yang telah menerbitkan buku ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini masih banyak kekuranganya, baik dari isi dan bahasa serta kutipan-kutipan yang diperlukan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik, saran, dan masukan dari para pembaca sehingga buku ini bisa menjadi lebih baik.

Semoga buku ini bermanfaat untuk kepentingan studi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah khususnya Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, baik untuk Kepala Sekolah, Pengawas, Pamong, dan Yayasan Penyelenggara Sekolah maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam dunia pendidikan. Aamiin.

Yogyakarta, Juli 2019

**Dr. Drs. Tarto Sentono, M.Pd**  
*Email: [tarto.Sentono@yahoo.co.id](mailto:tarto.Sentono@yahoo.co.id)*

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	vi
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel.....	x
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Konsep Dasar Manajemen .....	3
1.3. Kepemimpinan dan Pemimpin.....	3
<b>BAB 2 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....</b>	<b>5</b>
2.1. Pendahuluan .....	5
2.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	6
2.3. Nilai dan Sistem Nilai.....	7
<b>BAB 3 TRILOGI KEPEMIMPINAN KI HAJAR DEWANTARA.....</b>	<b>9</b>
3.1. Pendahuluan .....	9
3.2. Persatuan Perguruan Taman Siswa .....	12
<b>BAB 4 PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI KEPEMIMPINAN KI HAJAR DEWANTARA .....</b>	<b>17</b>
4.1. Pendahuluan .....	17
4.2. Model Faktual Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	18
4.3. Desain Model Konseptual.....	19
4.4. Pengembangan Desain Model.....	20
4.5 Model Final Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD .....	22

<b>BAB 5 NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI KEPEMIMPINAN</b>	
<b>KI HAJAR DEWANTARA .....</b>	<b>31</b>
5.1. Pendahuluan .....	31
5.2. Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD .....	33
5.3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dan Pembinaan SDM .....	34
5.4. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD sebagai Peningkatan Kualitas Pimpinan dan Kepemimpinan .....	36
5.5. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD Mengembangkan dan Menggerakkan Organisasi .....	37
<b>BAB 6 PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI KEPEMIMPINAN KHD .....</b>	<b>39</b>
6.1. Pendahuluan .....	39
6.2. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD .....	40
6.3. Keefektifan dan Keunggulan Model Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD .....	42
<b>BAB 7 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SMK TAMANKARYA DI TAMANSISWA YOGYAKARTA .....</b>	<b>43</b>
7.1. Keteladanan .....	43
7.2. Disiplin dan Tanggung Jawab .....	45
7.3. Nilai Karakter .....	47
7.4. Inovasi Kepala Sekolah .....	48
7.5. Demokratis .....	49
7.6. Kemandirian .....	51
7.7. Nilai Inovatif dan Kreatif .....	51
7.8. Pengayoman .....	53
7.9. Motivasi dan Kemandirian .....	54
7.10. Jiwa Merdeka .....	57

<b>BAB 8 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TRILOGI KEPEMIMPINAN KHD MENURUT YAYASAN, PAMONG DAN SISWA.....</b>	<b>59</b>
8.1. Keteladanan.....	59
8.2. Kedisiplinan .....	61
8.3. Nilai Inovasi.....	61
8.4. Nilai Kepemimpinan Jujur, Adil,dan Bijaksana.....	63
8.5. Mengarahkan dan Pengawasan .....	64
8.6. Kemerdekaan dan Kebebasan.....	64
8.7. Kebersamaan dan Peluang Kerja .....	66
<b>BAB 9 HASIL OBSERVASI DAN DOKUMENTASI.....</b>	<b>67</b>
9.1. Hasil Observasi .....	67
9.2. Hasil Dokumentasi.....	67
9.3. Deskripsi Data Nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan.....	68
9.4. Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan .....	79
9.5. Kendala pada Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Menurut Yayasan.....	85
9.6. Kendala Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD .....	89
9.7. Mengatasi Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah.....	93
9.8. Keteladanan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Fungsi Kepemimpinan .....	102
9.9. Motivasi yang Digunakan untuk Menggerakkan Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	103
9.10. Penutup .....	105
Daftar Pustaka .....	107
Tentang Penulis .....	110

# Daftar Gambar

Gambar	Halaman
4.1. Model Faktual Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD	18
4.2. Desain Konseptual Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD	20
4.3. Desain Hipotetik Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD	21
4.4. Model Final Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD	23
6.1. Matrik Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara	39
6.2. Matrik Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD	41
9.1. Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD Menurut Pendapat Kepala Sekolah	68
9.2. Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD Menurut Pendapat Yayasan	70
9.3. Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD Menurut Pendapat Pamong	71
9.4. Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD Menurut Pendapat Siswa	73
9.5. Nilai-Nilai Trilogi Kepemimpinan KHD Dari Tinjauan <i>Ing Ngarsa Sung Tuladha</i>	76
9.6. Nilai-Nilai Trilogi Kepemimpinan Dari Tinjauan <i>Ing Madya Mangun Karsa</i>	77
9.7. Nilai-Nilai Trilogi Kepemimpinan KHD Dari Tinjauan <i>Tut Wuri Handayani</i>	78

# Daftar Tabel

Tabel	Halaman
5.1. Matriks Nilai-nilai Dasar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara	32
9.1. Nilai-nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dari Tinjauan Aspek <i>Ing Ngarsa Sung Tuladha</i>	75
9.2. Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dari Tinjauan Aspek <i>Ing Madya Mangun Karsa</i>	75
9.3. Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dari Tinjauan Aspek <i>Tut Wuri Handayani</i>	77

### **1.1. Latar Belakang**

Kemajuan sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah, karena untuk membangun budaya sekolah dan mewujudkan suasana kondusif dituntut kepemimpinan Kepala Sekolah yang mengetahui, mengerti, dan memahami pentingnya 3 (tiga) hal yaitu: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan, (2) apa yang harus dilakukan Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan (3) bagaimana mengelola sekolah yang baik dan efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi, (Mulyasa, 2011:19).

Keberhasilan Kepala sekolah dalam melaksanakan ketiga hal tersebut dapat dijadikan sebagai indikator kelayakan dan kemampuan seseorang untuk memangku jabatan Kepala Sekolah. Selain itu Kepala Sekolah dituntut melaksanakan sistem manajemen sekolah yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha sekolah.

Dalam perspektif manajemen pendidikan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, Kepala Sekolah senantiasa berpegang pada sistem nilai dan *selfawareness* (kesadaran diri sendiri), *ingenuity* (kemauan berinovasi), serta *courage* (keberanian) dalam bekerja dan mengambil keputusan. Pentingnya dilaksanakan sistem nilai, tercermin dalam peraturan sekolah yang dijadikan pedoman oleh Kepala Sekolah dalam mengambil kebijakan dan melaksanakan kepemimpinan. Kemudian secara lebih luas sistem nilai tersebut berkembang menjadi budaya organisasi yang pada gilirannya membentuk perilaku individu-individu dan sekaligus menciptakan iklim dan budaya organisasi yang baik.

Sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, Kepala Sekolah bertanggung jawab mengembangkan dan memelihara budaya organisasi, membentuk perilaku warga sekolah berdasarkan pada visi, misi dan sistem nilai yang berlaku. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan Kepala Sekolah hanya dapat diwujudkan jika sistem nilai yang berlaku dilaksanakan sehingga dapat mendukung pencapaian visi misi dan tujuan serta sasaran sekolah.

Selanjutnya dalam perspektif mutu sistem nilai yang dimiliki sekolah diyakini menjadi karakteristik sekolah, bahkan tidak jarang kemudian sistem nilai tersebut menjadi *branding* dan keunggulan dalam layanan pendidikan di sekolah, seperti dikuatkan pada penelitian dan pengembangan ajaran dan kepemimpinan yang diterapkan dan dikembangkan oleh Ki Hadjar Dewantara (KHD), (<http://www.berdikarionline.com/opini/20120609/pemikiran-ki-hajar-dewantara-tentang-pendidikan.nasional.html>).

Sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Taman Siswa, sesungguhnya telah memiliki sistem nilai yakni *"Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa dan Tut wuri handayani"*. Dalam praktiknya sistem nilai tersebut pada kenyataanya belum dapat dilaksanakan secara optimal oleh Kepala Sekolah dikarenakan: (1) situasi yang sudah berbeda pada saat nilai-nilai tersebut dilahirkan dengan keadaan sekarang, (2) belum adanya persepsi dan pemahaman yang sama tentang nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD di antara para Kepala Sekolah SMK Tamankarya, (3) tuntutan dan kebutuhan ekonomi, dan (4) tuntutan kemajuan zaman, (Sunarno, 2008:87).

Kondisi tersebut berakibat pada: (1) nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD belum dapat dilaksanakan secara optimal, (2) implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi belum seragam, (3) mundurnya beberapa sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Tamansiswa, (4) keunggulan dan *branding* layanan pendidikan menjadi rendah dan kurang mempunyai daya tawar, dan (5) adanya kendala sekolah mewujudkan karakter Ketamansiswaan. Kesemuanya itu menjadi penyebab seolah-olah tidak ada bedanya dengan sekolah yang lain.

Akhirnya masyarakat mempunyai anggapan menyekolahkan anaknya di sekolah Perguruan Tamansiswa tidak ada perbedaannya dengan menyekolahkan di sekolah lain. Bahkan ketika sekolah di luar Perguruan Tamansiswa dapat berkembang lebih baik dan bermutu masyarakat lebih memilih sekolah di luar Tamansiswa dan meninggalkan sekolah di bawah naungan Perguruan Tamansiswa.

Untuk mengembalikan kejayaan dan kepercayaan masyarakat pada sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Tamansiswa perlu dilakukan berbagai cara dan usaha. Salah satu usaha tersebut meningkatkan mutu layanan pendidikan dan kualitas lulusan melalui Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD.

## 1.2. Konsep Dasar Manajemen

Manajemen berasal dari kata *"management"*, dari kata kerja *"tomanage"* yang artinya memimpin atau mengelola. Menurut Terry (1987:125), *"management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish states objectives by the use of human beings and other resources"*. Artinya, manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengelola atau memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan atau pengendalian.

Pada dasarnya manajemen memiliki 4 (empat) fungsi: (1) fungsi perencanaan yaitu upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan institusi dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia.

Perencanaan mempunyai fungsi mengarahkan dan menggunakan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. (2) fungsi pelaksanaan, yaitu kegiatan untuk merealisasikan perencanaan menjadi tindakan nyata untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama. Dalam pelaksanaannya setiap institusi harus memiliki kekuatan yang dapat mendukung terwujudnya rencana yang berkualitas. (3) fungsi pengawasan ialah upaya untuk mengontrol segala aktifitas secara sistematis dan berkesinambungan untuk menghindari kesalahan.

Pengawasan menjadi kunci keberhasilan dari keseluruhan proses manajemen sehingga perlu dicermati secara komprehensif, dan tidak terbatas pada hal-hal yang sifatnya formal, dan (4) fungsi pengendalian yaitu rangkaian pembinaan dalam bentuk penjelasan, petunjuk, meluruskan berbagai hal yang dipandang kurang tepat, dan memperbaiki kesalahan secara menyeluruh dari unsur organisasi, sehingga semua unsur dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Sedangkan manajemen sekolah merupakan faktor yang sangat penting dan memberi peran strategis kepada Kepala Sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang keberhasilannya diukur dari berkembang tidaknya sekolah, prestasi lulusan (*out put*) dan ketergunaan lulusan (*out come*) dapat diwujudkan.

## 1.3. Kepemimpinan dan Pemimpin

Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri pemimpin dalam bentuk kepribadian dan sifat-sifat tertentu seperti, cerdas, jujur, ulet, matang, tegas, cakap, supel, mampu, tangguh, dan sanggup menjadi seorang pemimpin.

Menurut Lambert (2005), “*Leadership and therefore the work of leadership as used within the definition of leadership capacity means reciprocal, purposeful learning together in community.*” (<http://www.nscd.org/members/jsd/lambert262>). Artinya, kepemimpinan dan kerja pemimpin dalam organisasi dapat berhasil dengan baik apabila adanya kerja sama yang baik dari semua pihak yang berkepentingan.

Sedangkan menurut Kristianty (2002:17), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi seorang atau kelompok orang dalam situasi tertentu dan terjadi proses interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin dan situasi, secara sederhana proses kepemimpinan dapat dirumuskan melalui suatu formula:  $L = F (l, f, s)$ , di mana:  $L = Leadership$  (kepemimpinan),  $F = Function$  (fungsi),  $l = leader$  (pemimpin),  $f = follower$  (yang dipimpin), dan  $s = situation$  (situasi).

Dengan demikian kepemimpinan pada dasarnya melekat pada diri pemimpin dalam wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), kesanggupan (*capability*) mewujudkan kepemimpinan yang bermutu dan berkualitas, dari formula tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan akan dipengaruhi yang dipimpin.

Menurut Crow (1996:113), seorang pemimpin melaksanakan 4 (empat) peran yaitu: (1) menjadi panutan (*moral personal*), (2) menjadi perintis (*moral visioner*), (3) menjadi penyelaras (*moral institutional*), dan (4) menjadi pembudaya (*moral cultural*) sehingga pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah yang dihasilkan pada penelitian yang pernah dilakukan Penulis ini lebih lengkap dan unggul. Sedangkan pemimpin adalah orang yang mempunyai kecakapan dan kemampuan lebih dari orang lain, khususnya kecakapan dan kemampuan dalam kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama, (Kartono, 1994:81).

Pendapat tersebut menggambarkan bahwa figur seorang pemimpin dijadikan teladan dan *panutan* oleh mereka yang dipimpinnya, sehingga mereka yang dipimpin akan patuh dan mengikuti apa yang dilakukannya. Dengan demikian betapa besar tanggung jawab dan pengaruh seorang pemimpin, karena tindakannya, perilakunya, dan cara berpikirnya, bahkan kebiasaannya akan diikuti mereka yang dipimpinnya.



## 2.1. Pendahuluan

Menurut Silcox (2008) dari Curtin University of Technology, “*The context for exercise of leadership in schools is characterized by accountability for improving the educational outcomes of students; accountability to superordinates and accountability to the school community*”. Maksudnya, keberhasilan pemimpin pendidikan diukur dengan adanya peningkatan pengetahuan yang diperoleh para siswanya yang dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan dan masyarakat sekolah.

Selanjutnya menurut Kerry Barnett: *The main conclusion of the study is that leadership in school is mainly characterized by relationship with individuals, and it is through these relationships a leader is able to establish her/his leadership and encourage teachers to apply their expertise, abilities, and efforts towards shared purposes* (Kerry Barnett, 2003:55). Artinya, bahwa kepemimpinan dalam sekolah terutama berciri khas pada hubungan antarindividu. Melalui hubungan ini Kepala Sekolah dapat memperkuat kepemimpinannya dan mendorong guru dan staf untuk menerapkan keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

Mulyasa (2006:33) menyampaikan bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan sifat-sifat antara lain: ikhlas, tulus, sabar, semangat, dan antusias. Sifat-sifat tersebut merupakan personal esensial yang diperlukan pemimpin lembaga pendidikan.

Dalam kepemimpinan sifat-sifat tersebut menjadi sistem nilai yang digunakan sungguh-sungguh oleh seorang pemimpin untuk mengenali dirinya (*qolbu*-nya), dapat mengelola dan mengendalikan (*self-management* atau *qolbu management*). Kepemimpinan jenis ini dimulai dari hati kemudian terpancar keluar menjadi perilaku seorang pemimpin yang selanjutnya membentuk 4 (empat) kecerdasan: (1) kecerdasan intelektual, (2) kecerdasan profesional, (3) kecerdasan emosional, dan (4) kecerdasan spiritual.

## 2.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan mempunyai sifat kompleks dan unik, di dalamnya terdapat elemen yang saling berkait dan menentukan, memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Berkembang tidaknya sekolah tergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah yang merupakan manajer, pemimpin, pendidik, dan sekaligus sebagai staf. Oleh karena itu pola kepemimpinan lama yang bersifat instruktif dan *topdown* harus sudah ditinggalkan dan beralih pada kepemimpinan transformasi agar semua elemen dalam sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Untuk mencapai tujuan sekolah, Kepala Sekolah harus melakukan 3 (tiga) fungsi kepemimpinan yaitu: (1) fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai, (2) fungsi yang berhubungan dengan pengarahan setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan, dan (3) fungsi yang berhubungan dengan pengkondisian atau suasana kerja yang mendukung kegiatan administrasi dan peranannya dalam memberikan bimbingan dan pengarahan kepada para pamong (guru), karyawan dan para siswa.

Tercapai tidaknya tujuan sekolah tergantung pada kebijakan, kemampuan, kecakapan, dan kemauan Kepala Sekolah sebagai pucuk pimpinan, pejabat struktural yang mempunyai kewenangan memimpin dan mengatur sumber daya sekolah. Dalam layanan administrasi, Kepala Sekolah bekerja sama dengan karyawan, pada proses pembelajaran bekerja sama dengan pamong, dan dalam membina para siswa bekerja sama dengan Bimbingan Konseling dan Wakil Kepala Sekolah.

Kepala Sekolah yang profesional akan memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya, dan dengan mudah dapat mengembangkan, membangun, dan meningkatkan kualitas profesionalisme guru serta karyawan sesuai dengan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan membina dan mengembangkan profesioanalisme guru. Maka Kepala Sekolah dituntut memahami 4 (empat) kompetensi profesionalisme guru yaitu: (1) kompetensi paedagogik, (2) kompetensi profesional, (3) kompetensi kepribadian, dan (4) kompetensi sosial, dan merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat penting dan berperan dalam menyelenggarakan pendidikan.

Dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah secara struktural Kepala Sekolah memiliki peran penting dalam memimpin, membangun jaringan dan hubungan dengan mitra kerja sekolah antara lain dengan komite sekolah, orang tua siswa, dunia industri, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan *stakeholder* internal maupun *stakeholder* eksternal.

Oleh karena itu untuk menjadi Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi yang dibuktikan dengan sertifikasi kepala sekolah. Pada era manajemen berbasis sekolah ini Kepala Sekolah tidak bisa hanya bekerja berdasarkan rutinitas saja, tetapi dituntut untuk kerja ekstra antara lain menyusun rencana strategik sekolah, memantau dan mengevaluasi implementasi pembelajaran, melakukan inovasi kurikulum dan melakukan kerja sama dengan pihak luar.

Didalam mewujudkan kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif, dan *akuntable*, terdapat 4 (empat) kunci sukses kepemimpinan yaitu: (1) memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya. (2) mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan. (3) mempunyai sifat keteladanan dalam kepemimpinan. (4) mampu memberdayakan staf, dan memahami kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing staf, dan perilaku dan siswa, (Wahjosumidjo, 2010:244).

### 2.3. Nilai dan Sistem Nilai

Menurut Robbins (1996:8) menyatakan nilai (*value*) sebagai asumsi dasar tentang apa yang ideal seperti yang diharapkan atau yang berguna. Dengan demikian nilai adalah sesuatu yang diinginkan apabila nilai tersebut bersifat positif, menguntungkan dan menyenangkan pihak yang memperolehnya, dan negatif apabila nilai tersebut tidak diinginkan atau merugikan kepentingannya.

Nilai juga dapat diartikan sebagai sebuah pikiran atau ide mengenai apa yang dianggap benar dan penting bagi seseorang dalam kehidupannya. Sedangkan kebenaran sebuah nilai tidak menuntut adanya pembuktian empirik, namun lebih terkait dengan penghayatan dan apa yang dikehendaki, disenangi atau dibenci oleh seseorang. Ndraha (1997:27-28) menyatakan bahwa nilai bersifat abstrak, karena nilai memuat sesuatu yang diyakini dan mempunyai makna kebenaran. Adapun isi yang termuat dalam nilai (*value*) ada 4 (empat) macam yaitu: (1) semangat, (2) perilaku, (3) sikap, dan (4) pendirian.

Rokeach sebagaimana dikutip oleh Ndraha (1997:30), menyatakan "... a *value system* is a learned organization of principles and rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision". Maksudnya bahwa suatu sistem nilai merupakan prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang dapat dipelajari dalam suatu organisasi untuk membantu seseorang memilih di antara berbagai alternatif, menyelesaikan konflik dan membuat keputusan.

Menurut Matondang (2008:46) bahwa suatu lembaga pendidikan menjadi berkualitas dan unggul apabila lembaga tersebut mempunyai keunggulan manajemen dengan kepemimpinan yang melaksanakan sistem nilai. Kemudian untuk mempertahankan keunggulan yang telah dicapai membutuhkan sistem nilai yang secara konsisten diikuti dan dilaksanakan oleh masyarakat pendukungnya. Sistem nilai inilah yang selanjutnya disebut nilai (*value*) yang terus berkembang seiring dengan waktu dan kemajuan jaman kemudian menjadi budaya organisasi. Sistem nilai sangat penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena sistem nilai meletakkan fondasi untuk memahami sikap dan motivasi yang dapat mempengaruhi persepsi.



## 3.1 Pendahuluan

Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Suratman (1995:15) Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD), tidak lain adalah pimpinan daripada kebijaksanaan, demokrasi dan kepemimpinan yang di dalamnya mengandung unsur-unsur kebenaran, keadilan, kekeluargaan, musyawarah, kebijaksanaan dan pengayoman. Trilogi kepemimpinan KHD adalah kepemimpinan yang demokratis model Tamansiswa, yaitu kepemimpinan yang menggerakkan **pikiran, perasaan, dan kemauan** anggotanya berdasarkan kesadaran sendiri, melakukan sendiri dan hasilnya dinikmati bersama.

Kepemimpinan ini di dalamnya mengandung nilai-nilai Trilogi kepemimpinan KHD terdiri dari 3 (tiga) prinsip yaitu: *Ing ngarsasung tulada, Ing madya mangun karsa, dan Tut wuri handayani*.

Trilogi kepemimpinan KHD dalam tataran kebijakan, yaitu “melaksanakan nilai-nilai dasar Trilogi kepemimpinan, implementasinya dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: (1) keadaan kehidupan kemasyarakatan, (2) keadaan sosial politik, sosial ekonomi, dan sosial budaya, (3) keadaan pendidikan pada saat ini”.

Sedangkan nilai-nilai dasar pada prinsip: (1) *Ing ngarsa sung tulada* artinya di depan menjadi teladan yaitu menjadikan dirinya menjadi contoh dan panutan. Pemimpin harus bisa menjadi contoh dan panutan bagi anak buahnya. (2) *Ing madya mangun karsa*, artinya di tengah membangun kehendak atau niat kemauan kehendak atau niat atau dapat berarti ide menuju kebaikan.

Pemimpin harus berjuang bersama anak buahnya. Dan (3) *Tut wuri handayani*, artinya dari belakang memberikan dorongan seorang pemimpin berdiri di belakang memberikan dorongan dan pengawasan. Untuk menjaga komitmen bagi siapa pun yang bersangkut dengan implementasi Trilogi kepemimpinan KHD, nilai-nilai tersebut diatur dalam peraturan tertulis dan tidak tertulis menjadi kesepakatan dan ditaati bersama.

Prinsip-prinsip yang terkandung dalam Trilogi kepemimpinan KHD dijadikan sebagai pedoman dalam kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga dapat menunjukkan sifat dan ciri-ciri pemimpin Tamansiswa. Sifat-sifat dan ciri-ciri tersebut membentuk karakter kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi kepemimpinan KHD yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

Karakter kepemimpinan dalam prinsip *Ing ngarsa sung tuladha* mempunyai makna: (1) memiliki jiwa disiplin, yakni kemampuan memerintah dalam diri sendiri, (2) memiliki jiwa mandiri, (3) bersikap laku sederhana, (4) memiliki jiwa *teaching*, yakni menjadi pamong yang terbaik, (5) memiliki jiwa *entertaining*, yakni menjadi pemimpin yang menghibur, (6) memiliki jiwa *marketing*, yaitu melaksanakan kepemimpinan dengan cara yang mudah, (7) memiliki semangat dan pekerja keras, dan (8) memiliki semangat bekerja ikhlas dan cerdas.

Karakter kepemimpinan dalam prinsip *Ing madya mangun karsa* yaitu: (1) memiliki sikap mawas diri/introspeksi, (2) memiliki sikap motivasi (3) mempunyai perilaku *ndeleng* (melihat), *niteni* (mengidentifikasi), *nirokake* (menirukan), *nambahi* (mengembangkan), (4) memiliki sifat yang selalu menyenangkan dan menjauhi sikap kesewenang-wenangan, dan (5) mempunyai perilaku kepemimpinan *astabrata*.

Kepemimpinan *astabrata* yang memiliki 8 (delapan) watak yaitu:

(a) *bumi*, seorang pemimpin hendaknya memiliki watak asketis, harus memiliki kemampuan menjaga jarak terhadap kehidupan dunia.

(b) *matahari*, seorang pemimpin menjunjung kekuasaan. Sifat utama dari matahari adalah menyinari semua yang ada tanpa pandang bulu secara merata dalam arti pemimpin harus mempunyai sifat yang murah hati.

(c) *rembulan*, seorang pemimpin harus memiliki pesona dan kepribadian yang menarik selalu dirindukan dan mendapat empati, dan seorang pemimpin yang menebarkan cinta kasih kepada bawahannya sehingga bawahannya selalu setia, tunduk, dan patuh.

(d) *angin*, seorang pemimpin memiliki sifat tekun dan kematangan hati dan kukuh hati dan pandai dalam bekerja sama.

(e) *samudera*, seorang pemimpin yang mempunyai watak membentangkan dan menebarkan kepandaian yang sudah berada di tangannya ke seluruh anak buahnya, baik mereka yang berada jauh maupun dekat dengan sang pemimpin semuanya merasa hormat dan takut disebabkan karena rasa segan dan sayang.

(f) *api*, seorang pemimpin harus memiliki keberanian dan wawasan yang luas, secara terus-menerus dapat mengkonsolidasikan kekuatannya sehingga bawahan yang dipimpinnya selalu berada dalam perlindungan dan pengawasannya, dan seorang pemimpin harus mempunyai sifat tegas dan berwibawa.

(g) *kartika*, seorang pemimpin memperhatikan dan memberi kesempatan kepada mereka yang dipimpinnya untuk maju dan berkembang. Kesempatan itu diberikan dengan memperhatikan bakat dan karakteristiknya, mereka yang dikaruniai daya pikir cemerlang diperlakukan berbeda dengan mereka yang tidak pintar, kepada yang malas belajar mereka di didik khusus dengan disiplin yang tinggi.

(h) *mendung*, seorang pemimpin disyaratkan bersifat adil dan memiliki ketegasan dalam menegakkan hukum. Semua jenis kejahatan baik kecil maupun besar ditimbang secara adil termasuk kejahatan fisik dan intelektual dalam menerapkan hukum sampai pada anggota keluarganya, tidak ada yang bisa lolos dari jerat hukum apabila melakukan kesalahan.

Sementara itu, karakter kepemimpinan dalam prinsip *Tut wuri handayani* yaitu: (1) memberi kemerdekaan anggota, (2) tidak ada paksaan, (3) tidak ada ancaman, (4) tidak ada hukuman, (5) tidak menyalahkan, (6) memberikan tanggung jawab, (7) menegakkan kewajiban, (8) memberikan dan hak warga (anggota), (9) memberi kesempatan yang leluasa kepada bawahan, (10) melatih kejujuran; (11) tanggung jawab, (12) mampu bekerja sama, (13) adil dan peduli, dan (14) pengawasan.

Kepimpinan Tamansiswa dengan Trilogi kepemimpinan KHD pada dasarnya merupakan implementasi dari nilai-nilai yang terkandung di dalam prinsip: *Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa, dan Tut wuri handayani*”, yang menempatkan hubungan pimpinan dengan warganya tidak dalam posisi sebagai “majikan dan buruh”, tetapi sebagaimana hubungan anak dengan orang tuanya.

Pada Trilogi kepemimpinan KHD telah dibakukan nilai-nilai kepemimpinan, di mana pemimpin harus bisa menjadi contoh, teladan dan panutan bagi warga yang dipimpin. Agar sekolah di Perguruan Tamansiswa dapat mandiri secara maksimal harus berdasar pada kekuatan sendiri, hemat dalam mempergunakan cara belanja sendiri (*zelf bedruiping system*) yang menjadi alatnya semua usaha yang hidup tetapi dengan berdiri sendiri.

Oleh karena bersandar pada kekuatan sendiri maka Pimpinan Tamansiswa dengan tidak terikat lahir atau batin serta dengan suci hati berniat berdekatan dengan sang anak, tidak meminta sesuatu hak akan tetapi menyerahkan diri dan berhamba kepada sang anak, (Piagam dan Peraturan Besar Persatuan Tamansiswa, 2009:2).

Pada Trilogi kepemimpinan KHD mengenal adanya “organisatoris” dan “organis”, pertama kali diucapkan oleh Ki Tjokrodirdjo. Organisatoris artinya “menurut peraturan yang ada” adalah baik dan harus ditaati. Akan tetapi kalau peraturan tersebut kebetulan salah, tidak dapat menggambarkan laku, bahkan mungkin menyukarkan, atau menyalahi kenyataan dan kebenaran, maka manusia yang menjelaskan harus bertanggung jawab. Organisatoris yang tidak organis (hidup) adalah sama dengan mesin dan itu tidak dapat dibenarkan. Masalah organisatoris yang organis tidak pernah menjadi aturan yang tertulis, tetapi senantiasa ditaati oleh pemimpin-pemimpin Persatuan Tamansiswa (Tauchid, 2004:39).

### **3.2. Persatuan Perguruan Tamansiswa**

Persatuan Perguruan Tamansiswa didirikan oleh RM. Suwardi Surjaningrat, pada tanggal 3 Juli 1922 di Mataram (Yogyakarta) menyerukan kepada bangsa Indonesia agar kembali kepada kepribadian nasionalnya, supaya bangsa Indonesia menempuh jalan kehidupan menurut garis hidupnya.

Persatuan Perguruan Tamansiswa dibangun dari visi, misi, dan tujuan didirikannya Persatuan Perguruan Tamansiswa sesuai dengan Buku Peraturan Besar Persatuan Tamansiswa 2007 sebagai berikut:

1. Visi Persatuan Perguruan Tamansiswa adalah sebagai badan perjuangan kebudayaan dan pembangunan masyarakat yang menggunakan pendidikan dalam arti luas sebagai sarana utama dalam upaya membangun masyarakat tertib, damai, salam, dan bahagia.
2. Misi Persatuan Perguruan Tamansiswa adalah melestarikan dan mengembangkan kebudayaan nasional Indonesia: mewujudkan masyarakat tertib, damai, salam, dan bahagia sesuai dengan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan mempertajam daya cipta, rasa, dan karsa, menuju pembangunan masyarakat merdeka lahir dan batin, berbudi pekerti luhur, serta tinggi harkat dan martabat kemanusiaannya.
3. Tujuan Persatuan Perguruan Tamansiswa adalah mewujudkan cita-cita kemanusiaan dan cita-cita kemerdekaan Indonesia yang berdasarkan pada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Maksud dan tujuan didirikan Persatuan Perguruan Tamansiswa adalah untuk membangun budaya sendiri, jalan hidup sendiri dengan mengembangkan rasa merdeka dalam hati setiap orang melalui sarana pendidikan yang berlandaskan pada sendi kebangsaan.

Sebagai landasan filosofinya ialah nasionalistik dan universalistik, dengan penjelasan sebagai berikut: (1) Nasionalistik adalah budaya nasional bangsa yang merdeka dan independen baik secara politis, ekonomis, maupun spiritual, dan (2) Universalistik artinya berdasarkan pada hukum alam (*natural law*), yaitu bahwa segala sesuatu merupakan perwujudan dari kehendak Tuhan Yang Maha Esa, (Soeratman, 1995:16).

Persatuan Perguruan Tamansiswa sejak lahirnya telah memiliki demokrasi yaitu “*Democratie and Leiderschap*”, yang mengakui hak kebebasan tiap-tiap orang, tetapi harus pula tiap-tiap orang mengakui adanya pemimpin untuk keselamatan dan kepentingan pergaulan hidup bersama. Tentang demokrasi Persatuan Tamansiswa menghindari pengertian demokrasi menurut faham Barat yang menempatkan kekuasaan berdasarkan jumlah suara (separuh lebih satu), tetapi demokrasi di bawah pimpinan kebijaksanaan disebut “*Democratie and Leiderschap*”.

Cita-cita Ki Hadjar Dewantara dengan gerakan hidup Tamansiswa, dalam wujudorganisasi pendidikan dan kebudayaan, mempunyai tujuan mewujudkan masyarakat tertib damai dan hidup salam bahagia. Cita-cita hidup salam bahagia hanya bisa dicapai dalam satu masyarakat yang tertib dan damai.

Ketertiban menjadi syarat mendatangkan kedamaian, sedangkan ketertiban oleh karena paksaan dan tekanan tidak akan mendatangkan kedamaian hidup. Tertib lahirnya damai batinnya itulah yang akan diwujudkan dan dicapai oleh Persatuan Tamansiswa. Hidup salam dan bahagia sebagaimana dicita-citakan Persatuan Perguruan Tamansiswa yaitu membentuk manusia yang selamat lahirnya dan bahagia batinnya,dicapai dengan kecukupan sandang, pangan, papan dan keperluan jasmaniah serta bebas merdeka jiwanya.

Persatuan Tamansiswa sebagai Badan Persatuan Perguruan berbentuk “keluarga”, baik dalam sifat batinnya, maupun bentuk lahirnya, dengan isi dan irama pelaksanaannya.

Kata keluarga, menurut pandangan Tamansiswa berasal dari “kawula” dan “warga”, dengan pengertian bahwa “kawula” mempunyai arti abdi atau pembantu yang berkewajiban mengabdikan diri dan menyerahkan segala tenaga, waktu dan pikiran kepada yang olehnya dianggap sebagai tuannya. Sedangkan kata warga berarti anggota, yang mempunyai tanggung jawab dan berwenang ikut memimpin, mengatur, dan ikut menetapkan segala sesuatu yang akan dilaksanakan.

Dengan demikian keluarga mengandung arti bersatunya antara abdi (pembantu) dengan anggota, bersatunya aku dan kita, bersatunya pemimpin dan yang dipimpin, bersatunya makhluk dan khalik-Nya secara harmonis.

Dengan demikian dalam kekeluargaan mengandung sifat dasar keluarga yaitu adanya:

1. Pengabdian kepada kesejahteraan, keselamatan, kebahagiaan dan kemajuan bersama, bukan hanya orangper-orang, kepada masyarakatnya dan juga pada alam sekitarnya termasuk di dalamnya pengabdian kepada Tuhan.
2. Kasih sayang sesama, yang tidak dipaksakan, tetapi timbul dengan sendirinya atas dasar kesatuan persatuan dalam keluarga dan dari kasih sayang itu menimbulkan kesediaan berkorban.
3. Demokrasi dan kesejahteraan bersama, yaitu demokrasi yang tidak meluap-luap dan menimbulkan anarki, tetapi demokrasi yang dipimpin oleh kebijaksanaan (*democratie and leiderschap*) yang mewujudkan kesejahteraan.
4. Sikap toleransi, yaitu sikap murah hati dan membiarkan orang lain hidup menurut keyakinan dan kehendaknya sendiri, sejauh tidak mengganggu tertib damainya lingkungan.

Sikap toleransi inilah yang selanjutnya berkembang menjadi rasa bebas (merdeka) yang bertanggung jawab. (5) tidak adanya nafsu untuk menguntungkan diri sendiri, atau pamrih pribadi dengan merugikan anggota yang lain, (Sunarno, 2011:33).

Setiap keluarga Tamansiswa wajib mentaati “adat kesusilaan” walaupun adat kesusilaan tersebut tidak tertulis dalam peraturan, terlebih kesusilaan kewanitaan. Khusus untuk pimpinan di Persatuan Tamansiswa KHD menciptakan “Tri Pantangan”, seorang pemimpin yang terdiri dari pantangan: (1) menyalahgunakan kekuasaan, (2) menyalahgunakan perbendaharaan, dan (3) melanggar kesusilaan.

Dari ketiga pantangan tersebut seorang pemimpin wajib menghindari karena melanggar etika norma yang sudah ditetapkan di Persatuan Tamansiswa dan apabila prinsip Tri Pantangan tersebut dapat diterapkan dan dilaksanakan pastilah seorang pemimpin terhindar dari masalah hukum dan moralitas.

Selain Tri Pantangan Persatuan Tamansiswa menpunyai faham “*Democratie and Leiderschap*” yaitu faham yang sejak lahirnya Persatuan Tamansiswa sudah dijunjung tinggi dan menjadi salah satu dasar kepemimpinan di Tamansiswa yang menjunjung tinggi kebebasan tiap-tiap orang, dan mengakui adanya pemimpin untuk ketertiban dan keselamatan bersama.

Demokrasi dan pimpinan kebijaksanaan adalah cara dan ajaran hidup Tamansiswa. Karena demokrasi tanpa *leiderschap* menimbulkan *chaos* dan *enarchie*, membahayakan masyarakat. Sedangkan *leiderschap* tanpa demokrasi menimbulkan tirani kesewenang-wenangan, dan penindasan sesama manusia.

Dalam demokrasi di Tamansiswa KHD menyatakan bahwa suatu keputusan yang adil tidak didasarkan pada imbalan jumlah suara separuh lebih satu, seperti yang berlaku pada demokrasi liberal. Apalagi jika keputusan tersebut menyangkut kehidupan seluruh keluarga Tamansiswa yang dilakukan melalui kebulatan pendapat, misalnya rapat untuk memutuskan sesuatu belum adanya suara bulat, maka rapat ditunda selama 24 (dua puluh empat) jam.

Hal itu memberi kesempatan istirahat dan untuk menenangkan hati serta pikiran agar dapat mempertimbangkan masak-masak di dalam mengambil putusan yang tepat. Apabila pada rapat kedua juga belum dapat persetujuan secara bulat, maka terhadap soal itu tidak jadi diambil keputusan. Tidak ada pernyataan *minderheidsnota (not minorita)*, sebagai pernyataan tetap tidak setuju atas keputusan itu, yang seolah-olah minta dibebaskan dari tanggung jawab melaksanakan keputusan musyawarah yang telah dilakukan.

Demi kepentingan bersama orang tunduk kepada keputusan hasil musyawarah, tidak terkecuali terhadap kepentingan bersama. “*Demokratie and Leiderschap*” tetap menjadi dasar pikiran mengenai syarat-syarat ketertiban dan kedamaian dalam segala hal, termasuk usaha pendidikan dan organisasi seperti yang diadatkan dalam organisasi Tamansiswa, (Tauchid, 2004:27).

Menurut Mochamad Tauchid (2004:36), pelaksanaan faham “*Democratie and Leiderschap*” dan “Demokrasi Terpimpin” pada organisasi Tamansiswa, tentang maksud dan sendi ke-Tamansiswaan pada tingkat pertama harus ada hubungan antara asas kerakyatan dengan cita-cita perikeadaban manusia, agar demokrasi tidak “*salah kedaden*” atau bertumbuh salah menjadi keadaan yang tak teratur atau “*chaos*”.

Dalam “*Democratie and Leiderschap*” tidak berbeda halnya tiap-tiap anggota masyarakat berhak untuk berkuasa dan menentukan bentuk sesuai tempatnya masing-masing, berhak untuk berkuasa dalam rangka mewujudkan hidup dan penghidupannya secara bebas dan merdeka, mengisi alamnya serta menetapkan langkah-lakunya menurut kodrat dan kepentingannya sendiri- sendiri, (Tauchid, 2002:26-27).

Syarat “*Democratie and Leiderschap*” seperti yang dimaksudkan dalam faham Tamansiswa dinyatakan dengan istilah “*Leiderschap*”, yakni nilai kebatinan dalam hidup manusia yang menurut ajaran adab dianggap pusat gerak-gerak kejiwaan yang mengandung unsur benar dan adil.



#### **4.1. Pendahuluan**

Untuk mengetahui sejauh mana pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, maka Penulis mengadakan penelitian. Di mana dalam penelitian pendahuluan, Penulis melakukan wawancara dengan 3 (tiga) Kepala Sekolah, kemudian dilanjutkan hasil observasi dan dokumentasi.

Tujuannya yaitu untuk mendapatkan data nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD dan implementasi kepemimpinan pada saat ini, dan kendala apa saja yang dihadapi. Dari penelitian tersebut menghasilkan model faktual kepemimpinan Kepala Sekolah dan membuat desain model konseptual kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD.

Dalam pengumpulan data, Penulis melakukan wawancara 3 (tiga) Kepala Sekolah yaitu: SMK Tamankarya Tamansiswa Girisubo Gunungkidul, SMK Tamankarya Tamansiswa Jetis Kota Yogyakarta, dan SMK Tamankarya Tamansiswa Nanggulan, Kulonprogo. Wawancara ini tentu saja didukung dengan observasi serta dokumentasi.

Sedangkan, untuk observasi, Penulis melakukan dengan pengamatan langsung menggunakan alat observasi terhadap subjek yang diteliti dilakukan di dalam situasi yang sebenarnya. Observasi tidak hanya terbatas pada pengamatan langsung dilakukan di sekolah yang terkait dengan kepemimpinan Kepala SMK Tamankarya.

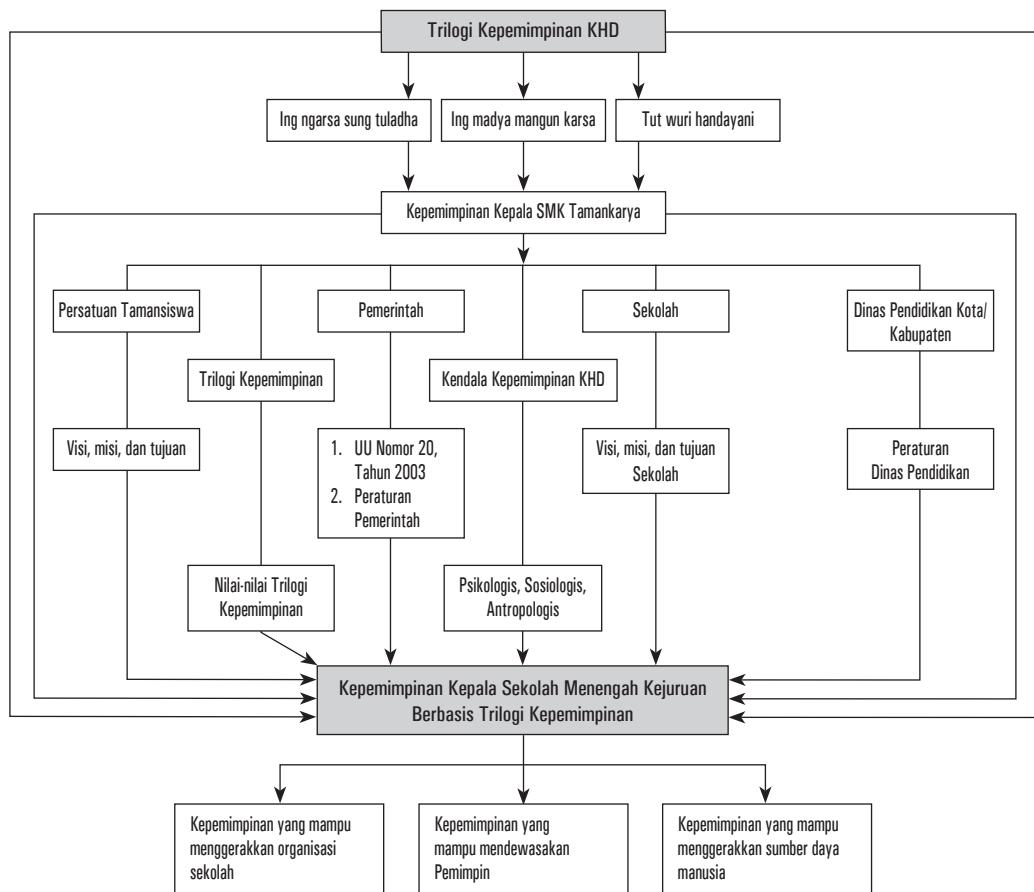
Sementara itu untuk dokumentasi yang Penulis lakukan yaitu mengumpulkan data dari dokumen yang ada hubungannya dengan kepemimpinan Kepala Sekolah. Hal itu digunakan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi. Dokumentasi yang dilakukan Penulis dalam penelitian ini adalah untuk merekam implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah dengan pamong, karyawan dan siswa.

## 4.2. Model Faktual Kepemimpinan Kepala Sekolah

Langkah perencanaan pengembangan model kepemimpinan Kepala sekolah ini dimulai dari: (1) penentuan target pengembangan, (2) pendekatan model pengembangan, (3) penentuan sumber data atau lokasi penelitian dan (4) penentuan waktu pelaksanaan penelitian.

Target penelitian yang Penulis buku ini lakukan yaitu pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK Tamankarya sesuai kebutuhan Persatuan Perguruan Tamansiswa pada saat ini.

Model faktual dihasilkan dari hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan di 3 (tiga) SMK Tamankarya di Tamansiswa Yogyakarta seperti pada gambar 4.1.



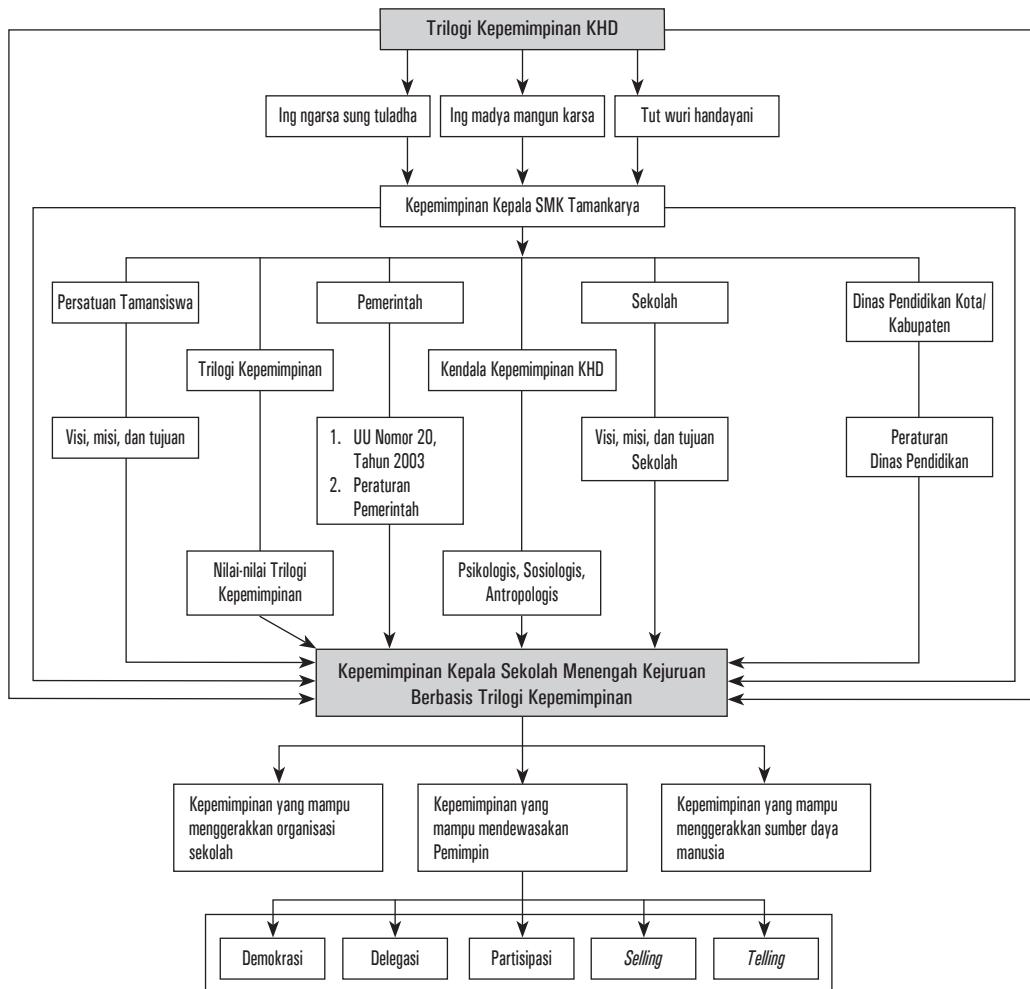
**Gambar 4.1. Model Faktual Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

Dari penelitian pendahuluan menghasilkan model faktual kepemimpinan kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dan kendala pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu kendala: psikologis, antropologis, dan sosiologis.

Permasalahan dan kendala yang muncul pada pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah tersebut pada dasarnya mempunyai kesamaan masalah dan kendala antara kepala sekolah yang satu dengan yang lainnya, yang membedakan tingkat permasalahannya saja. Karena permasalahan yang muncul bersifat kendala sehingga pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah belum bisa maksimal, dan menyebabkan kurangnya motivasi kepemimpinan kepala sekolah.

### **4.3. Desain Model Konseptual**

Adapun untuk Desain Konseptual Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK Tamankarya dibangun berdasarkan pada Model Faktual kepemimpinan Kepala Sekolah, dipadu dengan studi literatur yang ada hubungannya dengan kepemimpinan Kepala Sekolah, kajian penelitian yang relevan, dan analisis kebutuhan kepemimpinan Kepala SMK Tamankarya seperti pada gambar 4.2.



**Gambar 4.2. Desain Konseptual Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

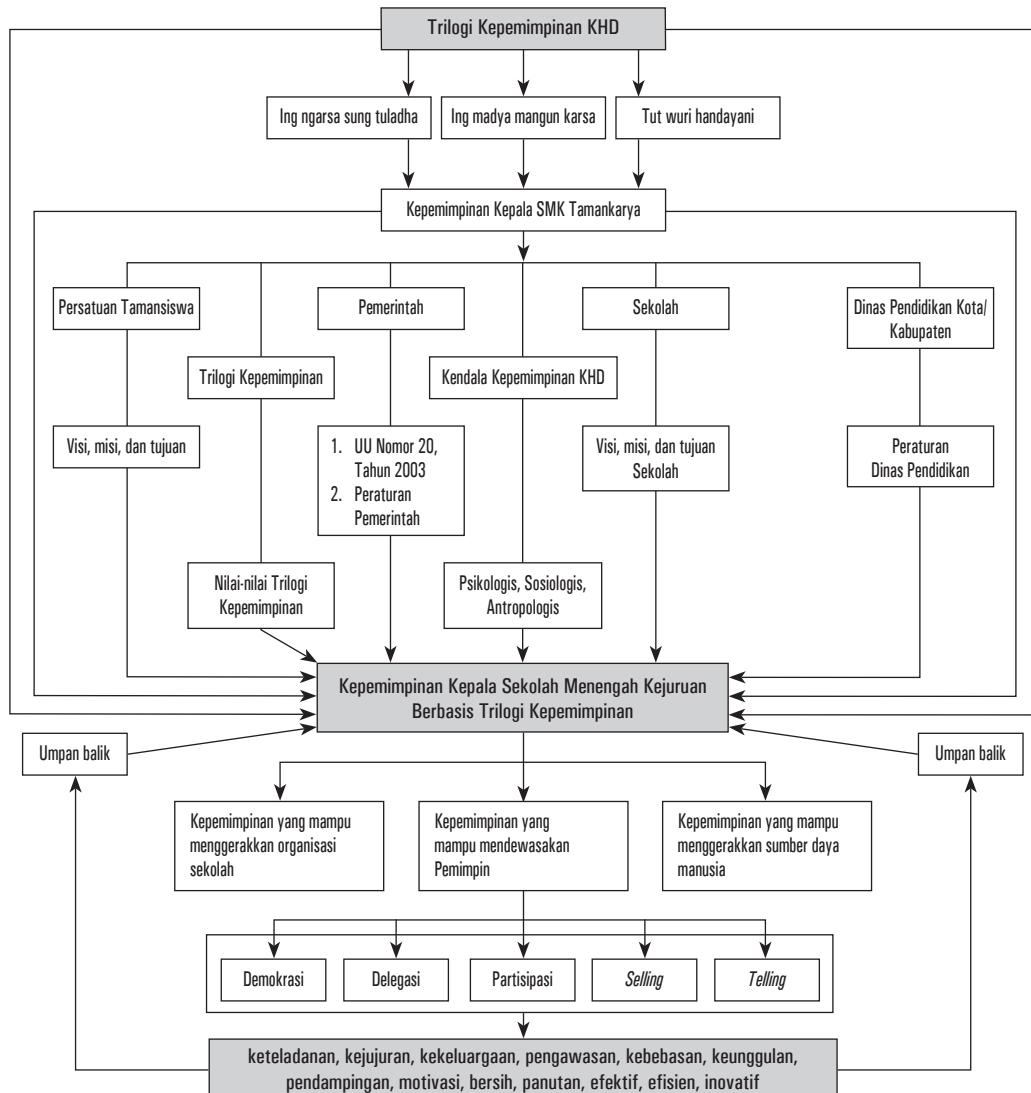
#### 4.4 Pengembangan Desain Model

Tahap pengembangan desain model kepemimpinan Kepala sekolah adalah tahap pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD) yang didasarkan pada model konseptual.

Desain model konseptual dikembangkan melalui validasi *Ekspert Judgement* dari pakar dan ahli manajemen pendidikan untuk memberikan evaluasi dan penilaian terhadap model konseptual, dengan melakukan evaluasi, analisis, dan penilaian, memberi masukan atas kelemahan, kekurangan, kelebihan dan keunggulan desain model konseptual kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, masukan dan saran kekurangan dan kelebihan dari model yang ditawarkan digunakan untuk memperbaiki model konseptual.

Pakar atau ahli yang Penulis minta untuk mengevaluasi, memberi saran dan masukan: (1) Prof. Dr. Ki Djohar, MS, (2) Prof. Dr. Ki Supriyoko, M.Pd, (3) Prof. Dr. Ki Wurjadi, MS, (4) Dr. Ki Mundilarno, M.Pd, (5) Dr. Ki Sahedy Noor, SK, MM., dan (6) Dr. Ki Samidjo, M.Sc. dalam bentuk *Focus Group Discastion* (FGD).

Setelah diperbaiki atas dasar masukan, saran dan pendapat dari para ahli menghasilkan desain model hipotetik pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah seperti pada gambar 4.3.



**Gambar 4.3. Desain Hipotetik Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

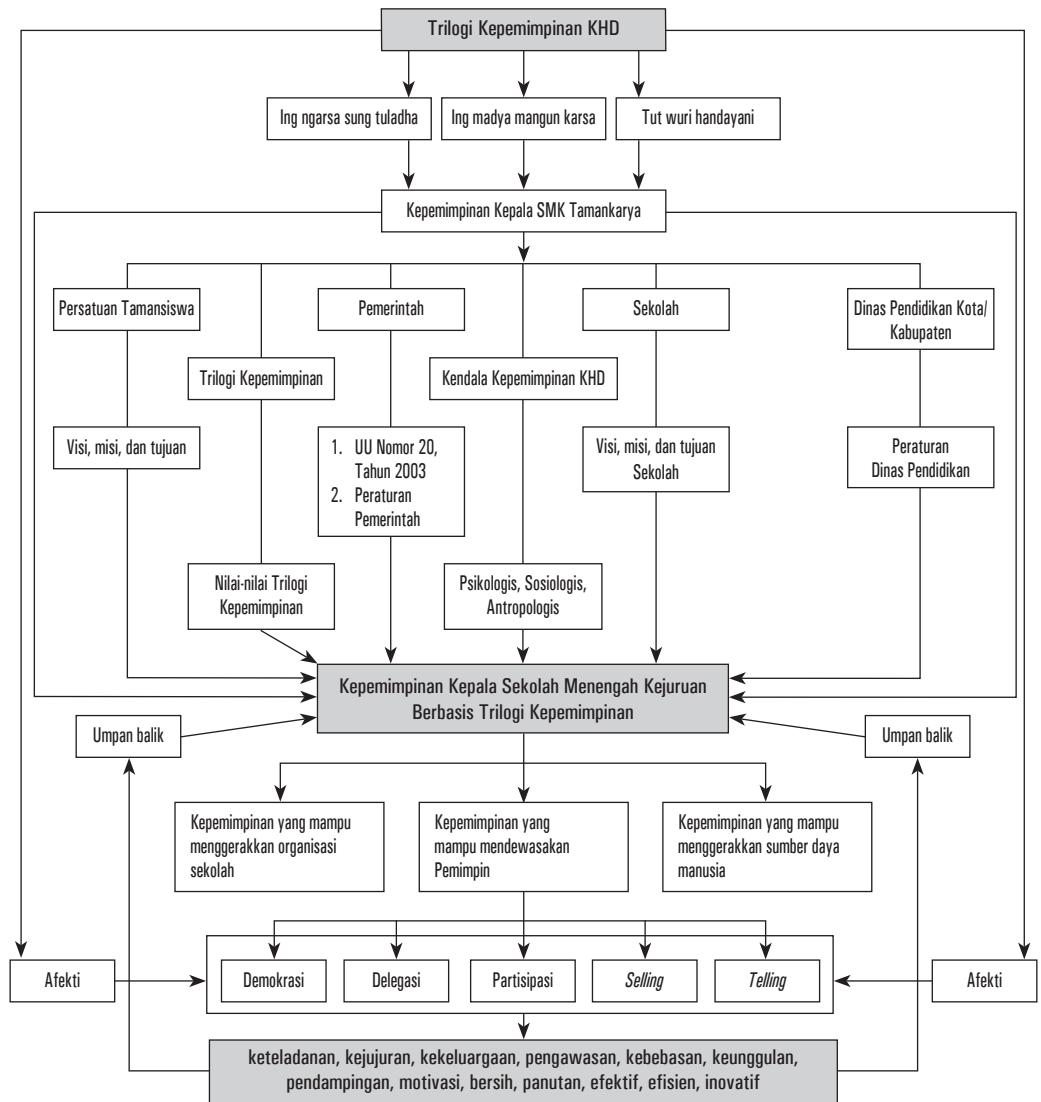
Pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) dimulai dengan peneliti mempresentasikan desain Model Hipotetik pengembangan kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, selanjutnya kepada masing-masing peserta diminta memberikan tanggapan, saran dan masukan.

Pada akhir FGD para peserta diminta pendapat secara tertulis berupa refleksi dan saran-saran perbaikan model hipotetik kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD. Refleksi tertulis berupa pendapat peserta FGD, berisi kekurangan dan keunggulan, selanjutnya diolah untuk melakukan perbaikan desain model hipotetik.

#### **4.5. Model Final Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

Berdasarkan hasil validasi model hipotetik melalui FGD menghadirkan para ahli dan praktisi pendidikan diketahui kelemahan, kekurangan dan kelebihan desain model hipotetik pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD.

Selanjutnya atas dasar masukan dan saran kelemahan-kelemahan dan kekurangan tersebut digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki atau menyempurnakan Desain Hipotetik Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD menghasilkan Model Final Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK Tamankarya seperti pada gambar 4.4.



**Gambar 4.4. Model Final Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

Pembaca yang budiman, untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh Kepala Sekolah sehingga dapat mengembangkan sekolah dan memenuhi standar kepemimpinan Kepala Sekolah yang profesional diperlukan penelitian yang fokus pada model kepemimpinan Kepala Sekolah khususnya di lingkungan Yayasan Perguruan Tamansiswa dan strategi yang dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas.

Dengan mengembangkan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD ini diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mengembalikan kejayaan dan kepercayaan masyarakat kepada sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Tamansiswa.

Hasil penelitian dan Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD yang Penulis buku ini lakukan dapat didiskripsikan meliputi:

1. Nilai-nilai yang terkandung dalam Trilogi kepemimpinan KHD yang dijadikan pedoman antara lain kedisiplinan panutan, pengarahan dan pengawasan, kebebasan, keterbukaan, dan pendampingan.
2. Kendala yang dihadapi oleh Kepala Sekolah yaitu kendala sosiologis, antropologis, dan psikologis.
3. Keteladanan Kepala Sekolah antara lain jujur, adil, dan bijaksana.
4. Motivasi yang digunakan penghargaan, prestis, mandiri, merdeka, dan toleransi.
5. Model final kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD.

Pada kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, Kepala Sekolah tidak sekedar memimpin sekolah tetapi harus bisa menjadi pemimpin dan figur sekaligus sebagai panutan, tuntunan dan teladan bagi para pamong, karyawan dan siswa dalam kehidupan sehari-hari. Kedudukan dan peran yang strategis Kepala Sekolah tersebut tidak terbatas pada hubungan kerja, tetapi juga berkaitan dengan sikap, etika dan moral, karena Kepala Sekolah memiliki peran mengembangkan sekolah dan meningkatkan kualitas lulusan.

Oleh karena itu, Kepala Sekolah mempunyai tugas yang kompleks, karena di samping melaksanakan tugas tersebut di atas, Kepala Sekolah harus memimpin, menjadi manajer sekolah dan sekaligus sebagai pendidik sehingga dituntut mempunyai kecerdasan akademik yang harus diimbangi dengan kepribadian dan akhlak mulia.

Pada kepemimpinan di Persatuan Tamansiswa baik pada Organisasi Persatuan Tamansiswa, Cabang Tamansiswa maupun Bagian atau Sekolah posisi seseorang hanyalah berbeda pada wewenang dan tanggung jawabnya, tetapi mempunyai tugas dan fungsi yang sama yaitu mengabdi dan membela Persatuan Tamansiswa, dengan demikian maka Kepala Sekolah harus bisa memimpin sekolah dengan baik dan bijaksana.

Lebih lanjut dikemukakan keadaan sekolah Tamansiswa: (1) masih perlu ditingkatkan kualitas sarana dan prasarana sekolah, melengkapi alat praktik, yang sudah ketinggalan jaman diganti, (2) kualitas sumber daya manusia pendidikan masih perlu ditingkatkan, dan (3) masih ada Kepala sekolah yang belum mempunyai persepsi dan pemahaman yang sama tentang Trilogi Kepemimpinan KHD.

Tata kelola sekolah di Perguruan Tamansiswa Yogyakarta yang masih ada yang belum memenuhi tuntutan manajemen berbasis sekolah dan belum seragam. Sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Tamansiswa pada saat ini kualitasnya belum merata, mengalami kemunduran dan kurangnya minat masyarakat menyekolahkan anaknya sekolah di Perguruan Tamansiswa dan bahkan tidak sedikit yang sudah meninggalkan sekolah-sekolah di bawah naungan Perguruan Tamansiswa. Karena dalam pelaksanaan Trilogi Kepemimpinan KHD belum bisa mengatasi masalah keuangan, kepemimpinan dan sumber daya manusia.

Prosedur penetapan kebijakan kepemimpinan Kepala Sekolah di lingkungan Perguruan Tamansiswa Yogyakarta masih perlu diperbaiki yaitu antara pemegang kebijakan dalam hal ini Yayasan dan Kepala sekolah sebagai pelaksana kebijakan, sehingga dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala, sebagai akibat dari kurang koordinasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang Penulis buku ini lakukan ternyata latar belakang pendidikan, status sosial, pengalaman kerja dan faktor usia yang belum tentu menunjukkan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia. Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kemampuan dan kapasitas yang cukup baik belum tentu hasil pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah memadai.

Organisasi (sekolah) dan manajemen yang merupakan sistem penunjang (*support system*) dalam pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan dapat memperkuat dan menunjang pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan layanan kepemimpinan prima.

Kenyataan yang terjadi di lapangan di SMK di lingkungan Tamansiswa Yogyakarta masih menunjukkan belum efektif dan belum bisa menampung semua aktivitas pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah. Dominasi Yayasan sebagai atasan Kepala Sekolah dan sekaligus penentu kebijakan pendidikan, masih dominan sehingga Kepala Sekolah menjadi pelaksana dan subordinat dari penentu kebijakan dalam hal ini Yayasan Perguruan Tamansiswa.

Dalam hubungan ke luar Kepala Sekolah sebagai mitra masyarakat yang mempunyai tingkat sejajar, hanya dengan tugas yang berbeda dituntut memiliki kreativitas dan inovasi di dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah agar sekolah yang dipimpin dapat berkembang dan menjadi berkualitas.

Berdasarkan pada hal tersebut di atas pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat dikemukakan:

1. Dalam penentuan kebijakan Kepala Sekolah secara prosedural dan pelaksanaannya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
2. Pelaksanaan kebijakan kepemimpinan Kepala Sekolah sudah terjadi interaksi dengan baik dengan pamong dan karyawan.
3. Partisipasi pamong, karyawan dan siswa sudah terkondisi dengan baik.
4. Prinsip manajemen belum dilaksanakan secara baik dalam penentuan kebijakan Kepala Sekolah.
5. Pelaksanaan kepemimpinan Kepala sekolah masih dipengaruhi oleh (a) Yayasan Persatuan Perguruan Tamansiswa, (b) Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Kabupaten Gunungkidul dan Kabupaten Kulonprogo, (c) *stakeholder* internal dan (d) tuntutan masyarakat (*stakeholder* eksternal) yang berorientasi pada pemenuhan kepentingan masyarakat dan tuntutan kebutuhan siswa.
6. Struktur organisasi SMK di bawah naungan Yayasan Cabang Perguruan Tamansiswa, merupakan perwakilan dan bawahan dari Persatuan Perguruan Tamansiswa yang berpusat di Yogyakarta.
7. Nafkah para pamong diperoleh dari hasil penyelenggaraan pendidikan dan dari bantuan pemerintah dalam bentuk tunjangan sertifikasi guru dan bantuan lain yang sah.

Contohnya, kepemimpinan Kepala sekolah SMK Tamankarya di Tamansiswa Yogyakarta, apabila dianalisis dengan model interaksi (*interactive model*) kepemimpinan Kepala Sekolah antara Kepala Sekolah, Yayasan, pamong siswa, menghasilkan kepemimpinan Kepala Sekolah yang demokratis, memberi keteladanan, menjunjung tinggi kekeluargaan.

Selain itu mampu melakukan pengawasan, memberikan kebebasan dalam bekerja kepada pamong dan karyawan, menghasilkan kepemimpinan yang unggul, memberikan pendampingan, memberi motivasi, kepemimpinan yang bisa dijadikan panutan, bersih, efektif, dan efisien, kepemimpinan yang inovatif, serta memberikan pengayoman dan kekeluargaan.

Dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah tidak bisa lepas dari kebijakan Persatuan Tamansiswa, Yayasan Cabang Tamansiswa, dan pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten atau Dinas Pendidikan Kota dalam melaksanakan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan Kurikulum dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional dan pemerintah daerah setempat.

**Anda, pembaca buku** ini mungkin bertanya, apa sebenarnya tujuan pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah ini yaitu untuk mendapatkan model kepemimpinan Kepala SMK yang tepat untuk diterapkan di sekolah SMK Tamankarya di Tamansiswa Yogyakarta. Dan pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah ini dimaksudkan untuk mendapatkan model kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif, dan unggul untuk diterapkan dan dijadikan model Kepemimpinan Kepala SMK Tamankarya di lingkungan Yayasan Perguruan Tamansiswa.

Desain Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dikembangkan dengan model interaktif partisipatif dengan mengembangkan fungsi-fungsi manajemen dan prinsip *good governance*.

Model interaktif dalam pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Tamankarya di Tamansiswa Yogyakarta merupakan proses yang dinamis sehingga semua pihak yang terlibat baik sebagai penentu kebijakan maupun pelaksana kebijakan, dapat berperan sesuai dengan kapasitas masing-masing sehingga semua pihak dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan serta adanya perubahan pada setiap tahapan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah, apabila dipandang masih ada kekurangan dan kelemahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mengusulkan perubahan dan penyesuaian.

Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, digambarkan dalam sebuah bagan, yang mana bagan tersebut merupakan alur bagian atau elemen yang saling berhubungan dan mempengaruhi dalam kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan, pada SMK Tamankarya di Tamansiswa Yogyakarta. Dalam penerapan kepemimpinan Kepala Sekolah digambarkan adanya masyarakat yang berpengaruh terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah dan manajemen kepemimpinan yang dilaksanakan.

Model partisipatif dalam Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan kombinasi antara model *top down* dengan model *bottom up* di mana dalam pelaksanaanya terjadi interaksi antara Kepala Sekolah dengan warga sekoalah (pamong, karyawan, dan siswa). Model partisipasi ini sama dengan

prinsip manajemen yang tahapannya dimulai dari perencanaan dan diakhiri dengan pengawasan dan pengendalian, partisipasi warga sekolah pada tahapan khususnya pada tahapan perencanaan dan pengawasan sehingga kepemimpinan Kepala Sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dan warga sekolah.

Model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD menghasilkan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang memenuhi prinsip-prinsip demokrasi, transparansi, akuntabel, dan *fairness*.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang demokratis artinya mau mengakomodasi dan memperhatikan aspirasi warga sekolah, transparansi adanya keterbukaan dalam kepemimpinan, akuntabel artinya benar-benar dapat diperlengkungjawabkan, dan *fairness* yaitu adil serta responsif terhadap perkembangan situasi.

Masukan pakar dan ahli pada validasi Model Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah pada umumnya memberikan saran dan masukan terhadap desain model konseptual yang ditawarkan terutama:

1. Desain Model Konseptual perlu disempurnakan lagi dengan memperhatikan keterkaitan antar elemen atau bagian dan model yang belum mencerminkan kepemimpinan Kepala Sekolah yang berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD,
2. Desain model kepemimpinan Kepala Sekolah yang ditawarkan belum tampak apa yang menjadi *out put* dari Desain Model Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD,
3. Penyempurnaan desain model menghasilkan pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat dijadikan model kepemimpinan yang lebih operasional dan memiliki keunggulan dan keefektifan sebagai sebuah model kepemimpinan.

Berdasarkan masukan dan saran-saran tersebut maka model final yang dihasilkan adalah sebuah Pengembangan Model Kepemimpinan yang digambaran dalam sebuah bagan yang dapat menggambarkan alur dan proses bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, dalam pelaksanaan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan sekolah yang efektif dan efisien.

Hasil Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD mempunyai kemampuan mengembangkan dan menggerakkan organisasi (sekolah), menggerakkan sumber daya manusia, dan meningkatkan diri pimpinan atau Kepala Sekolah pada SMK Tamankarya menghasilkan model kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat diterapkan pada

kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan delegasi, kepemimpinan partisipasi, dan kepemimpinan *telling* dan *selling*.

Didalam kepemimpinan tersebut, tercermin kepemimpinan efektif, efisien, yang memiliki keunggulan, keteladanan, kejujuran, kekeluargaan, pengawasan, pendampingan, motivasi, bersih, panutan, pengayomam dan inovatif, yang mengedapankan, karakter, etika, *relegi* dan mempunyai sifat kebebasan, inovatif, panutan, dan kekeluargaan.

Menurut Wahjosumidjo (2010: 244), untuk sukses memimpin sekolah sedikitnya terdapat 4 (empat) kunci sukses kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu: (1) Mempunyai Visi yang utuh, Kepala sekolah yang sukses dalam mengembangkan manajemen dan kepemimpinannya harus memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya. (2) mempunyai tanggung jawab, yaitu salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bahwa dirinya merasa mendapat amanah kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. (3) keteladanan, merupakan aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan Kepala Sekolah. (4) mampu memberdayakan staf, dan memahami kebutuhan pokok yang paling mendasar dari masing-masing guru, karyawan, harga diri, merasa dianggap penting, dan perilaku siswa (Wahjosumidjo, 2010:244).

Sedangkan Soegito (2011:8) menyatakan ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter bahwa kepemimpinan “....*Autocratic or authoritarian: These kinds of leader give definite instruction, demand compliance, emphasize task performance influence on decisions, do not welcome suggestions from them, use coercion, threat and authority to enforce discipline and unsure performance*”. Hal itu berarti bahwa kepemimpinan otoriter memiliki ciri-ciri antara lain: (1) memberi instruksi secara pasti, (2) menuntut kerelaan berkorban, (3) menekankan pada pelaksanaan tugas, (4) melakukan pengawasan tertutup, (5) membatasi izin, (6) bawahan tidak bisa mempengaruhi keputusan pimpinan, (7) tidak menerima saran dari bawahan, dan (8) memakai paksaan kekuasaan untuk melaksanakan keputusan.

Menurut penelitian yang dilakukan Chrispeels (2008:43) menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat dikategorikan sebagai pemimpin sejati apabila memenuhi kriteria yaitu:

1. **Visioner**, mempunyai tujuan pasti dan jelas serta tahu ke mana akan membawa para pengikutnya. Seorang pemimpin yang mempunyai visi misi dan arah yang jelas, kemungkinan berhasil dan sukses lebih besar daripada mereka yang hanya menjalankan sebuah kepemimpinan,

2. **Sukses bersama**, membawa sebanyak mungkin pengikutnya untuk sukses bersamanya. Namun, lebih dari itu, kepemimpinan yang visioner mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk regenerasi di masa depan. Pemimpin yang mampu mempersiapkan pemimpin berikutnya barulah dapat disebut seorang pemimpin sejati.

Di bidang apa pun dalam berbagai aspek kehidupan ini, seorang pemimpin dikatakan sukses apabila yang bersangkutan mampu menghasilkan kader-kader muda calon pemimpin di masa yang akan datang.

Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan Chrispeels (2008:43) tersebut di atas maka Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK mempunyai kelebihan dan keunggulan, dibandingkan dengan hasil penelitian tersebut di atas.

Hal itu oleh karena pengembangan model kepemimpinan ini menghasilkan model pemimpinan yang demokratis, delegasi, partisipasi, dan *telling* serta *selling* yang dapat diterapkan pada kondisi apa pun mulai dari sumber daya manusia yang paling rendah sampai dengan sumber daya manusia yang paling tinggi.

Pengembangan model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, yaitu kepemimpinan yang secara berangsur-angsur dapat berubah dari kepemimpinan yang sifatnya intruksi (*ing ngarsa*) menjadi kepemimpinan motivasi (*ing madya*) dan kemudian menjadi kepemimpinan partisipasi-delegasi (*tut wuri*), dapat mewujudkan kemerdekaan dan kemandirian dalam kepemimpinan, dan model kepemimpinan Kepala Sekolah jenis ini dalam pelaksanaannya menjadi produktif, efektif, dan efisien.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang demokratis, delegasi, partisipasi, kepemimpinan yang efektif dan efisien, mempunyai semangat kekeluargaan, kepemimpinan yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik.



## **5.1. Pendahuluan**

Pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah ini tidak terpisahkan dari nilai-nilai Trilogi kepemimpinan KHD, bagan alur dan struktur Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah. Smith (1992:15) menyatakan bahwa keefektifan dapat diwujudkan melalui konsensus bersama mengenai nilai-nilai, tujuan dan kejelasan rencana kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, dapat dipahami semua pihak.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa indikator dari keefektifan kepemimpinan yaitu: (1) kepemimpinan, (2) harapan, (3) tindakan, (4) komitmen, (5) fokus jelas, (6) iklim yang baik dan (7) ketersediaan sumber daya manusia.

Hasil pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dijadikan *branding* dalam memberikan layanan pendidikan prima dan unggul. Dengan demikian kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan yang dampak pelaksanaan dapat dirasakan manfaatnya oleh warga sekolah seperti disajikan pada tabel 5.1.

**Tabel 5.1. Matriks Nilai-nilai Dasar Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara**

Nomor	Nilai Dasar Trilogi KHD	Nilai Karakter	Dampak Pelaksanannya
1	<i>Ing ngarsa sung tulada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ keteladanah</li> <li>✓ disiplin</li> <li>✓ inovator</li> <li>✓ panutan</li> <li>✓ pengayoman</li> <li>✓ keterbukaan</li> <li>✓ kejujuran</li> <li>✓ pengabdian</li> <li>✓ bijaksana</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan yang mampu menggerakkan organisasi sekolah dan sumber daya manusia yang disiplin.</li> <li>2. Meningkatnya kualitas kerja dan pelayanan.</li> <li>3. Meningkatnya disiplin pamong, karyawan dan siswa.</li> <li>4. Kepemimpinan yang bijaksana hingga terjalin komunikasi yang harmonis di sekolah.</li> <li>5. Kepemimpinan yang memberikan pengayoman, sehingga warga sekolah tenang dalam bekerja.</li> </ol>
2	<i>Ing madya mangun karsa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ motivator</li> <li>✓ kreatif</li> <li>✓ peningkatan</li> <li>✓ dinamisator</li> <li>✓ kebanggaan</li> <li>✓ pencetus gagasan</li> <li>✓ inspirator</li> <li>✓ kolaborasi</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan yang dinamis dan kreatif dalam menggerakkan sumber daya manusia.</li> <li>2. Kepemimpinan yang menciptakan suasana kerja sama dinamis antarwarga sekolah.</li> <li>3. Kepemimpinan yang dapat membangun kebanggaan para pamong, karyawan dan siswa di sekolah Tamansiswa.</li> </ol>
3	<i>Tut wuri handayani</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kemandirian</li> <li>✓ efektif</li> <li>✓ efisien</li> <li>✓ demokratis</li> <li>✓ kolektif</li> <li>✓ kolegial, kekeluargaan, bijaksana</li> <li>✓ adil</li> <li>✓ kebebasan, kemandirian,</li> <li>✓ pengawasan</li> <li>✓ pendamping</li> <li>✓ musyawarah</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan yang mampu menciptakan disiplin dan kemandirian pada para karyawan, pamong dan siswa.</li> <li>2. Kepemimpinan yang mampu menciptakan kepemimpinan yang demokratis.</li> <li>3. Kepemimpinan yang melakukan pengawasan sehingga tercipta kerja tertib dan teratur.</li> <li>4. Kepemimpinan yang melakukan pendampingan dan pembimbingan sehingga terwujud kebersamaan dan tidak ada yang tertinggal.</li> </ol>

Model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat dilaksanakan dengan tepat, apabila Pimpinan (Kepala Sekolah) sudah mampu memahami nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD, mengenali bentuk organisasi sekolah dan mengetahui profil sumber daya manusia di sekolah.

Untuk melaksanakan model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dengan tepat diperlukan penyesuaian dengan karakter Kepala Sekolah dan pemahaman nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD, dan menghasilkan kepemimpinan pada tingkatan kepemimpinan demokrasi, partisipasi-delegasi.

## **5.2. Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, menghasilkan kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai sifat:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat berperan menjadi pelayanan dan melayani dengan baik sehingga harapan dan cita-cita yang menjadi tuntutan warga sekolah (anggota) dapat terwujud dan terlayani dengan baik, sesuai dengan layanan prima.
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang amanah, sesuai dengan aspirasi warga sekolah dan semangat pengabdian.
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat menggerakkan Kepala Sekolah bertindak bijaksana dan adil dalam melaksanakan kepemimpinan dan tidak melakukan pelanggaran larangan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai kebenaran.
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mewujudkan meningkatkan kualitas layanan, dapat meningkatkan dan kualitas lulusan.
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menjalankan kepemimpinan berdasarkan pada peraturan kedisiplinan, bekerja tepat waktu, tepat sasaran dan tuntas.
6. Kepemimpinan Kepala Sekolah menjaga persaingan yang sehat antara para warga sekolah, dan antarsekolah dengan sekolah di luar sekolah Tamansiswa untuk meningkatkan daya saing sekolah, kemajuan sekolah, dan kualitas lulusan.
7. Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mencapai tujuan sekolah dengan cepat dan tepat pada sasaran sehingga kesejahteraan warga sekolah dapat diwujudkan sesuai dengan nilai-nilai kebersamaan dan keadilan.
8. Kepemimpinan Kepala Sekolah bertindak efisien, dalam arti sedikit tenaga dan biaya yang dikeluarkan, dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan keefektifan model pengembangan kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat mengantarkan sekolah dan warga sekolah dapat maju, dapat mewujudkan cita-cita bersama warga sekolah, adil, bijaksana dan toleran, menjunjung tinggi dan menghargai perbedaan anggota warga sekolah sesuai dengan kepercayaan dan keyakinannya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang mau menerima pendapat, saran, masukan, dan ide-ide yang disampaikan warga sekolah dan tidak membeda-bedakan pendapat seseorang untuk kemajuan sekolah, bijaksana dalam memimpin, melaksanakan kepemimpinan berdasar pada garis-garis kebijakan yang telah disepakati bersama.

Dengan demikian kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD adalah kepemimpinan yang mempunyai sifat demokratis, kekeluargaan, dinamis, inovatif, konsisten dan bertanggung jawab, kebersamaan, tertib, tulus, tidak ada paksaan, tidak ada hukuman, tidak ada ancaman, mengayomi, dan pengabdian, kerja sama, delegasi, partisipasi, efektif, dan kepemimpinan yang unggul.

### **5.3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dan Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat berfungsi mengembangkan dan menggerakkan sumber daya manusia mulai dari belum paham sampai menjadi paham.

Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mewujudkan kualitas pamong dan karyawan yang berkualitas, dengan terwujudnya kualitas dan berkembangnya sumber daya manusia tersebut merupakan suatu bukti adanya peningkatan profesionalisme sehingga secara bersama-sama dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, menyenangkan yang dapat mendorong meningkatnya kualitas kerja, dengan kepedulian dan perhatian kepada anggota warga sekolah, dan bersedia berkorban untuk kepentingan warga sekolah, dan menciptakan warga sekolah yang sanggup berkorban untuk kemajuan, keberhasilan, untuk mencapai cita-cita.

Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dalam memajukan sekolah dan mengembangkan sumber daya manusia memerlukan peran visi, misi, dan tujuan sekolah, peraturan dan tata tertib yang berlaku dan diputuskan bersama dan menjadi pegangan dalam pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah.

Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, tidak lepas dari perilaku dan hubungan baik antara: (1) Kepala Sekolah dengan Yayasan, (2) hubungan Kepala Sekolah dengan pamong (guru), dan (3) Kepala Sekolah dengan siswa, (4) hubungan pamong dengan siswa dan (5) hubungan siswa dengan siswa.

Kepemimpinan Kepala Sekolah melakukan inovasi untuk mengembangkan sekolah, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia, melakukan interaksi dengan *stakeholders* internal maupun *stakeholders* eksternal dalam hal:

1. Sistem penerimaan pamong dan karyawan (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan),
2. Sistem penerimaan siswa baru (*rekruitment input* siswa baru),
3. Sistem pembentukan profesionalisme pamong dan karyawan,
4. Sistem pengembangan karakter siswa, dan
5. Sistem peningkatan dan pengembangan profesionalis pamong dan karyawan.

Pengembangan sistem tersebut bermuara pada pencapaian tujuan Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK yang Penulis teliti, yang dapat menjadikan sekolah unggul dalam:

1. Menerapkan layanan prima,
2. Membentuk karakter dan etos kerja pamong dan karyawan,
3. Menerapkan mutu berbasis *International Standard Organisations* (ISO),
4. Menerapkan kurikulum yang memenuhi pasar/industri,
5. Menerapkan pembelajaran inovatif dan kreatif,
6. Memberikan dukungan bagi yang memerlukan,
7. Memberikan motivasi atau dorongan,
8. Kebebasan bagi yang kreatif,
9. Memberikan pendampingan bagi yang perlu,
10. Menciptakan kepemimpinan demokratis, adil, tanpa diskriminatif,
11. Peduli kepada seluruh warga sekolah,
12. Menyapa seluruh warga sekolah, (m) membangun sistem kontak kepada seluruh warga sekolah,
13. Membangun kolaboratif yang konstruktif,
14. Peduli kepada semua masalah,
15. Berkomunikasi kepada seluruh warga sekolah, dan
16. Membangun sistem kontak kepada seluruh warga sekolah.

Model kepemimpinan Kepala Sekolah dapat meningkatkan kualitas pamong dan karyawan dari keadaan masih lemah (belum profesional) menjadi kuat (profesional), dengan terwujudnya profesionalisme dan peningkatan kualitas dan

berkembangnya sumber daya manusia merupakan suatu bentuk kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat berfungsi mengubah sumber daya manusia yang lemah menjadi sumber daya manusia yang kuat dan dapat meningkatnya kualitas kerja.

#### **5.4. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD sebagai Peningkatkan Kualitas Pemimpin dan Kepemimpin**

Kepala Sekolah yang mempunyai semangat dan jiwa kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah memahami “**Tri Pantangan**” yaitu sebagai seorang Pemimpin Kepala sekolah pantang:
  - (a) Menyalahgunakan kekuasaan,
  - (b) Menyalahgunakan perbendaharaan (keuangan),
  - (c) Tidak melanggar kesusilaan.
2. Kepala Sekolah yang mengedepankan “**Tri Hayu**” yaitu:
  - (a) Kepala Sekolah yang “*memahayuhaning saliro*” bagaimana seorang pemimpin hidup untuk meningkatkan kualitas diri dengan membahagiakan diri dan berprestasi,
  - (b) Kepala Sekolah “*memahayuhaning bangsa*”, bagaimana seorang Kepala sekolah bekerja untuk negara dan bangsa dalam hal ini untuk kebahagiaan bangsa, dan
  - (c) Kepala Sekolah “*memahayuhaning bawono*” bagaimana seorang Kepala Sekolah membangun dunia dan kelestariannya untuk kepentingan serta kebahagiaan bersama.
3. Kepemimpinan memahami “**Tri Ngo**” yaitu:
  - (a) Kepala sekolah yang bisa “*ngerti*”,
  - (b) Kepala sekolah yang bisa “*ngroso*”, dan (c) Kepala Sekolah yang bisa “*nglakoni*”.
4. Kepala Sekolah yang mempunyai jiwa dan pendirian “*tetep-mantep-antep*”. Dalam melaksanakan kepemimpinan, seorang Kepala Sekolah mempunyai ketetapan hati “*tetep*”. Tekun bekerja tidak menoleh ke kanan dan ke kiri. Kepala Sekolah selalu “*mantep*” berjalan setia dan taat pada dasar, teguh iman hingga tidak ada yang mampu membelokkan atau menghalangi. Dan kebijakan Kepala Sekolah harus “*antep*” dalam arti berbobot dan berat berisi, serta berharga.
5. Kepala Sekolah yang mempunyai sifat “*ngandel, kendel, dan bandel*”. Kepala Sekolah yang percaya kepada kekuasaan Tuhan dan percaya

- pada diri sendiri. *Kendel* berani dan tidak ketakutan serta was-was karena percaya kepada Tuhan dan pada diri sendiri. *Bandel* yang berarti bahwa Kepala Sekolah yang tahan dan tawakal, dengan demikian Kepala Sekolah menjadi “*kendel*” tebal dan kuat lahir batin.
6. Kepala Sekolah yang dapat mencapai pada tatraran “*neng-ning-nong dan nang*”. Dengan “*meneng*” tenteram lahir batin Kepala Sekolah tidak *nerveous*, sehingga Kepala Sekolah dapat menjadi ”*ning, wening, bening*”, jernih pikirannya, dan dengan mudah dapat membedakan mana yang benar dan salah. Kepala Sekolah menjadi “*nong, hanong*” kuat sentosa kokoh lahir dan batin untuk mencapai tujuan kepemimpinan. Pada akhirnya pimpinan (Kepala Sekolah) mencapai “*nang*”, yaitu kemenangan atau menang dan dapat wewenang, hak dan kuasa sebagai Kepala Sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang menjadi pelayanan dan peduli pada warga sekolah, bekerja berlandaskan pada ketulusan keikhlasan dan pengabdian, dan mau berkorban untuk kepentingan warga sekolah, dan menciptakan warga sekolah sanggup berkorban untuk kemajuan, keberhasilan, mencapai cita-cita bersama menghargai pendapat dan menerima saran masukan dan ide-ide yang disampaikan oleh warga sekolah dengan tidak membeda-bedakan pendapat seseorang selama pendapat tersebut untuk kemajuan sekolah yang dapat berperan dan mewujudkan masyarakat salam dan bahagia dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Berdasarkan uraian tersebut di atas pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat berfungsi meningkatkan kualitas pemimpin dan kepemimpinan Kepala Sekolah, mulai dari kepemimpinan yang memberi tuntunan (*ing ngarsa sung tuladha*) bergeser menjadi kepemimpinan yang memberi dorongan (*ing madya mangun karsa*) kemudian menjadi kepemimpinan partisipasi delegasi (*tut wuri handayani*).

## **5.5. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD Mengembangkan dan Menggerakkan Organisasi**

Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat mengembangkan dan menggerakkan lembaga dan penataan kelembagaan. Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat meningkatkan kualitas dan kemajuan sekolah dan mengembangkan sumber daya manusia, serta dapat berperan terhadap penataan kelembagaan sekolah.

Penataan kelembagaan dimaksudkan untuk menata struktur sekolah untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia, proses pembelajaran, kualitas lulusan dan mampu mewadahi semua aktivitas sekolah sehingga dapat mewujudkan kebanggaan warga sekolah dan tercipta suasana kerja yang saling asah, saling asuh dan saling asih antara Kepala Sekolah, yayasan, guru, karyawan, dan siswa.

Lebih lanjut model kepemimpinan Kepala Sekolah dapat memberi peran dan fungsi kepada Kepala Sekolah yaitu:

1. Dapat menciptakan kebersamaan kerja secara proporsional,
2. Mendistribusikan tugas sesuai kemampuan, interes dan sesuai dengan produk yang diharapkan,
3. Dapat melakukan pengembangan sistem pengelolaan proses yaitu restrukturisasi organisasi sekolah yang efisien,
4. Dapat menciptakan peta kerja yang luwes pada proses dan produktif,
5. Dapat menciptakan suasana kerja yang demokratis,
6. Menciptakan suasana kreatif dan inovatif, (6) cepat menangkap masalah kerja,
7. Cepat menyelesaikan masalah kerja dengan adil,
8. Cermat dan cepat mengidentifikasi penyimpangan kerja dan penyelesaiannya,
9. Adil dan bijaksana dalam menyelesaikan masalah kerja,
10. Dapat menciptakan suasana kerja yang nyama, dan
11. Memberikan pengayoman.

Model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, dalam pelaksanaannya dapat berfungsi mengembangkan, menggerakkan dan memajukan sekolah sehingga dapat meningkatkan proses pembelajaran, kualitas pendidikan dan kualitas lulusan dan meningkatkan pelayanan pada warga sekolah (anggota) dengan baik sehingga yang menjadi tuntutan, harapan dan cita-cita, dan tujuan warga sekolah dapat diwujudkan.

Model kepemimpinan Kepala Sekolah yang dihasilkan dalam penataan kelembagaan (sekolah) dapat menciptakan interaksi antarbagian dalam lembaga (sekolah) sehingga memudahkan koordinasi antara unit yang satu dengan unit yang lainnya, juga antara satu lembaga dengan lembaga yang lain, untuk pencapaian tujuan dan sasaran sekolah.

Dengan model kepemimpinan Kepala Sekolah ini Kepala Sekolah dapat bertindak efektif dan efisien, dengan sedikit tenaga dan beaya yang dikeluarkan mendapat hasil yang optimal dapat menjaga persaingan yang sehat untuk meningkatkan daya dorong kemajuan, kesejahteraan dan kebahagian warga sekolah.

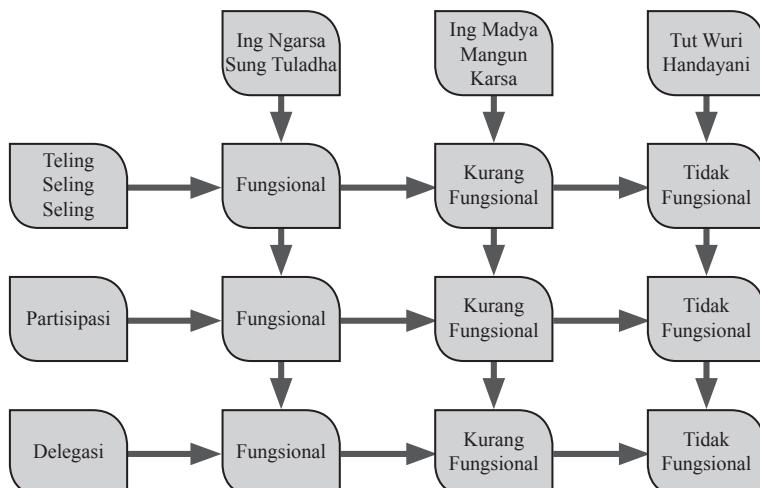


## 6.1. Pendahuluan

Pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada dasarnya adalah menyelenggarakan kepemimpinan Kepala Sekolah SMK dengan melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD, melaksanakan kebijakan Perguruan Tamansiswa dan melaksanakan Peraturan Pemerintah sebagai dasar penentu kebijakan Kepala Sekolah.

Dengan kepemimpinan Kepala Sekolah yang demokratis, partisipasi, kekeluargaan, efektif dan efisien menghasilkan keunggulan dalam prestasi akademik dan non akademik, kepemimpinan yang dapat memajukan, mengembangkan sekolah, meningkatkan mutu dan kualitas lulusannya.

Model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat dilaksanakan dengan tepat, tergantung pada kemampuan Kepala Sekolah memahami nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD, hambatan yang dihadapi, dan kualitas sumber daya manusia dengan kepemimpinan yang dilaksanakan seperti pada gambar 6.1.



**Gambar 6.1. Matrik Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara**

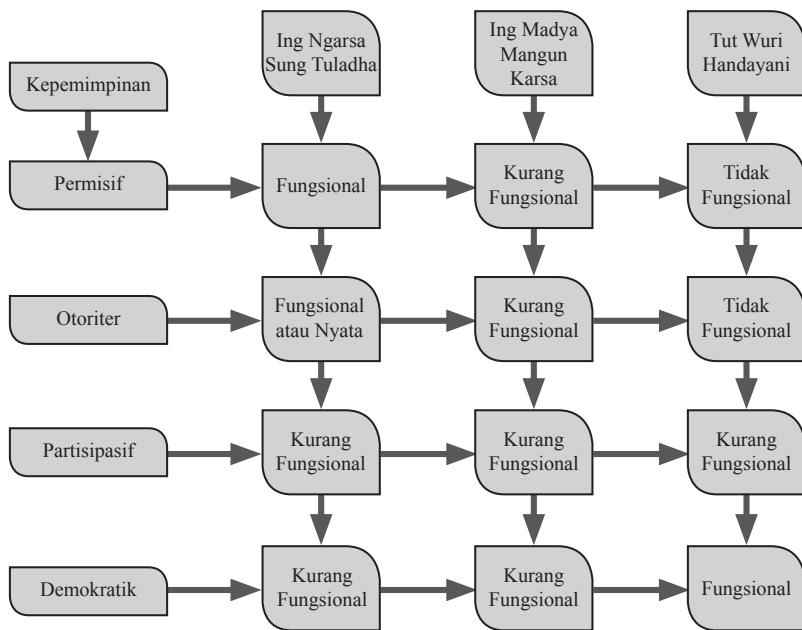
Profil sumber daya manusia yang beragam, dengan dilaksanakannya kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dalam perjalanan waktu secara berangsur-angsur dapat merubah profil sumber daya manusia beragam dengan tingkatan rendah berubah menjadi profil sumber daya manusia homogen dengan tingkatan yang tinggi dan berkualitas.

## 6.2. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD

Adapun pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Pelaksanaan kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada kepemimpinan pada tingkat pengenalan awal atau *telling selling* dan permisif, prinsip kepemimpinan pada “*Ing ngarsa sung tuladha*” sangat fungsional, sedangkan prinsip kepemimpinan pada prinsip “*Ing madya mangun karsa*” dan “*Tut wuri handayani*” tidak fungsional.
- 2) Pelaksanaan kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada kepemimpinan partisipasi, prinsip kepemimpinan prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” tidak fungsional, sedangkan prinsip kepemimpinan pada prinsip “*Ing madya mangun karsa*” sangat fungsional, dan prinsip kepemimpinan pada prinsip “*Tut wuri handayani*” kurang fungsional.
- 3) Pelaksanaan kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD, pada tingkat kepemimpinan partisipasi-delegasi, pada prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” tidak fungsional, dan “*Ing madya mangun karsa*” kurang fungsional, sedangkan pada prinsip “*Tut wuri handayani*” sangat fungsional.

Pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD seperti matrik tersebut di atas, berikut ini disajikan matrik alternatif penerapan kepemimpinan seperti pada gambar 6.2



**Gambar. 6.2. Matrik Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

Dibuatnya matrik tersebut di atas dimaksudkan untuk menjelaskan fungsi pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada gaya kepemimpinan agar dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan tepat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan permisif tidak dapat fungsional pada kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD baik pada prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” maupun prinsip “*Ing madya mangun karsa*” dan pada prinsip “*Tut wuri handayani*”.
- 2) Kepemimpinan otoriter pada kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” sangat fungsional atau dapat berperan riil dan nyata, dan pada prinsip “*Ing madya mangun karsa*” kurang fungsional, sedangkan pada prinsip “*Tut wuri handayani*” tidak fungsional.
- 3) Kepemimpinan partisipatif pada kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” tidak fungsional, pada prinsip “*Ing madya mangun karsa*” sangat fungsional, dan sedangkan pada prinsip “*Tut wuri handayani*” tidak fungsional.

- 4) Kepemimpinan demokratis pada kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi KHD, pada prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” dan pada prinsip “*Ing madya mangun karsa*” tidak fungsional, sedangkan pada prinsip “*Tut wuri handayani*” sangat fungsional.

### **6.3. Keefektifan dan Keunggulan Model Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**

Dari hasil Pengembangan model kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dapat dikemukakan keefektifan kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai berikut:

1. Perilaku *task oriented*, kepemimpinan kepala yang efektif tidak menghabiskan waktu dan usaha mereka melakukan pekerjaan yang sama dengan warga sekolah (bawahan) mereka tapi berkonsentrasi pada fungsi-fungsi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas seperti perencanaan, merencanakan pekerjaan, pelaksanaan dan pengawasan serta pengendalian.
2. Perilaku *relation oriented*, kepemimpinan Kepala Sekolah efektif perilaku *task oriented*, tidak berlaku, dengan mengorbankan kepedulian terhadap hubungan antarmanusia. Pemimpin yang efektif juga sangat mendukung mendorong dan menolong dengan warga sekolah (bawahan).
3. *Participative leadhership* kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif lebih banyak menggunakan supermasi kelompok (kekeluargaan) dari pada mengawasi setiap bawahan secara terpisah. Rapat-rapat kelompok (bagian) menghasilkan partisipasi warga sekolah (bawahan) dalam pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi, mendorong kerja sama dan memfasilitasi resolusi (penyelesaian) konflik.

Peran Pemimpin (Kepala sekolah) dalam rapat kelompok utama yang harus membimbing dan menjaga tetap sportif konstruktif dan terarah pada pemecahan masalah, dan pemimpin (Kepala Sekolah) tetap bertanggung jawab atas semua keputusan, pelaksanaan dan hasilnya.



Adapun nilai-nilai yang dijadikan pedoman kepemimpinan kepala sekolah SMK Taman Karya di Taman Siswa Yogyakarta yaitu berikut ini.

## 7.1. Keteladanan

Kepala sekolah, sebagai pimpinan tertinggi di sekolah senantiasa dituntut bisa memberikan keteladanan dengan membimbing dan membina seluruh warga sekolah dengan menanamkan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara kepada setiap warga sekolah. Keteladanan di sini dimaksudkan agar seluruh warga sekolah bersedia mengikuti apa yang dilakukan dan dikerjakan oleh Kepala Sekolah dan dipatuhi, diikuti dan perintahnya dilaksanakan oleh warga sekolah.

Seperti dikemukakan oleh Drs. Ki Sugiyo Pranoto, di sekolah ini nilai-nilai keteladanan sangat diutamakan, hal ini dapat dilihat dari upaya dan kerja keras Kepala Sekolah dalam posisi sebagai pimpinan sekolah menanamkan nilai-nilai keteladanan kepada pamong, karyawan dan siswa (warga sekolah) seperti berikut ini:

*“... dalam tugas saya sebagai Kepala Sekolah harus saya bisa memberi keteladanan dan menjadi contoh yang baik, terhadap pamong, karyawan, maupun para siswa. Di sini, saya paling tidak harus memberikan pengalaman saya kalau ada pamong yang bertanya. Kepala Sekolah yang baik itu harus bersih diri dari pada aturan, baik itu aturan dari Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta maupun dari Yayasan Perguruan Tamansiswa. Mulai yang paling sederhana misal: masuk kerja, cara berpakaian, berbicara, dan dalam melaksanakan tugas harus sesuai dengan aturan dari Dinas Pendidikan dan atau dari perguruan”. (Ks.2)*

Lebih lanjut Drs. Ki Sugiyo Pranoto menekankan betapa pentingnya keteladanan dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap pamong, karyawan, maupun siswa di lingkungan sekolahnya sehingga sebagai seorang Kepala Sekolah ia harus memberi teladan dan menjadi contoh yang baik kepada pamong, karyawan dan para siswa sebagaimana berikut.

*“... dalam kepemimpinan saya di sekolah, di samping memimpin sekolah, saya juga sebagai pamong yang punya kewajiban mempersiapkan diri untuk mengajar. Saya harus memimpin dan mempersiapkan pembelajaran dengan baik. selanjutnya cara menempatkan diri saya harus baik dan sopan agar bisa di contoh oleh pamong, karyawan dan siswa. Saat saya mengajar kalau ada yang melihat saya kurang bagus, walaupun saya sudah mempersiapkan diri dengan baik saya menerima kalau ada yang memberi kritik dan saran. Itu yang saya jadikan pegangan, agar bisa menjadi teladan, contoh dan dapat dinilai semua orang. Karena biasanya masyarakat dan siswa itu apa yang menjadi tingkah laku Kepala Sekolah, akan dinilai dan kalau tingkah laku ini baik siswa akan mencontoh, itulah yang saya maksud keteladanan yaitu contoh dan perilaku yang baik.” (Ks.2)*

Pendapat tersebut di atas juga dibenarkan oleh Drs. Ki Supriyadi, MM Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Girisubo, Kabupaten Gunungkidul menyatakan betapa pentingnya memberi keteladanan kepada warga sekolah sebagaimana dikemukakan berikut.

*“... intern kami di sekolah ing ngarsa sung tuladha Ki Hajar Dewantara kami terapkan, yang memberi keteladanan, tidak hanya berlaku pada Kepala Sekolah, tetapi juga belaku pada wakil-wakil kepala sekolah, kepada pamong dan karyawan juga kami terapkan bahkan bagi orang tua siswa. Karena pada kenyataannya komite sekolah itu pun mesti harus bekerja sama dengan kami Kepala Sekolah, sehingga kami harus bisa menjadi teladan dan contoh bagi mereka.” (Ks.1).*

Sedangkan menurut Ki Mudjijono, BA, SE, agar Kepala Sekolah dapat menjadi teladan dan contoh bagi warga sekolah, apabila Kepala Sekolah berada di hadapan warga sekolah harus bisa menjadi contoh dan panutan bagi mereka para warga sekolah.

*“.... yaitu ing ngarsa sung tuladha setiap pemimpin di hadapan yang dipimpin harus menjadi teladan, tidak cukup hanya memberi teladan, akan tapi harus bisa menjadi teladan. Jadi seorang pemimpin dalam hal ini seorang Kepala Sekolah, pamong atau bukan pamong*

*di Tamansiswa harus bisa menjadi teladan bagi siswanya, misalnya ia melarang siswanya merokok tetapi kalau pamongnya mengajar sambil merokok itu tidak benar. Di samping itu Kepala Sekolah harus dapat membuktikan dan melakukan apa yang dikatakan dengan perbuatan atau satunya kata dan perbuatan.” (Ks.3)*

## 7.2. Disiplin dan Tanggung Jawab

Di samping memberi keteladanan, Kepala Sekolah juga menanamkan disiplin dan tanggung jawab kepada pamong, karyawan, dan kepada para siswanya, seperti dikemukakan oleh Ki. Mudjiono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulonprogo, sebagai berikut.

*“... hal ini kami bisa sampaikan bahwasanya untuk bisa mewujudkan seperti rencana kami, kuncinya yaitu harus disiplin, dan bertanggung jawab. Itu harus diawali dari pimpinannya terlebih dahulu, terutama Kepala Sekolah. Apabila Kepala Sekolah itu sudah mencoba tidak disiplin, dan tidak bertanggung jawab, dengan para pamong, karyawan, apalagi dengan siswa sudah barang tentu nanti hasilnya tidak memuaskan. Pamong, karyawan dan siswa pun bisa menilai, ‘ooo, Kepala Sekolah kok sepertinya hanya enaknya sendiri, maunya sendiri dan senangnya sendiri dan untuk dirinya sendiri, dan tidak untuk kepentingan bersama’.” (Ks.3)*

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Drs. Ki Sugiyo Pranoto, bahwa disiplin dan tanggung jawab warga sekolah sangat ditentukan oleh Kepala Sekolah sebagai penentu kebijakan dan yang berwenang menanamkan kedisiplinan dan tanggung jawab kepada warga sekolah seperti berikut ini.

*“... itu kami mencoba selalu berupaya melaksanakan disiplin tetapi segala sesuatu itu tidak dogma yang datang dari Kepala Sekolah (pimpinan) tetapi kami mesti dibicarakan dulu dengan wakil-wakil Kepala Sekolah, dengan staf dengan pamong-pamong. Lalu bagaimana kalau diterapkan pada karyawan, siswa dan orang tua siswa supaya ikut disiplin dan bertanggung jawab. Kita yang tua-tua harus meneladani dulu, sebagai contoh anak-anak praktik, kami ambil pamong praktik kami pamong-pamong yang terpilih yang dapat menanamkan disiplin dan tanggung jawab, hal ini untuk bekal kalau siswa melakukan Paktek Kerja Industri, kalo siswa itu disiplin dan bertanggung jawab siswa itu biasanya disenangi oleh pimpinan bengkel, perusahaan, karena disiplin, kerjanya bagus, teliti, cermat, tidak sembrono, jujur. Biasanya pada suatu saat siswa tersebut dihubungi oleh pimpinan perusahaan*

*tempat kami mengirimkan para siswa prakerin, ditawari pekerjaan. Biasanya pimpinan perusahaan telepon ke sekolah atau langsung menghubungi siswa, inilah keuntungan disiplin dan tanggung jawab tersebut.” (Ks.2).*

Lebih lanjut Drs. Ki Sugiyo Pranoto Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa, Jetis, Kota Yogyakarta menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dari penyelenggaraan sekolah, sehingga Kepala Sekolah selalu mengupayakan agar disiplin dapat diwujudkan, karena dari disiplin dapat menghasilkan kerja dan produktivitas sekolah yang maksimal:

*“... disiplin memang sangat diperlukan, memang ada beberapa pamong yang selain bekerja di sekolah ini, juga bekerja di sekolah lain mengingat ini sekolah swasta, dalam hal pelaksanaan pembelajaran saya sudah menyesuaikan jadwal dengan sekolahnya yang telah diatur oleh pejabat sekolah lain. Dalam melaksanakan tugas atau dalam mengatur jadwal pembelajaran di sini, untuk meningkatkan disiplin saya terapkan mulai dari honor, siapa yang datang ditambah dengan uang transport. Di samping itu pamong di sini masih terhitung mudah-muda, saya memang memiliki pamong yang penuh semangat untuk maju dan mau bergabung di sini dan yang mampu dalam memberikan pembelajaran dengan disiplin dan baik.” (Ks.2)*

Senada dengan pendapat tersebut lebih lanjut Ki Mudjijono, BA, SE, mengatakan untuk menanamkan dan membangun disiplin kepada pamong, karyawan dan siswa. Kepala Sekolah harus dapat memberi contoh disiplin dan disiplin terlebih dahulu, misal datang dan pulang tepat waktu seperti tersebut di bawah ini.

*“... yaitu Ing ngarsa sung tulada setiap pemimpin pada saat di depan yang dipimpin harus mampu memberi dan menjadi contoh membangun disiplin. Apabila Kepala Sekolah atau pamong di SMK Tamankarya, Tamansiswa itu melarang siswanya merokok, tetapi padahal Kepala Sekolah atau pamong itu merokok. Maka itu tidak benar, Kepala Sekolah ini harus berani menjadikan dirinya sebagai contoh yang baik pada warga sekolah.” (Ks.3).*

Dalam melaksanakan kepemimpinan sekolah, Kepala Sekolah harus terlebih dahulu dapat memberi contoh disiplin dan tanggung jawab kepada warga sekolah, sehingga warga sekolah secara sadar bersedia mengikuti dan mencontoh apa yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, seperti dikemukakan oleh Ki Mudjijono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulonprogo sebagai berikut:

*“... disiplin itu sifat dan wujudnya tidak tampak dan bukanlah disiplin mati, tetapi dalam disiplin organisasi harus bisa berlaku organis atau ada kehidupan dan dinamika dalam disiplin, harus mau menerima saran dan pendapat dari warg sekolah (anggota), jadi ini itu biasanya ada anggota sebelum jatuh tempo waktunya mengajar belum selesai kalau sudah mengakhiri pembelajaran menjadi tidak baik, dan saya harus mengecek guru yang mengakhiri jam mengajar waktunya belum waktu berakhir.” (Ks.3.)*

### **7.3. Nilai Karakter**

Di sekolah ini Kepala Sekolah mempunyai kewajiban menanamkan dan membentuk karakter pada warga sekolah, sehingga sekolah ini mempunyai keunggulan komparatif dibandingkan dengan sekolah lain sehingga dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai karakter ketamansiswaan, sebagaimana dikemukakan oleh Drs. Ki Supriyadi, MM, sebagai berikut.

*“... memang di sini sudah saya arahkan dalam rangka untuk membentuk karakter ketamansiswaan pada siswa yang sekarang sudah mendapatkan perhatian dari masyarakat, menyekolahkan anaknya kesisni agar mereka mempunyai karakter ketamansiswaan. Maka diperlukan kreativitas dari Kepala Sekolah dan pamong untuk menanamkan karakter pada siswa saat pertemuan atau saat pembelajaran berlangsung, dengan cara kreatif. Dalam berbagai kesempatan Kepala Sekolah menanamkan karakter, dan pamong diperintahkan Kepala Sekolah menyampaikan pembelajaran sekaligus menanamkan karakter dengan cara metode yang berlainan. Di samping itu pada kegiatan lain juga dilakukan untuk menanamkan karakter kepada warga sekolah, baik di dalam sekolah atau di luar sekolah.” (Ks.1).*

Selanjutnya pendapat yang hampir sama juga dikemukakan Ki Mudijijono, BA, SE, dari beberapa tugas dan kewajiban Kepala Sekolah di lingkungan Perguruan Tamansiswa mempunyai tugas mendidik dan membentuk karakter ketamansiswaan kepada warga sekolah (pamong, karyawan, dan siswa), sehingga semua warga sekolah memiliki karakter ketamansiswaan dan mempunyai keunggulan jika dibandingkan dengan sekolah lain seperti berikut.

*“... penanaman karakter di lingkungan sekolah Tamansiswa diarahkan kepada semua warga sekolah dalam upaya membentuk karakter yang berwawasan kebangsaan, baik kepada pamong, karyawan maupun siswa. Sehingga warga sekolah dapat menjadi teladan dan mempunyai wawasan ketamansiswaan dan kebangsaan.” (Ks.3)*

## 7.4. Inovasi Kepala Sekolah

Lebih lanjut Kepala Sekolah Tamankarya, Tamansiswa Jetis mengatakan bahwa menanamkan nilai-nilai ketamansiswaan bukan hal yang mudah untuk diwujudkan. Dalam mewujudkannya diperlukan suatu perencanaan yang matang dan dilakukan terus-menerus, pada setiap tahapan harus dilakukan oleh Kepala Sekolah yang harus mampu menanamkan nilai-nilai ketamansiswaan, meningkatkan kualitas dan penguasaan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mewujudkan itu diperlukan inovasi Kepala sekolah.

*“... dulu program studi kami baru mesin perkakas, lalu pemerintah menyarankan agar menambah jurusan baru, karena jurusan mesin perkakas lama-kelamaan di SMK Swasta siswa dan peminatnya semakin berkurang. Maka kami melakukan inovasi dari satu program studi mesin, banting setir menjadi mesin otomotif. Kalau dulu mesin perkakas kita membuat suku cadang baru mungkin sekrup, baut, dan macam-macam itu jagonya tempat kami. Karena sekarang otomotif baru ngetrend dan laku maka kami disarankan oleh Dinas Pendidikan untuk inovasi dengan membuka program studi baru dan kami mengambil alternatif teknik kendaraan ringan (TKR). ” (Ks.2)*

Kemajuan dan keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan mengembangkan sekolah dan membawa sekolah mencapai tujuan yang telah ditentukan, seperti dituturkan Kepala SMK Tamankarya, Tamansiswa Girisubo, sebagai berikut.

*“... mungkin oleh teman-teman saya tidak ada yang ngerasani atau tidak suka dengan saya karena dalam pembagian tugas itu saya berbuat adil dan semua dilaksanakan sesuai dengan hasil rapat dengan pamong. Contohnya kalau pembagian mengajar semester genap, semester gasal berikutnya pun sudah saya tentukan jadwal dan waktunya, kita mengumpulkan teman-teman pamong itu sudah dibagi terlebih dahulu kalau yang semester ini, termasuk panitiannya sudah ditentukan, yang ujian panitiannya ini, yang try out dan yang lain, dan itu semuanya sudah diatur secara rutin transparan.” (Ks.1)*

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Jetis, dalam mengambil kebijakan dan keputusan, Kepala Sekolah mengajak dan melibatkan semua komponen di sekolah mulai dari merencanakan kegiatan, melaksanakan baik di lingkungan sekolah maupun kegiatan di bengkel. Pelaksanaan program kegiatan yang sudah direncanakan dijalankan secara

transparan dan pembagian tugas disiapkan bersama, kemudian dilaksanakan dan ditaati bersama.

*“... semua unit dan komponen di sekolah mendapatkan peranan dalam mempersiapkan pembahasan rencana keputusan sampai dengan pengambilan keputusan, baik dalam lingkup sekolah maupun di lingkungan bengkel, yang punya hubungan kerja dalam menyusun dalam menyiapkan kebijakan dan pelaksanaan keputusan semua dilibatkan, dalam pengambilan keputusan.”* (Ks.2)

## 7.5. Demokratis

Dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah, hubungan kerja Kepala Sekolah dengan warga sekolah terjadi dalam suasana musyawarah dan segala sesuatunya diputuskan bersama berdasarkan musyawarah mufakat seperti dikemukakan oleh Kepala Sekolah Tamankarya Jetis.

*“... hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan para pamong, karyawan dan siswa terjadi dalam suasana demokratis dan kekeluargaan dengan musyawarah dan mufakat. Dan apa yang terjadi dalam keseharian tercermin dalam suasana kebersamaan dan kekeluargaan. Kepala Sekolah, pamong, karyawan dan siswa, apabila bertemu saling menyapa dengan mengucap salam dan berjabat tangan.”* (Ks.2)

Dalam membuat perencanaan kegiatan dan program kerja sekolah Kepala Sekolah melibatkan semua warga sekolah dalam perencanaan baik itu rencana kegiatan di dalam kelas maupun kegiatan ekstrakurikuler. Program kerja yang diputuskan bersama kemudian dilaksanakan bersama secara transparan, seperti dikemukakan oleh Kepala Sekolah SMK Tamankarya Jetis sebagai berikut:

*“... semua bagian mendapatkan peranan dalam mempersiapkan perencanaan, baik dalam lingkup sekolah maupun bengkel, hubungan kerja dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan program berlaku terbuka dan sangat transparan. Dengan adanya struktur dalam pengelolaan sekolah, maka pembagian tugas juga disiapkan bersama dan kemudian dilaksanakan, dan ditaati bersama pula.”* (Ks.2)

Pelaksanaan kegiatan dan program kerja sekolah di bawah pengawasan dan kepemimpinan Kepala sekolah, dalam pelaksanaannya Kepala Sekolah masih bersedia menerima saran, dan masukan, bahkan kritikan yang membangun dari warga sekolah untuk perbaikan pelaksanaan kegiatan program kerja sekolah,

seperti dikemukakan Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulon Progo Ki Mudjijono, BA. SE, berikut ini.

*“... pengawasan dilakukan terhadap pelaksanaan program kegiatan sekolah, pertama-tama dilakukan oleh diri sendiri Kepala Sekolah terhadap pelaksanaan kegiatan dan program kerja yang dilakukan sendiri. Berikutnya pengawasan dilakukan oleh pihak lain dengan cara dan tata cara, sesuai dengan ketentuan yang sudah disepakati bersama.” (Ks.3)*

Dalam pelaksanaan perencanaan kegiatan program kerja sekolah, Kepala Sekolah dibantu oleh wakil-wakil Kepala Sekolah dalam menyiapkan draf rancangan kegiatan dan perencanaan program kerja sekolah yang akan dibahas pada rapat pleno sekolah yang dihadiri oleh pengurus Yayasan, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan para pamong.

*“... dalam mempersiapkan perencanaan kegiatan dan program kerja sekolah, pertama-tama dibuat draf rancangan oleh pimpinan yang terdiri atas Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah, draf rancangan tersebut sebagai bahan dasar pembicaraan dalam rapat pleno yang dihadiri oleh Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, para pamong dan pengurus yayasan.” ( Ks.2)*

Sebelum menjadi keputusan bersama saran dan masukan pada perencanaan kegiatan dan program kerja sekolah dapat diberikan oleh siapa saja, baik pamong, karyawan dan termasuk pengelola bengkel, bahkan para siswa sekalipun diberi kesempata untuk memberi masukan baik langsung maupun tidak langsung kepada Kepala Sekolah.

*“... masukan pada rancangan kegiatan dan program kerja sekolah dapat berasal dari para pamong dan karyawan, termasuk pengelola bengkel juga dapat menyampaikan masukan termasuk bahkan termasuk para siswa. Usulan kebutuhan bengkel juga dapat diusulkan oleh pengelola bengkel yang bukan anggota perguruan, dan dapat membicarakan kebutuhan untuk satu tahun anggaran.” (Ks.2)*

Kepala sekolah yang demokratis, dalam mengambil keputusan dan bertindak selalu melakukan musyawarah bersama, menghargai pendapat dan pemikiran serta warga sekolah orang lain sehingga terwujud kebersamaan, dan dalam kepemimpinan Kepala Sekolah tercipta suasana kerja yang demokrasi, partisipasi dan kekeluargaan.

## 7.6. Kemandirian

Kemandirian dan percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan kepemimpinan sangat penting bagi kepala sekolah dan pamong serta karyawan. Dan juga bagi siswa-siswa kemandirian sangat penting pula, karena dengan kemandirian dapat memberi kesempatan kepada pamong, karyawan, maupun siswa lebih kreatif dan inovatif hal ini seperti disampaikan, oleh Drs. Ki Sugiyo Pranoto, Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Jetis, Kota Yogyakarta.

*“... memberi kesempatan dan kebebasan kepada pamong dan karyawan untuk mandiri, berkreasi dan berinovasi merupakan suatu keharusan, selama kesempatan dan kebebasan yang diberikan kepada pamong dan karyawan itu tidak disalahgunakan dan dilaksanakan pada jalan yang tidak benar. Nah dengan kebebasan itulah dapat muncul kemandirian para pamong dan karyawan sehingga dapat membuat aktivitas sekolah menjadi lebih baik.” (Ks.2)*

## 7.7. Nilai Inovatif dan Kreatif

Mengenai perlunya inovasi dan kreatif pada kepemimpinan Kepala Sekolah, Drs. Ki Supriyadi, MM, menyampaikan bahwa Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan manajemen sekolah, dengan melakukan inovasi dan kreasi sehingga dapat bermanfaat untuk kemajuan sekolah, pamong, karyawan dan para siswa.

*“... seperti tadi saya katakan inovasi itu sangat penting dan itu sangat bermanfaat bagi sekolah. Inovasi itu dilakukan dengan terlebih dahulu memberi tau maksud dari Kepala Sekolah melakukan inovasi agar semuanya meahami dan mau melaksanakan. Pelaksanaan dari inovasi itulah yang diwujudkan dengan kreatifitas dari pimpinan itu. Jadi saya ulangi lagi bahwa inovasi itu adalah wujud kemauan dan kemampuan kepemimpinan Kepala Sekolah untuk melakukan perubahan di sekolah agar lebih maju dan berkembang dengan baik.” (Ks.1)*

Pendapat senada juga disampaikan oleh Drs. Ki Sugiyo Pranoto menanggapi betapa pentingnya inovasi dan kreasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan, sehingga sekolah dapat berkembang lebih maju dan berkualitas.

*“Menurut saya inovasi itu sangat penting bagi manajemen sekolah, kalau orang itu sudah tahu maknanya inovasi dan kemudian dia mau melakukan inovasi dengan memperhatikan potensi yang ada. Inovasi itu dilaksanakan dengan diberitahu lebih dahulu maksud dan tujuan inovasi, makna inovasi, dan kemudian dia didorong untuk mau mengikuti. Pelaksanaan inovasi dituntut dengan kemampuan*

*manajerial dari Kepala Sekolah (pimpinan) itu. Jadi saya ulangi lagi bahwa inovasi itu adalah wujud dari gagasan dan kemauan untuk melaksanakan perubahan atau pembaharuan.” (Ks.2)*

Lebih lanjut Ki Mudjijono, BA, SE, menyampaikan Kepala Sekolah sebagai manager atau pengatur manajemen sekolah harus kreatif dan inovatif, artinya Kepala Sekolah harus memiliki pemikiran, gagasan dan ide-ide baru yang cemerlang untuk mengembangkan sekolah yang ia pimpin.

*“... tidak puas apa yang dilakukan sekarang dan yang dihasilkan sekarang, Kepala Sekolah punya pikiran untuk maju, maka perlu adanya inovasi istilah saya itu sebenarnya terobosan, bagaimana agar kita bisa berkembang, bisa dilirik orang sesuai dengan kehendak dan keinginan masyarakat. Sekolah yang dilirik masyarakat itu adalah sekolah yang bisa memuaskan masyarakat itu sendiri. Nah, itulah Kepala Sekolah sebagai manajer tidak puas dengan apa yang dihasilkan saat ini dan harus punya kiat-kiat dengan melakukan inovasi, pengembangan dan peningkatan dari apa yang sudah ada, dan ke depan harus lebih maju dari sekarang dan itu semua perlu inovasi.” (Ks.3)*

Seperti dikemukakan oleh Drs. Ki Sugiyo Pranoto, untuk menjaga agar sekolah tetap bisa bertahan dan berkualitas, diperlukan kepemimpinan Kepala Sekolah yang inovatif dan kreatif dan mampu mengikuti perkembangan dan dapat mengembangkan sekolah dengan melakukan inovasi Kepala Sekolah dalam mengembangkan sekolah seperti membuka program diklat baru yang masih diminati dan laku di masyarakat yaitu:

*“... sebagai Kepala Sekolah saya melukan inovasi dengan mencari peluang dengan melakukan pengembangan sekolah dengan membuka program studi yang ngetrend dan laku jual. Perlu diketahui sekarang SMK Tamankarya memiliki bidang diklat mesin otomotif, teknik mesin, lalu listrik ditambah teknik komputer jaringan, dan terbaru ini adalah multi media. Mengapa kok muncul Teknik Komputer Jaringan (TKJ) karena trendnya masyarakat. Instansi sekarang ngetik manual sudah nggak laku mereka pakai laptop, mereka pakai komputer, datanya tidak hilang setiap saat bisa dipakai, praktis dan ternyata tidak mahal. Lalu membuka jurusan baru yaitu Multi Media (MM), karena informasi baru mendunia dan film kartun itu ternyata kita tidak harus mengimport dari Luar Negeri. Bangsa Indonesia pun sudah mampu dan itu ada ilmunya, sarana prasarananya, dan alatnya.” (Ks.2).*

Mengelola sekolah swasta, menurut Drs. Ki Sugiyo Pranoto, menyampaikan agar sekolah tetap bisa bertahan, dan diminati oleh masyarakat diperlukan kepemimpinan Kepala Sekolah yang inovatif dan kreatif dengan mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat sehingga sekolah yang ia pimpin diminati masyarakat.

*“... sebagai Kepala Sekolah swasta saya selalu dituntut kreatif dan inovatif berupaya mencari program-program yang ngetrend dan laku jual. Sehingga Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya perlu memiliki bidang diklat yang baru ngetrend di masyarakat. Sehingga dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada sekolah-sekolah di Tamansiswa.”* (Ks.2)

Lebih lanjut Drs. Ki Sugiyo Pranoto mengemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan inovasi Kepala Sekolah sangat diperlukan untuk memajukan dan mengembangkan sekolah sekolah seperti berikut ini.

*“... dalam kepemimpinan Kepala Sekolah ini seorang pemimpin itu harus memposisikan dirinya sebagai orang tua dan pemimpin yang juga mampu melakukan inovasi dan kreatif untuk kemajuan dan berkembangnya sekolah, agar sekolah yang dipimpin dapat berperan dalam menyiapkan lulusan yang siap bersaing dalam dunia kerja.”* (Ks.2)

Kepala Sekolah sebagai pimpinan dan manager harus inovatif, dan kreatif dalam melaksanakan kepemimpinan, dan sebagai Kepala Sekolah ia harus memiliki ide-ide baru dan pemikiran yang kreatif untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya.

## 7.8. Pengayoman

Kepala Sekolah mempunyai peran sebagai pengayom pada warga sekolah dalam memberikan pelayanan kegiatan sekolah dan pelaksanaan kegiatan program kerja sekolah. Jika terjadi permasalahan dalam memberikan pelayanan, Kepala Sekolah harus sanggup berperan menjadi pengayom dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul, seperti dikemukakan oleh Ki Mudjijono, SE, BA sebagai berikut.

*“... menurut yang saya alami, dan saya ketahui selama ini bahwa sebetulnya kepemimpinan berbasis trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara itu paling pas dilaksanakan di sekolah. Artinya seorang pemimpin tidak hanya ngomong atau bicara, tidak hanya memberi contoh, tapi harus bisa menjadi contoh, apa yang dilakukan. Hal kedua*

*kalinya pemimpin itu jangan mematikan kreativitas yang dipimpin, tapi pemimpin itu harus memberikan motivasi, semangat, mewujudkan keinginan pada anggota dan berbuat dengan bebas dan tidak ada tekanan. Di samping itu, Kepala Sekolah tidak boleh membiarkan anggotanya mendapatkan atau menerima akibat buruk dari apa yang dikerjakan, sampai pada hal tidak menyenangkan baik pada dirinya maupun orang lain.” (Ks.3)*

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Drs. Ki Supriyadi, MM, bahwa Kepala Sekolah mempunyai kewajiban dan tanggung jawab memberikan pengayoman kepada warga sekolah yang sedang bertugas melaksanakan pekerjaan dapat memberi pembelaan, apabila melakukan kesalahan dalam bekerja sebagai berikut.

*“... sebagai Kepala Sekolah saya harus dapat memberi perlindungan dan pengayoman sehingga warga sekolah yang saya dipimpin tidak ragu dan takut dalam bekerja. Di samping itu saya juga dapat menerima dan menampung segala macam permasalahan yang dialami oleh semua warga sekolah, dan berupaya membantu mencari pemecahannya.” (Ks.1).*

Lebih lanjut Drs. Ki Sugiyo Pranoto mengemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan memberi perlindungan dan pengayoman kepada warga sekolah pada saat bekerja dan dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi, seperti berikut ini.

*“... dalam kepemimpinan sekolah berbasis Trilogi Ki Hadjar Dewantara, seorang Kepala Sekolah itu diposisikan sebagai orang tua, dan pada posisi itu seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu melindungi dan mengayomi anggota atau warga sekolah yang sedang bekerja apabila mengalami kesalahan dalam bekerja dan kepala sekolah dapat dijadikan tempat untuk berteduh, tempat mengadu, dan untuk penyelesaian permasalahan, untuk menyelesaikan persoalan-persoalan, serta masalah lainnya.” (Ks.2)*

## 7.9. Motivasi dan Kemandirian

Berkenaan dengan motivasi dan kemandirian Drs. Ki Sugiyo Pranoto mengemukakan bahwa Kepala Sekolah dituntut mempunyai motivasi dalam melaksanakan kepemimpinan dan memiliki kemandirian dalam mengambil keputusan dalam kepemimpinan, serta mempunyai semangat yang tinggi untuk mengembangkan dan memajukan sekolah seperti berikut ini.

*“... secara kelembagaan Kepala Sekolah haruslah mempunyai motivasi dan semangat yang tinggi baik untuk dirinya sendiri maupun diberikan kepada orang lain dalam kepemimpinan dan mengembangkan serta memajukan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari motivasi yang diberikan oleh Kepala Sekolah kepada para pamong, karyawan, dan siswa dalam membangun semangat dan disiplin bekerja para pamong dan karyawan.” (Ks.2)*

Sedangkan menurut Ki Mudijijono, BA, SE, dalam memberi motivasi kepada pamong, karyawan dan siswa, Kepala Sekolah dan para Wakil Kepala Sekolah tidak segan-segan menemui yang bersangkutan baik pamong, karyawan maupun siswa, baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah untuk memberi dorongan kepada yang bersangkutan, agar bekerja lebih baik, dan meningkatkan berprestasi dan kualitas diri bagi siswa, seperti berikut.

*“... sudah menjadi kebiasaan di sekolah ini Kepala Sekolah memberi dorongan kepada pamong, karyawan, dan siswa. Dalam memberi dorongan Kepala Sekolah bertemu pamong, karyawan dan siswa baik pada saat jam pelajaran atau di luar jam pelajaran, bahkan tidak jarang Kepala Sekolah mencari pamong karyawan dan siswa untuk ketemu dan berbincang-bincang dengannya. Dengan sering bertemu, Kepala Sekolah dapat memberi motivasi kepada pamong, karyawan dan siswa secara intensif.” (Ks.3)*

Sementara itu menurut Drs. Ki Supriyadi, MM, di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Girisubo, Kabupaten Gunungkidul, sudah menjadi kebiasaan kalau ada siswa yang kurang bersemangat karena ada masalah keluarga, pembayaran atau melakukan kesalahan, dalam memberi motivasi Kepala Sekolah mengundang orang tua siswa untuk diajak bicara masalah yang dihadapi anaknya. Dan siswa diberi motivasi dengan diajak bicara untuk mengatasi masalah yang dihadapi, sehingga masalah-masalah yang muncul dapat diatasi hingga siswa tumbuh semangat belajarnya.

*“... hal ini sudah menjadi kebiasaan di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Girisubo, Kabupaten Gunungkidul dan sudah menjadi kebiasaan sejak dahulu kalau ada siswa yang kurang semangat belajarnya karena masalah pribadi dan kuangan atau melakukan kesalahan, penyelesaiannya dilakukan dengan mengundang orang tua siswa ke sekolah diajak membicarakan masalah yang dihadapi siswa dan menyelesaikan masalah yang dihadapi siswa hingga persoalan bisa terselesaikan.” (Ks.1)*

Dalam memimpin warga sekolah salah tugas Kepala Sekolah adalah memberi motivasi warga sekolah dengan menanamkan nilai-nilai kerja sama dan kebersamaan agar antarbagian dalam sekolah dapat bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan untuk membangun, memajukan, dan mengembangkan sekolah serta meningkatkan kualitas lulusan seperti disampaikan oleh Ki Mudijijono, BA, SE:

*“... Ing madya mangun karsa, pada posisi di tengah-tengah seorang pemimpin sekolah harus dapat memberi dorongan dan motivasi kepada anak buahnya untuk menuju kemajuan. Nah istilah dorongan menurut Ki Hajar Dewantara sifatnya harus tetap merupakan dorongan ke arah jalan yang benar menuju keadaban bangsa Indonesia dan menuju kemajuan dan kebaikan, contoh dorongan menuju kemajuan. Dan seorang pemimpin mempunyai tugas mempengaruhi anak buah, agar anak buahnya secara sadar bersedia bekerja sama dan bersedia digerakkan oleh pemimpin menuju terwujudnya tujuan yang telah disepakati bersama.” (Ks.3)*

Sedangkan menurut Drs Ki Supriyadi, MM, bahwa motivasi Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan kepada warga sekolah dengan cara memberikan dorongan, semangat dan membangun kebanggaan dari dalam diri warga sekolah seperti berikut ini.

*“...jadi Kepala Sekolah harus mempunyai motivasi bekerja lebih baik dan mampu mengarahkan para pamong dengan baik, memang di sini pamong sudah saya arahkan dalam upaya membentuk motivasi pada para pamong, dan karyawan agar mereka itu mempunyai semangat, disiplin dan kreatif dalam bekerja. Dengan adanya semangat, disiplin dan kreatif pamong dan karyawan termotivasi untuk bekerja keras dan lebih baik. Hal ini sangat dibutuhkan pada pembinaan pamong, agar proses pembelajaran dapat lebih termotivasi dengan baik dan pamong dalam menyampaikan pembelajaran dengan cara dan metode yang tepat.” (Ks.1)*

Menanamkan nilai-nilai kemandirian bukan hal yang mudah bagi Kepala Sekolah, hal ini perlu waktu dan dilaksanakan secara bertahap dan harus dilakukan setiap saat dalam lingkungan sekolah. Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan menanamkan nilai-nilai tersebut kepada siswa untuk mewujudkan kemandirian seperti dikemukakan Drs. Ki Supriyadi, MM, sebagai berikut:

*“... para siswa di sini harus paham tentang nilai-nilai kemandirian dengan belajar lebih tekun dengan menguasai dan memiliki keterampilan program keteknikan khususnya permesinan dan komputer, diharapkan pengetahuan tersebut dapat menjadi bekal para siswa untuk mencari pekerjaan. Seperti dianjurkan pemerintah siswa lulusan Sekolah Menengah Kejuruan harus sudah mampu bekerja di perusahaan dan menciptakan pekerjaan secara mandiri. Karena sekarang jurusan itu banyak peminatnya dengan adanya inovasi yang baru kami lakukan tersebut.” (Ks.1)*

Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh peran dan kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah, oleh karena itu Kepala Sekolah harus mampu membawa sekolah ke arah terwujudnya tujuan sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah dituntut adil dan bijaksana kepada warga sekolah dalam pembagian tugas mengajar dan pekerjaan, seperti dikemukakan oleh Drs. Ki Supriyadi, MM, sebagai berikut:

*“... mungkin oleh teman-teman tidak ada yang ngerasani atau ada yang tidak suka dengan saya karena dalam pembagian tugas itu sesuai dengan program dan hasil rapat, contohnya kalau pembagian mengajar semesteran itu. Pembagian tugas mengajar dan jadwal mengajar semester ini sudah saya bikin jadwal dan waktunya. Saya mengumpulkan teman-teman pamong itu sudah terbagi dulu kalau yang semester ini, dan panitiannya itu, yang ujian panitiannya ini, yang try out panitiannya yang lain, dan itu sudah diatur secara rutin.” (Ks.1)*

## 7.10. Jiwa Merdeka

Menanamkan jiwa merdeka kepada pamong, karyawan dan kepada siswa merupakan tugas harus dilakukan Kepala Sekolah, secara terus-menerus untuk menghasilkan lulusan tidak tergantung pada orang lain dan berani mengurus dirinya sendiri seperti dikemukakan oleh Drs. Ki Sugiyo Pranoto sebagai berikut:

*“... jiwa merdeka dalam konsep Tamansiswa yaitu hak mengatur diri sendiri dengan mengindahkan tertib damainya masyarakat selaras dengan jiwa sistem among yang dijalankan dengan berpedoman pada Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, dan Tutwuri handayani.” (Ks.2)*

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Ki Mudjijono, BA. SE, menanamkan jiwa merdeka sudah diterapkan di sekolah ini kepada siswa untuk membentuk kemandirian siswa yang tidak tergantung pada orang lain, dan mampu menghargai pendapat orang lain seperti berikut ini.

*“Dalam proses penanaman jiwa merdeka segenap warga sekolah khususnya para siswa dituntut untuk terbuka, agar para siswa tidak tergantung orang lain dan bisa saling menghargai, serta saling memahami hak dan kewajiban masing-masing, dengan sikap dan perilaku seperti itu diharapkan terwujud suasana kondusif bagi pengembangan jiwa merdeka di lingkungan sekolah.” (Ks.3)*



## 8.1. Keteladanan

Keteladanan menurut Drs. Ki Bitus Iswanto, M.M, Wakil Ketua Harian Yayasan Persatuan Tamansiswa di Yogyakarta bahwa semua orang di sekolah Tamansiswa harus dapat menjadi teladan bagi orang-orang di sekitarnya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan, keteladanan Kepala Sekolah menjadi sangat penting, karena untuk melaksanakan kepemimpinan dengan baik diperlukan keteladanan sebagaimana dikemukakan berikut ini:

*“... Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin tertinggi di sekolah. Seorang pemimpin itu ada beberapa persyaratan harus begini-begini. Kalau pemimpin itu dalam melaksanakan kepemimpinannya menggunakan Trilogi kepemimpinan yaitu Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa, dan Tutwuri handayani. Pada kepemimpinan ini pemimpin sebagai orang yang dituakan, pemimpin sebagai teman bekerja, pemimpin sebagai fungsi banyak, maka pemimpin itu harus yang paling pertama kali menjadi contoh riil, konkret di dalam melaksanakan kepemimpinan apa yang dikatakan harus sesuai dengan apa yang dikerjakan.” (Yysn.3)*

Senada dengan pendapat tersebut juga disampaikan oleh Ki Suharto, Ketua Harian Yayasan Persatuan Perguruan Tamansiswa bahwa keteladanan Kepala Sekolah sangat berpengaruh pada pembentukan kedisiplinan para pamong, karyawan dan siswa sebagaimana disampaikan berikut ini:

*“... keteladan pemimpin sangat diperlukan dalam membentuk disiplin, sebagai contoh kalau kita meminta agar para pamong tidak datang terlambat. Sebagai Kepala Sekolah jangan sampai datang terlambat dan Kepala Sekolah harus bisa berperilaku Ing ngarsa sung tuladha, ya pemimpin jangan terlambat. Harus bisa menjadi contoh dulu, memberi contoh konkret bukan hanya teori, dan seterusnya. Itu kalau pemimpin dalam pelaksanaan melakukan Ing ngarsa sung tuladha. Di samping itu pemimpin jangan sampai menempatkan diri sebagai kepala atau majikan, karena di Tamansiswa tidak ada*

*bawahan dan atasan, tidak ada buruh dan majikan, tidak ada yang lebih kuasa, yang ada hanya pembagian tugas kepengurusan. Kalau Kepala Sekolah ada, Wakil Kepala Sekolah juga ada, dan lainnya juga ada, maka di situ yang ada pengaruh pada pamong dan karyawan untuk lebih disiplin.” (Yysn.2)*

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, bahwa Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab dan kewajiban membimbing dan mengarahkan para pamong, karyawan dan siswa dengan tuntunan dan keteladanan sehingga para pamong, karyawan dan siswa dengan mudah dapat dibimbing. Dan Kepala sekolah harus senantiasa memberi contoh kepada warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya seperti berikut:

*“... Kepala sekolah kalau di Tamansiswa disebut Ketua Bagian Perguruan itu mempunyai dua tugas yaitu: (1) sebagai pengelola pendidikan nasional pada jenjang dan jenis pendidikan formal yang ditekuni, melaksanakan bimbingan kepada pamong dan karyawan. (2) sebagai pengelola perguruan Tamansiswa karena Kepala Sekolah atau ketua bagian perguruan di Tamansiswa itu melaksanakan sistem among, dengan berpedoman pada: (1) Peraturan Besar Peraturan Tamansiswa dan (2) Ing ngarsa sung tuladha dipakai sebagai metode dalam memimpin yaitu dengan membimbing dan meneladani. Ada beberapa cara membimbing misalnya mohon maaf kalau membimbing binatang kambing itu dibimbing dengan tali, kalau kuda dibimbing dengan kendali pada bibirnya, kalau sapi dibimbing dengan cocok hidung, sedangkan kalau manusia dibimbing dengan keteladanan.” (Yysn.1)*

Lebih lanjut menurut Ki Suharto dengan mengutip fatwa Ki Hajar Dewantara, yang berbunyi “*Ing ngarsa sung tuladha*” betapa pentingnya Kepala Sekolah memberi keteladanan yang tidak hanya dilakukan ketika sedang memimpin (berada di depan). Akan tetapi lebih dari itu, di mana pun posisi yang diduduki oleh seseorang hendaknya bisa menjadi teladan bagi kelompoknya, menuturkan sebagai berikut:

*“... Ing ngarsa sung tulada itu setiap pemimpin di depan yang dipimpinnya harus mampu menjadi teladan, bukan hanya memberi teladan, tapi menjadi teladan. Jadi seseorang pemimpin misalnya seorang Kepala Sekolah di Tamansiswa itu melarang muridnya merokok, Kepala Sekolah tidak merokok, lebih parah lagi kalau Kepala Sekolah melarang merokok tetapi melarang sambil merokok itu tidak benar.” (Yysn.2)*

## 8.2. Kedisiplinan

Sudah menjadi kewajiban Kepala Sekolah dengan sikap keteladanan menerapkan kedisiplinan kepada pamong, karyawan dan siswa sebagai bentuk tanggung jawab Kepala Sekolah kepada yayasan seperti dikemukakan oleh Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE. Wakil Ketua Umum Persatuan Tamansiswa seperti di bawah ini:

*“... pelaksanaan disiplin itu diwujudkan dengan keteladanan dari pimpinan itu. Jadi saya ulangi lagi bahwa kedisiplinan itu adalah wujud kemauan untuk melaksanakan dari yang diketahui, seperti tadi saya katakan kedisiplinan itu terjadi kalau orang itu sudah tahu maknanya disiplin dan kemudian dia mau melaksanakan ketentuan-ketentuan yang ada. Kedisiplinan itu dilaksanakan dengan dia diberitahu dulu, diberi tahu maknanya orang disiplin itu lalu dia di dorong untuk mau melaksanakan. Untuk mendapatkan pengetahuan itu harus bersikap disiplin.” (Yysn.1)*

Sedangkan menurut Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Yayasan Persatuan Tamansiswa, untuk mewujudkan kedisiplinan, Kepala Sekolah harus memberi contoh konkret dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga para pamong, karyawan dan siswa agar dapat mengikuti dan mencontoh kedisiplinan Kepala Sekolah dan sambil menyadarkan bahwa kedisiplinan sangat menentukan pada keberhasilan pekerjaan.

*“... untuk membangun disiplin baik itu untuk pamong, untuk karyawan maupun siswa dimulai dari Kepala Sekolah harus disiplin lebih dahulu sehingga kita ke pamong karyawan dan ke siswa kita sudah dengan contoh konkret. Artinya tidak hanya memberi perintah atau memberi contoh tetapi menjadi contoh untuk disiplin. Di samping itu disiplin sangat penting karena dengan disiplin maka hasil kerjanya bisa dirasakan hasilnya misalnya kerja tanpa disiplin hasilnya tidak akan maksimal dan hasilnya tidak akan dirasakan. Baiknya aturan seperti ini apabila pelaksanaannya tidak ada pengawasan, tidak ada kontrol dan evaluasi kalau tidak disiplin hasilnya tidak maksimal. Aturan perlu tetapi juga pengawasan dan evaluasi dari pelaksanaan aturan itu sangat diperlukan. Nah, untuk bisa sadar maka tidak hanya menyalahkan tetapi harus memberikan kejelasan untung ruginya apa yang dilakukan itu, kalau disiplin ini untungnya, ini, ini, ini, dan yang itu kalau tidak disiplin dan akan mengalami kerugian.” (Yysn.3).*

## 8.3. Nilai Inovasi

Pentingnya inovasi pada kepemimpinan Kepala Sekolah, menurut Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, bahwa Kepala Sekolah harus mempunyai ide-ide dan inovasi

serta gagasan-gagasan baru dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala sekolah, dan Kepala Sekolah harus berpikir inovatif dan kreatif, sehingga dapat mengembangkan sekolah dan terus maju, serta dapat meningkatkan kualitas lulusan:

*“... Kepala Sekolah sebagai manager atau pengatur managemen sekolah harus kreatif dan inovatif artinya tidak puas dengan apa yang dilakukan sekarang, Kepala Sekolah harus punya pikiran untuk maju, maka perlu adanya inovasi-inovasi atau terobosan-terobosan, itu bagaimana agar kita bisa berkembang, bisa dilirik orang sesuai dengan kehendak dan keinginan masyarakat sekolah yang dilirik masyarakat itu adalah sekolah yang bisa memuaskan masyarakat. Nah, itulah Kepala Sekolah sebagai manajer tidak bisa puas dengan apa yang dihasilkan sekarang, tetapi harus punya kiat-kiat mengadakan inovasi-inovasi perkembangan dan peningkatan dari apa yang ada hari ke depan harus lebih baik dari hari ke hari itu inovasinya untuk meningkat dan meningkat.” (Yysn.3)*

Kepemimpinan Kepala Sekolah dari prinsip *Ing madya mangun karsa* seorang pemimpin atau Kepala Sekolah di Tamansiswa harus bisa berperan sebagai motivator dan mampu menggerakkan sumber daya sekolah seperti disampaikan Drs. Ki Bitus Iswanto, MM., bahwa seorang Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya sekolah untuk dan lebih maju dan berkembang, seperti dikemukakan berikut ini:

*“... di samping itu pemimpin di Tamansiswa harus mampu membangun motivasi dan menggerakkan sumber daya sekolah ke arah yang benar. Dan jangan sampai Kepala Sekolah menempatkan pamong dan karyawan sebagai bawahan, karena di Tamansiswa tidak ada bawahan dan atasan, tidak ada yang lebih kuasa, menguasai dan dikuasai, yang ada hanya pembagian wewenang dan tugas serta tanggung jawab dan kepengurusan saja.” (Yysn.3)*

Membangun kerja sama antara Kepala Sekolah, pamong, karyawan dan siswa merupakan kebiasaan yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan untuk memupuk kebersamaan, agar mereka dapat saling terbuka dalam membangun kebersamaan dan untuk kemajuan sekolah, seperti dikemukakan Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, Wakil Ketua Umum Persatuan Tamansiswa berikut ini:

*“... sebaliknya apabila pamong dan staf kalau sudah tahu tetapi tidak mau melaksanakan atau sebaliknya tidak tahu tapi dia mau melaksanakan tugas, Kepala Sekolah harus memberi motivasi dan membimbing dengan pedoman prinsip *Ing madya mangun karsa*, jadi dibimbing dengan motivasi untuk membangun kebersamaan dalam bekerja di sekolah.” (Yysn.1)*

Kehormatan dan kedudukan Kepala Sekolah harus tetap dijaga dalam berhubungan dengan pamong, karyawan dan siswa, tetapi kerja sama dan kebersamaan sangat diperlukan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik, dan lancar, seperti pendapat Ki Suharto sebagai berikut ini.

*“... kemudian kepemimpinan pada prinsip ‘Ing madya mangun karsa’ disebutkan bahwa seorang pemimpin yang berada di tengah-tengah orang yang dipimpinnya itu harus mampu membangkitkan semangat, dia menjadi motivator supaya yang dipimpinnya itu mempunyai banyak inisiatif untuk berkembang.”* (Yysn.2)

Selanjutnya Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Persatuan Tamansiswa menegaskan pentingnya Kepala Sekolah memberi motivasi kepada warga sekolah, agar warga sekolah dapat bekerja lebih optimal, sehingga sekolah bisa maju dan berkembang seperti berikut ini:

*“... Kepala sekolah memang tidak bisa kalau hanya memerintah namun dia harus diberi perhatian bersama. Satu contoh kalau dia ingin ya dia ingin nilai kita baik maka dia harus belajar, kalau Kepala Sekolah ingin hasil yang baik maka harus berusaha baik, sehingga kita tanamkan bersama bahwa kalau dia ingin menghasilkan yang lebih maka dia harus berbuat yang lebih supaya dia mendapatkan hasil yang lebih.”* (Yysn.3)

#### **8.4. Nilai Kepemimpinan Jujur, Adil, dan Bijaksana**

Selanjutnya menurut Drs. Ki Bitus Iswanto, MM., bahwa perilaku Kepala Sekolah yang jujur, adil dan bijaksana, dalam melaksanakan kepemimpinan dapat meningkatkan produktivitas dan kerjasama dengan anggota (warga sekolah) yang dipimpin kepala sekolah seperti berikut ini.

*“... Kepala Sekolah atau pemimpin harus memposisikan diri sebagai orang tua dan juga harus mengakui peran dan keberadaan semua komponen, semua pilar, atau semua orang dari aspek pekerjaan, penghargaan dari manusianya, sifat kemanusiaan harus menjunjung tinggi hak-hak dan kewajiban dan sebagainya, atau harus nguwongke istilah kita kan ‘nguwongke’ walaupun seperti apa pun, dia itu semua adalah merupakan team work, tidak ada yang lebih penting tapi semuanya penting. Kepala Sekolah tidak bisa apa-apa dan tidak akan bisa berbuat apa-apa tanpa ada bantuan dari semua pihak, baik pamong, karyawan maupun siswa. Jadi sekecil apa pun semuanya mempunyai peran masing-masing sehingga tidak bisa dikecilkan keberadaannya bagi setiap orang dalam fungsinya masing-masing.”* (Yysn.3)

Kepala Sekolah yang bijaksana, jujur, dan adil yaitu pemimpin yang dapat mengendalikan dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain, karena pengendalian diri adalah modal awal orang menjadi bijaksana, jujur dan adil. Menjadi Kepala Sekolah yang bijaksana adalah orang yang jujur, adil dan pintar, sedangkan pemimpin yang pintar yaitu mempunyai kemauan dan kemampuan bekerja keras, ikhlas, dan inovatif, seperti dikemukakan Ki Suharto sebagai berikut:

*“... saya di Tamansiswa itu tidak menganggap diri saya itu sebagai majikan dan orang yang paling pintar. Tetapi saya menempatkan diri sebagai orang tua. Jadi kalau ada yang salah saya tegur, tapi menegurnya tidak dapat dengan kekerasan, kalau ada yang salah saya panggil ke kantor, oke kamu berbuat seperti ini. Ini tidak benar. Tetapi bila ada pamong yang berbuat baik untuk mengangkat nama baik sekolah, wah itu juga saya panggil ke kantor, saya beri penghargaan dan pujiannya kepada mereka.”* (Yysn.2)

## 8.5. Mengarahkan dan Pengawasan

Nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan pada prinsip *Tut wuri handayani* yang selama ini dijadikan pedoman dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab sebagai pemimpin dalam menggerakkan sumber daya sekolah dan untuk kemajuan sekolah, diperlukan pengarahan dan pengawasan sebagai pedoman dan pegangan bekerja, seperti dikemukakan Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, seperti berikut ini:

*“... sebagai Kepala Sekolah harus senantiasa menggerakkan pamong untuk membiasakan menanamkan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara tersebut pada diri siswa. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, Kepala Sekolah berupaya untuk menggerakkan, mendorong, mengarahkan dan mengawasi warga sekolah dalam melaksanakan pekerjaan agar para pamong dan karyawan dapat bekerja dengan baik.”* (Yysn.1)

## 8.6. Kemerdekaan dan Keleluasaan

Seorang Kepala sekolah tidak dibenarkan mempergunakan kekuasaan dan kewenangannya untuk melakukan pembatasan dan memaksakan kehendak kepada warga sekolah. Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin hendaknya memberi keleluasaan dan kebebasan, kepada warga sekolah selama keleluasaan dan kebebasan yang diberikan itu sesuai dengan jalan yang benar. Kepala Sekolah hendaknya memberi kesempatan kepada pamong, karyawan untuk beraktivitas dan bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, seperti yang disampaikan oleh Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, sebagai berikut:

*“... kalau kita memberikan hak-haknya dalam kepemimpinan pada pamong dan karyawan, maka jangan pernah kita hanya menggunakan model perintah dan larangan saja, tapi harus lebih banyak memberi kesempatan kepada pamong dan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Memberi kesempatan dan kebebasan selama kesempatan dan kebebasan yang diberikan tidak disalahgunakan. Nah dengan kebebasan itulah dia akan muncul kreativitas yang akan mengakibatkan berkembangnya aktivitas. Jadi kalau kita mengharapkan seseorang itu beraktivitas maka berikanlah dia kebebasan, selama pelaksanaan kebebasan itu tidak membawa akibat yang tidak baik terhadap dirinya dan orang lain maka Kepala Sekolah harus membiarkan, tetapi kalau mengakibatkan hal yang tidak baik kepada dirinya atau orang lain maka Kepala Sekolah harus bertindak kalau perlu ya dengan memaksa demi keselamatan dirinya maupun orang lain.” (Yysn.3)*

Kepala sekolah jangan menutup diri dengan warga sekolah dan sifat seperti ini harus dijauhkan dari sifat Kepala Sekolah, dan sebaiknya lebih bersikap terbuka kepada warga sekolah yang menyangkut langkah-langkah yang sudah dilaksanakan, sedang dilaksanakan dan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah seperti disampaikan oleh Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, sebagai berikut.

*“... harus dijauhkan sifat Kepala Sekolah yang menutup diri dengan warga sekolah (pamong, karyawan, dan siswa) dan masyarakat. Segala suatu langkah dan tujuan dibicarakan bersama dengan orang tua siswa sehingga hasil pembicaraan dapat dilaksanakan secara bersama-sama. Kebebasan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan secara bersama. Para pamong, karyawandan siswa memprogramkan dan menerapkan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga terwujud keselamatan dan kesejahteraan bagi semua warga sekolah. Kepala Sekolah sebaiknya bersikap terbuka dan memberi keleluasaan kepada warga sekolah tentang langkah-langkah yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan sekolah.” (Yysn.1)*

Lebih lanjut Ki Sunarna Hadiwijoyo mengemukakan, sebagai pemimpin Kepala Sekolah diharapkan bisa mendidik, menanamkan dan membentuk jiwa merdeka dan mandiri pada siswa, agar siswa mempunyai jiwa merdeka, sifat terbuka, dan Kepala Sekolah memberi keleluasaan dan kebebasan tanpa mengekang, sehingga dapat mengembangkan kreatifitas siswa seperti berikut ini:

*“... prinsip dan pentingnya mengembangkan kreativitas siswa. Tut wuri handayani, berasal dari kata Tut wuri itu sifatnya liberal, membiarkan anak sebebas-bebasnya. Biasanya menimbulkan anak yang manja, anak yang tinggi hati. Kalau handayani saja itu mengekang harus*

*mengikuti ketentuan dari pemimpinnya, ini biasanya menimbulkan anak-anak yang minder, anak-anak yang rendah diri, anak yang pemalu, anak yang penakut. Tamansiswa mengambil istilah dari Ki Hajar Dewantara, Tut wuri handayani. Jadi kalau tut wuri pamong mengikuti kemauan siswa sehingga siswa bisa sebebas-bebasnya dan sedangkan handayani, pamong bisa otoriter, maka yang ideal ya Tut wuri handayani itu kepemimpinan yang memberi kemerdekaan dan kebebasan tetapi tetap pengawasan dan pengendalian.” (Yysn.1)*

Pendapat senada juga disampaikan oleh siswa Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulonprogo, sebagai seorang pemimpin Kepala Sekolah diharapkan oleh siswa bisa membangun dan membentuk siswa mempunyai jiwa merdeka, jujur, adil dan bersikap bijaksana, sebagai berikut:

*“... diharapkan hasil kerja kepala sekolah bisa mendidik anak yang punya jiwa merdeka, dengan perbuatan yang jujur, anak yang baik, berguna dan bersikap adil. Ini bentuk dari pembinaannya. Jadi tidak memerdekaan semerdeka-merdekanya dan juga tidak selalu mengekang tapi mengembangkan kreativitas anak, kalau dengan kreativitas itu akan merugikan diri dan lingkungannya, kepala sekolah harus bertindak. Pamong harus cepat memberikan tuntunan, dengan tuntunan itu yang disebut handayani. Jadi memberikan kekuatan bagaimana memecahkan masalah yang akan merugikan diri dan lingkungannya, itu dari Tamansiswa Tut wuri handayani. Kalau dari Sistem Pendidikan Nasional itu mengembangkan kreativitas siswa, kreativitas murid.” (Sw.2)*

## **8.7. Kebersamaan dan Peluang Kerja**

Kepala sekolah memberikan kesempatan yang sama kepada pamong dan karyawan bekerja dengan bebas dan tanggung jawab sesuai dengan peran masing-masing untuk dapat mengembangkan kreativitas dan aktivitas pelayanan yang positif dan produktif, seperti dikemukakan Ki Sumanto S.Pd, pamong (guru) Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Girisubo, Kabupaten Gunungkidul sebagai berikut:

*“... berilah kesempatan yang leluasa dan kebebasan kepada para pamong, dan karyawan untuk melakukan inovasi dan kreasi dalam aktivitas pembelajaran dan sekaligus menanamkan nilai tanggung jawab pada siswa yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas dan kegiatan di sekolah menjadi lebih berkembang dan dapat menarik minat masyarakat.” (Pm.3)*



## 9.1. Hasil Observasi

Penulis buku ini saat melakukan observasi yang dilaksanakan di 3 (tiga) sekolah tempat penelitian diperoleh data yang hampir sama, bahwa dalam implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya Tamansiswa di Tamansiswa Yogyakarta diperoleh data lapangan yang diperoleh dari ketiga sekolah yaitu terdapat hubungan yang harmonis antara:

1. Kepala sekolah dengan pamong,
2. Kepala sekolah dengan karyawan,
3. Kepala sekolah dengan siswa,
4. Pamong dengan siswa,
5. Pamong dengan karyawan, serta
6. Karyawan dengan siswa, berlaku sebagai hubungan antara anak dengan orang tua, atau seperti dengan ibu atau bapaknya. Kegiatan Kepala Sekolah yang menonjol pada pagi hari yaitu Kepala Sekolah pagi-pagi sudah datang sebelum para pamong, karyawan dan siswa datang, kemudian berdiri di depan pintu masuk sekolah untuk bersalaman dengan pamong, karyawan dan para siswa yang datang kemudian.

Kegiatan rutin yang dilakukan Kepala Sekolah selanjutnya yaitu masuk ke ruang administrasi untuk mengecek presensi (daftar hadir) pamong dan karyawan.

## 9.2. Hasil Dokumentasi

Sedangkan dari hasil dokumentasi didapatkan kepemimpinan Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya di Tamansiswa Yogyakarta berlaku sistem among yang memberi kemerdekaan, kebebasan kepada anggota yang berbuat aktif, kreatif, positif, membawa kemajuan, tidak merugikan diri sendiri maupun kepentingan umum atau masyarakat, merdeka menuju percakapan berdiri sendiri. Tetapi tidak membiarkan perbuatan dan tingkah laku yang negatif merugikan diri sendiri maupun kepentingan umum.

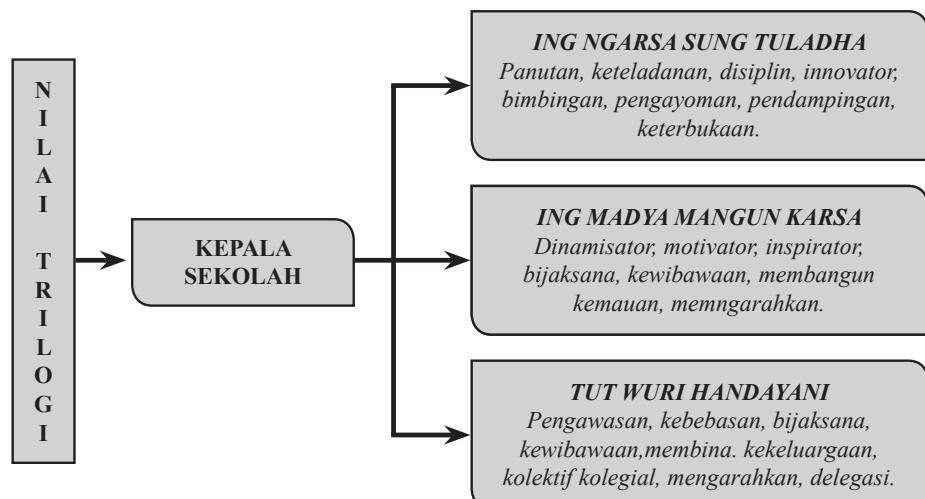
Sedangkan ciri-ciri manusia merdeka yang didapat dari dokumentasi dari sekolah yaitu:

1. Terlepas dari kekuasaan pihak lain,
2. Mampu mengatur diri sendiri,
3. Tidak tergantung pihak lain,
4. Kebersamaan,
5. Bersifat demokratis,
6. Mempunyai etos kerja,
7. Kebersamaan,
8. Keselarasan, serta
9. Tanggung jawab dan kedisiplinan.

### 9.3. Deskripsi Data Nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan

Mengenai nilai-nilai kepemimpinan yang disyaratkan untuk pelaksanaan demokrasi dengan hikmah kebijaksanaan dan permusuhan, keluhuran budi pimpinan, keberanian dan kesediaan berkorban, serta kebijaksanaan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kemimpinan seperti itu di Tamansiswa yang dapat menyelamatkan perjuangan dan memperoleh kepercayaan untuk diserahi hak penuh untuk memimpin dalam keadaan bahaya menentukan jalan dan mengambil kebijaksanaan. Hasil wawancara yang dilakukan kepada kepala sekolah dapat disajikan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara:

Menurut pendapat Kepala sekolah Nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara seperti gambar 9.1.



**Gambar 9.1.** Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD  
Menurut Pendapat Kepala Sekolah

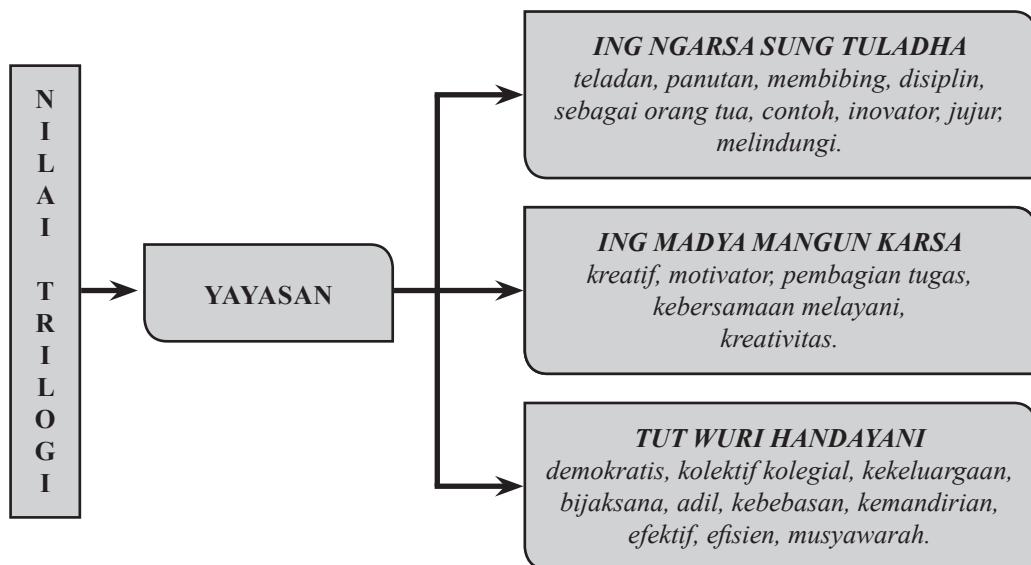
Kepala Sekolah melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, sesuai dengan pemahamanya dan persepsi mereka tentang “*Ing ngarsa sung tuladha*” dalam arti sudah memberi teladan yang baik dan positif dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga dapat menjadi panutan bagi pamong, karyawan dan mahasiswa. Kepala Sekolah sudah melaksanakan kepemimpinan secara optimal seperti bekerja dengan disiplin, tepat waktu dan semangat. Mereka juga memberi motivasi kepada bawahannya sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan optimal, dan melaksanakan kepemimpinan dengan baik. Mereka memberikan bimbingan kepada bawahannya dalam bekerja sehingga jika bawahannya mengalami permasalahan Kepala Sekolah dapat mencarikan solusinya.

Dengan ikhlas Kepala Sekolah membimbing anak buahnya dan melindungi jika anak buahnya menghadapi ancaman dan melakukan kekeliruan yang tidak berakibat fatal pada sekolah dan mengarahkan ke jalan yang benar. Mereka juga selalu terbuka terhadap anak buahnya untuk memberi masukan dan kritikan membangun demi kemajuan sekolah.

Kepala sekolah sesuai dengan tingkat pengetahuannya sudah memahami nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada prinsip “*Ing madya mangun karsa*”. Mereka memberikan dinamisasi dalam bekerja sehingga para anak buahnya mempunyai semangat bekerja untuk mencapai untuk mencapai tujuan sekolah. Mereka juga memberi inspirasi terhadap warga sekolah sehingga warga sekolah dapat mengembangkan gagasan dan idenya untuk kemajuan sekolah, mereka juga bertindak bijaksana dalam arti bertindak berdasarkan peraturan dan keputusan rapat dan berlandaskan pada kehendak yang bersih dan selaras dengan rasa keadilan, sehingga tindakan pimpinan tidak menyakitkan dan menyengsarakan warga sekolah, justru mendorong dan membantu keselamatan dan ketenteraman warga sekolah.

Kepala sekolah sudah melaksanakan nilai-nilai Trilogi kepemimpinan pada prinsip ”*Tut wuri handayani*”, yakni secara bersama-sama bekerja tanpa membedakan status dalam jabatan struktural dan berpijak pada tugas dan tanggung jawab masing-masing. Memberi kesempatan, dan keleluasaan serta bertanggung jawab kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh rasa tanggung jawab. Kepala Sekolah memberi pengarahan, petunjuk pemecahan masalah jika anak buah melakukan kekeliruan dan arah yang tidak tepat, dengan penuh kasih sayang memberi bimbingan untuk bekerja yang benar.

Menurut pendapat Yayasan Nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara seperti gambar 9.2.



**Gambar 9.2. Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD**  
Menurut Pendapat Yayasan

Pengurus Yayasan Perguruan Tamansiswa juga sudah memahami dan melaksanakan dalam tindakan dan perbuatan berlandaskan pada prinsip *Ing ngarsa sung tuladha*, yayasan berpendapat bahwa pada kepemimpinan Kepala Sekolah sudah melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah sesuai dengan kerakter yang terkandung dalam prinsip *Ing ngarsa sung tuladha* yaitu berbuat dan bertindak yang dapat dicontoh dan diteladani oleh anak buahnya. Kepala Sekolah melakukan bimbingan, pengarahan dan memotivasi anak buahnya sesuai dengan tingkat dan pemahaman Kepala Sekolah. Yayasan melihat Kepala Sekolah jujur dalam tindakannya sehingga tidak menimbulkan kecurigaan pada warga sekolah sehingga tercipta suasana bekerja yang harmonis. Yayasan juga melihat Kepala Sekolah sudah memberikan dorongan kepada warga sekolah untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Yayasan juga sudah melihat Kepala Sekolah sudah berusaha melindungi bawahannya dari hal-hal yang membahayakan dan mengancam keselamatan kerja.

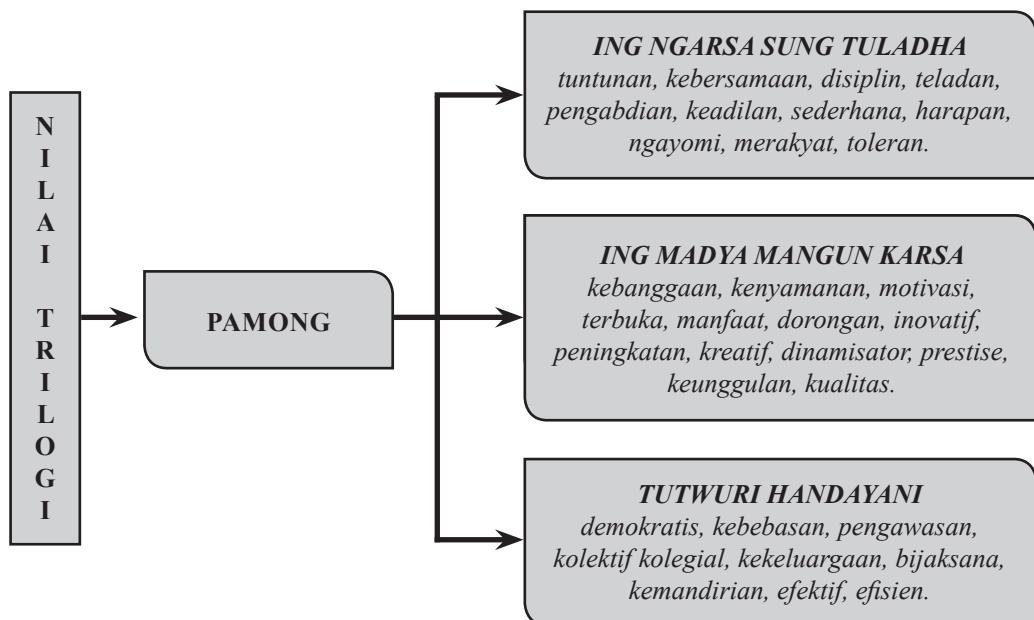
Menurut pengurus Yayasan, Kepala Sekolah sudah melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada prinsip *Ing madya mangun karsa*, Pengurus Yayasan bertindak kreatif mendorong dan menyelesaikan permasalahan yang muncul di sekolah.

Yayasan mendelegasikan tugas, wewenang dan tanggung jawab pengelolaan sekolah, sehingga Kepala Sekolah bekerja penuh dedikasi sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan Yayasan. Kepala Sekolah memimpin dengan kreatif, sebagai motivator kepada bawahannya, membagi tugas dengan adil dan bijaksana, mengedepankan kebersamaan, melayani dengan tulus, mempunyai kreativitas yang tinggi, menjalankan kepemimpinan yang efektif, dan membimbing bawahannya dengan cermat.

Yayasan dalam melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara yang terkandung di dalam prinsip *Tut wuri handayani*, yaitu berikap demokratis segala sesuatu tindakan berdasarkan pada keputusan bersama, memberi kesempatan kepada Kepala Sekolah untuk menyampaikan pandangan.

Pendapat Yayasan dalam kepemimpinan Kepala Sekolah berlaku kolektif kolegial dalam kepemimpinannya dalam arti segala sesuatu dibicarakan bersama, diputuskan bersama dan dikerjakan bersama. Dalam kepengurusan Yayasan adanya saling menghormati dan tidak main kuasa untuk membicarakan tujuan yang akan dicapai Yayasan yang ditugaskan kepada sekolah untuk dilaksanakan dan diwujudkan.

Menurut pendapat Pamong, Nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara seperti gambar 9.3.



**Gambar 9.3.** Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD  
Menurut Pendapat Pamong

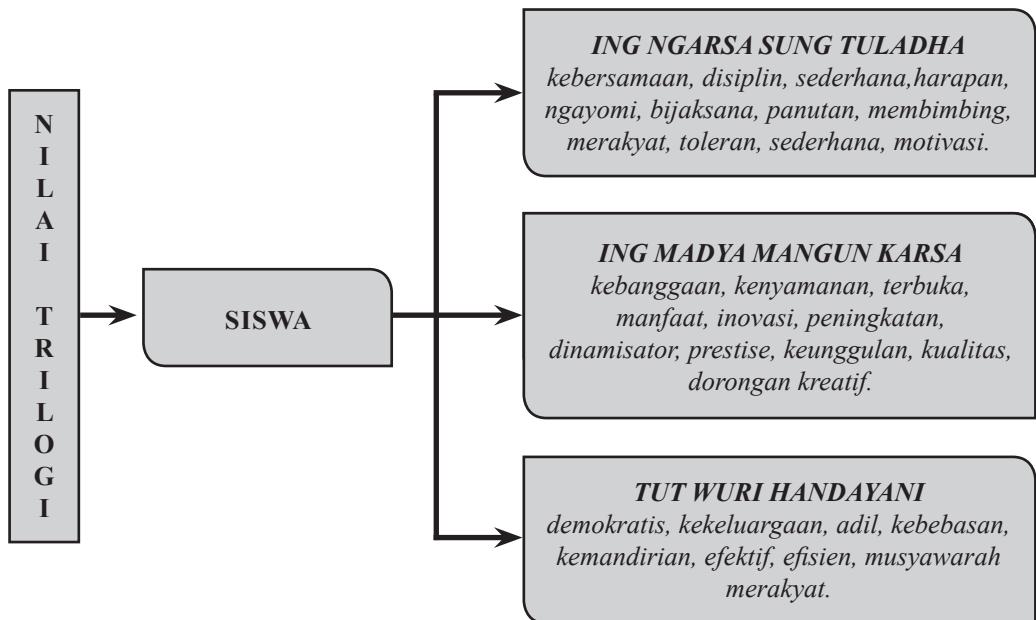
Pamong, melihat bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala sudah melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada prinsip *Ing ngarsa sung tuladha*, Kepala Sekolah memberi keteladanan yang baik kepada terhadap para pamong dan kepada para siswa-siswanya.

Pamong didorong untuk melaksanakan kerja sama dengan para pamong yang lain, termasuk kerja sama dalam melakukan bimbingan pada para siswanya. Sehingga para pamong bekerja penuh pengabdian, motivasi untuk kepentingan bersama, dan rela berkorban untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan. Mereka bersikap ramah dan penampilan sederhana, dalam arti sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Memperhatikan bawahan dengan penuh kasih sayang, dan tanpa pamrih pribadi. Bekerja dengan penuh dedikasi, disiplin menepati waktu dan tugas, dengan kerja sama dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Pamong sudah memahami dan melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada prinsip *Ing madya mangun karsa*, punya rasa bangga terhadap sekolah dan yayasan, sehingga selalu menjaga nama baik, dalam artian bekerja secara obyektif tidak mengada ada. Bekerja dengan penuh inisiatif dan kreatif untuk menyelesaikan persoalan persoalan yang terjadi dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Memberi motivasi kepada para siswa untuk belajar pantang menyerah untuk mencapai cita-cita. Mendahulukan dan peningkatan kualitas, dan keunggulan dalam berkompetensi, sehingga keberhasilannya sebagai sukses bersama membanggakan sekolah termasuk yayasan.

Pemahaman pamong pada prinsip *Tut wuri handayani* mereka bersikap demokratis menghargai pendapat dan pandangan orang lain, dan memutuskan segala sesuatu melalui permusyawaratan, sehingga semua pihak bersama-sama mensukseskan dan saling merasa "handarbeni" terhadap sekolah, langkah dan keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah mufakat. Pamong memberi kebebasan kepada para siswanya, namun kebebasan yang diberikan adalah kebebasan yang bertanggung jawab dan kebebasan yang dibatasi oleh kebebasan orang lain.

Nilai-nilai kepemimpinan berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara menurut pendapat siswa secara ringkas seperti gambar 9.4 di bawah ini.



**Gambar 9.4.** Nilai-Nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD  
Menurut Pendapat Siswa

Dalam lingkungan sekolah di bawah naungan Yayasan Perguruan Tamansiswa peserta didik disebut siswa, pendapat siswa terhadap nilai-nilai dan kepemimpinan yang terkandung dalam prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” siswa berpendapat bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara sudah dilaksanakan Kepala Sekolah, dan dalam kepemimpinan tersebut mempunyai keunggulan dan kelebihan yang dapat dirasakan oleh para siswa baik itu pada saat berhubungan formal di sekolah atau pada saat berhubungan non formal di luar sekolah, sehingga para siswa merasa nyaman dan bangga bersekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya Tamansiswa.

Pemahaman siswa pada kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara ditinjau dari nilai-nilai dan prinsip kepemimpinan “*Ing madya mangun karsa*”, pemahaman siswa pada pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah, bahwa Kepala Sekolah telah melaksanakan nilai-nilai kepemimpinan yang terkandung di dalam Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara yaitu Kepala Sekolah sudah maksimal membangun kebersamaan dengan siswa, dengan pamong dan karyawan, menegakkan disiplin, berbuat adil, berpenampilan sederhana, memberi harapan masa depan kepada siswa, mengayomi semua siswa, bijaksana, dapat menjadi panutan, suka membimbing, dalam pergaulan merakyat, toleran, dan memberi pendampingan dan motivasi kepada siswa.

Pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Tamankarya Tamansiswa berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, ditinjau dari nilai-nilai dan prinsip kepemimpinan “*Ing madya mangun karsa*”, siswa mempunyai kebanggaan dengan sekolah, siswa dapat belajar dengan nyaman, Kepala Sekolah dekat dan terbuka dengan siswa, dapat membangun kreativitas yang bermanfaat bagi siswa, dan suka memberikan dorongan kepada siswa agar bisa lebih maju, meningkatkan kualitas dan pelayanan, menjadi dinamisator kemajuan sekolah, meningkatkan prestise dan kualitas olahraga, dekat dan merakyat dengan siswa, menciptakan kenyamanan dalam belajar, dan kepemimpinan yang terbuka pada kritik dan saran, serta dapat menjadikan sekolah maju dan berkualitas.

Implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya Tamansiswa berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara ditinjau dari nilai-nilai dan prinsip kepemimpinan “*Tut wuri handayani*”. Dalam menjalankan kepemimpinan Kepala Sekolah berperilaku dan bertindak demokratis, melaksanakan pengawasan kepada siswa dengan baik, menciptakan suasana kekeluargaan, adil dan bijaksana dalam menyelesaikan masalah, memberikan kebebasan dan membentuk kemandirian pada para siswa, memberi kesempatan kepada siswa untuk berprestasi, melaksanakan kepemimpinan yang efektif, menjunjung tinggi dan mengedepankan musyawarah dan mufakat, meningkatkan kreasi dan kreativitas para siswa untuk lebih berprestasi.

Selanjutnya peneliti dapat mengemukakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara secara keseluruhan menurut pendapat Kepala Sekolah, yayasan, pamong dan siswa dapat ditampelkan sebagaimana ditunjukkan pada tabel 9.1 berikut ini.

**Tabel 9.1 Nilai-nilai Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dari Tinjauan Aspek *Ing Ngarsa Sung Tuladha***

Kepala Sekolah	Yayasan	Pamong	Siswa
keteladanan profesional	keteladanan disiplin	kebersamaan disiplin	kebersamaan disiplin
visioner	sebagai orang tua	teladan	sederhana
disiplin	delegasi	pengabdian	harapan
inovator	jujur	sederhana	mengayomi
panutan	inovator	keadilan	bijaksana
membimbing	panutan	harapan	adil
keterbukaan	membimbing	mengayomi	panutan
mengayomi	mengayomi	bijaksana	membimbing
adil	keterbukaan	membimbing	merakyat
sederhana		merakyat	toleran
		mendampingi	motivasi

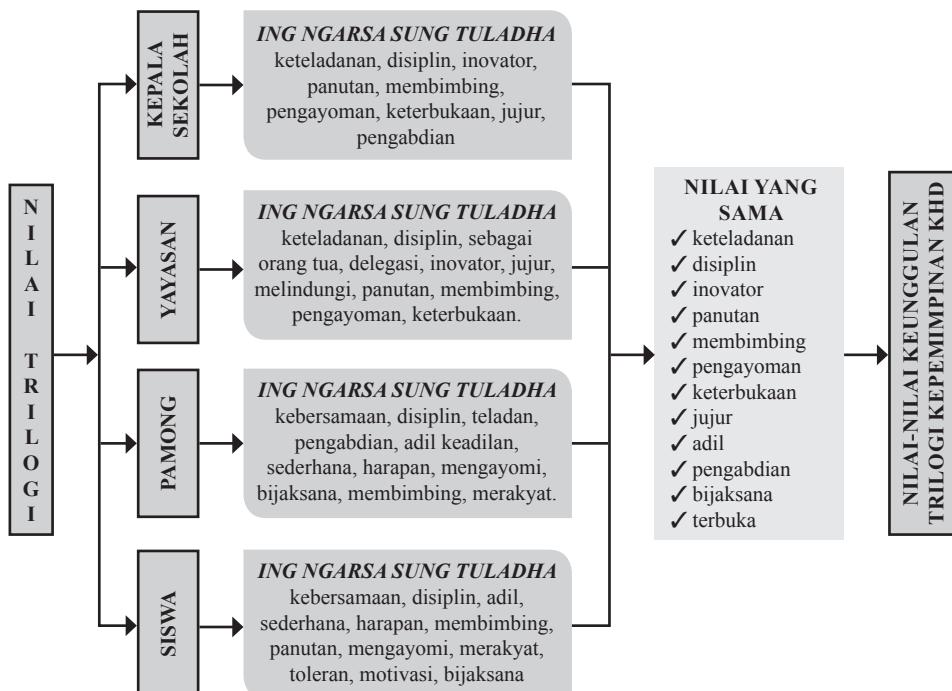
**Tabel 9.2. Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dari Tinjauan Aspek *Ing Madya Mangun Karsa***

Kepala Sekolah	Yayasan	Tenaga Pendidik	Siswa
dinamisator	kreatif	kebanggaan	kebanggaan
motivator	motivator	kenyamanan	kenyamanan
inspirator	pembagian tugas	motivasi	terbuka
bijaksana	kebersamaan	kreatif	kreatif
kewibawaan	melayani	manfaat	manfaat
membina	efektif	peningkatan	dorongan
dorongan	membimbing	dorongan	peningkatan
motivasi	dorongan	prestise	prestise
terbuka	dinamisator	keunggulan	keunggulan
kreatif		kualitas	kualitas
			merakyat

**Tabel 9.3. Kepemimpinan Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD dari Tinjauan Aspek *Tutwuri Handayani***

Kepala Sekolah	Yayasan	Pamong	Siswa
dinamisator	demokratis	demokratis	demokratis
motivator	kolektif- klegial	kolektif- klegial	kekeluargaan
inspirator	kekeluargaan	kekeluargaan	kebebasan
bijaksana	bijaksana	bijaksana	kemandirian
pengawasan	pengawasan	pengawasan	efektif
kewibawaan	kebebasan	kebebasan	efisien
membina	kemandirian	kemandirian	musyawarah
kekeluargaan	efektif	efektif	kreatif
kreatif	efisien	efisien	pengawasan
kemandirian	musyawarah	musyawarah	
efektif			
efisien			

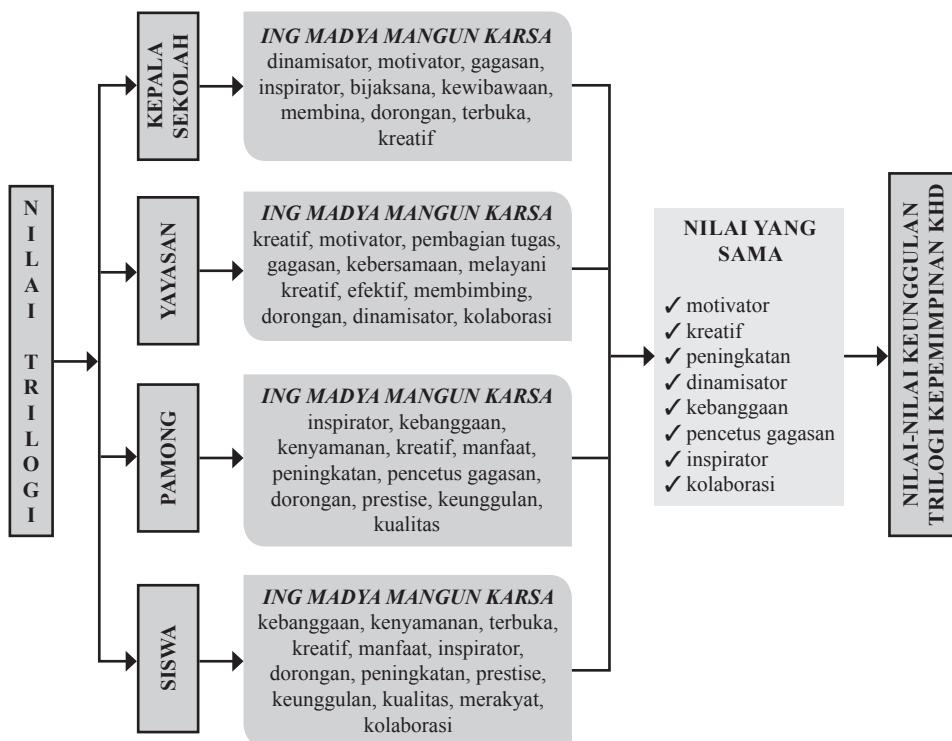
Rangkuman hasil wawancara dengan informan tentang nilai-nilai kepemimpinan berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara menurut pendapat Kepala Sekolah, Ketua Yayasan, pamong, dan siswa pada prinsip kepemimpinan “*Ing ngarsa sung tuladha*” dapat ditampilkan seperti gambar 9.5 di bawah ini.



**Gambar 9.5. Nilai-Nilai Trilogi Kepemimpinan KHD Dari Tinjauan *Ing Ngarsa Sung Tuladha***

Dari gambar 4.5 tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa Kepala Sekolah, yayasan, pamong, dan siswa sudah ada beberapa kesamaan dan pemahaman yang sama tentang nilai-nilai yang terkandung dalam Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara, di antaranya keteladanan, disiplin, inovator, bimbingan, pengayoman, keterbukaan, kejujuran, keadilan, pengabdian, bijaksana, sehingga terwujud keunggulan kepemimpinan berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dari informasi keempat pihak tersebut dapat dikemukakan bahwa implementasi sudah kepemimpinan Kepala Sekolah sesuai dengan kemampuan dan pemahamannya dalam melaksanakan nilai-nilai kepemimpinan Trilogi Ki Hadjar Dewantara.

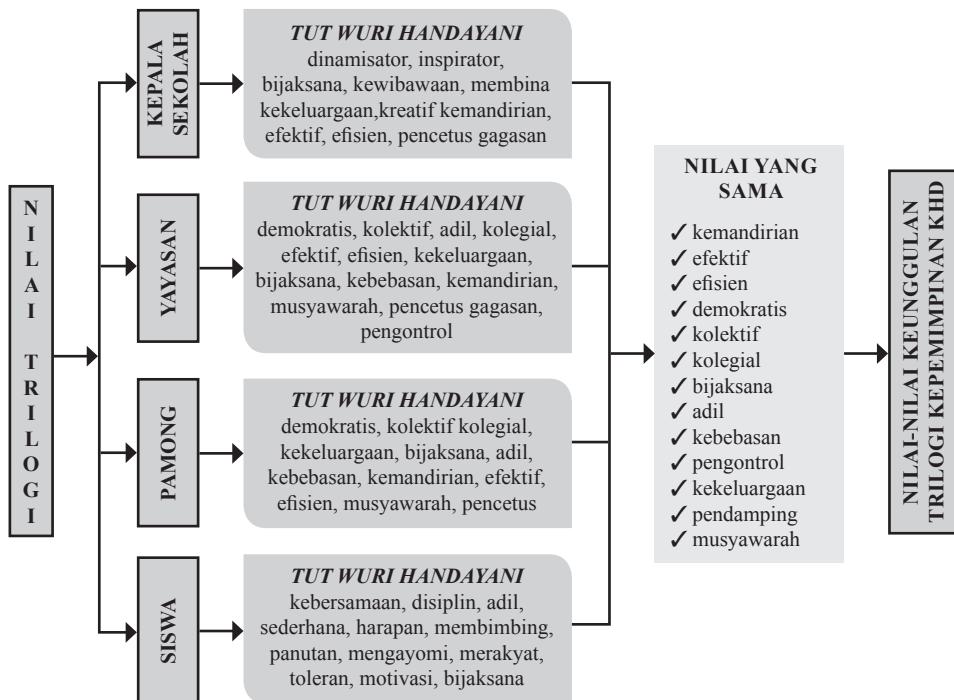
Rangkuman hasil wawancara Penulis buku ini dari informan tentang nilai-nilai kepemimpinan berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada prinsip kepemimpinan “*Ing madya mangunkarsa*” menurut pendapat Kepala sekolah, Ketua Yayasan, pamong dan siswa dapat dikemukakan dengan disajikan secara ringkas seperti pada gambar 9.6 di bawah ini.



**Gambar 9.6.** Nilai-Nilai Trilogi Kepemimpinan Dari Tinjauan Ing MadyaMangun Karsa

Penerapan nilai-nilai Trilogi kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara ditinjau dari prinsip “*Ing madya mangun karsa*”, dari keempat pihak yakni Kepala Sekolah, Ketua yayasan, pamong, dan siswa sesuai dengan tingkat pemahamannya menyampaikan bahwa Kepala Sekolah sudah melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan dari prinsip kepemimpinan “*Ing madya mangun karsa*”, pemahaman keempat pihak terhadap prinsip kepemimpinan “*Ing madya mangun karsa*” dalam beberapa hal mempunyai kesamaan pemahaman yakni pada pelaksanaan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya yaitu: motivator, kreatif, peningkatan, dinamisator, kebanggaan, pencetus gagasan, inspirator, kolaborasi, dengan pemahaman dengan beberapa pemahaman yang sama dari keempat pihak tersebut dapat dikemukakan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah sudah sesuai dengan harapan Yayasan, pamong dan siswa.

Nilai-nilai kepemimpinan berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada prinsip “*Tutwuri handayani*” menurut pendapat Kepala Sekolah, Ketua Yayasan, pamong dan siswa dapat dikemukakan dan disajikan secara ringkas dengan gambar 9.7 di bawah ini.



**Gambar 9.7.** Nilai-Nilai Trilogi Kepemimpinan KHD Dari Tinjauan *Tut Wuri Handayani*.

Pelaksaan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara ditinjau dari prinsip “*Tutwuri handayani*”, dari keempat pihak yakni Kepala Sekolah, ketua yayasan, pamong, dan siswa sesuai dengan tingkat pemahamannya melaksanakan dan memahami nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD dari prinsip kepemimpinan “*Tutwuri handayani*” pemahaman keempat pihak terhadap karakter kepemimpinan “*Tutwuri handayani*” dalam beberapa hal mempunyai kesamaan pemahaman yakni pada pelaksanaan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya yaitu: pengarahan, dorongan, pengawasan kebebasan, kemerdekaan dan demokrasi, dengan pemahaman dan beberapa hal yang sama dari keempat pihak tersebut, dapat dikemukakan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah sudah seperti yang diharapkan yayasan, pamong dan siswa.

## **9.4. Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan**

### **1. Pendapat Kepala sekolah**

#### **a. Kendala Antropologi**

Bahasa adat istiadat dalam lingkungan masyarakat sekolah dapat menjadi salah satu kendala yang disebut kendala antropologis yang harus diperhatikan dan diatasi oleh Kepala Sekolah. Apabila warga sekolah ada yang usianya lebih tua, status sosial yang lebih tinggi dari Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dan menggunakan bahasa dipandang perlu penyesuaian, pihak sekolah hendaknya bisa menanggapinya dengan baik. Masalah antropologis tidak bisa dipecahkan apabila pihak sekolah tidak bisa menanggapi dengan baik, seperti yang dikemukakan oleh Drs. Ki Sugiyono Pranoto, sebagai berikut.

*“... Kendala budaya itu memang dapat muncul akibat dari status sosial, usia yang lebih tinggi dari Kengan Kepala sekolah sehingga diperlukan dengan bahasa-bahasa yang santun, jangan menyakiti walau pun kita sudah tidak bicara dengan kata salah. ‘Kamu salah’ tidak seperti itu, tapi ‘kurang luwes’. Mungkin merintah tapi tidak tampak merintah. Di samping itu juga karena kita punya sifat lebih peka, sehingga kalau toh kita berbahasa dengan orang perempuan dan dengan laki-laki mestinya harus kita perhatikan. Pada para putri kita harus berbahasa dengan baik. Di samping itu mungkin asal daerah, mungkin toh kalau yang asalnya tidak satu daerah itu juga akan*

*pengaruh. Seperti pada pemimpin yang orang Yogya semua bahasa itu bisa, tapi kalau yang ada dari Sumatra mungkin dari bahasa dan budayanya berbeda ya kita harus pandai-pandai menggunakan kata dalam bahasa. Secara umum memang kita harus dengan bahasa, tetapi secara pribadi kita masing-masing harus dengan menggunakan budaya.” (Ks.2)*

Lebih lanjut Drs. Ki Sugiyo Pranoto, mengemukakan bahwa Kepala Sekolah dalam mengatasi kendala antropologis hendaklah melihat duduk persoalan dan akar masalah terjadinya hambatan antropologis tersebut sehingga permasalahan yang timbul dapat diselesaikan secara tuntas, dengan Kepala Sekolah memposisikan diri sebagai orang tua dan pemimpin.

*“Maka dari itu jangan sampai pemimpin itu memposisikan diri sebagai orang yang dilayani, tetapi pemimpin itu adalah melayani dan jangan hanya duduk menunggu tetapi harus jemput bola kalau ada apa-apa jangan sampai dilapori tapi mencari, supaya tidak takut melapor, sekarang ini jangan-jangan tau tapi tidak berani menyampaikan tetapi kita buka masalahnya. Kalau saya setiap hari selama 5 (lima) menit saya undang dan saya tanya apa ada masalah, sebabnya apa, dengan demikian kita bisa rembugan dengan cara manusiawi atau human relation, bisa terbuka dan jangan banyak membuka permasalahan orang dimuka orang banyak atau jangan pernah menyalahkan orang di depan orang banyak sehingga dengan demikian kalau ada apa-apa mereka sendiri yang menyampaikan kepada Kapala Sekolah. Jangan sampai menyampaikan kepada orang lain, dan seorang pemimpin harus bisa menyimpan rahasia yang disampaikan kepada pemimpin sehingga orang lain tidak mengetahui.” (Ks.2)*

Kendala antropologis pengaruhya sangat besar dalam lingkungan sekolah yang harus dipahami oleh Kepala Sekolah, pamong karyawan dan siswa, dan kendala ini harus segera di-sesuaikan, seperti dikemukakan oleh Drs. Ki Supriyadi, MM, berikut ini:

*“... kendala antropologis ternyata sangat besar pengaruhnya di lingkungan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari hubungan kerja antara Kepala sekolah dengan pamong dan siswa. Hambatan ini tentu saja perlu segera diselesaikan, apabila tidak segera terselesaikan maka kinerja sekolah kemungkinan besar akan menurun. Ada bapak atau ibu pamong yang mengalami kesulitan dalam mengajar, cara mengatasinya Kepala Sekolah meminta bapak atau ibu pamong senior untuk memberi pengarahan atau berdiskusi dengan pamong yunior tersebut, sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dialami pamong yunior. Jadi ada kerja sama antara pamong yunior dengan pamong senior, dengan kerja sama tersebut masalah dapat terselesaikan, yang sulit bisa menjadi mudah, dan dapat diselesaikan. Kerja sama yang harmonis antara seluruh pamong dan karyawan sekolah dapat meringankan pekerjaan dan mendorong tercapainya tujuan pembelajaran.” (Ks.1)*

#### **b. Kendala Psikologis**

Seorang Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya sering kali muncul kendala yang dihadapi dalam memimpin para bawahannya termasuk para siswa. Munculnya kendala atau hambatan psikologis, akan berdampak pada harmonisasi hubungan antara Kepala Sekolah dengan warga sekolah, apalagi hal yang ada hubungannya dengan temperamen pamong atau karyawan dan siswa, Drs. Ki Supriyadi, MM, berpendapat bahwa munculnya kendala psikologis dalam pelaksanaan kepemimpinan Kepala Sekolah di Tamankarya Tamansiswa Girisubo:

*“... Kendala psikologis sering muncul dan memang dapat mengganggu kalau pemimpinnya atau Kepala Sekolahnya itu umurnya lebih muda dari yang dipimpinnya, dengan yang umurnya lebih tua sering mengganggu karena adanya rasa sungkan atau pakewuh kalau kita akan melakukan perintah dalam melaksanakan kepemimpinan sering kali kita ada rasa ora kepenak.” (Ks.1)*

Kendala psikologis yang muncul pada kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Ki Mudijono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulonprogo, sudah seharusnya Kepala Sekolah memahami temperamen dan sikap pribadi pamong, karyawan dan siswa, seperti yang disampaikan di bawah ini:

*“Nah di situlah . . . sebagai seorang Kepala Sekolah memang harus memahami temperamen sikap pribadi dari warga sekolah. Sehingga tidak perlu mendapatkan perhatian secara serius di dalam menghadapi orang yang kadangkala tidak mengetahui persoalan lembaga tahunya hanya kepentingan dirinya semata-mata, artinya datang bisa dilayani tapi padahal orang itu tidak bisa dikatakan dimanapun untuk segera dilayani.” (Ks.3)*

Kepala sekolah tidak boleh menutup diri dan mengisolasi diri dengan warga sekolah (pamong, karyawan, dan siswa), dan bainya rapat bersama sering dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk membicarakan masalah-masalah sekolah. Setiap kebijakan dibicarakan bersama, dilaksanakan bersama dan hasilnya dinikmati bersama seperti dikemukakan oleh Ki Drs. Sugiyo Pranoto.

*“... memang yang kita alami sering kurang adanya keterbukaan karena ada beberapa hal sekat, maka dari itu pimpinan harus membuka diri. Jangan mengisolasi diri dan pimpinan harus memposisikan diri sebagai pelayan, melayani artinya dia siap melaksanakan apa pun yang diinginkan, apa pun yang diharapkan oleh yang dipimpin, sehingga tidak ada sekat segala sesuatu dibicarakan (dirembug) bersama dan Kepala Sekolah jangan pernah marah kalau diberi masukan atau dikritik malahan kalau mau maju saya katakan harus siap menerima kritik dari siapa pun, dalam bentuk apapun tanpa merasa rendah diri. Tetapi semua masukan kritik yang sifatnya membangun dengan baik jangan melihat siapanya, tapi isinya yang diberikan saya pikir kalau sudah terbuka pikirnya maka jangan takut untuk menyampaikan pemikiran, sekarang ini orang takut melakukan kritik, takut dibenci dan dimusuhi.” (Ks.2)*

Lebih lanjut Drs. Ki Sugiyo Pranoto, menyatakan bahwa Kepala sekolah hendaknya tidak menolak terhadap kritik yang disampaikan oleh warga sekolah walaupun dengan bahasa dan cara yang tidak sesuai dengan psikologis, seperti berikut ini.

*“... saya menyarankan pemimpin itu seharusnya jangan menolak kalau dikritik, kalau diperlukan minta masukan, di samping itu harus ada pertemuan karyawan yang saya lakukan tiap Senin. Kita kumpulkan pamong dan karyawan, untuk evaluasi apa yang sudah dilakukan belum dilakukan sebagaimana minggu ini apa yang harus dilakukan, apa sebabnya kalau belum bisa dilaksanakan, kalau sudah hasilnya bagaimana sehingga apa yang wajib dilakukan harusnya rapat terbuka itu dilakukan.” ( Ks.2).*

Kendala psikologis ternyata sangat besar pengaruhnya di lingkungan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan pamong, karyawan dan siswa. Kendala ini tentu saja harus segera diatasi, apabila tidak segera diatasi maka kinerja sekolah kemungkinan besar akan menurun. Apabila ada bapak atau ibu pamong yang mengalami kesulitan dalam mengajar, cara mengatasinya Kepala Sekolah meminta bapak atau ibu pamong senior untuk memberi pengarahan atau berdiskusi dengan pamong yunior tersebut, sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dialami pamong yunior. Jadi ada kerjasama secara antropologis antara pamong yunior dengan pamong senior, sehingga dengan kerja sama tersebut yang sulit menjadi mudah, yang menjadi masalah dapat diselesaikan. Kerja sama yang harmonis antara seluruh tenaga pendidik (pamong) dan tenaga kependidikan (karyawan) sekolah dapat mendorong cepat tercapainya tujuan kepemimpinan Kepala Sekolah.

### c. Kendala Sosiologis

Munculnya kendala sosiologis sering terjadi karena lemahnya komunikasi, koordinasi sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial, sehingga menjadi penyebab terjadinya tidak harmonisnya hubungan sosial, di samping itu juga sering muncul dan pengaruh misal struktur sosial dan strata sosial, yang di dalamnya termasuk penghasilan atau nafkah pamong dan karyawan, seperti apa yang disampaikan oleh Ki Mudijono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK

Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulonprogo sebagai berikut:

*“... kendala sosiologis dalam kepemimpinan Kepala Sekolah sering muncul karena adanya kesenjangan sosial dan komunikasi yang sering terjadi di lingkungan sekolah, hal ini bisa terjadi karena adanya strata sosial, faktor usia, penghasilan, keadilan, kebersamaan. Dalam menghadapi kendala sosiologis hendaknya Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin jangan merasa rendah diri, karena dapat mempengaruhi rasa dalam melaksanakan kepemimpinannya.” (Ks.3)*

Adapun kendala sosiologis yang muncul pada implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah menurut, Ki Mudijijono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK Tamankarya Tamansiswa Nanggulan Kabupaten Kulonprogo, selaku Kepala Sekolah ia harus memahami temperamen sikap pribadi orang-orang yang dipimpinnya, seperti yang dikemukakan di bawah ini:

*“... nah di situlah sebagai seorang pemimpin memang harus memahami temperamen dan sikap pribadi seorang. Sehingga ini perlu mendapatkan perhatian secara serius di dalam menghadapi orang yang kadangkala dia tidak mau tahu persoalan lembaga, tahuinya hanya mengutamakan kepentingan pribadi semata-mata.” (Ks.3)*

Kendala sosiologis ternyata sangat besar pengaruhnya di lingkungan sekolah. Hal ini dapat dilihat dari hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan pamong, karyawan dan siswa. Hambatan ini tentu saja harus segera diatasi, apabila tidak dapat segera diatasi maka kinerja pamong, karyawan dan kepala sekolah dapat menurun.

## 9.5. Kendala pada Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan Menurut Yayasan

### a. Kendala Antropologis

Kendala antropologis yang muncul pada implementasi Kepemimpinan Kepala sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara pada Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya Tamansiswa disebabkan adanya kebiasaan kelompok atau kesukuan seperti dikemukakan oleh Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, seperti berikut:

*“... kalau seperti di Jawa khususnya di Yogyakarta, itu kita menghadapi kelompok, yang merakyat itu menerima dengan tulus. Tapi untuk kelompok yang istilahnya seperti bangsawan misal dari kelompok keraton, Kepala Sekolah yang Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, dan Tut wuri handayani, Kepala Sekolah harus menebarkan wibawanya. Pada waktu zaman penjajah waktu Ki Hajar menyampaikan konsep itu. Itu dinilai oleh kelompok pegawai pemerintah Hindia Belanda bahwa konsep itu hanya akan memperburuk masyarakat, memperlunak anak didik. Istilahnya membawa, mengajak, anak didik dan para pamong untuk berbuat yang rendah, tidak menggunakan kewibawaannya.”* (Yysn.1)

Lebih lanjut Ki Sunarno Hadiwijoyo menyampaikan bahwa Kepala Sekolah harus bisa tenang dan memahami dalam menghadapi dan mengatasi kendala psikologis seperti berikut ini.

*“... juga di luar Jawa, di mana di Indonesia ini banyak sekali adat-adat daerah yang masih belum bisa menerapkan bahwa seorang Kepala Sekolah itu harus bersikap sama dengan siswa dan pamongnya. Jadi mereka tetap melakukan pada jenjang, apalagi masih menggunakan sisa-sisa aturan metoda dalam kasta di mana Kepala Sekolah dan pamong itu masuk dalam kasta Brahmana, sedangkan pamong itu kastanya kesatria, itu lalu menimbulkan Kepala Sekolah tidak mampu menggunakan wewenang, dan kewibawaannya.”* (Yysn.1)

Sementara Ki Sumanto S.Pd, pamong Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Girisubo, Kabupaten Gunungkidul mengemukakan sekolah ini jauh dari kota sehingga kalau sampai ada kendala antropologis mestinya merupakan hal yang biasa, tetapi di sini justru kendala antropologis tidak begitu bermasalah, seperti dikemukakan berikut ini:

*“... untuk itu di sini kan tempatnya sudah diujung paling jauh dari kota, ada istilah ‘daerah teringgal’ warga di sini memang mengatakan seperti itu tetapi nilai-nilai budaya, tingkah laku, sopan santun di sini bahkan lebih santun dibanding di daerah lain. Semenjak dulu saya mengajar di sini juga, itu orangnya saya rasa sudah sadar, rendah hati, kalau budaya di sekolah keterlambatan itu sedikit, ya ada kendala ewuh pakewuh, tetapi kalau bapak ibu pamong itu kadang-kadang terlambat, kalau saya sudah datang di sini saya masuk ke kelas ngomong-ngomong dengan siswa. misalnya untuk berikutnya itu terus pamong itu malu kalau terlambat datang, kebiasaan itu sampai sekarang masih saya lakukan sampai sekarang, dan dapat dimengerti oleh para siswa akhirnya tidak lagi datang terlambat karena malu.” (Pm.3)*

Lebih lanjut Ki Sumanto menyatakan dengan aturan disiplin yang diberlakukan kepala sekolah kendala budaya di sini dapat diatasi dengan mudah seperti dikemukakan berikut ini:

*“Di samping teman-teman yang sudah lama di sini itu mungkin memberi tahu temannya yang lain sehingga tidak ada lagi pamong yang terlambat. Kalau ada jam yang kosong pasti pamit dulu dan memberikan tugas, tetapi itu tidak terlalu banyak di sini karena sebelum menjadi pamong di sini sudah diberi tahu terlebih dahulu, tadi sudah dikatakan kalau pamong masuk di sini itu senang, karena pamong di sini fres.” (Pm.3)*

#### **b. Kendala Psikologis**

Keadaan akibat munculnya kendala psikologis itu dapat menjadi penghambat dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, baik bagi pamong, karyawan ataupun siswa, secara umum Ki Suharto, Ketua Harian Persatuan Tamansiswa menyatakan sebagai berikut:

*“... pertama kendala psikologis muncul pada Kepala Sekolah yang usianya masih muda dan belum berpengalaman, dan dia sebagai seseorang Kepala Sekolah sering dianggap oleh orang lain berada di golongan atas dan umumnya dimasukkan dalam golongan orang yang terhormat. Untuk itu sering membuat Kepala Sekolah gengsi, mendekat atau mendatangi lebih dulu, pada guru karyawan apalagi pesuruh. Ini sering mendatangkan beban psikologis pada diri Kepala Sekolah.” (Yysn.2)*

### **c. Kendala Sosiologis**

Kepala Sekolah dalam menjalankan kepemimpinan hendaknya bisa menjaga hubungan baik dengan pamong, karyawan dan siswa, tanpa dan tidak harus merendahkan martabatnya sebagai Kepala Sekolah, apabila hal ini bisa dilaksanakan dengan baik niscaya munculnya kendala sosiologis dengan mudah dapat dipahami dan diselesaikan dengan baik seperti yang dikemukakan oleh Ki Drs. Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Persatuan Tamansiswa di bawah ini:

*“... kendala sosiologis ya mungkin saja terjadi kalau Kepala sekolah tidak mempunyai jiwa sosial, Kepala Sekolah yang mungkin kurang beruntung dibandingkan dengan pamong dan karyawan yang dipimpin itu kadang-kadang dapat menimbulkan masalah. Kepala Sekolah merasa rendah diri, sehingga dapat mengganggu pelaksanaan kepemimpinannya. Yang kedua pendidikan yang pamong lebih tinggi dari Kepala Sekolah, sehingga ia merasa lebih hebat apalagi kalau pemimpinnya atau Kepala Sekolah pendidikannya lebih rendah dari pamong, sehingga pamong yang pendidikannya lebih tinggi itu merasa punya kemampuan yang lebih hebat dibandingkan dengan Kepala Sekolah, sehingga dia tidak akan mudah begitu saja untuk diajak berembug, untuk bisa menerima apa yang menjadi ide dan pemikiran Kepala Sekolah.” (Yysn.3)*

Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan hendaknya bisa dilakukan dengan baik, Kepala Sekolah harus menjaga perilaku disiplin dan santun, tidak merendahkan martabatnya sebagai Kepala Sekolah, hingga kendala sosiologis dengan mudah dapat diatasi sebagaimana dikemukakan oleh Ki Suharto, di bawah ini:

*“... nah inipun dialami, di mana-mana sering terjadi kendala sosiologis seperti itu, kalau yang sekarang dirasakan adalah jenjang pendidikan, sosial ekonomi, pamong yang kaya, orang yang lebih kaya itu biasanya sombong dan sering merendahkan martabat Kepala Sekolah. Mungkin saja mereka tidak mudah menerima apa yang diputuskan Kepala Sekolah, kemungkinan lain bisa dari keturunan, misal orang di Yogyakarta kalau kebetulan yang dipimpin masih ada keturunan bangsawan atau ningrat, Raden Mas biasanya kita pun tidak mudah dan bebas untuk menyampaikan kepada yang bersangkutan.” (Yysn.2)*

Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, Wakil Ketua Umum Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa menambahkan sesuai dengan ketentuan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, Nomor 20, tahun 2003, belum sepenuhnya tuntutan penyelenggaraan pendidikan dapat dilaksanakan oleh para Kepala Sekolah dengan baik, baik itu sekolah negeri maupun swasta. Kepala Sekolah seharusnya bersikap tegas dalam menghadapi kendala yang muncul pada implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah seperti berikut ini:

*“... seperti tadi yang saya katakan ketentuan pada Undang-Undang Nomor 20, tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa penyelenggaraan pendidikan itu belum sepenuhnya dapat dilaksanakan oleh para Kepala Sekolah di Tamansiswa maupun sekolah swasta lainnya, karena adanya beban sosiologis pada sekolah Tamansiswa hingga belum mampu melaksanakan. Barangkali masih ada Kepala Sekolah yang belum mampu melaksanakan itu, karena menganggap tuntutannya terlalu tinggi sehingga sulit untuk dicapai, dan itu benar Kepala Sekolah itu melakukannya dan tegas dan bijaksana. Kebiasaan masyarakat kita itu lebih suka keliru kalau keliru itu dilakukan rame-rame dari pada benar tapi sendirian. Karena kalau toh ada sesuatu yang benar tapi sendirian takut dicemooh, hingga kita harus berani menghadapi cemoohan itu.” (Yysn.1)*

Tidak jarang terjadi siswa yang kesulitan membayar Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) penyelesaiannya dengan pendekatan kekeluargaan dengan mengundang rang tua wali siswa datang ke sekolah untuk menyelesaikan pembayaran seperti dikemukakan Ki Sumanto S.Pd berikut:

“... siswa yang membayar terlambat biasanya wali siswa langsung berhubungan dengan Kepala Sekolah, untuk menyelesaikan masalah keterlambatan pembayaran, yang biasanya dikenakan sanksi, yaitu sanksi administrasi dinaikkan sedikit biayanya. Kepala Sekolah membatasi paling lambat tanggal 10 (sepuluh) tiap bulan. Tapi ya kalau orang tuanya merantau kadang-kadang bayarnya 3 (tiga) bulan sampai 4 (empat) bulan sekali sudah bayar. Tetapi juga ada yang tiga (3) bulan sampai 5 (lima) bulan belum bayar karena bapaknya belum pulang dari merantau. Tapi kalau anaknya belum membayar biasanya orang tuanya memberi tahu kepada sekolah membayarnya besuk 3 (tiga) bulan ke depan, tapi itu cuma sedikit dan semuanya bisa berjalan dengan baik. Hubungan dengan sekolah kalau ada apa-apa pasti wali siswa menyampaikan ke sekolah. Dulu itu terjadi, siswa yang bolos itu langsung boleh masuk kesini dan ambil tas kalau dengan wali siswa, wali itu yang diajak kesini kalau tidak bapaknya ya ibunya. Ya setelah itu semua anak tidak ada yang bolos dan orang tua siswa merasa senang karena anaknya diperhatikan oleh sekolah.” (Pm.3)

## 9.6. Kendala Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD

Beberapa kendala yang dihadapi Kepala Sekolah yaitu kendala antropologis, kendala psikologis, dan kendala sosiologis sangat besar pengaruhnya pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Hal ini dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan pamong, karyawan dan siswa. Kendala ini tentu saja harus segera diselesaikan, apabila tidak segera terselesaikan dapat mempengaruhi kinerja Kepala Sekolah. Sehingga hubungan dan kerja sama antara: (1) Kepala Sekolah dengan pamong menjadi lebih baik dan harmonis, (2) kerja sama Kepala Sekolah dengan karyawan lebih dapat harmonis, dan (3) hubungan antara Kepala Sekolah dengan siswa menjadi lebih harmonis. Berikut disampaikan kendala yang dihadapi Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan sebagaimana berikut ini:

## 1. Kendala Antropologis

### a. Individual

Kepala Sekolah yang tidak bisa membangun kebersamaan dengan para pamong dapat berakibat kurang dapat berkembangnya potensi yang dimiliki masing-masing pamong, dan karyawan dalam memajukan sekolah oleh para pamong. Kepala Sekolah yang tidak dapat menyesuaikan dengan lingkungan dan tidak bisa bekerja sama, maka dapat menghambat tercapainya tujuan sekolah.

### b. Arogan

Kepala Sekolah yang dalam kepemimpinannya berbuat semaunya sendiri dan berbuat sewenang-wenang dapat membuat pamong karyawan dan siswa tidak nyaman dan dapat sakit hati, yang pada akhirnya dapat berdampak pada keadaan Kepala Sekolah kurang mendapat simpatik dan tidak dihormati oleh warga selolah (pamong, karyawan, dan siswa).

### c. Rendah Diri

Rendah diri dapat membuat seseorang kurang percaya diri, namun jika seseorang merasa rendah diri dapat membuat orang tidak sombong, tidak angkuh, dan tidak mengurangi kepercayaan diri, maka hal ini akan membawa dampak seseorang sukses menjalankan tugas dan kewajiban. Rendah diri jangan sampai menimbulkan rendahnya semangat kerja, dalam menjalankan tugas dan kewajiban sebagai Kepala Sekolah.

### d. Acuh Tak Acuh

Kepala Sekolah yang masih kurang peka terhadap lingkungan dan warga sekolah, serta masih memikirkan kepentingannya sendiri padahal kepentingannya itu belum tentu sesuai dengan kepentingan bersama, sehingga kebijakan yang ambil tidak mengarah pada kepentingan umum dalam arti kepentingan bersama warga sekolah (pamong, karyawan dan siswa).

## 2. Kendala Psikologis

### a. Rasa Takut Bersalah

Tidak adanya saling pengertian antara Kepala Sekolah dengan para pamong dapat menjadi hambatan psikologis dalam kepemimpinan Kepada Sekolah, sebab kadang-kadang Kepala Sekolah berat hati “menghukum” pamong yang melakukan

kesalahan. Karena Kepala Sekolah takut melakukan kesalahan apabila menghukum pamong yang melakukan kesalahan tersebut, sehingga pamong tersebut tidak dikenai hukuman, bahkan didiamkan saja.

**b. Menganggap Orang Lain**

Kepala Sekolah tidak boleh menempatkan diri sebagai orang lain terhadap para pamong, karyawan dan siswa, bahkan kadang-kadang bertindak terlalu menjaga jarak dengan para pamong, dan karyawan. Sehingga para pamong, karyawan dan siswa merasa asing dan tidak bisa bekerja sama dengan Kepala Sekolah. Hal ini berakibat pada kepemimpinan Kepala Sekolah tidak bisa efektif dan efisien.

**c. Kurang Komunikasi**

Komunikasi tidak lancar antara warga sekolah dengan Kepala Sekolah dalam bekerja sama dapat menghambat kepemimpinan Kepala Sekolah. Komunikasi yang kurang disamping menghambat bekerja Kepala Sekolah juga berdampak pada keharmonisan dan suasana kerja yang tidak kondusif.

**d. Menjaga Jarak**

Masih adanya sebagian Kepala Sekolah untuk menjaga kewibawaan dan agar mendapatkan kehormatan menjaga jarak dengan pamong karyawan dan siswa kadang-kadang Kepala Sekolah dan menjaga hubungan kerja yang sangat formalitas. Hal ini sebenarnya dapat mengganggu komunikasi yang sebenarnya perlu dibangun.

**e. Tinggi Hati**

Kepala Sekolah dan warga sekolah (pamong, karyawan dan siswa) yang tinggi hati biasanya tidak saling peduli dan tidak saling perhatian sehingga dapat berakibat pada jarak yang jauh antara warga sekolah dengan Kepala Sekolah yang dapat menimbulkan kurang simpati kepada Kepala Sekolah, sehingga dapat berakibat pada suasana kerja dan kepemimpinan Kepala Sekolah menjadi tidak harmonis, kaku dan canggung.

### 3. Kendala Sosiologis

#### a. Status Sosial

Kepala Sekolah yang memiliki status sosialnya “lebih rendah” akan berdampak pada kurang berani berkomunikasi apalagi bertindak tegas terhadap para pamong, lebih-lebih kepada pamong yang mempunyai status sosial yang “lebih tinggi”, walau pun pamong tersebut berbuat tidak terpuji atau melakukan tindakan melanggar aturan. Kepala Sekolah akan diam karena “kalah” wibawa dengan pamong.

#### b. Tingkat Penghasilan

Kepala sekolah yang mempunyai tingkat penghasilan lebih rendah dibandingkan dengan para pamong dan karyawan dapat berakibat Kepala sekolah merasa lebih kecil dibandingkan dengan pamong dan karyawan, dampaknya Kepala sekolah kurang berani melakukan tindakan apabila pamong atau karyawan ada yang melakukan kesalahan. Apalagi penghasilan Kepala Sekolah tergantung oleh kedudukannya sebagai Kepala Sekolah sehingga ia tidak berani bertindak karena takut diganti dari posisi Kepala sekolah.

#### c. Rendah Diri

Kepala Sekolah yang rendah diri, akan canggung dan ragu-ragu dalam memimpin sekolah karena merasa tidak mampu “mengendalikan” kepemimpinan dan kerja para pamong serta karyawan, Kepala Sekolah enggan memerintah atau mlarang para pamong dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, sehingga Kepala Sekolah bekerja tidak produktif dan kurang bermanfaat bagi sekolah.

#### d. Semaunya

Kepala Sekolah yang menutup diri dan semaunya dalam bekerja dapat berakibat pada tidak mempunyai kemampuan membangun komunikasi, yang dapat berakibat para pamong tidak patuh dan tidak taat kepada Kepala Sekolah, dan para pamong tidak mengetahui maksud dan kemauan Kepala Sekolah.

#### e. Formalitas dan Birokratis

Untuk menjaga kewibawaanya agar dihormati oleh pamong, karyawan dan siswa, Kepala Sekolah tidak jarang menjalankan kepemimpinannya sangat formal dan birokratis organisatoris, hal semacam ini dapat menciptakan suasana kerja yang kaku

hal ini kurang baik, karena dapat menurunkan wibawa Kepala sekolah. Sehingga Kepala Sekolah bisa kehilangan kewibawaan dan kepercayaan dalam memimpin sekolah, sehingga akibatnya dapat menghambat perkembangan dan kemajuan sekolah.

**f. Sombong**

Kepala sekolah yang mempunyai sifat sombong secara tidak sadar sudah berbuat sesuatu tidak menyenangkan antara Kepala Sekolah dengan para pamong, karyawan, dan siswa dalam menjalankan kepemimpinannya, maka Kepala Sekolah tersebut akan mendapat tantangan yang berat dari pamong, karyawan dan bahkan siswa. Sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman dan kondusif. Hal ini dapat berakibat merosotnya kepemimpinan Kepala Sekolah.

## **9.7. Mengatasi Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah**

### **1. Mengatasi Kendala Antropologis**

Cara mengatasi kendala antropologis yaitu dengan jalan menempatkan para guru sebagai pamong, bukan semata-mata sebagai tenaga pengajar. Seseorang bisa lebih sebagai pamong atau “pengajar” yang dinamis. Azas Tamansiswa tentang pendidikan sebagai sistem dan proses among ditanamkan kepada setiap pamong. Sesudah pamong menyadari kedudukannya sebagai pamong, maka dia akan selalu menjaga keselamatan siswa, dengan ikhlas dan kasih sayang. Pamong senior berupaya menekankan jiwa pamong kepada para pamong yunior jika hal ini dapat terwujud, maka tidak ada sikap minder pada pamong walaupun masih yunior.

*“... walaupun Gunungkidul jauh dari ratu, dan dekat dengan batu tetapi sebetulnya justru lebih berbudaya yang tinggi, para pamong bersikap sopan santun, andhap asor, tidak sombong atau rendah hati. Jika ada pamong yang terlambat, tidak diperlakukan secara kasar dan sinis, tetapi di ‘wong ke’, dimanusiakan artinya ada nilai-nilai kemanusiaan yang diterapkan kepada pamong yang terlambat, untuk menangani perilaku terlambat datang mengajar. Tidak ada kekerasan dan kesinisan Kepala Sekolah dan para pamong yang lain bagi pamong yang terlambat, tetapi justru dibantu pekerjaannya yakni “momong”, sehingga makin lama makin ada kesadaran tidak datang*

*terlambat, hanya dipaksa yang lain termasuk Kepala Sekolah. Seperti orang-orang pendekatan kebudayaan, sehingga orang tua mempunyai kesadaran dan kewajiban membayar sesuai kemampuan mereka. Jika ada siswa yang bolos, diatasi melalui pendekatan kepada orang tua siswa. Dengan komunikasi yang intrusif terhadap orang tua siswa tentang kondisi awalnya. Sehingga timbul kesadaran untuk tidak membolos sekolah.” (Ks.1)*

Kendala antropologis diatas dengan cara mengajak para pamong sebagai pamong, bukan semata-mata sebagai pengajar, tetapi seseorang bisa lebih sebagai pamong atau “pengajar” yang dinamis. Pelaksanaan pendidikan di Tamansiswa sebagai sistem among ditanamkan kepada para pamong. Sesudah pamong menyadari sebagai pamong, maka akan selalu menjaga keselamatan siswa, dengan penuh keikhlasan dan kasih sayang. Pamong senior berupaya menekankan jiwa pamong kepada para pamong yunior jika hal ini dapat terwujud, maka tidak ada sikap minder pada pamong walaupun masih yunior.

*“Tadi sudah saya sampaikan bahwa di sini sifatnya saya menyampaikan kepada teman-teman pamong senior saya berikan beberapa pengertian asas Tamansiswa. Semua pamong di sini siapa yang belum tahu siapa yang kurang jelas bisa menanyakan kepada pamong seniornya itu tidak masalah untuk orang-orang yang dianggap senior tidak masalah. Karena orang-orang disini sudah bisa merasakan sebenarnya sekolah di Tamansiswa adalah sekolah yang betul-betul semua menjadi pamong kalau pamong itu sifatnya momong yang berada disini itu adalah tugas dan kewajiban dari pamong itu sendiri. Tapi kan kalau di sekolah yang lain pamong sifatnya mengajar dan memberi pelajaran kepada siswa tapi kalau momong itu di sini. Di dalam rapat, saya jelaskan kepada bapak ibu pamong kalau kurang jelas nanti kita diskusi bareng-bareng. Pernah, ada bapak ibu pamong yang baru mengajar ini kurang persiapan, pamong itu sudah bilang sama saya sehingga kita undang dan kita hadapkan ke pada pamong yang lebih senior. Kemudian dijelaskan seperti ini, sistem mengajarnya seperti ini kalau ini memang sudah sesuai dengan pamong sekarang ibu bapak boleh seperti ini cara menyampaikan bapak ibu sudah seperti ini, jangan minder kalau di sini*

*seperti ini kalau ada apa-apa silahkan tanya tujuan saya agar tidak ada pamong yang minder atau tidak ada orang yang direndahkan.” (Ks.1)*

Bahasa di dalam lingkungan masyarakat sekolah juga merupakan salah satu kendala antropologis yang harus diperhatikan oleh Kepala Sekolah. Bila masyarakat dalam menggunakan sarana komunikasi bahasa itu dipandang jelek pada pihak sekolah, hendaknya Kepala Sekolah harus bisa menanggapinya dengan baik. Bila Kepala Sekolah tidak bisa menanggapi dengan baik, maka masalah psikologis tidak bisa terpecahkan. Seperti tanggapan Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Persatuan Tamansiswa berikut ini:

*“Kendala budaya itu memang harus diatasi dengan bahasa-bahasa yang santun, jangan menyakiti walaupun kita sudah tidak bicara dengan kata salah. ‘kamu salah’ itu tidak seperti itu, tapi ‘kurang luwes’. Mungkin merintah tapi juga tidak merintah. Di samping itu juga khususnya apa karena kita bersifat lebih peka, sehingga kalau toh kita berbahasa dengan yang putri dengan yang putra mestinya harus kita perhatikan itu tadi dari putri bahwa putri itu berbahasa kita yang sangat baik. Di samping itu mungkin asal pak, mungkin toh kalau yang asalnya tidak satu daerah itu juga akan pengaruh. Seperti pada pemimpin yang orang Yogyakarta semua bahasa itu bisa, tapi kalau yang ada dari sumatra mungkin dari bahasanya, ya mungkin budayanya berbeda, ya kita harus pandai-pandai dengan bahasa. Secara umum memang kita harus dengan bahasa, tetapi secara pribadi kita masing-masing harus dengan menggunakan budaya.”* (Yysn.3)

Kendala antropologi merupakan kendala yang tidak bisa dihilangkan tetapi bisa diatasi. Maka dari itu Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berupaya mengatasi kendala yang ada di lingkungan sekolah, masyarakat dan keluarga, seperti yang diungkapkan oleh Ki Sunarno Hadiwijoyo, SE, Wakil Ketua Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa sebagai berikut:

*“... seperti di Jawa apalagi di Yogyakarta, kita sering menghadapi dua kelompok, rakyat yang menerima dengan tulus. Tapi untuk kelompok seperti bangsawan misalnya dari kelompok keraton, Kepala sekolah dengan ing ngarsa sung*

*tulada, ing madya mangun karsa, dan tut wuri handayani, dapat mengurangi wibawa kelompok bangsawan tersebut. Pada zaman penjajah dulu waktu Ki Hajar Dewantara menyampaikan konsep itu dinilai oleh kelompok pegawai pemerintah Hindia Belanda hanya akan memperburuk masyarakat, memperbudak anak didik. Begitu juga di luar Jawa, di mana di Indonesia banyak sekali adat-adat daerah yang masih belum bisa menerapkan seorang kepala sekolah itu harus bersikap tidak sama dengan pamong dan siswanya. Jadi mereka tetap melakukan jenjang dan masih menggunakan sisa-sisa aturan dalam kasta dimana pamong itu masuk dalam kasta Brahmana, sedangkan Kepala Sekolah dari kasta ksatria, lalu menimbulkan Kepala Sekolah tidak menggunakan wewenang, dan kewibawaannya.” (Yysn.1)*

Kepala sekolah dalam mengatasi kendala antropologis harus dapat melihat akar masalah dan persoalan yang menyebabkan terjadinya hambatan antropologis, sehingga permasalah yang timbul dapat diatasi dan diselesaikan dengan tuntas:

*“Maka dari itu jangan sampai pemimpin atau Kepala Sekolah itu memposisikan diri minta dilayani tetapi pemimpin itu untuk melayani dan jangan sampai duduk menunggu perintah, tetapi kita harus jemput bola. Kalau ada apa-apa jangan sampai dilapori tapi mencari supaya tidak takut sekarang ini jangan-jangan tau tapi tidak berani menyampaikan tetapi kita buka masalahnya. Kalau saya setiap hari selama 5 (lima) menit saya undang dan saya tanya apa masalah sebabnya apa, dan dengan demikian kalau berdua kan bisa rembugan, dan kalau banyak orang kan bisa rembugan dengan cara manusiawi atau human relation yang bisa terbuka dan jangan banyak membuka permasalahan orang di muka orang banyak atau jangan pernah menyalahkan orang di depan banyak orang sehingga dengan demikian kalau ada apa-apa mereka sendiri yang minta disampaikan kepada saya. Takut-takut saya menyampaikan kepada orang lain seorang pemimpin harus bisa menyimpan apa-apa yang disampaikan kepada pemimpin sehingga orang lain tidak mengetahui.” (Yysn.3)*

Dalam setiap masalah diperlukan solusi untuk menyelesaikan kendala yang dihadapi oleh Kepala sekolah. Kendala tersebut wajib diatasi oleh Kepala sekolah agar supaya kepemimpinan menjadi lancar. Apabila hal tersebut muncul pada pamong dalam melaksanakan tugas mengajar seperti dikemukakan Drs. Ki Supriyadi, MM, Kepala sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Girisubo berikut ini.

*“... walaupun Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya Tamansiswa Girisubo Gunungkidul ini berada di pelosok pedesaan yang jauh dari kota, akan tetapi sebetulnya justru lebih berbudaya, para pamong mempunyai sikap yang sopan santun, andhap asor, tidak sombong atau rendah hati. Jika ada pamong yang terlambat, tidak diperlakukan kasar dan sinis, tetapi di ‘uwong ke’, dimanusiakan artinya ada nilai-nilai kemanusiaan yang diterapkan kepada pamong yang terlambat, dan untuk merubah perilaku pamong terlambat datang mengajar.” (Ks.1)*

Dalam kaitannya dengan mengatasi kendala antropologis, Ki Mudjijono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan, Kabupaten Kulonprogo meminta kepada pamong dan karyawan untuk membiasakan berinteraksi langsung dengan Kepala Sekolah, pamong, dan siswa seperti penuturannya berikut ini:

*“... kendala antropologis persoalan sebenarnya adalah bagaimana kita membudayakan masalah-masalah sifatnya mendidik, sudah menjadi budaya yang kami tanamkan. Pertama membuat satu slogan ‘Walaupun sekolah swasta, kami disiplin dan tepat waktu’. Lalu yang kedua kebiasaan mereka di dalam kelas berjabat tangan dengan para pamong termasuk kami berpesan dengan wali siswa untuk dibiasakan berjabat tangan. Kalau anak saudara, bapak, ibu pergi ke sekolah itu harus pamit pada orang tua. Itu kebiasaan yang betul-betul menciptakan suatu suasana yang bersifat kekeluargaan.” (Ks.3)*

## 2. Mengatasi Kendala Psikologis

Untuk mengatasi dan menyelesaikan kendala psikologis sebaiknya harus mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak supaya permasalahan tersebut bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada perasaan tidak enak karena seseorang berbuat kesalahan atau memiliki kelemahan. Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Persatuan Tamansiswa menyampaikan pendapatnya sebagai berikut.

*“... kalau masalah psikologis kita harus tahu bahwa pada orang-orang tua dalam memberikan perintah sepertinya malah memberikan masukan atau begini, seyogyanya begini malah kita ada diskusi yang kita ajak berembug bersama baiknya seperti apa supaya kita tidak merasa kalau dia itu ada kesalahan dan kelemahan, tapi kita jangan memfonis tidak baik ‘wah bapak sudah baik, tetapi kalau ditambah seperti ini akan lebih baik’, atau dengan cara yang secara psikologis kita jangan pernah mengatakan bahwa dia tidak baik, tapi dia baik sehingga nantinya dia tidak merasa salah ‘ya kalau begini akan lebih baik kemarin bapak mengajar juga baik, tapi kalau dengan ini mungkin besok hasilnya akan lebih baik’. Bagi yang mudapun juga begitu, yang mudapun tolong jangan dimatikan potensinya, tetapi tetap diberi motivasi, semangat, dan diberikan sanjungan ‘Bagus kamu’.” (Yysn.3)*

Kendala psikologis sangat besar pengaruhnya di lingkungan sekolah, hal ini dapat dilihat dari hubungan kerja antara Kepala Sekolah dengan pamong dan siswa menjadi tidak harmonis. Sehingga kendala psikologis ini perlu segera diatasi dan diselesaikan, apabila tidak segera terselesaikan maka kinerja Kepala Sekolah dapat terganggu. Cara mengatasi kendala ini apabila bapak dan ibu pamong mengalami kesulitan, Kepala Sekolah tidak menjaga jarak dengan pamong, karyawan dan siswa. Meminta kepada bapak atau ibu pamong senior untuk memberi pengarahan atau berdiskusi dengan pamong yunior yang mengalami kesulitan, dengan cara kekeluargaan sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dialaminya. Kepala Sekolah mengadakan pendekatan dengan pamong dan siswa dalam mengatasi kendala psikologis sehingga kerja sama antara Kepala Sekolah dengan pamong, dan antara pamong dengan pamong serta dengan siswa dapat terwujud dengan harmonis dan baik. Kerja sama yang harmonis antara

seluruh pamong (tenaga pendidik) dengan Kepala Sekolah dapat mengatasi kendala psikologis sampai tuntas.

### 3. Mengatasi Kendala Sosiologis

Mengatasi kendala sosiologis, menurut Ki Mudijono, BA, SE, Kepala Sekolah SMK Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan Kabupaten Kulonprogo, selaku Kepala Sekolah menyampaikan dalam mengatasi kendala sosiologis dapat dilakukan dengan membentuk suatu organisasi yang beranggotakan pamong, karyawan dan orang wali siswa, untuk mengatasi jika terjadi kesulitan yang menyangkut aspek sosial, sebagai mana disampaikan sebagai berikut:

*“... bagi saya untuk mengatasi kendala sosiologis yang sebenarnya biasanya hanya persoalan kondisi komunikasi dan hubungan yang kurang baik dan kondisii riil di sekolah. Sehingga perlu memperbaiki komunikasi dan hubungan baik dengan warga sekolah yang ada di sekolah. Kalau sudah bisa kita atasi akhirnya kendala itu bukan lagi merupakan kondisi yang fatal. Sehingga hal tersebut dianggap sebagai seni dalam kepemimpinan.” (Ks.3)*

Sebagai Kepala sekolah Drs. Ki Sugiyo Pranoto, dalam mengatasi munculnya kendala sosiologis diatasi dengan membentuk suatu organisasi yang beranggotakan pamomg, karyawan dan wali siswa, hal ini untuk menjembatani komunikasi Kepala Sekolah dengan lingkungannya dan mengatasi terjadinya kesulitan yang menyangkut aspek sosial, sebagai mana disampaikan sebagai berikut:

*“... kami mengatasi kendala sosiologis dengan membentuk organisasi yang diberi nama Ikatan Keluarga Tamankarya yang salah satu tugasnya menggalang dana untuk kepentingan anggota. Dan kami sampaikan dalam ikatan tersebut semua pamong dan karyawan SMK Tamankarya Jetis harus masuk menjadi anggota, kalau ada ibu atau bapak pamong dan karyawan yang mengalami kesulitan bisa dibantu. Dalam organisasi yang bercorak sosial ini berlaku misalnya kalau ada salah satu pamong yang melahirkan bisa dibantu termasuk apabila ibu bapak pamong ada yang ‘kesripahan’ kami mengeluarkan uang dengan tidak memungut uang dari pamong dan karyawan, manakala ada pamong kami yang membutuhkan. Jadi yang kami bantu*

*“kesripan” dan melahirkan dan yang disupitkan atau mantu kami juga nyumbang melalui organisasi sosial di sekolah kami tersebut.” (Ks.2)*

Kalau ada bapak atau ibu pamong yang mengalami kesulitan dalam mengajar, cara mengatasinya Kepala Sekolah meminta kepada pamong senior untuk memberi pengarahan atau berdiskusi dengan pamong yunior tersebut, sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dialami pamong yunior. Jadi ada kebiasaan kerjasama antara pamong yunior dengan pamong senior untuk mengatasi masalah yang muncul, dan adanya kerjasama tersebut masalah yang sulit bisa menjadi mudah, dan masalah dapat diselesaikan dengan mudah. Kerja sama yang harmonis antara seluruh pamong (tenaga pendidik) dan karyawan (tenaga kependidikan) di sekolah dapat mempercepat dan mendorong tercapainya tujuan pembelajaran, seperti disampaikan Drs. Ki Supriyadi MM, berikut ini:

*“... pernah ada kejadian seorang pamong baru pada waktu mengajar kurang persiapan pamong tersebut bilang kepada saya kemudian kita undang dan kita hadapkan kepada pamong yang lebih senior, kemudian dijelaskan seperti ini sistem mengajarnya, seperti itu metodenya kalau ini memang sudah sesuai dengan pamong sekarang ibu, bapak boleh seperti ini cara menyampaikan pembelajaran. Sehingga bapak atau ibu pamong baru tidak minder dan kalau ada apa-apa silahkan tanya, maksud saya agar tidak ada pamong yang minder atau tidak ada pamong yunior yang direndahkan.” (Ks.1)*

Lebih lanjut Drs. Ki Supriyadi MM, menambahkan bahwa hukuman untuk menegakkan disiplin di sekolah ini tidak diterapkan, karena pendekatan dalam penyelesaian masalah di sekolah ini menggunakan pendekatan kekeluargaan seperti berikut ini.

*“... di sekolah ini tidak menerapkan hukuman, paksaan dan ancaman dari Kepala Sekolah pada para pamong, karyawan dan siswa kalau ada pamong yang mengalami kesulitan, justru dibantu pekerjaannya yakni ‘momong’, sehingga makin lama makin ada kesadaran pada pamong, karyawan maupun siswa tidak datang terlambat, masalah diatasi dengan pendekatan organis dan kekeluargaan termasuk dengan Kepala Sekolah. Seperti pada pendekatan*

*budaya, sehingga pamong, karyawan dan siswa mempunyai kesadaran memenuhi kewajiban sesuai peraturan sekolah disesuaikan dengan kemampuan mereka. Apabila ada siswa yang bolos, diatasi melalui pendekatan kekeluargaan, dengan komunikasi yang intruktif dengan orang tua siswa tentang kondisi anaknya sehingga timbul kesadaran dari siswa tidak membolos sekolah.” (Ks.1)*

Jika ada siswa yang kesulitan membayar Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) disesuaikan dengan pendekatan kekeluargaan dengan mengundang orang tua wali siswa agar datang ke sekolah untuk menyelesaikan masalah pembayaran sekolah seperti dikemukakan Drs. Ki Supriyadi, MM, berikut:

*“... pembayaran SPP siswa yang berarti hubungan Kepala Sekolah dengan wali siswa kita bikin santai dalam mengumumkan pembayaran memang pembayarannya sedikit untuk administrasi saya batasi paling lambat tanggal sepuluh untuk tiap bulan. Tapi ya kalau orang tuanya merantau kadang-kadang bayarnya 3 (tiga) bulan sampai 4 (empat) bulan sekali sudah bayar tetapi juga ada yang tiga atau lima (5) bulan sekali karena itu tadi bapaknya belum pulang tetapi kalau ada yang belum membayar biasanya orang tua itu memberikan kepada sekolah pengertian ‘pak untuk tiga (3) bulan ke depan saya mohon maaf tidak bisa bayar karena ada keperluan lain’ tapi itu cuma sedikit semuanya bisa berjalan dan untuk hubungan dengan sekolah kalau ada apa-apa pasti wali murid menyampaikan ke sekolah. Dulu itu terjadi pak, siswa yang bolos itu langsung boleh masuk kesini ambil tas mu kalau dengan wali murid, wali itu yang diajak kesini kalau tidak bapaknya ya ibunya. Ya habis itu semua anak tidak ada yang bolos dan orang tua siswa juga merasa senang, karena anaknya diperhatikan di sekolah, waktu rapat banyak usulan-usulan kepada saya yang sifatnya sekolah itu kebudayaan seperti itu harus tetap dilaksanakan.” (Ks.1)*

Dalam kaitannya dengan kendala sosiologis Ki Mudjijono, BA, SE, menambahkan pendapatnya mengenai toleransi pada umat beragama. Dengan adanya toleransi keagamaan di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya, Tamansiswa Nanggulan ternyata dapat menciptakan rasa aman dan damai di lingkungan sekolah dan masyarakat disekitar sekolah, sehingga kehadiran sekolah di lingkungan masyarakat itu diterima dengan baik oleh masyarakat, sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

*“ ... mereka menyadari dan merasa beruntung pada keberadaan sekolah ini, yaitu selama 42 (empat puluh dua) tahun ini tidak ada permasalahan dengan masyarakat sekitar ini justru keberadaanya dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sekitar, misal: ada masjid di depan sekolah, sehingga bisa dipakai bersama dan tidak perlu membangun masjid. Karena tempat ibadah sudah disepakati oleh pengurus masjid dengan sekolah. Justru kadangkala masyarakat sekitar kami undang ke dalam sekolah untuk kami adakan suatu tata boga, dengar pendapat atau usulan-usulan, dan lain sebagainya. Itu yang perlu kami lakukan untuk membangun satu kebersamaan dengan masyarakat tegasnya. ” (Ks.3)*

## **9.8. Keteladanan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Fungsi Kepemimpinan**

Nilai-nilai keteladanan sangat ditekankan di Sekolah Menengah Kejuruan Tamankarya Tamansiswa, hal ini terlihat dari upaya Kepala Sekolah menanamkan nilai-nilai keteladanan pada para siswa dan seluruh warga sekolah. Usaha yang dilakukan Kepala Sekolah dalam memberi keteladanan kepada warga sekolah (pamong, karyawan dan siswa), yaitu dapat menjadi contoh dan teladan pada orang-orang di sekitarnya, dan tidak sekedar memberi contoh saja. Untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab Kepala Sekolah yang dilandasi keteladanan dan panutan. Kepala Sekolah harus disiplin, jujur dan berkarya hal ini merupakan kriteria yang baik dari Kepala Sekolah. Keteladanan, kejujuran, dan berkarya bagi seorang Kepala Sekolah merupakan modal dan sarana yang baik untuk menjadi contoh dan teladan pada para bawahannya. Dalam keadaan sehari-hari para siswa yang ketemu dengan peneliti selama melakukan penelitian terlihat dalam lingkungan sekolah perilaku siswa begitu santun dan menyapa peneliti seperti halnya menyapa pamongnya sendiri. Dalam lingkungan sekolah

yang melaksanakan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara terwujud suasana keakraban dan kekeluargaan, keteladanan Kepala Sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan Kepala Sekolah yang selalu menekankan nilai-nilai kepemimpinan pada prinsip “*Ing ngarsa sung tuladha*” kepada para pamong, karyawan dan para siswa yaitu memberi keteladanan, bertindak disiplin, bertindak sebagai inovator, dapat menjadi panutan, melakukan pembimbingan, memberi pengayoman, memimpin dengan keterbukaan, bertindak jujur dan adil, memiliki jiwa pengabdian, dan memimpin dengan bijaksana.

## **9.9. Motivasi yang Digunakan untuk Menggerakkan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Motivasi adalah suatu dorongan dari dalam diri Kepala Sekolah untuk melakukan suatu perubahan perilaku melalui proses dan interaksi mewujudkan perilaku yang terarah dalam menuju tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini ditandai dengan adanya usaha yang dilakukan secara terus-menerus, dan adanya keyakinan akan keberhasilan atas usahanya, dan respon yang kuat terhadap persoalan dan hasil upaya sendiri. Pada seorang Kepala Sekolah, motivasi kepemimpinan dapat menjadi spirit dan mempertinggi etos kerja serta membangun semangat bekerja sama.

Sedangkan motivasi mengandung 3 (tiga) komponen pokok, yaitu (1) menggerakkan, (2) mengarahkan dan (3) menopang. Dengan penjelasan sebagai berikut: (1) menggerakkan artinya motivasi dapat menimbulkan kekuatan pada individu dan pemimpin untuk bertindak dengan cara tertentu. (2) mengarahkan artinya motivasi agar dapat menyalurkan tingkah laku pada suatu orientasi tujuan. Dan (3) menopang artinya dapat memberi sandaran pada tingkah laku yang berorientasi pada hasil.

Selanjutnya Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Persatuan Perguruan Tamansiswa menegaskan pentingnya motivasi pada kepemimpinan Kepala Sekolah agar ia dapat bekerja lebih optimal, sehingga bisa mempengaruhi para pamong dan karyawan bekerja dan berbuat lebih optimal, dan siswa dapat meningkatkan prestasi belajarnya seperti berikut ini:

*“... kita memang tidak bisa kalau hanya memerintah namun kita berikan perhatian bersama. Satu contoh kalau kita ingin, ya kita ingin nilai kita yang baik, maka kita harus belajar; kalau kita ingin hasil yang baik maka kita harus berusaha, sehingga kita tanamkan bersama bahwa kalau kita ingin membuat yang lebih maka kita harus berbuat yang lebih pula, supaya kita mendapatkan hasil yang lebih.”* (Yysn.3)

Seorang pemimpin harus bisa melakukan tindakan yang efektif dan tidak menghamburkan waktu, tenaga dan beaya serta tidak mematikan kreativitas yang dimiliki warga sekolah, yang pada gilirannya dapat mengurangi kredibilitas dan kewibawaan Kepala Sekolah, sesuai dengan tanggapan Drs. Ki Bitus Iswanto, MM, Wakil Ketua Harian Persatuan Tamansiswa sebagai berikut ini.

*“... menurut yang saya alami, saya dengar selama ini bahwa sebetulnya kepemimpinan berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD itu paling pas untuk kepemimpinan sekolah. Artinya seorang pemimpin tidak hanya ngomong atau bicara, tidak hanya memberi contoh, tapi harus bisa menjadi contoh, apa yang dilakukan. Hal kedua kalinya pemimpin jangan mematikan kreativitas yang dipimpin, tapi pemimpin itu harus dapat memberikan motivasi, semangat, untuk mewujudkan keinginan pada yang dipimpin. Di samping itu juga pemimpin tidak boleh membiarkan yang dipimpin mendapatkan atau menerima akibat dari apa yang dikerjakan yang tidak menyenangkan baik dirinya maupun orang lain. Saya berpendapat kepemimpinan seperti ini, harusnya dilaksanakan. kalau ini dilaksanakan secara penuh, dan baik sudah hebat, karena dalam kepemimpinan ini seorang pemimpin memposisikan diri sebagai orang tua, pemimpin juga sebagai orang yang dapat melindungi, tempat untuk berteduh dan untuk mengadu, dan tempat untuk menyelesaikan suatu masalah dan persoalan-persoalan.” (Yysn.3)*

Kepala sekolah bersikap bijaksana dalam memberi perintah kepada pamong dan karyawan dilaksanakan dengan keteladanan. Sehingga perintahnya menjadi mudah diterima oleh para pamong (tenaga pendidik), dan karyawan (tenaga kependidikan) seperti dikemukakan oleh Ki Sunarno Hadiwidjoyo, SE, Wakil Ketua Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa:

*“Kepala sekolah itu ... harus bersikap “Ing ngarsa sung tuladha”, “Ing madya mangun karsa”, dan “Tut wuri handayani” itu dapat berguna untuk dua sisi. Seorang Kepala Sekolah terhadap para pamong, tenaga kependidikan, dan para siswa dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dengan metode leadership yaitu dengan membimbing, membina, dan memberi dorongan dan kebebasan. Untuk membimbing kita namakan “Ing ngarsa sung tuladha” dengan keteladanan, lalu untuk membina itu dengan membangun kemauan yaitu dengan “Ing madya mangun karsa”, dan untuk mengarahkan dan mendorong dengan “Tut wuri handayani”, itu mendorong memberi kemerdekaan, mengawasi dengan kreatif dan selalu memberi kekuatan dalam menghadapi masalah-masalah yang belum bisa dipecahkan.” (Yysn.1)*

Perhatian Kepala sekolah yang demikian besar kepada para siswa dalam memberikan keteladanan dan motivasi, dengan menanamkan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara kepada para siswa seperti dikemukakan oleh Ki Suharto, Ketua Harian Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa:

*“... barangkali itu nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam kepemimpinan Kepala Sekolah yang oleh Ki Hajar Dewantara disebutkan menjadi metode bukan ‘reh teh en onder’, itu artinya perintah, paksa, dan hukuman. Tapi Ki Hajar mengambil metoda yang demokratis yaitu metode ‘Tut wuri handayani’, dan ‘Ing madya mangun karsa’, serta ‘Ing ngarsa sung tulada’.”* (Yysn.2)

Dari observasi di sekolah didapatkan informasi untuk menciptakan kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat membangkitkan motivasi kepada warga sekolah, dikembalikan pada sifat dan hakikat Persatuan Tamansiswa, sebagai: (1) badan perjuangan pembangunan kebudayaan dan kemasyarakatan dengan menggunakan sarana pendidikan dalam arti luas, (2) perguruan Tamansiswa sebagai wakaf merdeka yang diwariskan oleh Ki Hadjar Dewantara dalam bentuk Persatuan Perguruan Tamansiswa, dan (3) perguruan Tamansiswa sebagai Keluarga Suci, di mana Ki Hadjar Dewantara sebagai bapak dan Asas Tamansiswa 1922 sebagai ibu. Dengan demikian keberadaan semua personil bukan karena ikut-ikutan akan tapi karena keterpanggilan untuk ikut berjuang dan mengabdi kepada masyarakat melalui Persatuan Tamansiswa: (1) sehingga sudah tidak lagi bicara materi (uang), tapi sudah berbicara prestasi, dengan mengedepankan pada kewajiban dari pada hak karena semata-mata dengan niat dan hati suci berhamba kepada sang anak, (2) sebagai badan wakaf merdeka Persatuan Tamansiswa milik bersama anggota Tamansiswa sehingga semua anggota mempunyai tanggung jawab untuk menghidupkan dan mengembangkan Persatuan Tamansiswa, (3) belum sampai pada tingkatan tidak harus menunggu perintah, karena belum semua anggota mencapai pada tataran mandiri walaupun sudah merasa handarbeni pada Perguruan Tamansiswa.

## 9.10. Penutup

Penulis setelah melakukan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan faktual Kepala Sekolah SMK Tamankarya yang selama ini diimplementasikan di Yayasan Perguruan Tamansiswa Yogyakarta yaitu sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang dijadikan pedoman integritas, kedisiplinan kemandirian kebersamaan dan kejujuran. Adapun kendala yang dihadapi dalam implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu lebih pada kendala antropologis, sosiologis dan psikologis. Sementara itu, pengaruh *stakeholder* internal dan

eksternal pada kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD) yaitu penyelenggaraan Kepala Sekolah yang *good governance*, dan dapat meningkatkan kualitas lulusan.

Sedangkan, model konseptual kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK Tamankarya yang dapat: mewujudkan dan melaksanakan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan KHD dan nilai-nilai Trilogi Kepemimpinan, itulah yang dijadikan pedoman dalam kepemimpinan Kepala Sekolah. Selain itu, Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK Tamankarya menghasilkan kepemimpinan yang mempunyai kemampuan mengembangkan sumber daya manusia, mengembangkan diri pimpinan (Kepala Sekolah), menggerakkan dan mengembangkan organisasi (sekolah).

Model kepemimpinan Kepala Sekolah dapat meningkatkan kualitas pamong dan karyawan dari keadaan masih lemah (belum profesional) menjadi kuat (profesional). Kepemimpinan Kepala Sekolah, mulai kepemimpinan yang memberi tuntunan (*ing ngarsa sung tuladha*) bergeser menjadi kepemimpinan yang memberi dorongan (*ing madya mangun karsa*) kemudian menjadi kepemimpinan partisipasi delegasi (*tut wuri handayani*).

Kepemimpinan Kepala Sekolah berbasis Trilogi Kepemimpinan KHD pada SMK dapat diterapkan dengan tepat pada kepemimpinan permisif, partisipatif, dan demokratis dengan penerapan dapat fungsional disesuaikan dengan Trilogi Kepemimpinan KHD, yaitu pada prinsip *Ing ngarsa sung tuladha*, pada prinsip *Ing madya mangun karsa* dan pada prinsip *Tut wuri handayani*, sehingga kepemimpinan menjadi efektif dan efisien.



# Daftar Pustaka

- Ari Tri Soegito. 2011. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang: UPT UNNES Press.
- Auma Ogina, Teresia. 2010. *Management and Education, International Journal of Education and Leadership*. Desember 31. Vol.5. (12).
- Borg and Gall. 20007. 1989. *Educatioan Research: An Introduction Fifth Edition*. London: Longmnan.
- Brown, J. S. 1993. *The Quest for Quality*, *Association Management*, 45, (1), L25-L29.
- Cherian, F, dan Daniel Y. 2008. *Principal Leadership in New Teacher Induction. Becomeng Agent of Change International Jurnal of Educational Policy and Leadership*, Februari 22.2008. Vol.3. Number2.
- Chrispeels, H.J. 2008. *Aligning Mental of District and School Leadership Teams for Reform Coherence*. (<http://www.sagepublication.com>) (diunduh 7 Oktober 2011).
- Crow, G.M.Keith, Mc. L.E Matthews L. J,. 1996. *Leadership: A Relevant and Realistic Role for Principels*. Larhmont, New York: Eye on Education.
- Dwijowijoto. 2004. *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Pustaka Pelajar Offs.
- Smid, Mc. Filder, Fred.E. 1996. *A Theory of Leadhership Effectivennes*, New York: MC Graw Hill.
- Fullan, Michael. 2008. *The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in School* <http://mabe.org/index.php/file-repository.func>. (<http://www.berdikari.online.com/opini/20120609/pemikiran-ki-hajar-dewantara-tentang pendidikan.nasional.html>).
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Aplikasi penelitian Pendidikan, Hukum, Sosial, Humaniora, Ekonomi dan Manajemen, Agama dan Filsafat*. Jakarta: Gaung Persada.
- Ivancevich, John Mateson, et.al. 2006. *Perilaku Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh*, Jakarta: Erlangga.

- Julia Branen. 2005. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Alih Bahasa: Nuktah Artawie Kurde, Imam Safei, Noorhadi A.H. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Kerry Barnet. and Cormigk John Mc. *Vision relationships and teacher Motivation: a case study, Jurnal of Educational Administration*, 41. No. 2003. <http://www.emeraldinsight.com>.
- Kristianty, Th. 2002, *Peningkatan Mutu Pendiddikan Terpadu Cara Deming, Jurnal Pendidikan Penabur*, <http://www.bpkpenabur.or.id>.
- Lambert, L. 2005. *Leadership and therefore the work of leadership as used within the definition of leadership capacity means reciprocal, purposeful learning together in community*. (<http://www.nscd.org/members/jsd/lambert262>).
- Madyo Ekosusilo. 2003. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai*, Semarang: Effhar Semarang.
- Matondang, M.H. 2008, *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*, Yoyakarta: Graha Ilmu.
- Miles, M.B., and Huberman AM. 1992. *Analisis Data Kualitatif. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-PRESS)
- Mochamad Tauchid. 2002. *Perjuangan dan Ajaran Hidup Ki Hadjar Dewantara*, Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Tamansiswa.
- Mochamad Tauchid. 2004. *Demokrasi dan Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara*, Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Tamansiswa.
- Moeloeng, L.J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. H.E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa H.E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa H.E. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nayono, Ki. 1994. Cetakan ke 6, Tahun 2004. *Karya Ki Hadjar Dewantara Bagian ke I Pendidikan*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Reneka Cipta Noer D. Pustaka Sinar Harapan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomer. 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta: Kemendiknas

- Piagam Peraturan Besat Persatuan Tamansiswa. 2008. Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi - Aplikasi. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1*, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhalindo.
- Samsudi. 2009. *Desain Penelitian Pendidikan*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Silcox, S. 2008. *The Exercise of Leadership with in Schools is a Complex Phenomenon* (<http://www.aare.au/02pap/sil02239.htm>)
- Soeratman. 1995. *Demokrasi mach Leadersif*, Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarno Hadiwijoyo, Ki. 2008. *Perguruan Tamansiswa Dalam Perspektif Perjuangan*, Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Sunarno Hadiwijoyo, Ki. 2011. *90 Tahun Tamansiswa*, Yogyakarta: Percetakan Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Sutopo, HB. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Penerapannya Dalam Penelitian*. Surakarta: UNS.
- Terry, G.R. 1987. *Principles of Management. Enen Edition*. Illionis: Richard, D. Irvi Inc, Homewood, Illionis.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Diperbanyak oleh Penerbit Citra Umbara.
- Wahjosumidjo. 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Erlangga.
- Zaenal Arifin. 2011. *Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif, Penelitian Tindakan Kelas*. Yogyakarta: Lilin Persada Press.

# Tentang Penulis



Nama: Dr. Drs. H. Tarto Sentano., ST. M.Pd. lahir di Kulon Progo, tanggal 13 Juni 1956. Pendidikan: Sekolah Dasar Negeri di Sindutan Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo lulus tahun 1970. Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di Wates Kulon Progo lulus tahun 1973. Sekolah Teknik Menengah Negeri Wates di Kulon Progo tahun 1976. Sarjana Pendidikan Teknik Mesin Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Negeri Yogyakarta lulus tahun 1983. Sarjana Teknik Mesin Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada lulus tahun 2003. Magister Pendidikan

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) lulus tahun 2009. Doktor Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang (UNNES) lulus 2015.

Penulis sejak tahun 1984 menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Pendidikan Teknik Mesin Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta sejak tahun 1984 sampai tahun 2016. Pernah diangkat oleh Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa sebagai: (1) Ketua BAAK, (2) Ketua Program Studi Pendidikan Teknik Mesin, (3) Ketua Jurusan Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), (4) Pembantu Dekan III FKIP, dan (5) Dekan FKIP. Pada tahun 2006–2011 Penitera Harian Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa. Asesor Sertifikasi Guru Teknik Otomotif dan Teknik Mesin Sekolah Menengah Kejuruan. Saat ini sebagai dosen tetap Program Pascasarjana Universitas PGRI Yogyakarta.