



**KEARIFAN LOKAL DALAM INSTITUSI PUBLIK
(STUDI GAYA KEPEMIMPINAN HASTABRATA PADA SEKOLAH
MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER)**

DISERTASI

Oleh:

ASRI SUNDARI

NIM 130930101007

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2018



**KEARIFAN LOKAL DALAM INSTITUSI PUBLIK
(STUDI GAYA KEPEMIMPINAN HASTABRATA PADA SEKOLAH
MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER)**

DISERTASI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi (S3)
dan mencapai gelar Doktor Ilmu Administrasi

Oleh:

ASRI SUNDARI

NIM 130930101007

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Disertasi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua saya almarhum dan almarhumah Darmowiyoto
2. Bapak Ibu guruku sejak usia dini sampai dengan perguruan tinggi
3. Almamater tercinta Universitas Gadjah Mada, Universitas Airlangga dan Universitas Jember



MOTO

“Ngelmu Iku Kalakone Kanthi Laku, Lekase Lawan Kas, Tegese Kas
Nyantusani, Setyo Budya Pangekese Dur Angkoro”

”



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Asri Sundari

NIM : 130930101007

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul “*Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata Pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember)*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya belum pernah diajukan pada institusi mana pun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 29 November 2018

Yang menyatakan,

Asri Sundari

NIM 130930101007

DISERTASI

**KEARIFAN LOKAL DALAM INSTITUSI PUBLIK
(STUDI GAYA KEPEMIMPINAN HASTABRATA PADA SEKOLAH MENENGAH
DI KABUPATEN JEMBER)**

Oleh

ASRI SUNDARI

NIM 130930101007

Promotor

Promotor : Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A

Co Promotor 1 : Dr. Sasongko, M.Si

Co Promotor 2 : Drs. Bagus Sigit Sunarko, M.Si, Ph.D

PENGESAHAN

Disertasi yang berjudul “Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata Pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember)” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Kamis, 29 November 2018

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji,

Pimpinan Sidang,

Penguji Luar/Tamu,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP. 19580810 198702 1 002

Prof. Dr. Soesilo Zauhar, M.Si
NIP. 19540306 197903 1 005

Penguji Utama,

Penguji Anggota,

Dr. Akhmad Toha, M.Si
NIP. 19571227 198702 1 002

Himawan Bayu Patriadi, MA., Ph.D
NIP. 19610828 199201 0 001

Penguji Anggota,

Co Promotor 2,

Dr. Zarah Puspitaningtyas., S.Sos.SE., M.Si.,
NIP. 19790220 200212 2 001

Drs. Bagus Sigit Sunarko, M.Si, Ph.D
NIP. 19680229 199803 1 001

Co Promotor 1,

Promotor

Dr. Sasongko, M.Si
NIP. 19570407 198609 1 001

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A
NIP. 19520727 198103 1 003

Mengesahkan

Dekan,

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP. 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata Pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember); Asri Sundari; 130930101007; 319 halaman; Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses konstruksi sosial gaya kepemimpinan kontingensi pada kepemimpinan kepala sekolah dengan mengkombinasikan bentuk kearifan lokal gaya kepemimpinan Jawa Hastabrata. Lokasi penelitian ini di sekolah menengah di Kabupaten Jember antara lain SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMKN 4 Jember, SMAN Ambulu, SMAN Sukowono, SMPN Kencong. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, subyek penelitian ditentukan secara *purposive*. Peneliti menetapkan sumber informasi kunci (*Key Informan*) yaitu kepala sekolah serta sumber informasi penunjang (*supportive informan*) yang terdiri dari guru, siswa, karyawan, wali murid.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh simpulan bahwa gaya kepemimpinan kontingensi yang diterapkan oleh kepala sekolah telah berhasil dikonstruksi dengan bentuk kearifan lokal gaya kepemimpinan Jawa Hastabrata yang tersymbol pada watak bumi, angin, air, bulan, tanah, api, rembulan, matahari melalui 3 tahapan yakni Internalisasi, Obyektifikasi, Eksternalisasi terbukti menghasilkan kinerja yang efektif. Oleh karena itu bentuk konstruksi sosial kepemimpinan kontingensi dengan bentuk kearifan lokal kepemimpinan Jawa Hastabrata dapat diaplikasikan terkait pengelolaan sumber daya manusia yakni hubungan atasan dan bawahan, internal, eksternal karena kepala sekolah bertindak sebagai leader. Kepemimpinan modern dituntut untuk menguasai iptek, iman, agama, emosional. Pemimpin dengan bawahan aplikasinya bagaimana pemimpin bisa dipercaya dan disukai oleh bawahan. Bagaimana kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin dan sejauh mana penerapan kekuatan dan kekuasaan sebagai pemimpin dalam memberikan sanksi dan sebaliknya memberikan penghargaan.

Berdasarkan temuan penelitian ini maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi agar dapat dijadikan bahan pertimbangan baik secara akademis maupun empiris bahwa kepala sekolah dalam hal ini Dinas Pendidikan diharapkan mampu mengembangkan konsep kearifan lokal dalam melandasi kepemimpinan pendidikan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan formulasi dan pengembangan bahwa gaya kepemimpinan Jawa mampu mewujudkan kinerja kepemimpinan pendidikan yang optimal, memberikan nilai tambah pada kemajuan organisasi, nilai positif, pengaruh

positif pada satuan kerja lain di lingkungan organisasi, menciptakan hubungan kinerja antara atasan dan bawahan secara harmonisasi sosial.

Kata Kunci: *Kearifan lokal, Hastabrata, Kepala Sekolah, Kepemimpinan, Kontingensi*



SUMMARY

Local Wisdom in Public Institution (A Study of Hastabrata Leadership Style At The Middle High School In The District Of Jember). Asri Sundari; 130930101007; 319 Page; Doctoral Program of Social and Politic Science in Administration Study of Jember University.

This research focusing on analyzing social construction process inside of contingency leadership method for the Headmasters with combining a kinds of local wisdom in Hastabrata method. The location of this research is on State and Vocational High Schools of Jember as follows SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMKN 4 Jember, SMAN Ambulu, SMAN Sukowono and SMPN Kencong. This research using a qualitative method with a case study approachment, the subject of this research determined purposively. Researcher have set the key informan on the Headmasters with supportives informan that consists of teachers, students, staffs and the parents.

Based on the result of the research, it can concluded that contingency leadership methods that applied by the Headmasters is successsly constructed with a local wisdom part of Javanesse Hastabrata leadership method that symbolized by characteristic of elements such as earth, wind, fire, moon, soil, water, sun and star thru 3 steps as follows: Internaltisation, Objectivicaiton and Externalization, and it proved have an effective result. Therefore, social construction form of leadership contingency with a form of Javanesse Hastabratans methods able to applied related with organizing a human resources, as follows : communication between staffs and supervisors, internal, external. Because the Headmasters has a role as a leader. Modern leadership accused to comprehend the knowledges, faith, and religion emotionally. Leader and their staffs have to trusts each other in order to reach the goal of the following method also the staffs could done the assignmements in proper way, it also depend on their way of communicating also how the leader applied thier own role for giving a punishment and rewards.

Based on the findings of this researches, the researchers giving some recommendations that will applied and also being a consideration sources acdemically or empirically that the Headmasters in this case Education Authorities could develop the local wisdom concept inside of leadership of knowledges. The result of this researches could be formulation and development that Javanesse leadership method could realizing an optimal leadership of knowledges, giving a more value to organization progress, positives value, positive influences in workplaces, creating a social harmonic relation between supervisors and staffs.

Keywords : *Local wisdom, Hastabrata, Headmasters, Contingency, Leadership*

PRAKATA

Penulis memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena disertasi yang berjudul *“Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata Pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember)”* telah terselesaikan. Tulisan ini dapat menjadi sempurna karena bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Promotor yang telah bersedia dan meluangkan waktu dalam proses pembimbingan
2. Dr. Sasongko, M.Si selaku Co-Promotor I yang telah bersedia dengan sabar dalam proses pembimbingan
3. Dr. Bagus Sigit Sunarko, M.Si, Ph.D selaku Co-Promotor II yang telah meluangkan waktu dalam proses pembimbingan
4. Prof. Dr. Soesilo Zauhar, M.Si selaku penguji tamu/luar yang telah memberi masukan dalam proses pembimbingan
5. Dr. Akhmad Toha, M.Si selaku ketua tim penguji yang telah memberi masukan dalam proses pembimbingan
6. Himawan Bayu Patriadi, MA., Ph.D selaku anggota penguji yang telah memberi masukan dalam proses pembimbingan
7. Dr. Zarah Puspitaningtyas., S.Sos., SE., M.Si., selaku anggota penguji yang telah memberi masukan dalam proses pembimbingan
8. Rektor Universitas Jember, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, Ketua Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember serta civitas akademika Universitas Jember
9. Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Jember yang telah memberikan support selama penulis menyelesaikan studi.

10. Kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Sukowono, SMAN Ambulu, SMKN 4 Jember, SMPN Kencong
11. Para sahabat Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan keluarga besar Fakultas Ilmu Budaya Universitas Jember
12. Almamater Universitas Gadjah Mada dan almamater Universitas Airlangga yang telah memberikan ilmu kepada penulis
13. Suami Drs. Hadi Susilo, M.Si yang telah memotivasi dalam penyelesaian studi ini
14. Putri drg.Satriana Mustika Wijaya, S.Kg, putra Trisula Aji Manohara Sajati dan menantu Isak Pramulya S.P yang telah memberikan dukungan selama studi.

Tentu saja tulisan ini banyak kekurangannya. Oleh karena itu, kritik yang bersifat membangun akan penulis terima dengan hati terbuka.

Jember, November 2018

Penulis

Asri Sundari

NIM 130930101007

DAFTAR ISI

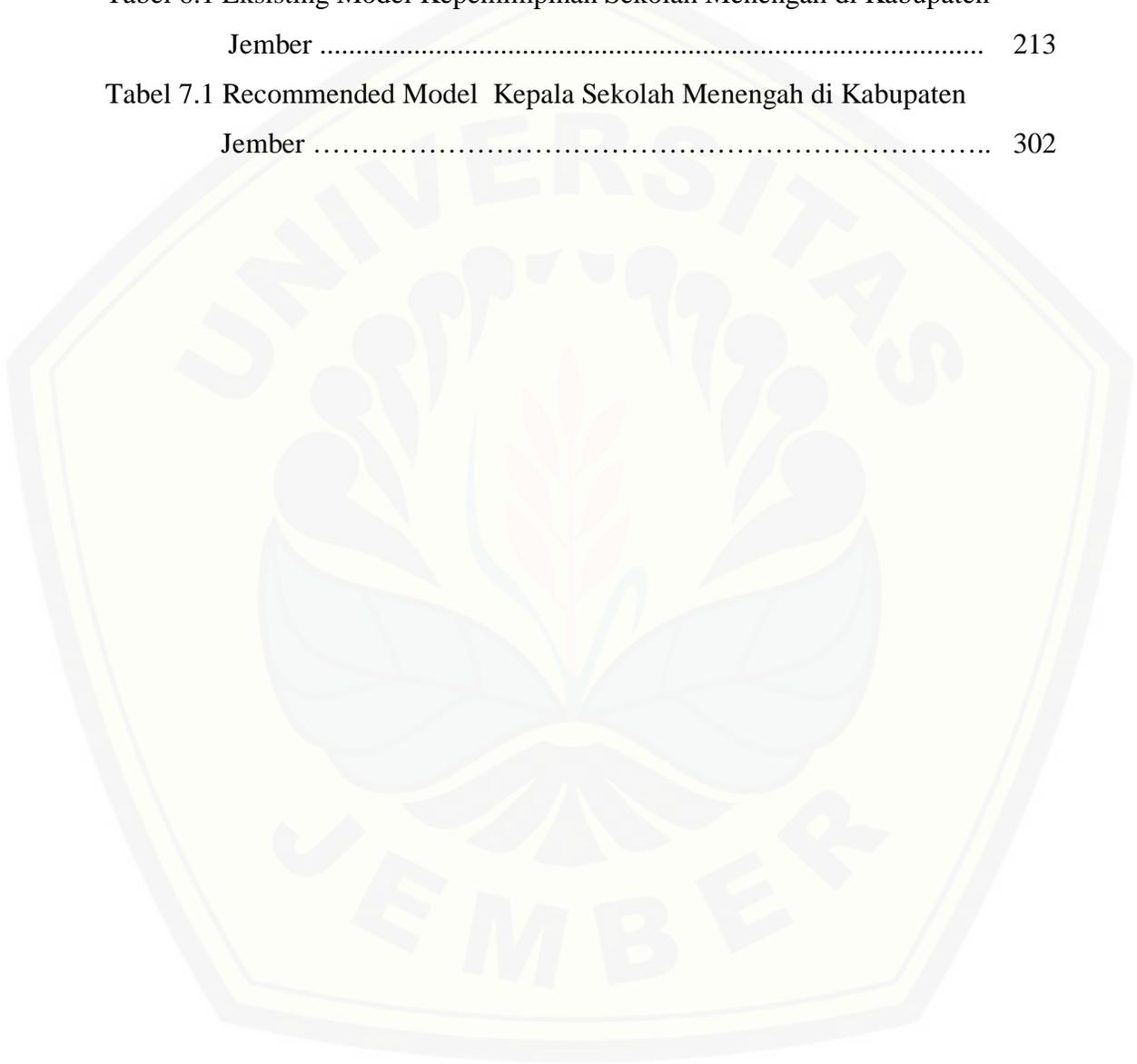
	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	16
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Landasan Empiris	17
2.2 Critical Review: Posisi Penelitian Diantara Penelitian Terdahulu	26
2.3 Landasan Teoretis	48
2.3.1 Teori Administrasi Publik	48
2.3.2 Organisasi Publik	56
2.3.3 Manajemen	59
2.3.4 Kepemimpinan dan Sektor Publik	62
2.3.5 Gaya Kepemimpinan	71
2.3.6 Teori Pengambilan Keputusan	89

2.3.7 Komunikasi	92
2.3.8 Teori Konstruksi Sosial	97
2.3.9 Kinerja Pemerintah Daerah Dalam Pendidikan	99
2.3.10 Teori Fenomenologi	104
2.3.11 Kerangka Konseptual	105
BAB 3. METODE PENELITIAN. v	109
3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian	109
3.2 Ruang Lingkup Penelitian	110
3.2.1 Fokus Penelitian.....	110
3.2.2 Lokus Penelitian.....	110
3.3 Sumber Data dan Informasi	111
3.4 Instrumen Penelitian	112
3.5 Prosedur Pengumpulan Data	112
3.6 Prosedur Analisis Data	115
3.7 Keabsahan Data	119
BAB 4. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN	124
4.1 Sosio Kultural Kabupaten Jember	124
4.2 Indeks Pembangunan Manusia di Kabupaten Jember	126
4.2.1 Kebijakan Pemerintah Kabupaten Jember Periode Tahun 2010-2015.....	126
4.2.2 Karakteristik Kebijakan Pendidikan	127
4.2.3 Kebijakan Otonomi Pendidikan	130
4.2.4 Kebijakan Pemerintah Kabupaten Jember Tahun 2016-2021	135
4.2.5 Kebijakan Pendidikan Propinsi Jawa Timur Tahun 2016	136
BAB 5. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PERATURAN LEGAL FORMAL PERMENDIKNAS NO: 28 TAHUN 2010 PADA SEKOLAH MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER..	138
5.1 Kepemimpinan SMAN 1 Pakusari	138

5.2 Kepemimpinan SMAN 2 Jember	156
5.3 Kepemimpinan SMAN Ambulu	169
5.4 Kepemimpinan SMAN Sukowono	180
5.5 Kepemimpinan SMKN 4 Jember	187
5.6 Kepemimpinan SMPN 1 Kencong.....	192
BAB 6. KENDALA-KENDALA DALAM MEMIMPIN SEKOLAH MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER	197
6.1 Peraturan Perundangan	199
6.2 Guru dan Kepemimpinan	200
6.3 Kepala Sekolah Pemimpin Tertinggi	203
BAB 7. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS KEARIFAN LOKAL	214
7.1 Pengertian Kearifan Lokal	214
7.2 Bentuk Kearifan Lokal Jawa	215
7.3 Disiplin	218
7.4 Karakter.....	242
7.5 Prestasi	283
BAB 8. KESIMPULAN	303
8.1 Temuan Empirik	304
8.2 Temuan Teoretis	306
8.3 Implikasi Praktis	308
DAFTAR PUSTAKA	310

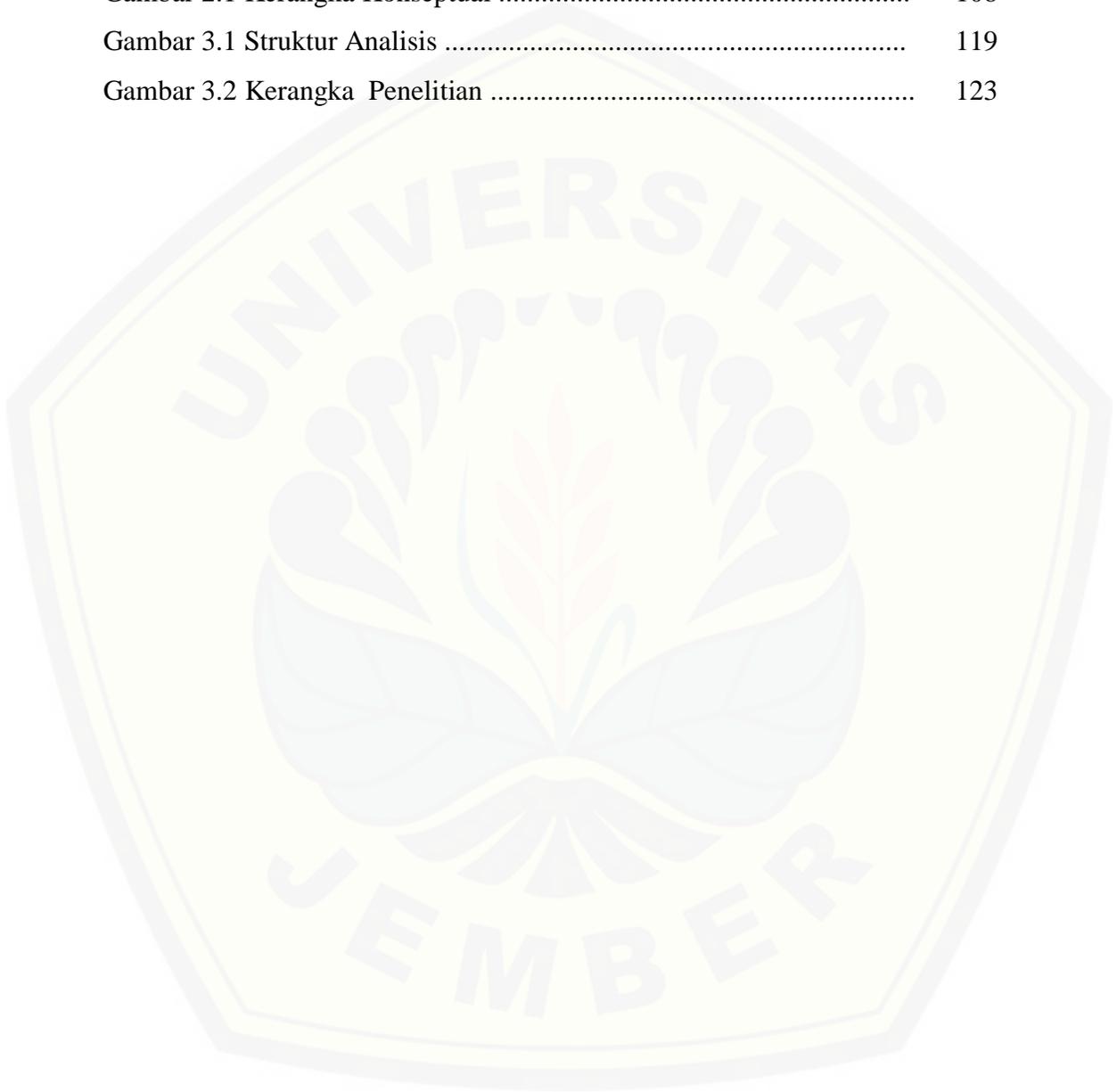
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Yang Sejenis	41
Tabel 6.1 Eksisting Model Kepemimpinan Sekolah Menengah di Kabupaten Jember	213
Tabel 7.1 Recommended Model Kepala Sekolah Menengah di Kabupaten Jember	302



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	108
Gambar 3.1 Struktur Analisis	119
Gambar 3.2 Kerangka Penelitian	123



BAB 1.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi memerlukan dan pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan fungsi kepemimpinan atau manajer bagi keseluruhan aktivitas organisasi. Pada dasarnya, prinsip kepemimpinan tersebut sama, baik kepemimpinan organisasi kepala sekolah, kepemimpinan partai maupun kepemimpinan dalam instansi. Pemimpin pada hakekatnya merupakan kekuatan inti dalam organisasi yang akan menggerakkan orang lain yang dipimpinnya untuk menunaikan misi, tugas dan tujuan serta mengarahkan organisasi yang dipimpinnya agar lebih kohesif dan koheren. Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Suryana, 2010). Dalam kenyataannya, jenis, orientasi tujuan dan besar kecilnya organisasi akan berpengaruh pada tipe atau gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Mengingat peran penting seorang pemimpin pengembal tanggung jawab tugas dan jabatan ini tentu harus senantiasa berusaha mengelola segenap sumber daya yang ada guna terlaksananya tugas pokok secara efektif, efisien dan berhasil guna.

Dalam menjalankan kepemimpinan, seorang pemimpin memilih gaya tersendiri karena gaya adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Gaya kepemimpinan tersebut merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (Sukmawati, 2009).

Gaya kepemimpinan merupakan dasar untuk mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Bentuk gaya kepemimpinan, antara lain sebagai berikut. Pertama, Gaya Situasional Kepemimpinan (*Style of Situational Leadership*). Gaya ini

merupakan pengembangan gaya dan watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi. Hencley (1973) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut bergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Kedua, Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Style of Transformational*). Gaya kepemimpinan ini digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi dari yang sebelumnya (Munawaroh, 1995). Ketiga, Gaya Kepemimpinan Efektif (*Style of Effective Leadership*). Gaya kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang gaya-gaya tingkah laku (*style of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Prajayanti, 2012). Keempat, Gaya Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Style*). Disebut gaya kontingensi karena gaya kepemimpinan tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok bergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya (Fiedler dalam Prajayanti, 2012).

Berkaitan dengan penelitian ini yaitu kepemimpinan pendidikan maka menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia (Masyud, 2012). Sementara itu, Ki Hajar Dewantoro (dalam Darmoyo, 2008) menjelaskan bahwa, pendidikan merupakan tuntutan didalam hidup tumbuhnya anak-anak, dalam hal ini menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-

anak agar kelak sebagai manusia mampu mencapai keselamatan dan kebahagiaan. Pendidikan sering terjadi di bawah bimbingan orang lain, tetapi juga memungkinkan secara otodidak (Dewey, 1916). Sementara itu, pendidikan terbagi menjadi tahap-tahap mulai prasekolah, sekolah dasar, sekolah menengah, sekolah menengah atas kemudian perguruan tinggi.

Pendidikan dasar adalah jenjang pendidikan awal (sembilan tahun) pertama masa sekolah anak-anak pasca tahap pendidikan pra sekolah. Pendidikan dasar adalah fase wajib secara formal yang menjadi dasar bagi jenjang pendidikan menengah. Periode pendidikan dasar tersebut adalah selama enam tahun dan diakhir pendidikan dasar para siswa diharuskan mengikuti dan lulus dari Ujian Nasional (UN). Kelulusan UN selanjutnya menjadi syarat untuk dapat melanjutkan pendidikan ke tingkat selanjutnya yakni Sekolah Menengah Pertama (SMP). Sebagai bagian dari pendidikan dasar yang menjadi program pendidikan, merupakan hak bagi semua anak Indonesia dan menjadi kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya dan jenjang pendidikan ini berlangsung selama tiga tahun. Sebagai unsur-unsur satuan penyelenggara terdiri atas: Sekolah Dasar (SD), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Program Paket A, Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) (http://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan_dasar)

Pendidikan Menengah atau sebelumnya dikenal dengan sebutan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) merupakan jenjang pendidikan lanjutan, pendidikan dasar yang secara formal diselenggarakan oleh Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA). Pendidikan Menengah Umum dikelompokkan dalam program studi sesuai dengan kebutuhan untuk belajar lebih lanjut di Perguruan Tinggi. Pendidikan menengah terdiri atas tiga, yaitu: Pendidikan Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) dan Pendidikan Menengah Atas (SMA). Pendidikan menengah kejuruan dikelompokkan dalam bidang kejuruan berdasarkan pada perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, industri/usaha (IPTEKS). Adapun satuan unsur-unsur yang bertugas sebagai penyelenggara yaitu: Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah

Aliyah Kejuruan (MAK), Program Paket C, dan Pendidikan Diniyah Menengah Atas(http://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan_menengah).

Dalam proses kegiatan pendidikan, guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar di sekolah. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa aktivitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar dan pencapaian pendidikan di sekolah (Masyud, 2012). Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Hal demikian itu sejalan dengan pendapat Sonhaji (1990) yang menyatakan bahwa, guru merupakan faktor penting yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Bahkan dapat dikatakan bahwa, tinggi rendahnya kualitas pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses belajar mengajar yang berlangsung di sekolah. Artinya, apabila guru memiliki dedikasi dan semangat kerja yang tinggi serta terlibat secara penuh dalam proses belajar mengajar di sekolah, maka dapat dipastikan tujuan pendidikan di sekolah tersebut akan dapat dicapai secara efektif dan berkualitas. Sebaliknya jika guru kurang semangat, tidak kreatif dan kurang fokus dalam melakukan tugasnya di sekolah maka pencapaian tujuan sekolah tersebut kurang optimal.

Optimalisasi kinerja guru selain didorong oleh kesadaran pribadi tentu akan sangat bergantung pada pimpinan, dalam hal ini kepala sekolah. Pemerintah telah membuat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah yang bertugas memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan pendidikan, yakni dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 53 Tahun 2010 yang memuat tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah antara lain: kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah mulai dari pendidikan taman kanak-kanak (TK) hingga pendidikan menengah.

Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Penilaian kinerja adalah suatu proses menentukan nilai kinerja kepala sekolah dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional kepala sekolah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap dan berkesinambungan dalam meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah.

Peraturan-peraturan ini dapat ditunjukkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah atau kepemimpinan pendidikan menengah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Disiplin;
2. Mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya Indonesia, sehingga dapat mengenalkan dan mengangkat citra Indonesia ditengah-tengah pergaulan Internasional;
3. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan bahasa Indonesia dimana yang bersangkutan bertugas;
4. Memiliki prestasi istimewa baik di Kabupaten/Kota/Provinsi/Nasional;
5. Mempunyai kewajiban melaksanakan proses pembelajaran atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan;
6. Mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan supervisi dan sosial;
7. Mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan atau karya inovatif.

(Sumber: Permendiknas No: 28 Tahun 2010)

Regulasi tersebut memberikan ketetapan yang mengharuskan kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan efektif. Kepala sekolah yang efektif memiliki beberapa karakteristik yang didasarkan pada sikap, harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam

pengelolaan sekolah sehari-hari. Setiap pemimpin suatu lembaga atau organisasi semestinya selalu ingin menumbuhkan motivasi kerja kepada setiap staf atau bawahannya. Tujuannya agar tercipta motivasi kerja yang tinggi dan akan dapat menghasilkan prestasi yang unggul dan bermutu.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi organisasi di sekolah. Pola kepemimpinannya cukup berpengaruh bahkan menentukan kemajuan sekolah. Jika pada saat menjadi guru tugas pokoknya adalah mengajar dan mendidik siswa mempelajari mata pelajaran, maka ketika memegang jabatan sebagai kepala sekolah tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan sarana, prasarana, fasilitas, pengelolaan SDM dan pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2010 tersebut, jelas bahwa tugas atau peran kepala sekolah yakni sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah selain tanggung jawabnya yang lain, yaitu meningkatkan mutu dan capaian proses pembelajaran di sekolah (Gorton & Schneider, 1991). Beberapa pendapat menunjukkan bahwa, sekolah unggul merupakan hasil dari kepemimpinan kepala sekolah yang cakap. Oleh karena itu, tercapainya predikat sekolah unggul pada hakekatnya mensyaratkan kepemimpinan yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya. Disamping karakteristik-karakteristik lainnya seperti harapan yang tinggi atas prestasi murid, iklim akademik yang kondusif bagi kegiatan belajar mengajar dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Thomas, 1989, Smith & Andrew, 1989). Beberapa hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa, munculnya sekolah berprestasi yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*) atau sekolah

unggul, tidak dapat dipisahkan dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin di institusi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di institusi pendidikan sebaiknya senantiasa melakukan introspeksi atau evaluasi diri apakah mereka sudah memiliki sikap dan kemampuan yang digambarkan oleh kepemimpinan efektif yakni memiliki sikap dan kemampuan yang profesional. Rutherford (1985) telah menyederhanakan daftar kompleksitas karakteristik menjadi tiga perilaku yang dapat berguna untuk membedakan kepala sekolah dari yang kurang efektif, yakni: (1) memiliki kejelasan, visi dan misi mengenai apa yang mereka ingin capai; (2) memiliki kemampuan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan visi dan misi tersebut menjadi tujuan bagi sekolah mereka dan harapan bagi para guru mereka, siswa, dan staf; (3) pantang mundur dan tidak sekedar menunggu untuk hal-hal terjadi tetapi terus menerus memonitor kemajuan.

Kenyataan di lapangan jika dicermati dengan baik menunjukkan bahwa, peran penting kepala sekolah nampaknya belum diimbangi dengan kemampuan profesional yang memadai. Dalam kondisi seperti ini kepala sekolah cenderung tampil sebagai penatalaksana sekolah daripada sebagai pemimpin yang menahkodai sekolah sebagai lembaga yang bermisi menjemput masa depan (Joni, 2000).

Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mencapai tujuan sekolah/institusi. Tugas utama yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswa di sekolah yang dipimpinnya. Dalam kajian mengenai sekolah yang efektif, tanggung jawab langsung untuk memajukan dan meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah.

Semua tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa yang kondusif

(Eggen dan Kauchak 2004). Secara implisit, definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Saat ini, Indonesia dan juga negara-negara lain menginginkan agar para calon pegawai dilengkapi dengan kemampuan dan keahlian lebih dari sekedar yang diperoleh dari pendidikan dasar. Oleh karena itu, pemerintah mulai meningkatkan pendidikan menengah. Sehingga, lulusannya akan mendapat setidaknya bekal minimal untuk mendapatkan pekerjaan, sehingga pendidikan menengah penting dalam sistem pendidikan karena pendidikan menengah bukan hanya untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi tetapi juga menghubungkan sistem sekolah dengan dunia kerja. Pendidikan menengah sebagai bekal minimum untuk melengkapi anak-anak muda dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat membuat mereka siap hidup dalam persaingan global.

Berbagai upaya untuk meningkatkan prestasi sekolah menengah di Kabupaten Jember memang sudah banyak dilakukan baik oleh pemerintah melalui berbagai regulasi yang diterbitkan maupun penyelenggaraan pelatihan kepala sekolah oleh Dinas Pendidikan Kabupaten berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010. Beberapa hasil observasi awal yang telah dilakukan ternyata terdapat beberapa temuan bahwa, lembaga pendidikan sekolah menengah di Jember masih memiliki beberapa persoalan. Berdasarkan sekian banyak persoalan tersebut terdapat beberapa kasus yang cukup menonjol antara lain kepala sekolah pungutan sekolah (Sumber: wali murid 2014). Perilaku kepala sekolah ini menunjukkan sebuah pelanggaran peraturan Depdiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain untuk menjadi kepala sekolah atau kepemimpinan pendidikan menengah harus mampu melakukan disiplin, membangun karakter serta menghasilkan prestasi.. Realitasnya kepala sekolah telah melanggar beberapa karakter yang didasarkan pada sikap, harapan, dan perilaku nyata yakni melakukan pungutan sekolah dengan menggunakan wewenang. Temuan kasus terjadinya hubungan seksual di luar nikah pada siswa pendidikan menengah juga tidak bisa dipisahkan dari tanggung jawab

kepala sekolah (Sumber: guru dan siswa SMAN 3 Jember tahun 2014) Terlebih lagi ternyata pelanggaran etik moral tersebut tidak hanya terjadi pada siswa melainkan juga terjadi pada guru (Sumber: guru SMPN 8 Jember tahun 2014). Aspek pendidikan budi pekerti yang kurang berhasil nampaknya sudah memprihatinkan, sehingga fenomena pelanggaran berupa minum-minuman keras di kalangan siswa (Sumber: Data Polres Jember, 15/7/2014). Terjadinya budaya konvoi dan corat-coret baju yang dilakukan oleh hampir semua siswa SMP dan SMA pada saat setelah pengumuman hasil ujian dan tawuran siswa antar sekolah menjadi pemandangan yang umum (Wawancara Bagong Ismoyo, 5/1/2015). Tawuran antar sekolah SMKN Jubung Jember dengan SMAN 3 Jember terjadi (15/3/2012). Selain itu, juga terjadinya tindakan kriminal berupa pembunuhan yang dilakukan oleh pelajar SMA dari Jember terhadap sesama teman SMA (Sumber Data: Jawa Pos, 2/1/2015).

Fakta-fakta tersebut setidaknya merupakan serangkaian bukti bahwa sekolah bukan satu-satunya yang harus bertanggung jawab. Jika selama ini dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah sudah mengacu pada Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2010, namun belum membuahkan kinerja yang baik. Pada sisi yang lain, ternyata ada beberapa sekolah di Kabupaten Jember yang sudah mengacu pada Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2010 dan kepala sekolah tampak membuahkan kinerja. Hal ini bisa dilihat pada realitas perilaku para siswa di beberapa sekolah menengah di Jember seperti SMAN 1 Pakusari dan SMAN 2 Jember, SMAN Sukowono, SMAN Ambulu, SMKN 4 Jember, SMPN 1 Kencong. Pada realitanya para siswa di sekolah tersebut belum pernah terlibat dalam tawuran antar sekolah, tidak pernah terlibat budaya konvoi dan corat-coret baju yang dilakukan oleh para siswa pada saat setelah hasil pengumuman ujian. Fakta ini menunjukkan sebuah realita model kepemimpinan kepala sekolah yang cukup berbasis menerapkan aturan sekolah yang cukup baik seperti; memberikan aturan bahwa semua baju seragam sekolah sebelum pengumuman kelulusan harus dikumpulkan sedangkan pengumuman ujian dipecah beberapa tempat dirumah para guru wali tiap kelas.

Pada beberapa sekolah yang cukup berhasil tersebut dalam menjalankan kepemimpinannya seorang kepala sekolah tersebut memiliki gaya tersendiri. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah tersebut terbukti menghasilkan sebuah fakta siswa tidak melakukan corat-coret setelah hasil pengumuman ujian (wawancara kepala sekolah SMAN 1 Pakusari, 20/12/2014). Disisi lain di beberapa sekolah juga tidak terdengar pelanggaran mabuk-mabukan atau minuman keras. Hal ini karena sebagian masyarakat beranggapan bahwa pada beberapa sekolah tersebut kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga menerapkan kearifan lokal yang lebih mengutamakan pendekatan persuasif dan keteladanan kepada para siswanya. Peristiwa-peristiwa ini membuktikan bahwa kepala sekolah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif serta menjunjung tinggi kearifan lokal. Kepala sekolah mampu merepresentasikan sosok pribadi yang “*nJawani*” di tengah-tengah masyarakat yang didominasi etnik Madura karena pada faktanya tidak banyak pemimpin yang mampu mengelola kepemimpinan secara baik. Kepala sekolah bersifat *mbapaki*, *simpati*, *ngayomi* kepada para siswa. Para siswa dari Papua yang oleh pemerintah daerahnya dikirim ke propinsi Jawa Timur, yakni kota Jember untuk menuntut ilmu diantaranya di SMAN 1 Pakusari menunjukkan bahwa sekolah tersebut dipercaya kualitasnya. Hasil observasi menunjukkan bahwa, kepala sekolah tersebut memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti sabun, sandal, sepatu, buku, tas dan mencukupi kebutuhan makan, mengecek kesehatannya setiap hari. Kepala sekolah terjun langsung mengajari mandi, mengajari memakai sendok karena anak Papua biasa memakan ubi-ubian. Jika sekolah libur, kepala sekolah mengambil siswa itu untuk dititipkan kepada guru supaya terjaga keamanannya. Beberapa langkah yang dilakukannya kepala sekolah tersebut mengindikasikan bahwa seorang kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang patut dijadikan acuan dalam memimpin sebuah organisasi pendidikan. Hal ini terlihat pada prestasi para siswa lulus 100%, guru berprestasi (mendapatkan penghargaan dalam olimpiade seni budaya, matematika, kimia dari Universitas Jember), dan siswa diterima jalur undangan berprestasi di UGM.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut terefleksi juga pada kepala sekolah di sekolah-sekolah yang lain. Hal ini terdapat pada fenomena SMAN 2 Jember. Kepala sekolah memberi kesejahteraan dalam bentuk refreking kepada para guru dan karyawan ke tempat rekreasi setelah semuanya menyelesaikan tugas-tugas sekolah (Sumber: SMAN 2 Jember, 14/12/2014). Fenomena yang lain SMAN Ambulu hal ini tampak dari pernyataan kepala sekolah bahwa dalam memimpin beliau menerapkan kearifan lokal dalam bentuk budaya Jawa yang mengandung panutan. Kepala sekolah berusaha merepresentasikan “wejangan-wejangan” kearifan lokal tersebut melalui pendidikan dalam pagelaran wayang kulit (setiap perpisahan kelulusan siswa sekolah), setiap pembinaan guru dan siswa juga dalam setiap upacara bendera hari Senin (Sumber Data: Pernyataan kepala sekolah).

Kepribadian kepala sekolah ini juga terefleksi pada SMPN 1 Kencong. Hal ini dapat dilihat saat kepala sekolah membina guru dan siswa dengan menerapkan bentuk kearifan lokal diantaranya pemimpin harus bisa disenangi dan menyenangkan. Kepala sekolah mampu menjadi panutan bagi para siswa dan guru seperti mengangkat prestasi sekolah dengan mengadakan lomba-lomba seni Jawa (antara lain: berpidato, seni tari, seni mocapat antarsekolah) yang isinya mendidik etik moral melalui karya-karya tersebut (Sumber Data: hasil wawancara dengan informan guru SMPN 1 Kencong).

Keberhasilan kepala sekolah SMKN 4 Jember yang telah merepresentasikan kearifan lokal sehingga sekolah tersebut mendapatkan penghargaan karena telah menggunakan kearifan lokal. Hal ini termuat dalam artikel berjudul falsafah kearifan lokal mengantarkan SMKN di Jember meraih sertifikat sistem manajemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI. (Sunnyoto, 2012)

Realitas yang terjadi pada beberapa sekolah menengah di Kabupaten Jember menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi (*contingency style*). yakni suatu gaya yang beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok bergantung pada cara

atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fielder ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin.

Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Gaya kontingensi yang lain *Path-Goal Theory* berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House, 1971). Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participatory leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Menurut *Path-Goal Theory* dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan atau karyawan dan lingkungan internal

organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Sehubungan dengan pengertian kontingensi tersebut maka peneliti menganalisis bahwa para kepala sekolah tersebut dalam memimpinya telah menerapkannya.

Berdasarkan uraian diatas, persoalan sekolah menengah atas di Kabupaten Jember menarik untuk dikaji karena Kabupaten Jember dihuni dua suku dominan yakni suku Jawa dan suku Madura. Suku Jawa merupakan suku mayoritas yang terletak di Jember bagian selatan. Realitasnya kepala sekolah pada pendidikan menengah atas di Jember selatan dalam prakteknya menerapkan kepemimpinan legal formal dan kearifan lokal Jawa seperti di Ambulu, Wuluhan, Kencong. Kecenderungan tersebut secara empiris juga diterapkan pada sekolah menengah di pusat kota Jember seperti SMAN 2 Jember. Kepala sekolah disamping menerapkan peraturan legal formal juga mempertimbangkan situasi dan kondisi yang sedang terjadi kemudian menyisipkan nilai-nilai lokal yang dianggap tepat. Keberhasilan sekolah dengan menerapkan aturan legal formal dan menerapkan kultur budaya dalam hal ini kearifan lokal, mendapat tanggapan positif baik guru, karyawan dan siswa. Hal ini terbukti upaya kepala sekolah SMAN 2 Jember melalui gelar budaya menerapkan kepemimpinan kearifan lokal. Upaya kepala sekolah dalam menerapkan gelar tersebut ternyata mendapat responsi para guru, responsi para siswa dan responsi para karyawan. Melihat fakta ini maka membuat peneliti tertarik untuk meneliti fenomena kepemimpinan kepala sekolah di Kabupaten Jember, yang mengkaitkan gaya kepemimpinan legal formal dengan kearifan lokal yang isinya, tentang ajaran gaya perilaku seorang pemimpin. Kearifan lokal tersebut mendekati gaya kepemimpinan sekarang/modern yakni menekankan IPTEK, Iman Taqwa (agama dan emosional).

Dalam kepemimpinan peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 hanya berisi sebuah peraturan kepala sekolah yang abstrak. Tidak ada sebuah konsep perilaku kepemimpinan yang jelas karena dalam legal formal tersebut hanya berisi tugas kepala sekolah, yaitu mendidik, mengajar, menilai, melatih. Peraturan tersebut cenderung berupa peraturan birokrasi formal dan kurang memperhatikan nilai rasa.

Dalam konsep kearifan lokal dalam kepemimpinan biasanya penuh nilai, cipta, rasa, karsa. Aturan formal tersebut diperlakukan pada bawahan sifatnya normatif bersandar operasional prosedur resmi. Padahal sebenarnya dibalik hal tersebut terdapat masalah yang bertentangan dengan etika moral dan hati nurani. Sementara itu, dalam masyarakat muncul suatu bentuk kearifan lokal yakni upaya-upaya untuk menanamkan nilai keluhuran seperti ajaran moral dan tata nilai budaya. Konsep ini tidak terdapat pada kepemimpinan legal formal seperti guru pulang dari mengajar sudah tidak mengurus siswanya, karena hal itu sudah bukan urusan guru. Kearifan lokal Jawa sarat dengan tuntutan moral dan hati nurani. Dalam hal ini kepemimpinan ada tuntutan tanggung jawab sebagai seorang guru. Kepala sekolah harus melakukan tindakan-tindakan tertentu apabila terjadi peristiwa kepada anak buahnya (dalam hal ini antara guru dan siswa). Apabila peraturan tersebut hanya berdasar pada peraturan legal formal maka tanggung jawab kepala sekolah dan guru hanya ketika berada di sekolah. Bisa terjadi siswa berani melawan guru karena tidak pernah mendapatkan pendidikan sopan santun. Namun apabila kearifan lokal itu diterapkan dan suatu saat terjadi suatu tindakan dari guru dalam proses belajar mengajar maka siswa tidak berani melawan, tidak berani melakukan kekerasan karena kearifan lokal yang menjadi pegangan kepala sekolah, sarat dengan konsep-konsep etika moral dan hati nurani. Dalam kearifan lokal tersebut, terjadi hubungan langgeng antara siswa dan guru disepanjang masa sehingga akan selalu harmonis, ada rasa hormat dari siswa kepada guru.

Sehubungan dalam hal, ini dapat disimpulkan bahwa sekolah-sekolah menengah selain SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMAN Sukowono, SMPN 1 Kencong, SMKN 4 Jember, para siswanya sering melakukan pelanggaran aturan sekolah, sebagian siswa-siswa sekolah-sekolah tersebut faktanya banyak melakukan pelanggaran-pelanggaran seperti minum-minuman keras, corat coret pada akhir kelulusan mengkonsumsi narkoba dan pelanggaran moral dalam hal ini pergaulan bebas. Disisi lain terdapat juga beberapa sekolah berhasil, ternyata kepala sekolah dalam kepemimpinannya menerapkan aturan legal formal dan kearifan lokal sedangkan di sekolah tidak berhasil karena kepala

sekolah didalam kepemimpinannya ternyata hanya menerapkan aturan legal formal tanpa mengenal kearifan lokal.

Berdasarkan fakta yang terdapat dalam penelitian ini, maka ditemukan *research gap*, yakni apabila kepala sekolah dalam memimpin hanya dengan peraturan legal formal maka kinerja sekolah tidak berhasil optimal, namun ketika kepala sekolah mengaplikasikan legal formal dengan mensinergikan kearifan lokal, kinerja lembaga sekolah akan optimal.

Oleh karena itu, dengan adanya temuan model kepemimpinan demikian peneliti ingin meneliti konsep tersebut dengan mengambil judul *Kearifan Lokal dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hasta Brata pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember)*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran dan observasi sebagaimana telah dideskripsikan dalam latar belakang di atas, penelitian ini hendak memfokuskan pada beberapa permasalahan pokok sebagai berikut.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pada sekolah menengah di Kabupaten Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang dan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini untuk.

1. Menjelaskan gaya kepemimpinan yang dipakai dalam manajemen pendidikan formal pada sekolah menengah di Kabupaten Jember.
2. Menjelaskan berbagai bentuk kendala yang terdapat di dalam memimpin Sekolah
3. Merumuskan gaya kepemimpinan dalam pendidikan menengah yang bisa dikembangkan dengan model gabungan antara aspek formal dengan kearifan lokal sesuai dengan sistem sosial dan budaya masyarakat.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi akademis berupa pengembangan teori kepemimpinan organisasi publik berbasis budaya lokal, khususnya pada institusi pendidikan menengah.
2. Hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan informasi untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dibidang pendidikan yang bermanfaat bagi masyarakat.
3. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi peneliti lain dalam bidang yang sama atau dalam melakukan penelitian lanjutan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Acuan yang berupa teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian yang telah dilakukan peneliti lainnya, merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan data pendukung. Salah satu yang dijadikan data pendukung adalah penelitian yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Terdapat beberapa penelitian lain yang dijadikan referensi dalam penelitian ini.

Pertama, Jurnal Nasional yang ditulis oleh Tanto Alfiathur (2008) dengan judul: “Implementasi Pola Kepemimpinan *Local Wisdom* Hasta Brata Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi”. Penelitian ini menjelaskan bahwa strategi dan aplikasi pola kepemimpinan dalam kearifan lokal diharapkan setiap pemimpin mampu: (1) Menciptakan kedekatan hati, sehingga mampu mendorong terbentuknya suatu iklim kerja dan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan serta rekan sejawat, (2) Memberikan pengaruh positif kepada anggota dalam lingkup satuan kerja sehingga dengan ikhlas mengikuti keinginan kita dalam kerangka kemajuan organisasi, (3) Memberikan imbas positif pada satuan kerja lain di lingkungan organisasi, (4) Memberi nilai tambah (*Added Value*) pada kemajuan organisasi, (5) Mengoptimalkan kinerja sehingga target, sasaran maupun tujuan dapat dicapai dengan tuntas, cepat, efektif dan efisien.

Kedua, Jurnal Nasional yang ditulis Hadziq Jauhari (2010) dengan judul: “Filosofi Tri Dharma pada Kepemimpinan Budi Santosa di Suara Merdeka”. Penelitian ini menjelaskan: (1) Keefektifan gaya kepemimpinan Budi Santoso yang diterapkan di perusahaan surat kabar “Suara Merdeka”, (2) Populasi dalam penelitian ini yaitu para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan sampel yang diambil sebanyak tiga orang yang terdiri atas satu yang merupakan informan kunci yaitu Budi Santoso dan dua informan penunjang yakni asisten Budi Santoso dan salah seorang

manajer “Suara Merdeka”. (3) Teknik yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel yang berdasarkan pertimbangan tertentu dan harus representatif mewakili populasi yang diteliti. Hasil penelitian tersebut yaitu: (1) Gaya kepemimpinan Budi Santoso sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat, yakni *Tri Dharma* dengan penekanan seluruh karyawan diwajibkan *melu handarbeni* (ikut memiliki), *melu hangkrukebi* (menjaga keamanan perusahaan), dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu). (2) Gaya kepemimpinan tersebut terbukti efektif diterapkan Budi Santoso saat memimpin “Suara Merdeka”. Budi Santoso dan penerus pemimpin Suara Merdeka generasi ketiga perlu mempertahankan elemen-elemen yang sudah dinilai baik oleh pelanggan dan karyawan serta perlu memperbaiki hal-hal yang masih kurang.

Ketiga, Jurnal Nasional Manajemen Pendidikan Vol. 8, No. 2 yang ditulis B. Kusmanto (2013) berjudul: “Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan”. Penelitian ini menjelaskan: (1) Kepemimpinan demokratis untuk mengkritisi kepala sekolah dengan konsep kearifan lokal pada kepemimpinan di Tamansiswa. Kepala sekolah bisa bertindak arif, bijaksana serta memberi contoh kepada bawahannya seperti dalam falsafah kearifan lokal. Hasil penelitian tersebut yaitu: (1) Kepala sekolah mampu bertindak aktif, bijaksana, adil, tidak ada yang dikalahkan atau dianakemaskan. (2) Kepala sekolah menjadi contoh bagi kalangan sekitar dalam bertindak, yaitu bertindak arif dalam memimpin di lingkungan sekolah. (3) Kepala sekolah menjadi contoh bertindak bijaksana dalam memimpin dan mengambil keputusan dalam bidang apapun di lingkungan sekolah. (4) Kepala sekolah mampu menjadi teladan dalam berlaku dan bertindak yaitu bertindak adil kepada semua anggota dalam memimpin di lingkungan sekolah. (5) Kepala sekolah mampu menjadi contoh yang baik dalam menepati waktu, sehingga selalu tepat dalam menghadiri pertemuan. (6) Kepala sekolah mampu menjadi contoh selalu memberi

tegur sapa setiap bertemu dengan sesama di lingkungan sekolah. (7) Kepala sekolah mampu menjadi teladan dan tetap berlaku jujur dalam setiap kegiatan di lingkungan sekolah. (8) Kepala sekolah bisa menjadi contoh perhatian terhadap setiap kegiatan di sekolah dengan menghadiri undangan yang disampaikan. (8) Kepala sekolah mampu berperilaku jujur dan selalu konsisten, sehingga sama antara yang dikatakan dengan apa yang dilakukan. (9) Kepala sekolah melalui sikap perilakunya mampu menjadi pola anutan bagi sesama dalam lingkungan sekolah. (10) Kepala sekolah mampu meningkatkan semangat para staf dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di lingkungan sekolah. (11) Kepala sekolah mampu membangkitkan gairah kerja, sehingga para petugas dengan senang hati dan bekerja sama dengan baik untuk melaksanakan pekerjaan sekolah

Keempat, Jurnal Nasional yang ditulis oleh I Wayan Sukarma (2008) dengan judul: “Sewaka Dharma Landasan Ideal Pelayanan Publik”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan berikut: (1) Sewaka Dharma dibangun dengan menempatkan keseimbangan antara intelektual, emosional dan spiritual dalam mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. (2) *Sewaka Dharma* sebagai landasan ideal pelayanan publik di Kota Denpasar. Karakteristik pelayanan Hasta Brata yang menginternalisasikan sifat dewata dalam diri menunjukkan salah satu kunci keberhasilan dan membangun negara sejahtera. Adapun karakteristik pelayanan Hasta Brata dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut: (1) *Indra Brata*, mengajarkan bahwa pelayan hendaknya seperti Hyang Indra, yaitu dewa yang menurunkan hujan ke bumi untuk kesejahteraan manusia. Dalam konteks ini, tujuan pelayanan adalah mewujudkan kesejahteraan masyarakat. (2) *Surya Brata*, mengajarkan bahwa pelayan hendaknya seperti Hyang Surya yang memberikan penerangan dan kehidupan kepada alam semesta dan segala isinya. Dalam konteks ini, pelayanan harus bersifat mendidik, mencerahi, dan akhirnya mampu memberdayakan masyarakat. (3) *Bayu Brata*, mengajarkan bahwa pelayan

hendaknya seperti Hyang Bayu. Dia memberikan kehidupan dalam wujud nafas, memenuhi ruang dan tidak menyisakan satupun ruang yang tidak terjamah olehnya. Hal ini menegaskan bahwa pelayanan harus dekat, murah, cepat, dan akurat, serta menyentuh langsung kebutuhan masyarakat. (4) *Yama Brata*, mengajarkan bahwa pelayan hendaknya seperti Hyang Yama, yaitu dewa yang menegakkan keadilan di bumi. Dalam konteks ini, pelayanan harus dilaksanakan secara adil, merata, dan tidak membedakan golongan manapun. (5) *Baruna (Waruna) Brata*, mengajarkan bahwa pelayan hendaknya seperti Hyang Baruna, yaitu penguasa lautan sekaligus pelebur kekotoran manusia. Dalam konteks ini, pelayan harus memiliki pengetahuan atau wawasan yang luas seperti lautan, sehingga mampu mengatasi permasalahan di masyarakat. Hal ini dapat diwujudkan, bila pelayanan didukung oleh struktur, kultur, dan aparatur yang kredibel, kapabel, dan berkompeten. (6) *Chandra Brata*, mengajarkan bahwa pelayan hendaknya seperti Hyang Candra, yaitu sifat-sifat bulan yang sejuk dan menyenangkan. Dalam konteks ini, pelayanan harus dilakukan dengan senyum, ramah-tamah, dan nyaman. (7) *Agni Brata*, menguraikan bahwa pelayan hendaknya meneladai sifat Hyang Agni yang selalu menyala dan berkobar. Sifat api yang membakar dimaknai sebagai kekuatan untuk menumpas segala kejahatan yang dapat merongrong kewibawaan negara. Oleh karena itu, pelayanan yang baik harus dilakukan dengan bersemangat dan mampu melenyapkan segala masalah yang dihadapi masyarakat. (8) *Perthiwi* atau *Kuwera Brata*, mengajarkan bahwa pelayan hendaknya seperti Hyang Perthiwi atau Kuwera, yakni dewa-dewi penganugerah kekayaan dan kemakmuran bagi manusia, juga simbol dari kekayaan itu sendiri. Dalam konteks ini, pelayan masyarakat harus selalu tampil elegan dan berwibawa.

Kelima, Jurnal Sosiohumanika yang ditulis oleh Suryaman (2010) yang berjudul: “Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gegar Budaya Konteks Indonesia”. Penelitian ini menjelaskan bahwa (1) Komunikasi sangat penting untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas.

Kepala sekolah memiliki kemampuan pribadi dan keterampilan manajerial yang dapat diandalkan dalam memahami orang lain (siswa, guru, karyawan) dan mampu menempatkan diri dalam posisi budaya orang lain dengan tetap menjaga jati diri budaya sendiri (adaptasi, toleransi, harmoni dan sinergi budaya). (2) Peran kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan sangat besar dalam pengembangan pendidikan berbasis multikultural di sekolah. Dengan kepemimpinan berbasis multikultural maka proses pelaksanaan PBM (Proses Belajar Mengajar) mampu meredam konflik internal dan eksternal. (3) Penelitian ini dapat menjadi pola-pola yang diterapkan di sekolah dalam penyusunan kebijakan.

Keenam, Tesis yang ditulis oleh Meity Sukmawati (2009) dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang”. Penelitian ini memfokuskan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan eksekutif yang memiliki ciri-ciri memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan dengan contoh moral yang tinggi, mempertahankan orang lain sesuai dengan sifat masing-masing, memandang orang sebagai teman kerja yang penting, dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang baru dan memandang konflik sebagai hal yang wajar.

Ketujuh, Tesis yang ditulis Fauziyah Mastuti (2009) dengan judul: “Pola Kepemimpinan Organisasi Pendidikan di Jawa Tengah Ditinjau dari Filsafat Pendidikan Menurut Kaplan”. Kajian ini menjelaskan bahwa: (1) Pemimpin dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi. (2) Pemimpin pendidikan selalu menghargai prestasi kerja anak buahnya dan sebaliknya memberi sanksi bagi yang melanggar. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa: (1) Pemberian *reward and punishment*, yaitu adanya penghargaan bagi mereka yang melakukan tugas dengan baik atau mampu berprestasi lebih baik dari lainnya, sedangkan bagi mereka yang melanggar atau tidak bekerja dengan baik pimpinan berhak memberi hukuman. (2) Menciptakan iklim kekeluargaan dalam bekerja. Seorang bawahan umumnya akan lebih senang dan bersemangat dalam melaksanakan

tugasnya, jika sudah dekat dengan pimpinan. Mereka akan dengan senang hati melakukan tugas yang diperintahkan dengan baik dan tepat waktu apabila pemimpin menghargai pekerjaan mereka dan tidak semata-mata menyuruh bawahan bekerja karena mereka adalah orang yang bekerja sebagai pimpinan. (3) Pemerataan akses berusaha diantara anggota organisasi. Hal ini penting bagi seorang pimpinan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas. Individu akan merasa lebih senang atau puas jika ia dilibatkan dalam berbagai kegiatan organisasi. Oleh karena itulah, pemimpin perlu memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota organisasi. (4) Membentuk kelompok *think tank*, tanpa mengabaikan mereka. Dalam setiap organisasi pasti akan muncul orang-orang atau kelompok yang bertindak sebagai *think tank* atau pelaksana tugas inti diantara yang lainnya. Biasanya orang-orang ini dipercaya untuk menyelesaikan tugas di dalam sebuah kelompok. Tanpa adanya orang-orang ini dalam sebuah kelompok organisasi, pelaksanaan tugas akan berjalan lambat. Pimpinan harus memahami hal ini dengan adanya pendelegasian kewenangan kepada orang-orang yang mempunyai tipe pemikir dan pekerja dalam sebuah kelompok tugas. (5) Transformasi arah dan tujuan organisasi. Hal ini penting bagi anggota agar mereka mempunyai pegangan dan pandangan ketika mereka akan melakukan tugas. Pemimpin yang baik adalah dapat memberikan pemahaman kepada anggota mengenai arah dan tujuan ketika mereka melakukan tugas apapun. (6) Adanya kaderisasi anggota. Kaderisasi anggota ini penting untuk mentransfer ilmu dan kemampuan dari orang yang lebih berpengalaman. Dalam pelaksanaan tugas tidak mungkin orang-orang terlibat didalamnya akan selalu dapat bekerja dengan kemampuan yang sama setiap waktu. Oleh karena itulah mereka perlu mengajarkan kepada tingkat bawahnya terhadap pelaksanaan tugas sehingga untuk seterusnya dalam pelaksanaan tugas serupa tidak mengalami hambatan.

Kedelapan. Tesis yang ditulis Muslimatun (2010) yang berjudul: “Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SDN Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan berikut: (1) Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. (2) Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan. Penelitian ini bertujuan mengetahui kepemimpinan transformasional bidang pendidikan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah pada SDN Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang dan faktor pendukung dan penghambatnya. (3) Adanya faktor-faktor pendukung dan penghambat MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) di SDN Sudirman sebagai berikut: (a) Faktor-faktor pendukung, yakni: dukungan masyarakat cukup tinggi, semangat kerja para guru dan karyawan cukup bagus, kerjasama yang baik dengan berbagai instansi, transparansi kepala sekolah dalam membuat berbagai kebijakan. (b) Faktor-faktor penghambat, yakni: ada sebagian kecil orang tua siswa yang kurang peduli pada kemajuan belajar anaknya serta ada sebagian kecil orang tua siswa yang kurang peduli jika diajak musyawarah bersama.

Kesembilan. Jurnal Nasional yang ditulis oleh Fajriyah Mubarakah (2009) dengan judul: “Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta (Studi Rintisan SBI)”. Penelitian ini menjelaskan bahwa: (1) Pemberian motivasi kepada anak buah akan menimbulkan semangat dan kemauan yang keras dari stakeholder sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan bersama. (2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta adalah kombinasi antara tiga gaya kepemimpinan, yakni otoriter, *laissez freire* dan demokratis sesuai dengan situasi dan kondisi. (3) Usaha atau upaya kepala sekolah dalam menghadapi kendala tersebut diantaranya dengan: a) Mengirim guru untuk ikut serta dalam

pelatihan-pelatihan, b) Memotivasi guru, staf dan karyawan untuk melanjutkan S2, c) Memberdayakan fungsi manajemen yakni *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* dan evaluasi untuk menjalankan kepemimpinan secara optimal.

Kesepuluh, Jurnal Internasional dalam Kongres Bahasa Jawa IV yang ditulis oleh Eko Suwargono (2006) dengan judul: “Semanagat Membangun Keutuhan Nusantara (Indonesia) Dalam Konsep Kepemimpinan Hasta Brata”. Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan Hasta Brata menghasilkan konsep moral kepemimpinan, yakni: martabat, budi pekerti, adil, jujur, kerja tanpa pamrih. Penelitian ini menekankan bahwa kearifan lokal sangat relevan untuk dijadikan panutan dalam memimpin karena sarat dengan nilai-nilai.

Kesebelas, Jurnal Intenasional dalam Kongres Bahasa Jawa III yang ditulis oleh Anung Tedjowirawan (2011) dengan judul: “Unsur-Unsur Ajaran Pemimpin Negara dan Abdi Negara di Dalam Teks-Teks Pustakaraja Madya Karya R.Ng. Ranggawarsita, Relevansinya Dengan Kepemimpinan Masa Sekarang”. Penelitian menjelaskan bahwa sebuah bentuk kearifan lokal yang dipakai dalam penelitian ini memuat nilai-nilai yang berisi delapan sifat alam yang melambangkan kepribadian pemimpin yakni gaya kepemimpinan Hasta Brata. Bentuk kepemimpinan Hasta Brata yakni membahagiakan manusia, mengasihi, memberi penerangan, sabar, rendah hati, halus budi, tegar, kuat, adil.

Kedua belas, Jurnal Internasional yang ditulis oleh Ensar Yilmaz (2009) dengan judul: “*Basic concepts with Erol Gungor: Nationalism, culture-civilization, cultural shift and intellectual*”. Terdapat beberapa point dasar dalam penelitian tersebut antara lain Nasionalisme, kebudayaan masyarakat, perubahan kebudayaan, dan intelektual. (1) *Nasionalisme* memberikan elemen Islami dan demokrasi subjek sejarah yang berelanjutan di negara ke interpetasi moderen yang melahirkan pikiran cerdas melawan efek standar globalisasi. Dunia akan menciptakan ikatan spiritual antara sejarah kehidupan, budaya dan seni serta masa depan sebagai ideologi

moderenisasi dengan mendiskusikan kestabilan hubungan antara elemen kebudayaan dengan proses moderenisasi dengan cara memfilter kebudayaan dan tidak lupa bahwa sejarah dan identitas suatu bangsa itu merupakan *cikal bakal* kehidupan moderen serta menghindari kebodohan yang berdampak pada kehidupan sosial di masyarakat. (2) *Kebudayaan masyarakat*: Kemampuan teknologi dalam menangkap manusia dan organisasi secara berlebihan maka akan adanya kehancuran kebudayaan nasional dan nantinya akan ada dunia yang tidak berwarna, monoton dan tidak berciri khas karena prinsip teknologi dan moderenisasi itu secara teknis sedangkan kebudayaan sifatnya variatif, yang dimaksud budaya ialah cara untuk masyarakat beradaptasi dengan peradaban, bagaimana setiap individu dan grup disetiap masyarakat agar menolak nilai yang itu itu saja dari kebudayaan itu, elemen dari budaya yang sama akan membuat bentuk dan isi di berbagai masyarakat juga. Seharusnya semua masyarakat di dunia mempunyai budaya yang beragam, karena itu akan mempengaruhi negara itu sendiri. (3) *Intelektual*: Seseorang yang sudah bisa berpikir ilmiah, bisa menyeimbangi dua hal dan menjadikan itu sangat positif serta bisa mengangkat kualitas baik individu maupun grup. Hubungan penelitian ini dengan implementasi kebijakan politik pemerintah dalam pelestarian budaya tradisional adalah memotivasi masyarakat untuk tidak melupakan kebudayaan tradisional karena budaya tradisional itu merupakan cikal bakal moderenisasi yang harus dipahami. Dengan mempelajari budaya tradisional akan membuat sebuah wilayah menjadi berwarna dan berciri khas, serta teknologi sebagai media pemasaran budaya tradisional tersebut.

Ketiga belas, Jurnal Falsafah Vol.2 No.1 yang ditulis Nanang Budianto (2011) yang berjudul: “Kepemimpinan Pendidikan dalam Total Quality (TQM)”. Kajian ini menjelaskan bahwa statement *Total Quality Manajement* (TQM) adalah sebuah filosofi gerakan mutu yang bertujuan untuk membantu memecahkan persoalan-persoalan dalam dunia pendidikan khususnya kepemimpinan. Salah satu faktor merosotnya kualitas dan kuantitas dunia pendidikan adalah kurang

komitmennya terhadap peningkatan mutu. Disini dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki komitmen tersebut sehingga mutu pendidikan secara umum dan khusus dapat tercapai. *Total Quality Manajement* (TQM) dapat memberi sumbangan berarti dalam kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan yang dimaksud harus mencerminkan: 1) Fokus pada pelanggan, 2) Fokus pada manajemen pencegahan masalah, 3) Investasi sumber daya, 4) Memiliki strategi mutu, 5) Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar, 6) Mendefinisikan mutu pada seluruh area organisasi, 7) Memiliki kebijakan dan rencana mutu, 8) Manajemen senior memimpin mutu, 9) Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang, 10) Memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan mutu, 11) Karyawan dianggap memiliki peluang untuk menciptakan mutu, 12) Kreativitas adalah hal yang penting, 13) Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas, 14) Memiliki strategi evaluasi yang jelas, 15)Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, 16) Rencana jangka panjang, 17) Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya, 18) Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri, 19)Memiliki misi khusus, 20) Memperlakukan kolega sebagai pelanggan.

2.2 Critical Review: Posisi Penelitian diantara penelitian terdahulu

Berdasar pada beberapa penelitian tentang kepemimpinan sekolah yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Asri Sundari berjudul Kearifan Lokal dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hasta Brata pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember), terdapat perbedaan dalam menerapkan model kepemimpinan. Beberapa perbedaan hasil penelitian tersebut antara lain sebagai berikut. Penelitian Meity Sukmawati (2009) berjudul gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang. Penelitian tersebut menggunakan gaya kepemimpinan *executive* yakni sebuah bentuk gaya kepemimpinan barat yang memiliki ciri-ciri antara lain memberikan semangat yang

tinggi kepada bawahan, mempertahankan orang lain sesuai dengan sifat masing-masing dan memandang konflik sebagai hal yang wajar.

Apabila dibandingkan dengan penelitian ini, cukup tampak perbedaan yakni Sukmawati hanya menerapkan gaya penelitian Barat yang antara lain pimpinan memandang terjadinya konflik dalam kinerja merupakan hal yang wajar sedangkan penelitian Asri Sundari menerapkan gaya kepemimpinan barat, yakni kontingensi yang mana penelitian ini didasarkan perilaku watak dan situasi. Pemimpin dalam menerapkan model tersebut menganggapnya belum menghasilkan kinerja yang optimal sehingga dalam penelitian menghasilkan pemahaman bahwa kepala sekolah menambahnya dengan bentuk kearifan lokal Jawa yakni gaya kepemimpinan Jawa Hasta Brata.

Hasil penelitian Fauziah Mastuti (2009) yang berjudul Pola kepemimpinan Organisasi Pendidikan di Jawa Tengah ditinjau dari filsafat pendidikan menurut Kaplan. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasi, yakni bentuk kepemimpinan barat yang dalam kinerjanya. Pemimpin hanya memberikan penghargaan kepada anak buahnya apabila berprestasi. Penelitian ini tidak menjelaskan gaya kepemimpinan yang lain seperti bentuk kearifan lokal yang tidak berlandaskan pada kultur setempat bahwa Jawa Tengah adalah suku Jawa, yang jelas masyarakatnya paham akan bentuk kearifan lokal seperti konsep Hasta Brata.

Penelitian Muslimatun (2010) dalam naskah tesis berjudul Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SDN Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Berdasarkan tesis tersebut, penulis menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subyek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan dan anjuran. Penelitian ini menerapkan gaya kepemimpinan Barat yakni transformasional. Pada hakekatnya pemimpin hanya menekankan, memotivasi para

bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih seperti yang pemimpin harapkan. Kepala sekolah dalam memimpin hanya berdasarkan arti transformasional, tanpa melihat latar belakang budaya masyarakat dalam hal ini masyarakat Jawa yang lebih menghubungkan dengan budaya. Kepala sekolah tidak mengenalkan konsep Jawa Hasta Brata. Hasil penelitian Fajriyah Mubarokah (2009) yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta. Penelitian hanya menerapkan model kepemimpinan Barat tanpa memperhatikan bentuk kearifan lokal meskipun lokasi penelitian di Yogyakarta, namun kepala sekolah hanya menerapkan gaya kepemimpinan barat otoriter, laizzez dan demokratis tanpa memperhatikan kultur setempat, yakni Yogyakarta yang berlatar belakang Jawa dan masyarakatnya kental dengan kebudayaan Jawa, ternyata konsep Hasta Brata tidak diterapkannya.

Hasil penelitian Anung Tedjawirawan (2001) berjudul Unsur-unsur Ajaran Pemimpin Negara dan Abdi Negara dalam Teks-teks Pustakaraja Madya Karya R. Ng Ranggawarsita menjelaskan tentang gaya kepemimpinan Hasta Brata, yakni membahagiakan manusia, mengasihi, memberi penerangan, sabar, rendah hati, halus budi, tegar, kuat, adil. Penelitian ini realitasnya sama sekali tidak menerapkan teori-teori kepemimpinan dalam teori administrasi. Tampaknya memang peneliti hanya memfokuskan masalah-masalah budaya.

Hal ini hampir sama dengan bentuk penelitian Eko Suwargono berjudul Semangat Membangun Keutuhan Nusantara (2006), dalam konsep kepemimpinan Jawa Hasta Brata ternyata menghasilkan konsep moral kepemimpinan yakni martabat, budi pekerti, adil, jujur, kerja tanpa pamrih. Demikian pula peneliti ini tidak memperhatikan teori-teori administrasi bahwasanya dalam meneliti kepemimpinan tidak lepas dari administrasi sehingga Eko Suwargono hanya memfokuskan pada kebudayaan Jawa.

Penelitian yang lain seperti Tanto Alfiatthur (2008) berjudul Implementasi Pola Kepemimpinan Hasta Brata Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi. Penelitian ini hanya menjelaskan konsep Jawa Hasta Brata sama sekali tidak menyinggung teori administrasi mengenai kepemimpinan siapa dan lokasinya dimana sehingga tidak bisa dijelaskan teori kepemimpinan dalam administrasi publik dengan menerapkan teori kepemimpinan barat yang mana. Peneliti hanya dilandasi dengan teori karifan lokal Jawa Hasta Brata

Berbeda pula dengan penelitian Hadziq Jauhari (2010) berjudul Filosofi Tri Dharma pada Kepemimpinan Budi Santosa di Suara Merdeka. Hasil penelitian sangat khas dan sangat berbeda dengan filosofi kepemimpinan barat. Jauhari mengamatinnya bahwa Budi Santosa dalam memimpin tidak menerapkan teori administrasi. Bahkan Jauhari Budi Santosa hanya menerapkan konsep ungkapan tradisional Jawa yakni sebuah Tuturan Jawa bahwa karyawan adalah Tri Dharma yakni dengan penekanan pada seluruh karyawan diwajibkan *melu handarbeni* (ikut memiliki), *melu hangrungkebi* (menjaga keamanan perusahaan) dan *mulat sariro hangrasa wani* (mawas diri dan harus berani berbuat sesuatu). Berdasarkan ungkapan tersebut, Budi Santosa memimpin perusahaannya tanpa berfikir bahwa penelitian tersebut adalah disiplin administrasi. Budi Santosa tidak berlandaskan peraturan legal formal dengan berbagai teori kepemimpinan dalam ilmu administrasi yakni kepemimpinan barat, bahkan beliau menganggap bahwa teori tersebut terbukti efektif. Hal inilah yang menimbulkan suatu permasalahan dalam penelitian administrasi.

Perbedaan juga terjadi pada penelitian I Wayan Sukarma (2008) dalam penelitian berjudul Sewaka Dharma Landasan Ideal Pelayanan Publik. Penelitian ini tidak mendasarkan dalam penelitian administrasi, sehingga tidak menerapkan bentuk-bentuk teori barat. Sebuah teori yang dianggap baku dalam penelitian administrasi. Peneliti hanya mendasarkan konsep Hasta Brata, konsep tersebut dianggap sebuah konsep ideal Hindu yang mencakup sasaran, ajaran, tujuan sikap dan perilaku.

Menurut penulis penelitian ini belum bisa dijadikan landasan teori sebab untuk menjadikan sebuah landasan. Penelitian terlebih dahulu harus menerapkan teori baku baru kemudian melengkapinya dengan kearifan lokal.

Pada akhirnya, telaah kritis dalam penelitian ini dijelaskan bahwa penelitian Asri Sundari dengan judul Kearifan Lokal dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hasta Brata pada sekolah menengah di Kabupaten Jember), ditemukan suatu perbedaan dengan hasil-hasil penelitian tersebut. Hal ini tampak pada realitas bahwa kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah di sekolah menengah di Kabupaten Jember ini mendasarkan kepada peraturan legal formal, dengan menerapkan teori kepemimpinan dalam administrasi yakni merencanakan gaya kepemimpinan baku model barat, yakni teori kontingensi. Mengingat kepala sekolah berada di sekolah menengah berlokasi di Jawa dan masyarakatnya adalah rata-rata Jawa, maka para kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi merasa kurang lengkap, sehingga menambahkannya dengan bentuk kearifan lokal Jawa, sedangkan persamaan yang ada dalam penelitian Asri Sundari antara lain para kepala sekolah dalam penelitian terdahulu tersebut menerapkan bentuk kearifan lokal Jawa.

Realitasnya, kepala sekolah berada dalam latar belakang lingkup Jawa yang sangat menjunjung budaya Jawa, sehingga memungkinkan model kepemimpinan Jawa akan selalu melatarbelakangi. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan sebuah konstruksi sosial kepemimpinan kearifan lokal Jawa Hasatabrata dalam legal formal.

Dari beberapa tinjauan pustaka penelitian sebelumnya dapat ditabelkan seperti berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Yang Sejenis

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Temuan	Perbedaan
1	Tanto Alfiatur (2008)	Implementasi Pola Kepemimpinan Lokal Wisdom Hastabrata Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi	<p>a. Menciptakan iklim kerja dan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan serta rekan sejawat</p> <p>b. Memberikan pengaruh positif kepada anggota dalam lingkup satuan kerja untuk kemajuan organisasi</p> <p>c. Memberikan pengaruh positif pada satuan kerja lain di lingkungan organisasi</p> <p>d. Memberi nilai tambah (<i>Added Value</i>) pada kemajuan organisasi</p> <p>e. Mengoptimalkan kinerja sehingga target sasaran maupun tujuan dapat dicapai dengan tuntas, cepat, efektif dan efisien.</p>	a. Penelitian tidak menjelaskan teori kepemimpinan dalam legal formal
2	Hadziq Jauhari (2010)	Filosofi Tri Dharma pada Kepemimpinan Budi Santosa di Suara Merdeka	<p>a. Keefektifan gaya kepemimpinan Budi Santosa yang diterapkan di perusahaan surat kabar "Suara Merdeka"</p> <p>b. Populasi dalam penelitian ini yaitu para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan sampel yang diambil sebanyak tiga orang yang terdiri atas satu yang merupakan informan</p>	<p>a. Penelitian ini tidak menerapkan teori administrasi (kepemimpinan legal formal)</p> <p>b. Penelitian ini hanya mengungkapkan kearifan lokal</p>

			kunci yaitu Budi Santoso dan dua informan penunjang yakni asisten Budi Santoso dan salah seorang manajer “Suara Merdeka”.	
3	B. Kusmanto (2013)	Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan	a. Kepala sekolah bisa bertindak arif bijaksana dan memberi contoh kepada bawahannya seperti dalam falsafah kearifan lokal.	a. Penelitian menggunakan kepemimpinan demokratis untuk mengkritisi kepala sekolah dengan konsep kearifan lokal
4	I Wayan Sukarma (2008)	Sewaka Dharma, Landasan Ideal Pelayanan Publik	a. Sewaka Dharma dibangun dengan menempatkan keseimbangan antara intelektual, emosional dan spiritual dalam mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat b. Sewaka Dharma sebagai landasan ideal pelayanan publik di Kota Denpasar. Karakteristik pelayanan Hasta Brata yang menginternalisasikan sifat dewata dalam diri menunjukkan salah satu kunci keberhasilan dan membangun negara sejahtera	a. Penelitian tidak menjelaskan teori kepemimpinan legal formal b. Penelitian hanya melandaskan kearifan lokal tanpa menjelaskan teori kepemimpinan dalam legal formal

5	Suryaman (2010)	Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gegar Budaya Konteks Indonesia	<p>a. Kepala sekolah memiliki kemampuan pribadi dan keterampilan manajerial yang dapat diandalkan dan mampu menempatkan diri dalam posisi budaya orang lain dengan tetap menjaga jati diri budaya sendiri (adaptasi, toleransi, harmoni dan sinergi budaya).</p> <p>b. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan sangat besar dalam pengembangan pendidikan berbasis</p> <p>c. Penelitian ini dapat menjadi pola-pola yang diterapkan di sekolah dalam penyusunan kebijakan</p>	a. Penelitian tidak menerapkan kearifan lokal
6	Meity Sukmawati (2009)	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang	<p>a. Pemimpin memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan</p> <p>b. Pemimpin memandang orang sebagai teman kerja penting dan dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang baru serta memandang konflik sebagai hal yang</p>	<p>a. Penelitian tidak memperhatikan kearifan lokal</p> <p>b. Penelitian menggunakan gaya kepemimpinan eksekutif yakni kepemimpinan mempunyai ciri-ciri memberikan semangat kerja bawahan</p>

			wajar.	sehingga mempunyai moral yang tinggi
7	Fauziyah Mastuti (2009)	Pola Kepemimpinan Organisasi Pendidikan di Jawa Tengah Ditinjau dari Filsafat Pendidikan Menurut Kaplan	a. Pemimpin dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi	a. Penelitian tidak memperhatikan kearifan lokal b. Penelitian hanya menerapkan teori legal formal
8	Muslimatun (2010)	Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang	a. Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai.	a. Tidak menerapkan kearifan lokal melainkan menerapkan teori legal formal
9	Fajriyah Mubarakah (2009)	Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta (Studi Rintisan SBI)	a. Pemberian motivasi kepada anak buah akan menimbulkan semangat dan kemauan yang keras dari stakeholder sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan bersama. b. Memberdayakan fungsi manajemen yakni <i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i> dan	a. Penerapan gaya kepemimpinan dengan mengkombinasi antara tiga gaya kepemimpinan yakni otoriter, <i>laizzez freire</i> dan demokratis sesuai dengan situasi dan kondisi.

			evaluasi untuk menjalankan kepemimpinan secara optimal.	
10	Eko Suwargono (2006)	Semanagat Membangun Keutuhan Nusantara (Indonesia) Dalam Konsep Kepemimpinan Hasta Brata	a. Penelitian menghasilkan konsep moral kepemimpinan yakni: martabat, budi pekerti, adil, jujur, kerja tanpa pamrih.	a. Penelitian tidak menerapkan kepemimpinan legal formal
11	Anung Tedjowirawan (2011)	Unsur-Unsur Ajaran Pemimpin Negara dan Abdi Negara di Dalam Teks-Teks Pustakaraja Madya Karya R.Ng. Ranggawarsita, Relevansinya Dengan Kepemimpinan Masa Sekarang	a. Penelitian menghasilkan bentuk kepemimpinan kearifan lokal yaitu membahagiakan manusia, mengasihi, memberi penerangan, sabar, rendah hati, halus budi, tegar, kuat, adil.	a. Penelitian tidak menerapkan kepemimpinan legal formal
12	Ensar Yilmaz (2009)	Basic concepts with Erol Gungor: Nationalism, culture-civilization, cultural shift and intellectual	a. Penelitian ini menghasilkan implementasi kebijakan politik pemerintah dalam pelestarian budaya tradisional adalah memotivasi masyarakat untuk tidak melupakan kebudayaan tradisional karena budaya tradisional itu merupakan cikal bakal	a. Penelitian tidak menjelaskan implementasi kepemimpinan legal formal

			<p>modernisasi yang harus dipahami</p> <p>b. Terdapat point dasar dalam penelitian tersebut antara lain nasionalisme, kebudayaan masyarakat, perubahan kebudayaan, dan intelektual.</p>	
13	Nanang Budianto (2011)	Kepemimpinan Pendidikan dalam Total Quality (TQM)	a. Faktor merosotnya kualitas dan kuantitas dunia pendidikan adalah kurang komitmennya terhadap peningkatan mutu	<p>a. Penelitian ini tidak menerapkan kepemimpinan kearifan lokal</p> <p>b. Penelitian tidak menjelaskan kepemimpinan legal formal</p>
14	Asri Sundari (2017)	Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata Pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember	a. Proses kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah di Kabupaten Jember berdasar Permendiknas No 28 Tahun 2010 dengan peraturan legal formal menetapkan gaya kontingensi menjelaskan hubungan pemimpin dan bawahan, struktur, kekuatan posisi (Fielder, 1967) ternyata tidak mencapai kinerja dengan optimal, tidak ada konsep perilaku, hanya tugas kepala sekolah meliputi disiplin, karakter,	<p>a. Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu baik dari aspek fokus penelitian mengenai proses implementasi kepemimpinan legal formal dan kearifan lokal.</p> <p>b. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan kontingensi. Sedangkan penelitian terdahulu sebagian besar tidak</p>

			prestasi.	menjelaskan kepemimpinan legal formal namun hanya menjelaskan kearifan lokal
--	--	--	-----------	--

Keterangan :

Rencana penelitian Asri Sundari 2018 yang berjudul “Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember) apabila dibandingkan dengan penelitian sebelumnya memiliki perbedaan antara lain kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah menengah di Kabupaten Jember mendasarkan pada peraturan kepemimpinan legal formal dengan kepemimpinan baku model barat yakni teori kepemimpinan Kontingensi. Berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa para kepala sekolah apabila hanya menerapkan teori kepemimpinan kontingensi dirasa kurang lengkap sehingga perlu menyesuaikan kultur setempat yakni mengkombinasikannya dengan bentuk kearifan lokal dalam kepemimpinan Jawa Hastabrata.

Penerapan teori kepemimpinan dalam legal formal pada sekolah menengah di Kabupaten Jember dengan kepemimpinan Kontingensi ternyata masih menemukan banyak kendala. Apabila ditinjau pengertian Kontingensi menurut Fiedler (1967) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi keefektifan pemimpin antara lain, (1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan, (2) Struktur tugas, (3) Kekuatan posisi.

Faktor pertama, yakni hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam melaksanakan kinerja. Faktor ini merupakan peraturan legal yang dilaksanakan oleh bawahan, sehingga tidak ada permasalahan. Faktor yang kedua adalah struktur tugas. Kinerja dilaksanakan menurut struktur tugas, pembagian tugas pokok fungsi masing-masing pegawai agar berjalan dengan lancar. Faktor ini cocok dalam melaksanakan tugas dengan strukturnya. Hal ini tidak ada permasalahan. Faktor ketiga yaitu

kekuatan posisi. Sampai sejauh mana kekuatan dan kekuasaan gaya kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi. Fakta ini ketika pemimpin menyuruh melaksanakan dengan tindakan otoriternya, keras, tidak sabar menyebabkan tidak tercapainya kinerja dengan optimal. Berdasarkan fakta ini, maka untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimal perlu disisipkan kearifan lokal disamping menerapkan peraturan legal formal mengkominasikan dengan kepemimpinan dalam kearifan lokal.

2.3 Landasan Teoretis

2.3.1 Teori Administrasi Publik

Keban Y.T (2004) dalam karya yang berjudul Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu menjelaskan bahwa administrasi publik menurut Chandler dan Plano (1988:29) adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan mengimplementasikan dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Tokoh tersebut menjelaskan pula bahwa, administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditunjukkan untuk mengatur publik *at fairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan.

Administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan, terutama dibidang organisasi sumber daya manusia dan keuangan. Makna administrasi publik ada yang mempersepsikan administrasi publik sebagai administrasi dan publik, ada yang administrasi untuk publik bahkan ada yang melihatnya sebagai administrasi oleh publik. Bentuk variasi makna tersebut menarik, karena dapat menunjukkan suatu rintangan dari administrasi publik yang berparadigma yang tidak demokratis sampai yang demokratis. Administrasi dari publik menunjukkan bagian pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa, atau sebagai regulasi yang selalu aktif dan berinisiatif untuk mengatur atau mengambil

langkah dan prakasa yang menurut mereka penting bagi masyarakat juga diperlakukan sebagai pihak yang pasif, kurang mampu dan harus tunduk dan menerima apa saja yang dilakukan pemerintah.

Administrasi oleh publik membawa suatu makna yang sangat berorientasi kepada pemberdayaan masyarakat, lebih mengutamakan kemandirian dan kemampuan masyarakat, kegiatan pemerintah lebih mengarah kepada *empowerment*, pemerintah berupaya memfasilitasi masyarakat agar mampu mengatur hidupnya mandiri, memiliki tingkat partisipasi yang tinggi. (Fesler, 1980 dalam Keban, 2004). Administrasi publik adalah *The Administration of governmental affairs* yakni menyangkut penyusunan dan pelaksanaan kebijakan yang dilakukan oleh birokrasi dalam skala besar untuk kepentingan publik. Administrasi publik secara umum, dipersepsikan sebagai *the work of government* memiliki peran atau pengaruh yang sangat vital dalam suatu negara. Peran administrasi publik dapat diamati secara jelas dinamakan pengaturan dan secara khusus, kegiatan administrasi publik difokuskan pada aspek manajemen sebagai pelaksanaan dan kebijakan publik

Kegiatan administrasi publik bertujuan memenuhi kepentingan publik atau secara akademik dikenal istilah publik interes. Menurut Gladen (1972) dalam tulisannya yang berjudul "*A History of Public Administration*" bahwa praktek administrasi dan peranan para pegawai tata usaha manage tingkat menengah. Ruang lingkup administrasi publik sangat kompleks tergabung dari perkembangan atau dinamika masalah yang yang dihadapi masyarakat. Salah satu cara untuk melihat cakupan adalah dengan mengamati jenis lembaga departemen dan non departemen. Menurut Chandler dan Plano (1988:4) apabila kehidupan manusia menjadi semakin kompleks permasalahannya maka apa yang dikerjakan oleh pemerintah atau administrasi publik juga semakin kompleks. Ruang lingkup suatu administrasi publik meliputi dimensi strategi. Perlu diketahui bahwa lingkungan dapat mempengaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui kebijakan manajemen, organisasi, moral dan

etika, seperti masuknya kebiasaan dan tradisi masyarakat, perubahan gaya hidup, perubahan harga dan nilai tukar bencana alam.

Beberapa prinsip-prinsip kebijakan publik antara lain tahap-tahap kebijakan, analisis kebijakan, implementasi kebijakan, monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut:

1. Tahap-tahap kebijakan

Dalam rangka memecahkan masalah ada beberapa tahap penting antara lain, penetapan agenda kebijakan (*agenda setting*), formulasi kebijakan (*policy formulation*) dan penelitian kebijakan (*policy assesment*). Pada tahap penetapan agenda kebijakan ditentukan apa yang menjadi masalah publik yang perlu dipecahkan. Hakekat permasalahan ditentukan melalui suatu prosedur yang seringkali dengan nama "*problem structuring*". Pada tahap formulasi kebijakan para analisis mengidentifikasi kemungkinan kebijakan yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah. Untuk diperlukan suatu prosedur yang disebut "*forecasting*", dimana konsekuensi dari masing-masing kemungkinan kebijakan dapat diungkapkan. Adopsi kebijakan merupakan tahap berikutnya, dimana ditentukan pilihan kebijakan melalui dukungan para administrator dan legislatif. Tahap ini ditentukan setelah melalui dukungan setelah melalui suatu proses rekomendasi.

Implementasi kebijakan merupakan suatu tahap dimana kebijakan yang telah diadopsi dan dilaksanakan oleh unit-unit tertentu dengan memobilisasikan dan sumber daya yang ada. Pada tahap ini proses monitoring dilakukan. Tahap terakhir adalah tahap penilaian kebijakan dimana berbagai unit yang telah ditentukan melakukan penilaian tentang apakah semua proses implementasi telah sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau tidak. Dalam tahap tersebut, proses evaluasi diterapkan. Ada juga model "*polycymaking proces*" yang diungkapkan oleh Shafrits dan Russell (1997:540) yang terdiri atas: (1) agenda setting dimana isu-isu kebijakan di indentifikasi, (2) keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan kebijakan, (3)

implementasi, (4) evaluasi program dan analisis dampak dan (5) *feedback* yaitu memutuskan untuk merevisi atau menghentikan. Proses ini menyerupai suatu siklus.

2. Analisis Kebijakan

Sejalan dengan tahap-tahap yang telah ditentukan diatas, berikut ini akan dijelaskan proses analisis kebijakan yang dibedakan atas pestruktur masalah atau indentifikasi masalah, identifikasi alternatif, seleksi alternatif, dan pengusulan alternatif terbaik untuk diimplementasikan. Proses ini dilakukan sebelum mengambil keputusan tentang alternatif terbaik yang harus diimplementasikan. Ada juga proses analisis yang dilakukan setelah alternatif terbaik diimplementasikan. Kedua proses ini merupakan satu persatuan yang tidak dapat dipisahkan dan selalu digunakan untuk meningkatkan kinerja suatu kebijakan

a. Identifikasi Masalah

Informasi tentang suatu masalah kebijakan publik dapat diperoleh lewat berbagai sumber tertulis seperti indikator sosial (*sosial indicators*), data sensus, laporan-laporan survey nasional, jurnal, koran, serta melalui interview langsung dengan masyarakat. Pertanyaan-pertanyaan yang paling penting untuk dijawab pada tahap ini adalah: apakah isu ini benar-benar merupakan masalah, siapa sasarannya, apa alasannya atau apa buktinya, apakah masalah ini sudah urgen/mendesak, apakah terjadi akibat negatif yang significant bila tidak segera dilakukan intervensi, jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut membuat analisis tidak hanya berpikir lebih rasional tetapi juga etis. Analisis tidak boleh melakukan apa yang disebut sebagai "*solving the wrong problem*" seperti yang dikemukakan oleh Howard raiffa sebagai "*errors of the third type*" (Dunn, 1994). Masalah tersebut bersifat mendesak dan perlu dipecahkan segera, pertanyaan-pertanyaan berikut yang seharusnya dijawab adalah: Apa yang seharusnya menjadi tujuan jangka panjang (*goals*) dan jangka pendek (*objectives*) atau targetnya. Apakah hubungan antara tujuan-tujuan tersebut dengan masalah yang perlu dipecahkan sudah logis. Apabila logis bagaimana

mengangkat masalah tersebut secara persuasif ke suatu forum agenda kebijakan publik supaya mendapat perhatian yang lebih luas dan lebih serius.

Sebagai penuntun untuk mengidentifikasi masalah, diperlukan beberapa catatan penting. Pertama, masalah yang diusulkan harus didasarkan atas informasi atau data yang bebas rekayasa (data yang real dan asli). Kepalsuan data atau informasi akan dipengaruhi semua proses formulasi kebijakan, yang pada akhirnya akan memberikan hasil yang palsu pula. Rekayasa seperti ini memberi kesan bahwa masalah yang dirumuskan telah dipolitisasi oleh elit-elit tertentu yang berkuasa dan hendak menggunakan kesempatan. Kedua, bila ada data atau informasinya perlu diperhatikan cara pengolahannya. Cara pengolahannya sering kali tidak sesuai dengan kaidah-kaidah keilmuan yang berlaku. Kegagalan dalam hal ini akan sangat mempengaruhi hasil perumusah masalah. Ketiga, yang juga penting adalah cara penarikan kesimpulan harus sesuai dengan prinsip keilmuan, dan tidak boleh menarik kesimpulan berlebih atau sebaliknya. Dalam menarik kesimpulan ini diperlukan suatu tolok ukur tertentu yang dapat diterima misalnya kecenderungan yang menunjukkan diatas rata-rata nasional atau jauh dibawah rata-rata tersebut, sehingga membutuhkan intervensi serius dan segera.

Berbagai metode yang sering digunakan dalam mengidentifikasi permasalahan telah diungkapkan oleh C.V Patton & D.S Sawicki(1993) seperti *back of the envelope calculations, quick decision analysis, creation of valid operational definitions, political analysis, dan the issue paper/first cut analysis*. Output yang diharapkan dari tahap ini adalah, tergambaranya isu atau masalah penting yang sedang dihadapi, dukungan data dan informasi yang jelas, termasuk siapa yang sedang mengalami maslaah dan dampak apa yang bakal timbul bila tidak diintervensi segera.

b. Identifikasi Alternatif

Apabila masalah tersebut telah disetujui untuk dipecahkan atau dengan kata lain tujuan-tujuan yang hendak dicapai telah disetujui, maka pertanyaan-pertanyaan

untuk tahap berikut adalah model-model atau teori-teori apa yang mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan berdasarkan analisis tersebut dikembangkan alternatif-alternatif kebijakan. Pertanyaan yang penting untuk dijawab dalam tahap ini adalah apakah ada hubungan logis antara masing-masing alternatif tersebut dengan tujuan. Tahapan ini menurut sensitivitas yang tinggi sebagai ilmuwan dan politisi. Sebagai ilmuwan, seorang analis telah diperkenalkan berbagai teori dibangku sekolah atau kuliah tentang berbagai penyebab timbulnya isu atau masalah, misalnya jumlah penduduk miskin disuatu daerah meningkat secara signifikan selama lima tahun terakhir dan telah berakibat pada munculnya berbagai penyakit yang berhubungan dengan gejala kurang gizi. Untuk dapat mengidentifikasi alternatif dengan tepat, seorang analis dapat mencari teori-teori tentang faktor-faktor yang menimbulkan gejala kemiskinan. Faktor-faktor tersebut kemudian diterjemahkan kedalam alternatif-alternatif pemecahan.

Sebagai politisi seorang analis, dapat menilai beberapa besar perhatian pemerintah dan elit-elit politik yang telah diberikan dalam bentuk bantuananggaran selama sekian lama kepada daerah tertentu dalam menghubungkannya dengan perubahan pada gejala kemiskinan yang terjadi. Ia mungkin menilai bahwa kemiskinan di daerah tersebut muncul sebagai akibat adanya diskriminasi yang telah diciptakan pemerintah dan elit-elit pada waktu yang lalu. Dengan demikian, alternatif yang disarankan adalah berkaitan dengan pemberian bantuan keuangan atau anggaran baru kepada daerah tersebut. Aspek teoritis dan praktis seperti ini harus menjadi acuan dalam mengidentifikasi alternatif-alternatif kebijakan. Alternatif yang disajikan hendaknya tidak dipolitisir artinya jumlahnya dan jenisnya tidak direayasa demi kepentingan sendiri atau kelompok sendiri. Mengusulkan alternatif tunggal harus didasarkan pada alasan yang dapat dipertanggung jawabkan baik secara keilmuan maupun secara politis. Prinsip identifikasi alternatif pemecahan untuk dapat diukur, dibandingkan dan dievaluasi. Namun perlu diketahui bahwa semakin banyak

alternatif semakin kompleks pula yang tentunya akan mengganggu proses seleksi alternatif.

Dalam C.V Patton & D.S Sawicki (1993) mengidentifikasi berbagai metode seperti *researched analysis, no-action analysis, quick survys, literature review, comparison of real-world experinences, passive collection and calssification, development of typologies, analogies, metaphor, synectics, brainstorming, comparison with an ideal, feasible manipulations, mondifying existing solutions*. Output yang diharapkan dari tahap ini adalah teridentifikasinya alternatif-alternatif kebijakan yang siap untuk dibandingkan antara suatu dengan yang lainnya untuk kemudian dipilih atau diseleksi.

c. Seleksi Alternatif

Dalam analisis kebijakan publik, seleksi alternatif merupakan salah satu tahap yang sangat vital (Quade, 1982). Dalam tahap ini, seorang perencana atau *policy analyst* akan melakukan seleksi alternatif yang terbaik untuk diajukan ke *policy makers*. Untuk menyeleksi atau memilih antara alternatif kebijakan yang ada secara efektif, diperlukan kriteria atau standard yang rasional. Dengan menerapkan kriteria tersebut seorang analis dapat merekomendasikan alternatif mana yang paling baik dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan. Pembahasan mengenai kriteria tersebut sudah secara luas dibahas dalam berbagai literatur kebijakan publik (Quade, 1982; Dunn, 1994)

3. Implementasi Kebijakan

Implementasi berkenan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program (Gordon, 1986). Dalam hal ini administrator mengatur cara untuk mengorganisasi, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi. Mengorganisasi berarti mengatur sumberdaya, unit-unit dan metode-metode untuk melaksanakan program. Melakukan interpretasi berkenan dengan menerjemahkan bahasa atau istilah-istilah program kedalam rencana-rencana dan petunjuk-petunjuk

yang dapat diterima dan *flexible*. Menerapkan berarti menggunakan instrumen-instrumen, mengerjakan atau memberikan pelayanan rutin, melakukan pembayaran-pembayaran atau dengan kata lain implementasi merupakan tahap merealisasi tujuan-tujuan program. Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah persiapan implementasi yaitu memikirkan dan menghitung secara matang berbagai keberhasilan dan kegagalan termasuk hambatan atau peluang-peluang yang ada dan kemampuan organisasi yang disertai tugas untuk melaksanakan program.

Dalam implementasi kebijakan, terdapat berbagai hambatan antara lain: (1) hambatan politik, ekonomi dan lingkungan; (2) kelemahan intitusi, (3) ketidakmampuan SDM di bidang teknis dan administratif; (4) kekurangan dalam bantuan teknis; (5) kurangnya desentralisasi dan partisipasi; (6) pengaturan waktu (timing); (7) sistem informasi yang kurang mendukung; (8) perbedaan agenda tujuan antara aktor; (9) dukungan yang berkesinambung (Turner dan Hulme, 1997:66-67). Semua hambatan ini dapat dengan mudah dibedakan atas hambatan dari dalam dan dari luar. Hambatan dari dalam dapat dilihat dari ketersediaan dan kualitas input yang digunakan seperti SDM, dana, stuktur organisasi informasi, sarana dan fasilitas yang dimiliki, serta aturan, sistem dan prosedur yang harus digunakan dan hambatan dari luar dapat dibedakan atas semua kekuatan yang berpengaruh langsung ataupun tidak langsung kepada proses implementasi itu sendiri. Seperti peraturan atau kebijakan pemerintah, kelompok sasaran, kecendrungan ekonomi, politik, kondisi sosial budaya, dll. Untuk mempelajari lebih mendalam tentang implementasi ini maka beberapa literatur lainnya dapat digunakan.

Salah satu pendapat yang sangat singkat dan tegas tentang keberhasilan atau kegagalan dari implementasi kebijakan disampaikan oleh D.L. Weimer dan Aidan R. Vining (1999:398). Menurut mereka ada tiga faktor umum yang mempengaruhi keberhasilan yaitu: (1) logika yang digunakan oleh suatu kebijakan, yaitu sampai seberapa benar teori yang menjadi landasan kebijakan atau seberapa jauh hubungan

logis antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan tujuan atau sasaran yang telah diterapkan; (2) hakekat kerja sama telah merupakan suatu *assembling* yang produktif dan (3) ketersediaan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan, komitmen, untuk mengelola pelaksanaannya.

2.3.2 Organisasi Publik

Teori organisasi sendiri adalah teori yang membicarakan perilaku manusia mulai dari manusia dalam kelompok suku ke manusia dalam pemerintahan. Teori administrasi yang mendasarkan pada perilaku manusia di dalam kelompok-kelompok kerja banyak dijadikan dasar dari teori administrasi negara. Pemikiran ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Bellone (1982) sebagai berikut :

“The discipline of publik administration is predicted on the study of organization. Organiation theory hypotheses abaout human behavior ranging from tribes to complex governments-and administrative theory-hypotheses about human behavior in work groups ar the bases of much publik administration theory”.

(Disiplin administrasi negara diramalkan berada dalam kajian mengenai organisasi-organisasi. Teori organisasi hipotesa mengenai perilaku manusia mulai dari bentuk suku-suku sampai dengan pemerintahan yang komplek dan teori administrasi hipotesa tentang perilaku manusia di dalam kelompok-kelompok keja adalah banyak dijadikan dari teori administrasi negara).

Menurut Thomspson (dalam Henry, 1995) sebuah organisasi adalah integrasi impersonal dan sangat rasional atau sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Barnard (dalam Henry, 1995) menjelaskan bahwa organisasi sebuah sistem yang memaksakan koordinasi kerja antara dua orang atau lebih. Bakke (dalam Henry, 1995) mengatakan suatu organisasi adalah suatu sistem yang berkelanjutan atas kegiatan manusia yang bermacam-macam dan terkoordinasi berupa pemanfaatan, perubahan dan pernyataan segenap sumber-

sumber manusia, materi, modal, gagasan dan sumber alam untuk memenuhi suatu kebutuhan manusia dalam suatu lingkungan tertentu.

a. Definisi Organisasi

Definisi organisasi sangat bergantung pada konteks dan perspektif tertentu dari seorang yang merumuskan. Sebagai contoh Victor A.Thompson (dalam Henry, 1995) menyatakan bahwa:

“an organization is a ‘highly’ rationalized and impersonal integration of a large number of specialist cooperating to achieve some announced specific objective”.

(suatu organisasi adalah suatu integrasi dari sejumlah spesialis-spesialis yang bekerja sama sangat rasional dan impersonal untuk mencapai beberapa tujuan spesifik yang telah diumumkan sebelumnya)

Chester Barnard (1968) juga merumuskan organisasi sesuai dengan perspektifnya sebagai berikut:

“an organization is a system of consciously coordina personal activities or forces of more persons”.

(suatu organisasi adalah suatu sistem dari aktivitas-aktivitas orang yang terkoordinasikan secara sadar atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang-orang atau lebih)

Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber (1947) dengan mendemonstrasikan pendapatnya mengenai organisasi masyarakat sebagai berikut.

1. Organisasi merupakan tata hubungan sosial. Dalam hal ini seorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
2. Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi diantara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut muncul begitu saja.

3. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur yang didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hirarki ini ialah bahwa di dalam organisasi ada pemimpin atau kepala dan bawahan atau staf.
4. Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*). Dengan demikian seorang individu yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak didasarkan atas kemauan sendiri. Akan tetapi, mereka dibatasi oleh peraturan-peraturan tertentu.

Menurut Barnard (1968) bahwa, organisasi adalah sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi secara sadar atau suatu kekuatan dari dua manusia atau lebih. Barnard menyumbangkan pendapatnya mengenai unsur kekayaan suatu organisasi. Bahwa organisasi terdiri atas serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan dan koordinasi yang ber sasaran. Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang ber sasaran. Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebgaiian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan bersama dengan anggota-anggota lainnya.

Menurut Amitai Etzioni (1982) konsep organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok ini juga mempunyai karakteristik yakni: mempunyai pembagian kerja, kekuasaan, dan pertanggungjawaban yang dikomunikasikan. Adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan usaha-usaha organisasi yang telah direncanakan dan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. Adanya penggantian kepegawaian, misalnya seseorang yang cara kerjanya tidak memuaskan dapat dipindahkan atau diganti oleh orang lain disamping itu Richard Scott mengemukakan bahwa konsepsinya organisasi itu diciptakan sebagai suatu kolektivitas yang sengaja

dibentuk untuk mencapai suatu tujuan. Menurutnya, organisasi itu bagaimanapun adanya mempunyai gambaran prospek yang jelas dan berbeda serta sekedar kekhususan tujuan atau kelangsungan aktivitas.

2.3.3 Manajemen

a. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, "*manage*" yang memiliki arti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Pengertian manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional maksud yang nyata. Selain itu, manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, manajemen merupakan inti dari administrasi karena manajemen merupakan alat pelaksana utama dalam administrasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen menurut beberapa ahli. Menurut Mary Parker F., pengertian manajemen adalah sebagai suatu seni, tiap-tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain.

Koontz juga berpendapat bahwa manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu dan menambahkan, ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing masing saling melengkapi. Selain kedua pendapat tersebut ada beberapa pandangan menurut Wilson (2004) manajemen adalah sebagai sebuah rangkaian tindakan yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi. Proses merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan dengan sistematis. Berikutnya, menurut Stoner (1987) bahwa ilmu manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota

organisasi dan juga menggunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa manajemen tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut bawahan. Dengan perkataan lain, antara administrasi dan manajemen tidak bisa dipisahkan. Administrasi mempunyai fungsi menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai dan menentukan kebijaksanaan umum. Sedangkan manajemen pada hakekatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan, dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi. Manajemen tidak boleh menentukan tujuan. Akan tetapi tujuan yang ditentukan, pada tingkat manajemen hanya boleh bersifat departemental atau sektoral.

b. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi Manajemen secara umum adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Pengertian perencanaan atau *planning* adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk membuat tujuan perusahaan dengan berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang ingin diraih. Perencanaan merupakan cara terbaik dalam mengejar dan membuat tujuan perusahaan dapat tercapai karena perencanaan merupakan proses bagian dari fungsi manajemen yang penting, karna tanpa perencanaan fungsi-fungsi manajemen berikutnya tidak dapat berjalan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengertian pengorganisasian atau *organizing* adalah membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan-kegiatan kecil dengan membagi dalam setiap tugas agar tercapainya suatu tujuan dengan lebih mudah.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Pengertian pengarahan atau *directing* adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua anggota kelompok untuk berusaha mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah upaya untuk memastikan semua kegiatan yang dijalankan bisa berjalan dengan semestinya, sesuai dengan tahap dan target yang telah ditetapkan walaupun ada beberapa perubahan-perubahan minor yang bisa terjadi didalam lingkungan yang dihadapi.

c. Tujuan Manajemen

Tujuan manajemen sebaiknya ditetapkan secara realistis, rasional, logis serta ideal yang berdasarkan kepada fakta data, potensi serta kemampuan yang dimiliki dan juga tidak saling bertentangan dengan nilai sosial, moral, agama maupun peraturan pemerintah yang ada supaya tujuan perusahaan yang ditetapkan bisa bermanfaat bagi masyarakat dan cukup visible untuk bisa dicapai yang menguntungkan semua pihak yang ada. Tujuan manajemen menurut Terry (2002) adalah tujuan yang diinginkan oleh pihak yang berkepentingan yang melukiskan ruang atau skope yang jelas dan memberi arah kepada seorang manajer. Definisi tersebut meliputi empat hal pokok yaitu: tujuan, skope, kepastian, dan arah.

Tujuan manajemen harus mencakup keempat hal tersebut berikut dengan perencanaannya tentang kebijakan, strategi, prosedur, metode, sistem, aturan, intruksi dan yang lainnya yang bisa dijalankan dalam mencapai tujuan tersebut. Pada dasarnya yang perlu diketahui adalah bahwa setiap tujuan adalah merupakan rencana. Tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan bisa terlihat dari Anggaran Dasar Anggaran Rumah

Tangga (ADART) tiap tiap organisasi. Tujuan manajemen bisa ditinjau dari berbagai sudut misal berdasarkan tipe, prioritas, jangka waktu, sifat, hirarki ataupun menurut jiwanya.

2.3.4 Kepemimpinan dan Sektor Publik

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia serta alat-alat lainnya dalam suatu organisasi (Siagian 1981;36.). Berdasarkan penjelasan tersebut, begitu pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Pada hakekatnya seorang pemimpin adalah seorang administrasi atau manager. Menurut Siagian 1981;36 bahwa, pemimpin adalah setiap orang yang mempunyai bawahan. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan bergantung dalam cara-cara memimpin. Dalam suatu organisasi ada tiga tujuan kelompok pimpinan antara lain: 1) Top manajemen yakni administrasi manajemen; 2) Pimpinan tingkat menengah; 3) Pimpinan tingkat bawahan.

Setiap pemimpin pada tingkat apapun ia bekerja selalu memerlukan dua macam ketrampilan yakni *technical skill* dan *managerial skill*. Aksioma yang berlaku semakin tinggi kedudukan seseorang didalam organisasi maka semakin kurang memerlukan *technical skills*. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang didalam suatu organisasi, ia semakin memerlukan lebih banyak *technical skills* dan kurang *managerial skills*. Dengan kata lain semakin tinggi kedudukan seseorang didalam organisasi, ia harus semakin menjadi seorang generalist sedangkan semakin rendah kedudukannya didalam organisasi ia harus menjadi spesialis.

Masalah kepemimpinan tidak habis-habisnya dibahas dan dibicarakan dan sering menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti. Hal ini karena masalah kepemimpinan merupakan persoalan yang besar ditengah isu masyarakat luas. Arti pemimpin (*leader*) adalah seseorang atau sejumlah orang yang mampu memerintah dan melindungi warga masyarakat karena kewibawaan, kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki berdasarkan adat-istiadat dan hukum yang berlaku dalam masyarakat (Handayani, 2013 dalam Wasino, 2013). Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata “pimpin” mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin tersebut tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan gaya di dalam menjalankan kepemimpinannya. (Salindri, 2013).

Setiap pemimpin memiliki gaya atau *style* yang berbeda-beda dan sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut berkaitan dengan berbagai hal, salah satunya adalah budaya yang melatarbelakangi. Kepemimpinan tidak terlepas dari kaitan budaya yang dianut oleh masyarakat yang dipimpin. Budaya menjadi terpadu dalam keseluruhan kepemimpinan. Pada prinsipnya budaya bisa diartikan sebagai nilai-nilai kebiasaan,praktek yang terus berlanjut dalam suatu masyarakat. Budaya menjadi semacam identitas bagi penganutnya yang dengan itu dapat membedakan antara satu budaya dengan budaya lain. (Sutanta, 2013).

Dalam setiap masyarakat diperlukan kehadiran seorang pemimpin baik terjadi pada masyarakat paling kecil yaitu keluarga maupun masyarakat yang sangat besar

kompleksitasnya seperti negara dan bangsa. Tidak ada satupun masyarakat yang tanpa kehadiran pemimpin. (Wasena, 2013).

Kepemimpinan sangat berperan penting baik dalam masyarakat maupun dalam organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun organisasi yang lain. Dalam teori sosial pemimpin merupakan orang yang memiliki kekuasaan dalam mengontrol anggotanya. Kekuasaan itu tercermin dari kemampuannya dalam mengajak anggota mengikuti perintah atau ajakannya (Wasena, 2013). Hal itu tercermin dalam aturan tertulis, perkataan, maupun perilaku. Melalui kemampuan tersebut seorang pemimpin mampu mengorganisasi anggotanya.

Pemimpin merupakan kelompok *elite* secara struktur mereka berada diatas rakyat kebanyakan. Posisi demikian dikaitkan dengan wewenang dan wibawa yang mereka miliki untuk mengorganisasikan anggotanya. Bagaimana seorang pemimpin mengelola organisasi sosial tempat ia memimpin dan mempengaruhi anggota untuk mengikuti perintahnya disebut kepemimpinan (Wasena, 2013).

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, orang akan melihat gaya dan kecakapan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya, termasuk dalam memimpin negara. Gaya kepemimpinan dan kecakapan memimpin banyak dipengaruhi faktor internal berupa bakat maupun eksternal yakni pengaruh lingkungan pendidikan, komunitas, nilai budaya dan sistem politik yang dianut dengan demikian perilaku seorang pemimpin merupakan dialog antara faktor internal dan eksternal (Wasena, 2013).

Peran pemimpin yang besar tersebut ditunjang oleh kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi kelompok untuk menuju pencapaian sasaran, memotivasi, para pengikut menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran, tugas dan memberikan dorongan, sehingga mampu melampaui kepentingan pribadi mereka (Nichols er al, 2013). Selain berperan terhadap perkembangan organisasi, kepemimpinan juga mempengaruhi inovasi organisasi. Inovasi melalui kreativitas

merupakan faktor penting bagi keberhasilan dan keunggulan kompetitif organisasi (Hasiao, 2011). Kepemimpinan telah diakui sebagai adanya kepatuhan. Kepemimpinan memberikan makna bagi mereka dalam institusi dengan mendefinisikan dan mendukung nilai-nilai organisasi. Organisasi yang sukses memerlukan kepemimpinan dan manajemen, tetapi ini tidak perlu selalu digabungkan dalam satu pribadi. (Habir et all,1999). Sehingga diperlukan penafsiran-penafsiran dan adaptasi untuk menyesuaikan dengan dan kebudayaan lokal karena kepemimpinan merupakan salah satu wujud dari kebudayaan yang dianut oleh suatu masyarakat. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, bangsa Indonesia sebenarnya telah memiliki warisan luhur dari nenek moyang. Bentuk realitas sosial tersebut terdapat dalam berbagai budaya daerah di Indonesia yang tak ternilai yaitu kekayaan nilai-nilai kearifan lokal berupa kepemimpinan dan berbagai kebijakan hidup untuk dijadikan pegangan para pemimpin. Dalam budaya Jawa, bentuk dan konsepsi kepemimpinan tersebut multi, varian, bahkan setiap genre memiliki corak yang berbeda, kendatipun demikian konsep-konsep tersebut arahnya menuju sebuah parodi guna keseimbangan. Ajaran kepemimpinan dan kebijakan hidup tersebut terdapat dalam kebudayaan Jawa (Alfiatur, 2008). Hal ini seperti pada penelitian yang berjudul Kearifan Lokal dalam Institusi Publik (Studi Gaya kepemimpinan Hasta Brata pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember). Penelitian tersebut menitikberatkan tentang gaya kepemimpinan dalam kearifan lokal yakni kepemimpinan Jawa Hasta Brata hubungannya dengan peraturan legal formal.

Dalam kepemimpinan terdapat tiga ranah, yakni teori kepemimpinan yang tradisionalis, kharismatik dan legal formal. (Max Weber dalam Sukidin, 2010). Kepemimpinan tradisional merupakan kepemimpinan yang selalu diturunkan dari para pemimpin terdahulu. Kepemimpinan ini menjelaskan tentang kearifan lokal, yang mana kepemimpinan ini dibentuk oleh akar budaya masyarakat merupakan produk budaya Jawa yang dipercaya dan dapat memberi kontribusi terhadap

terciptanya kehidupan yang damai dan tentram, yang pada akhirnya dijadikan pegangan turun-temurun karena menghasilkan konsep moral kepemimpinan.

Kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang tidak dapat diturunkan tetapi muncul pada diri seseorang yang benar-benar memiliki kelebihan diantara segolongan masyarakat tertentu. Kepemimpinan kharismatik ini jelas sangat berhubungan dengan kearifan lokal, karena dalam kearifan lokal tersebut memuat nilai-nilai seperti kesabaran, kejujuran, kebapakan. Sikap kepemimpinan yang demikian makin dibutuhkan oleh manusia sehingga nilai-nilai akan muncul membentuk kharisma. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan tradisional akan membentuk kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan legal formal merupakan kepemimpinan yang berkembang di era modern dimana pemimpin lahir dari legalitas dan formalitas. Dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan dua kepemimpinan yakni kepemimpinan legal formal dan kepemimpinan tradisional.

Untuk menjelaskan materi pokok kepemimpinan menengah, peneliti mengawali kepemimpinan menengah dengan teori legal formal, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 28 Tahun 2010 dan selanjutnya peneliti berusaha membandingkan teori kepemimpinan lokal wisdom dengan kepemimpinan Hasta Brata pada kultur budaya Jawa yang diantaranya terdapat 8 (delapan) sifat alam, yakni: bumi, bulan, langit, matahari, bintang, angin, laut dan api.

Setiap organisasi memerlukan dan pasti memiliki seorang pimpinan yang harus menjalankan fungsi kepemimpinan atau manajemen bagi keseluruhan aktivitas organisasi. Pemimpin merupakan orang pertama dalam wadah organisasi yang akan menggerakkan orang lain yang dipimpinya menuju keinginan pemimpin yang pada hakekatnya demi tercapainya resolusi, target dan tujuan suatu organisasi. Dalam kenyataannya, besar kecilnya organisasi berpengaruh pada kebutuhan pemimpin yang bervariasi secara horisontal atau vertikal, sehingga sering terjadi bahwa suatu organisasi, terutama yang besar, tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang

manajer. Setiap unit organisasi dipimpin oleh seorang pemimpin unit, dan di beberapa unit yang lebih tinggi akan dipimpin oleh seorang pemimpin, demikian seterusnya sehingga ada satu pemimpin puncak pada organisasi tersebut.

Kepemimpinan merupakan salah satu petunjuk yang paling nyata dalam menilai sukses atau gagalnya suatu organisasi. Siagian (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen karena itu pemimpin harus menjadi motor penggerak bagi manusia lain yang dipimpinnya, dan sumber daya yang lain dalam organisasi. Senada dengan itu, Kartono (2004) mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kepemimpinannya, yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana dan waktu secara efektif dan efisien serta terpadu dalam proses manajemen, yang di dalamnya mencakup aktivitas merencanakan, mengorganisir, melakukan evaluasi dan mengontrol segenap aktivitas organisasi serta administrasi. Konsekuensinya, seorang pemimpin harus memiliki *leadership quotient* yaitu seperangkat kemampuan khusus yang dapat digunakan untuk mempengaruhi orang lain yang dipimpinnya untuk melaksanakan sesuatu yang diinginkannya. Dengan kemampuan itu seorang pemimpin dapat meyakinkan rekan-rekan sekerjanya agar memiliki visi dan misi yang sama dalam organisasi.

Tujuan organisasi merupakan kunci segala orientasi dan aktivitas kepemimpinan. Pemimpin akan mengawali keberhasilan kepemimpinannya jika ia telah memahami tujuan organisasi yang dipimpinnya. Kurangnya pemahaman seorang pemimpin terhadap tujuan yang ingin dicapai dan gagalnya seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan tujuan tersebut kepada pengikutnya merupakan awal kegagalan pemimpin dan organisasi. Kepemimpinan memiliki makna yang luas, meliputi (1) proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas anggota organisasi; (2) memberikan, visi, kepercayaan, obsesi, motivasi, semangat, cinta kepada anggotanya; (3) memberikan perhatian dan pelatihan, serta

menjadi contoh atau menunjukkan tindakan nyata. Semua aspek itu dimaksudkan untuk menggerakkan semua elemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka “mengikat” para pengikutnya agar bersedia melaksanakan tujuan organisasi, kompetensi, komitmen, dan integritas pemimpin sangat penting mengemukakan tiga peranan pemimpin yaitu untuk mencari jalan (*path finding*), untuk menggalang kekuatan (*aligning*) dan memberdayakan setiap anggotanya untuk berpartisipasi dalam organisasi dan mengembangkan diri (*empowerment*). Seorang pemimpin harus tahu apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang dirumuskan. Seorang pemimpin harus mengenali kelebihan, keterbatasan dan kelemahan individu serta organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat menentukan strategi yang tepat untuk memanfaatkan segala potensi menuju tujuan organisasi. (Nawawi dan Martini, 2004). Seorang pemimpin harus memberi kesempatan kepada setiap individu untuk berpartisipasi dan mengembangkan diri sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Tidak ada fungsi kepemimpinan dalam kehidupan individual. Kepemimpinan selalu ditemui dalam kehidupan kolektif dan melibatkan individu-individu lain untuk melakukan suatu aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Kartono (2004) mengemukakan bahwa, kepemimpinan mencakup unsur kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kurangnya saling pengertian dan kerja sama antara pemimpin dan yang dipimpin dapat merupakan ganjalan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Senada dengan itu, Northouse (2003) mengemukakan bahwa, kepemimpinan adalah sebuah proses dengan mana individu mempengaruhi kelompok atau individu-individu untuk mencapai tujuan kelompok. Jadi kepemimpinan merupakan sebuah proses, kepemimpinan mencakup pengaruh, kepemimpinan terjadi dalam konteks kelompok dan kepemimpinan mencakup tujuan yang hendak dicapai.

Pemimpin harus memberikan perhatian kepada kapasitas pengikutnya dalam mengendalikan situasi yang penuh tantangan dan memiliki komitmen penuh pada organisasi (Kouzes dan Posner, 2003). Ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin untuk menggerakkan bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung (Thoha, 1999). Perilaku mengarahkan menunjukkan keterlibatan seorang pemimpin dalam komunikasi satu arah, misalnya untuk menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang yang seharusnya dikerjakan, memberitahukan tempat melakukan kegiatan tersebut, bagaimana melakukannya. Perilaku mendukung menunjukkan sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Jadi, pemimpin harus memberikan perhatian kepada kapasitas pengikutnya dalam mengendalikan situasi yang penuh tantangan dan memiliki komitmen penuh pada organisasi (Kouzes dan Posner, 2003).

Kepemimpinan bukan semata-mata bakat yang dapat diobservasi yang dimiliki individu sejak lahir, kepemimpinan adalah suatu proses, karena itu apa yang dilakukan pemimpin yang disebut sebagai perilaku kepemimpinan dapat diobservasi (Jago dalam Northouse, 2003) dan merupakan sesuatu yang dapat dipelajari melalui pengalaman seseorang. Kepemimpinan merupakan perpaduan antara bakat alamiah dan kemampuan yang dapat dipelajari. Kepemimpinan adalah suatu bakat seni yang dikaruniakan Tuhan kepada seseorang tetapi talenta tersebut berkorelasi dengan situasi dan kondisi. Lebih lanjut, bakat tersebut akan terasah melalui situasi dan kondisi dari luar.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an memfokuskan

perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut atau karyawan (*followers*), karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*) namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Berkaitan dengan konteks penelitian, teori kepemimpinan akan memberikan penjelasan lebih terarah terutama berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan menengah di Kabupaten Jember. Penelitian akan menggunakan teori kepemimpinan dalam legal formal yakni kepemimpinan kontingensi disamping menggunakan penelitian kearifan lokal. Hal ini disebabkan para kepala sekolah berada dalam latar belakang lingkup Jawa yang sangat menjunjung budaya Jawa, sehingga memungkinkan model kepemimpinan Jawa sedikit banyak selalu melatarbelakangi. Penelitian ini merupakan konsep kepemimpinan Jawa yang menjelaskan bahwa seorang raja atau pemimpin harus mendasarkan kepemimpinan yang mampu menggerakkan orang yang dipimpinnya sesuai dengan 8 (delapan) sifat, yakni: matahari, bintang, bulan, angin, samudra, api, bumi, dan air. Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang terdapat didalam teks-teks Pustaka Raja Madya karya R.Ng. Ronggowarsito (Tedjowirawan, 2001:111) yang menjadi pedoman pelaksanaan

kepemimpinan para raja dalam menyelenggarakan tata pemerintahan (Suwargono, 2006).

Beberapa hal yang mendasarkan penelitian ini mempertimbangkan bentuk kearifan lokal karena hasil observasi di lapangan terdapat temuan bahwa kinerja sekolah tidak tercapai dengan optimal. Hal ini disebabkan hanya menerapkan kepemimpinan legal formal. Sedangkan kinerja sekolah itu bisa tercapai dengan optimal karena terbukti kepemimpinan menerapkan kepemimpinan legal formal dan juga mengkombinasikan kearifan lokal.

2.3.5 Gaya Kepemimpinan

Setiap organisasi memerlukan dan pasti memiliki seorang pimpinan yang menjalankan fungsi kepemimpinan atau manajemen bagi keseluruhan aktivitas organisasi. Pemimpin merupakan orang pertama dalam wadah organisasi yang akan menggerakkan orang lain yang dipimpinnya menuju keinginan sang pemimpin, yang pada hakekatnya merupakan tujuan suatu organisasi. Dalam kenyataannya besar kecilnya organisasi berpengaruh pada kebutuhan pemimpin yang bervariasi secara horisontal atau vertikal sehingga sering terjadi bahwa suatu organisasi terutama yang besar tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang manajer. Setiap unit organisasi dipimpin oleh seorang pemimpin unit dan di beberapa unit yang lebih tinggi akan dipimpin oleh seorang pemimpin, demikian seterusnya sehingga ada satu pemimpin puncak pada organisasi tersebut. Pemimpin unit kerja yang lebih rendah bertugas membantu pemimpin unit kerja yang secara hirarkis lebih tinggi dalam menjalankan tugas kepemimpinannya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin memberikan perhatian kepada kapasitas pengikutnya dalam mengendalikan situasi yang penuh tantangan dan memiliki komitmen penuh pada organisasi (Kouzes dan Posner, 2003). Ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh

pemimpin untuk menggerakkan bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung (Thoha,1999). Perilaku mengarahkan menunjukkan keterlibatan seorang pemimpin dalam komunikasi satu arah, misalnya untuk menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang yang seharusnya dikerjakan, memberitahukan tempat melakukan kegiatan tersebut bagaimana melakukannya dan melakukan kepala sekolah secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung menunjukkan sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Jadi, pemimpin harus memberikan perhatian kepada kapasitas pengikutnya dalam mengendalikan situasi yang penuh tantangan dan memiliki komitmen penuh pada organisasi (Kouzes dan Posner, 2003).

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi, antara lain:

a. Gaya Watak Kepemimpinan (*Traits Style of Leadership*)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, dan status sosial ekonomi mereka. (Bass 1960, Stogdill 1974). Stogdill (1974) menyatakan bahwa, terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian, banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh

pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah, seperti dalam tulisannya,

. "leadership is a relation that exists between persons in a sosial situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation" (Stogdill 1970). Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka perilaku yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Kegagalan studi-studi tentang kepemimpinan pada periode awal ini, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak kepemimpinan membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain (selain faktor watak), yakni: faktor pendidikan dan pelatihan, faktor pandangan hidup (*way of life*), faktor pengalaman, faktor lingkungan, faktor latar belakang budaya, faktor situasi, yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

b. Gaya Situasional Kepemimpinan (*Style of Situational Leadership*)

Gaya kepemimpinan situasional merupakan pengembangan gaya dan watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga gaya ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley (1973) menyatakan bahwa, faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang mempengaruhi

kinerja para pemimpin. Hoy dan Miskel (1987), misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role*) kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan gaya terdahulu. Namun demikian, gaya ini masih dianggap belum memadai karena gaya ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang lebih efektif dalam situasi tertentu. Relevansinya dengan penelitian Hasta Brata disini adalah masuk kategori gaya kepemimpinan Hasta Brata *Laku Hambeging Tirta* yaitu seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dan melihat situasi kondisi.

Gaya situasional ini ada beberapa aspek seperti situasi karakter. Apabila diterapkan dalam peraturan legal formal Kementrian No 53 Tahun 2010 tentang peraturan guru sebagai kepala sekolah yang terdiri beberapa aspek seperti disiplin, membina, melatih, mengevaluasi ternyata untuk menghasilkan kepemimpinan yang baik maka perlu dikombinasikan dengan kepemimpinan informal, sebab peraturan legal formal tidak hanya menerapkan karakter atau watak seperti merendahkan diri, situasi. Namun, aspek-aspek disiplin, membina, melatih, menilai, mengevaluasi dibutuhkan perilaku Sabar, bisa disenangi orang, simpati, jujur, tegas, konstan, konsisten, semangat, memotivasi, menyejukkan. Oleh karena itu perlu dikombinasikan dengan pendekatan kearifan lokal.

c. Gaya Kepemimpinan Efektif (*Style of Effective Leaders*)

Gaya kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang gaya-gaya tingkah laku (*style of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan, menggambarkan sampai sejauh mana parapemimpin mendefinisikan dan menyusun

interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.

Dimensi konsiderasi atau suatu pertimbangan yang menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan Kepemimpinan Legal Formal (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010) yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*). Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa, tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya.

Apabila diamati kepemimpinan yang efektif menurut teori ini, dihubungkan dengan konsep Hasta Brata menyebutkan bahwa suatu kepemimpinan itu memiliki hubungan resiprositas antara pemimpin (kepala sekolah), para guru dan siswa (wilayah). Sehingga dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin (kepala sekolah) akan melibatkan tiga hal yang saling bertautan maka keefektifan seorang pemimpin dalam tugas akan terlihat dari keselarasan antara kepala sekolah, guru dan siswa. Maka dari hal tersebut, untuk membuktikan keefektifan gaya kepemimpinan Jawa Hasta Brata yang diterapkan oleh para kepala sekolah akan terlihat dari bagaimana peranan fungsi dari masing-masing elemen tersebut.

Gaya kepemimpinan efektif berisi dua aspek, yakni menekankan hubungan atau komunikasi yakni hubungan kerja antara pimpinan dan bawahannya, disamping aspek penataan struktur organisasi yang mampu saling percaya, saling menghargai, dan hubungan hangat. Sedangkan dalam aturan legal formal seperti membina, melatih, menilai, mengevaluasi maka dibutuhkan watak-watak sabar, pikiran yang cerdas. Perwatakan tersebut terdapat dalam teori-teori informal, yaitu pemimpin harus tegas, konstan, konsisten, bersemangat, mampu, memotivasi, mampu memberi solusi, lapang, sabar dan mampu menjadi panutan. Berdasarkan fakta tersebut, maka jelaslah bahwa aspek gaya kepemimpinan tersebut masih kurang baik, maka perlu ditambah dengan pendekatan teori informal yakni bentuk kearifan lokal, karena gaya kepemimpinan efektif hanya menekankan komunikasi, yakni hubungan kerja antara pimpinan dan bawahannya. Aspek tersebut perlu dibuktikan dengan jelas aspek apa yang terdapat didalam komunikasi dan apa yang dimaksud dengan penataan struktur. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan tersebut masih terdapat kelemahan maka perlu digabungkan dengan konsep kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa, yang mana secara sadar menuntut pemimpin untuk berlaku benar, jujur, adil, bijaksana yang telah terdapat didalam 8 sifat alam antara lain pemimpin harus tegas, konstan, konsisisten, memotivasi, mampu memberi manfaat, memberi solusi, pemimpin menjadi panutan, pemimpin harus aktif, menghargai, sabar, merendahkan diri. Pada akhirnya dengan menerapkan kearifan lokal tersebut akan menambah kejelasan sehingga akan menghasilkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh, siswa berkarakter, prestasi murid, iklim sekolah yang positif, monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan. Penerapan kearifan lokal pada institusi publik mengindikasikan munculnya sekolah yang berprestasi sebagai sekolah yang unggul (*successful schools*). Hal ini tidak dipisahkan peran kepala sekolah telah memadukan gaya kepemimpinan efektif dan kearifan lokal Jawa Hasta Brata.

d. Gaya Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Style*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau gaya kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan Gaya kepemimpinan yang berbeda, maka gaya kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek gaya kepemimpinan dihubungkan dengan situasi, kondisi dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Relevansi dengan penelitian ini, karena penelitian ini meneliti tentang bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di Kabupaten Jember sehubungan kepala sekolah berada dalam latar belakang lingkup Jawa yang mana model kepemimpinan Jawa berisi konsep perilaku watak seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai gaya kontingensi karena gaya tersebut beranggapan bahwa, kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin.

Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-

tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Gaya kontingensi yang lain *Path-Goal Theory* berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House, 1971). Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participatory leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Menurut *Path-Goal Theory* dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan atau karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Sehubungan dengan pengertian kontingensi tersebut, maka peneliti menganalisis bahwa para kepala sekolah tersebut dalam memimpinya telah menerapkannya.

Fenomena ini tampak pada para kepala sekolah, antara lain kepala sekolah SMAN Pakusari, SMAN 2 Jember, Kepala sekolah SMAN Ambulu, SMKN 4 Jember, SMKN Sukowono dan SMPN Kencong. Dalam memimpin para kepala sekolah mendasarkan pada interaksi situasi dan watak pribadi. Realitas ini tampak pada model memimpin sebelum melaksanakan kegiatan pemimpin melakukan pembinaan guru secara terprogram, sesudah terlaksana melakukan evaluasi. Model pemimpin dalam pembinaan disesuaikan dengan situasi, maksudnya pembinaan dilakukan secara umum dan pembinaan secara khusus maka pada akhirnya peneliti dalam menganalisis menetapkan penelitian tersebut dengan gaya kontingensi.

Beberapa kelebihan teori gaya kontingensi antara lain, teori ini termasuk teori perilaku kepemimpinan dan teori harapan dalam motivasi. Menurut pendapat Robert Hoase dkk, perilaku pimpinan tersebut dilihat oleh bawahannya dalam usaha mengarahkan pada tujuan, kegiatan tugas dan kepuasan. Dalam hal ini adalah menolong karyawan pada kinerjanya. Teori kontingensi tersebut memiliki beberapa model perilaku antara lain; 1. Pimpinan direktif (*Directive Leaders*) yakni dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan untuk karyawan dengan tanggung jawab tertentu dilaksanakan dengan pengawasan ketat dan ada imbalan atau hukuman. Dalam mengawasi kinerja mereka pimpinan senantiasa memberi petunjuk; 2. Pimpinan *supportive leaders*. Teori ini menjelaskan bahwa pimpinan bersahabat, penuh pendekatan dan memperhatikan kepentingan orang lain. Teori ini cocok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan struktur. Apabila staf melaksanakan tugas kurang baik, para staf mengharapkan bimbingan; 3. Pimpinan partisipatif (*participativ leaders*). Gaya ini mendorong karyawan untuk berpartisipasi didalam menentukan tugas-tugas dan menyelesaikan persoalan. Gaya ini cocok untuk tugas-tugas kerjasama diantara karyawan; 4. Pimpinan yang orientasi pada prestasi (*achievement-orrriented leadership*). Gaya ini menekankan pada penentuan tujuan, pimpinan mengharapkan, staf mampu mencapai tugas-tugas tersebut. Robert Housee dan Terence Mitchell dalam teori ini menjelaskan bahwa, tingkah laku pemimpin dianggap efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi bawahan untuk giat bekerja, meningkatkan semangat kerja sampai merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya. Teori ini disebut jalur tujuan karena menitikberatkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan bawahan menuju tercapainya jalur organisasi.

Relevansi dengan kepemimpinan pendidikan disini bahwa, kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting terutama tanggung jawabnya dalam meningkatkan proses

pembelajaran di sekolah. Setiap kepala sekolah mengacu pada Permendikbud No 53 Tahun 2010 bahwa kepala sekolah harus disiplin, membina, melatih, mengevaluasi.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap gaya kepemimpinan kontingensi yang dilakukan kepala sekolah pada sekolah menengah di Kabupaten Jember, terbukti kinerja tidak optimal masih terdapat kelemahan kelemahan. Hal ini didasarkan adanya 3 fakta, yakni hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi. Tiga faktor tersebut tidak jelas karena gaya kontingensi merupakan gaya kepemimpinan legal formal sampai sejauh mana kekuatan dan kekuasaan gaya kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi tidak mencapai kinerja yang optimal. Fakta ini terlihat ketika pemimpin menyuruh melaksanakan disiplin membangun karakter, menciptakan prestasi. Pada kenyataannya, kepala sekolah hanya menyuruh misalnya siswa atau guru harus disiplin, siswa atau guru harus berkarakter, siswa atau guru harus berprestasi. Kepala sekolah tidak pernah melaksanakan contoh perilaku yang nyata, bagaimana perilaku disiplin mengapa siswa tidak disiplin, banyak siswa membolos, mengapa siswa/guru tidak berprestasi, banyak siswa tidak lulus, mengapa siswa tidak berkarakter, siswa tawuran, bagaimana kehidupan siswa dilingkungannya. Dalam kepemimpinan legal formal hanya sekedar memerintah, menyuruh. Kepemimpinan bersifat abstrak.

Gaya kepemimpinan kontingensi tersebut tidak jelas aspek-aspeknya. Oleh karena itu, untuk mencapai sasaran organisasi perlu pengembangan teori. Hal ini seperti diungkapkan oleh Wilson dalam teori manajemen yakni sebagai sebuah rangkaian yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran. Berdasarkan pada teori ini maka ketika pemimpin mendasarkan pada gaya kepemimpinan kontingensi tidak mencapai kinerja yang optimal maka perlu disinergikan dengan teori lain. Pendapat ini sejalan dengan Janet V Denhardt dan Robert B 2003.

Pada paradigma *New Public Service* yakni sebuah paradigma yang berdasar pada konsep-konsep yang hakekatnya sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, ketika kepala sekolah mendasarkan gaya kepemimpinan kontingensi tidak mencapai kinerja yang optimal maka kepala sekolah mensinergikan nilai-nilai yang ada dalam kearifan lokal yakni konsep kepemimpinan Jawa Hastabrata, yakni 8 sifat pemimpin yang tersimbol dalam matahari, angin, bulan, bintang, api, tanah, air, laut.

e. Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Style of Transformational Leadership*)

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini perlu dipertentangkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi didalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa, seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga

harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Dalam buku yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan

untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai gaya transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio diatas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns, 1978). Gaya kepemimpinan Transformasional antara lain:

1. Memotivasi untuk melakukan tanggung jawab
2. Mendefinisikan, mengkomunikasikan, mengartikulasikan
3. Mampu membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, mempelajari
4. Mampu mengartikulasikan pengarahan terhadap prestasi bawahnya.

Relevansinya dengan rencana penelitian antara lain menjelaskan bahwa aspek-aspek dalam kepemimpinan transformasional merupakan bagian-bagian dari aspek kearifan lokal Jawa dalam Hasta Brata. Hasta Brata merupakan konsep kepemimpinan yang menuntut bahwa pemimpin harus meniru 8 sifat alam. Untuk melaksanakan aturan legal formal Peraturan Menteri No: 53 Tahun 2010 dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut ternyata belum lengkap. Oleh karena itu

perlu adanya tambahan kearifan lokal untuk disesuaikan dengan kultur budaya setempat mengingat kepala sekolah menengah berada di Jember selatan mayoritas guru, siswa adalah masyarakat Jawa.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos, karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoia*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergesaran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan dan *nous/noos* yang berarti pikiran. Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar

dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai gaya pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai beberapa aspek antara lain; memotivasi, komunikasi, perilaku, solusi, memberi kesejahteraan, percaya, menghargai. Aspek-aspek tersebut apabila dihubungkan dengan peraturan legal formal. Peraturan Menteri Pendidikan yang terdiri dari beberapa aspek yakni disiplin, meletih menilai, mengevaluasi, maka aspek tersebut masih perlu aspek-aspek yang lain. Sebab Gaya kepemimpinan transformasional perlu adanya watak sabar, panutan, keteladanan yang kesemuanya ini terdapat dalam kearifan lokal.

f. Gaya Kepemimpinan Demokrasi (*Style of Democracy Leadership*)

Kepemimpinan jenis ini ditandai oleh partisipasi kelompok dan diproduktifkan opini-opininya, pihak pemimpin mengajukan tindakan-tindakan tertentu, akan tetapi menunggu persetujuan kelompok dan berusaha memenuhinya. Gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa, manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi

lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Teori kepemimpinan ini mempunyai relevansi dengan implementasi penelitian legal formal yang meliputi beberapa aspek seperti disiplin, membina, melatih, mengajar. Sedangkan aspek demokrasi yang meliputi aspek menerima saran, kritik, kerja sama, bebas. Teori ini masih perlu ditambah dengan aspek sabar, keteladanan, memotivasi, efektif, sejahtera, panutan. Teori-teori ini terdapat dalam kearifan lokal.

g. Gaya kepemimpinan dalam kearifan lokal

Kearifan lokal dapat didefinisikan sebagai kekayaan budaya lokal yang mengandung kebijakan, pandangan hidup (*way of life*) yang mengakomodasikan kebijakan (*wisdom*) dan kearifan hidup. Kearifan lokal dalam penelitian ini termasuk konsep kepemimpinan Jawa Hastabrata.

Gaya kepemimpinan Jawa Hastabrata melambangkan kepemimpinan dalam delapan unsur alam yaitu bumi, matahari, api, samudra, langit, angin, bulan dan bintang. Setiap unsur Hastabrata mengartikan tiap karakteristik ideal dari seorang pemimpin. Delapan unsur alam kepemimpinan Hastabrata antara lain: 1) Bumi. (Laku Hambeging Kisma) Bumi merupakan tempat yang kokoh dan senantiasa memberi pada semua makhluk. Pemimpin mampu memberi tanpa pamrih pada bawahan yang diayomi dan menjadi tempat pertama yang bisa diandalkan. 2) Matahari. (Laku Hambeging Baskara) Lewat cahaya matahari pemimpin mampu hidup, berkembang dan beraktivitas. Pemimpin memberi energi berupa visi, tujuan dan alasan untuk setiap tindak keputusan. 3) Api. (Laku Hambeging Agni) Sifat api mencerminkan keberanian dan keyakinan kuat. Muncul ketika menghadapi masalah mampu mempresentasikan ketegasan dalam pengelolaan serta keberanian mengambil keputusan. 4) Samudra. (Laku Hambeging Samodra) Pemimpin adalah sosok yang membuka mata dan pikiran secara luas, bersifat sabar, sehingga mampu mendapatkan

pengetahuan baru dari sekitarnya., 5) Air(Laku Hambeging Tirta) menggambarkan sikap merendahkan diri,menyesuaikan diri,mengerti situasi dan kondisi. 6) Angin.(Laku Hambeging Samirana) Angin dapat berhembus kemana saja. Pemimpin yaitu seseorang keberadaan dan pengaruhnya bisa dirasakan oleh sekitarnya. Keberadaan pemimpin mampu terjun menghadapi masalah dan peduli pada kondisi yang dihadapi. 7) Bulan.(Laku Hambeging Candra) Pemimpin menjadi sosok yang memberikan kedamaian, kenyamanan, dan membuat hati gembira pada sekitarnya. 8) Bintang.(Laku Hambeging Kartika) Satu unsur alam paling indah yang dapat dilihat ketika malam. Tidak hanya indah tetapi memberikan arah mata angin pada yang membutuhkan. Pemimpin menjadi pengarah dan pedoman bagi lingkungannya. Menjadi pengarah artinya menjadi sebuah inspirasi bagi yang lain. Menjadi inspirasi artinya pemimpin memiliki satu prinsip dasar dalam kepemimpinannya.

Berdasarkan pengertian dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut maka peneliti lebih memfokuskan perhatiannya pada kecocokannya antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Gaya kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atautingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hay and Miskel, 1987).

Relevansi peneliti dengan memfokuskan perhatian pada kecocokan antarwatak pribadi dan tingkah laku, sehingga peneliti lebih memilih gaya Kontingensi karena penelitian ini disamping menerapkan peraturan legal formal juga mempertimbangkan kearifan lokal. Hubungannya dengan gaya kepemimpinan Kontingensi yakni menurut Fiedler (1967) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi keefektifan pemimpin antara lain: (1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan, (2) Struktur tugas, (3) Kekuatan posisi. Menurut peneliti hubungan antara pemimpin dan bawahan juga struktur tugas sudah tercakup didalam kepemimpinan legal formal. Namun, pada bagian yang ketiga yakni kekuatan posisi yakni pemimpin dengan

menggunakan otoritasnya dalam memimpin dengan tindakan keras dan perilaku sewenang-wenang. Hal ini yang menyebabkan kepemimpinan tidak mencapai kinerja yang optimal. Oleh sebab itu maka pada bagian ini kearifan lokal disisipkan, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar ketika pemimpin dalam tindakan perilaku tidak keras, sabar dan tidak sewenang-wenang. Adanya perilaku sabar dan penuh tindakan pengayoman maka semua tindakan tersebut pada kearifan lokal sehingga kinerja sekolah dapat tercapai dengan optimal.

Gaya kepemimpinan kontigensi tersebut beranggapan bahwa, kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*). Ada tiga faktor situasi antara lain hubungan antara pemimpin dan bawahan struktur tugas dan kekuatan posisi. Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Gaya kontingensi berpendapat bahwa efektivitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hans, 1971). Menurut House (1971) tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam empat kelompok, yaitu: 1) *Supportive leadership* yakni perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan. 2) *Directive leadership*. Pemimpin mampu mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan petunjuk yang ada. 3) *Participatory leadership*. Konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan. 4) *Achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Dua variabel situasi yang sangat menentukan efektivitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti peraturan dan prosedur yang ada. Gaya kepemimpinan kontigensi tersebut menjelaskan watak kepribadian seorang pemimpin hubungannya dengan kinerja. Teori tersebut sangat sesuai untuk menganalisis rencana penelitian penulis yang berjudul Kearifan Lokal

dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hasta Brata pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember).

Gaya kepemimpinan kontingensi ini diterapkan karena menurut Fiedler (1967) ada tiga faktor, yaitu menjelaskan hubungan pemimpin dengan bawahan, menjelaskan struktur tugas serta menjelaskan kekuatan posisi. Diantara ketiga faktor tersebut ada yang perlu disisipkan kepemimpinan kearifan lokal yaitu kekuatan posisi. Pada faktor ini sampai sejauh mana kekuatan kekuasaan pemimpin dalam menggunakan otoritasnya, memberikan hukuman sanksi yang dilakukan dengan tindakan keras tanpa kearifan, tidak bisa diterima dengan bawahan sehingga tidak menghasilkan kinerja yang optimal. Berdasarkan pada gaya kepemimpinan kontingensi tersebut, ternyata ditemukan kepemimpinan yang hanya menunjukkan kekuatan, kekuasaan dengan perilaku keras, tidak menjaga perasaan, tidak ada komunikasi karena pemimpin memegahkan diri. Pada akhirnya kinerja lembaga tidak optimal. Untuk menghasilkan kinerja lembaga dengan optimal, dibutuhkan kepemimpinan yang sabar, ngayomi, melindungi, ramah, komunikatif. Semua bentuk sikap ini terdapat dalam konsep kearifan lokal kepemimpinan Hastabrata. Pada faktor ketiga ini bentuk kepemimpinan dalam kearifan lokal dikombinasikan.

2.3.6 Teori Pengambilan Keputusan

Menurut Siagian (1973:82) titik tolak dari semua pembahasan tentang pengambilan keputusan ialah pimpinan. Tugas utama dari seseorang pemimpin adalah untuk memimpin. Definisi ini sederhana namun sering diabaikan sehingga menyebabkan orang untuk melupakannya. Kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang pemimpin seseorang sekelompok orang untuk memperoleh kepercayaan dari seorang yang dipimpin dan keterampilan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpin sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan efisien, efektif dan ekonomis. Seorang pemimpin harus mempunyai keberanian untuk

mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dari resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya. Seorang pemimpin memerlukan pengetahuan yang mendalam tentang tindak tanduk bawahannya. Oleh karena tindak tanduk para bawahan itu akan sangat mempengaruhi efektif tidaknya kepemimpinan seseorang. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan tindak tanduk tersebut sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Hanya dengan jalan demikianlah pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan efisien, efektif dan ekonomis.

a. Definisi Pengambilan Keputusan

Pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengertian ini menunjukkan lima hal dengan jelas sebagai berikut:

1. Dalam proses pengambilan keputusan tidak ada hal yang terjadi secara kebetulan.
2. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara sembrono. Cara pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu.
3. Bahwa sebelum sesuatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, hakekat daripada masalah itu harus diketahui dengan jelas. Perlu dipehatikan bahwa pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah pemecahan masalah dengan sebaik-baiknya
4. Bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui ilham atau karangan, namun harus didasarkan fakta yang terkumpul dengan sistematis terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga fakta data tersebut sungguh-sungguh dapat dipercayai dan bersifat *up to date*.

5. Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif itu dianalisis dengan matang. (Siagian, 1973)

Pengambilan keputusan yang tidak berdasarkan hal-hal tersebut, akan dihadapkan masalah misalnya tidak tepatnya keputusan karena kesimpulan yang diperoleh dari fakta-fakta dan data yang tidak *up to date* dan tidak dapat dipercaya. Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi untuk melaksanakannya baik ditinjau dari segi manusia, uang maupun material. Ketidakmauan orang-orang pelaksanaannya karena tidak terlihat dalam keputusan yang diambil sesuatu hal yang menunjukkan adanya sinkronisasi antara kepentingan organisasi dan kepentingan pribadi orang-orang dalam organisasi tersebut. Timbulnya penolakan terhadap keputusan karena fakta lingkungan belum disiapkan untuk menerima akibat dari keputusan yang diambil. Kesemua ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sebagai tugas terpenting terutama bagi seorang pemimpin yang baik.

b. Prosedur dasar mengambil keputusan

Siagian (1973) menjelaskan bahwa semakin perkembangan pengetahuan dan teknologi semakin pesat, maka semakin rumit pula tugas mengambil keputusan. Hal ini karena hal-hal berikut.

1. Informasi yang harus diperhitungkan semakin besar volumenya.
2. Aparat pelaksanaan keputusan semakin besar.
3. Kepentingan para pelaksana semakin berbeda-beda.
4. Teknik-teknik pengambilan keputusan semakin canggih.
5. Terjadinya perubahan lingkungan yang sangat cepat.
6. Keputusan yang semakin mendukung. (Siagian, 1973)

Menurut Siagian (1973) seseorang yang hendak mengambil sesuatu keputusan harus tidak dipengaruhi berbagai faktor kecuali faktor yang relevan ada hubungannya

langsung dengan sesuatu masalah yang dihadapi yang pemecahannya dilaksanakan melalui suatu keputusan. Seorang pemimpin yang baik perlu mempunyai sifat kesiagaan untuk mengenal masalah yang perlu dipecahkan. Pengambilan keputusan merupakan suatu teknik untuk memecahkan suatu masalah dengan menggunakan teknik ilmiah. Ada tujuh langkah antara lain:

1. Mengetahui hakekat dari masalah yang dihadapi dan mendefinisikan masalah yang dihadapi secepat-cepatnya
2. Mengumpulkan fakta-fakta dan data yang relevan
3. Mengolah fakta dan data-data
4. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh
5. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang
6. Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan
7. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat dampak keputusan yang telah diambil (Siagian, 1973). Langkah-langkah ini ada relevansinya dengan penelitian antara lain peneliti dapat meneliti secara mendalam, memahami suatu masalah yang rumit, memahami setiap fenomena dan mampu menelaah suatu latar belakang tentang motivasi, peranan, nilai, sikap dan persepsi dapat memahami tentang situasi dan kenyataan yang dihadapi seseorang, peneliti dapat memahami menemukan perspektif baru.

2.3.7 Komunikasi

a. Definisi komunikasi

Kegiatan komunikasi selalu terjadi dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam kehidupan *public relations*. Hal ini berarti bahwa tidak ada aktivitas tanpa ada komunikasi secara langsung maupun tidak langsung, verbal maupun nonverbal dengan bentuk apapun. Begitu juga organisasi lembaga itu menempatkan komunikasi sebagai salah satu unsur administrasi (Rumanti OSF, 2002:85).

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan dan menunjukkan sikap tertentu. Cara seperti ini disebut komunikasi non verbal. Terdapat beberapa pendapat komunikasi menurut ahli, misalnya menurut Effendy (1994) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik secara lisan (langsung) ataupun tidak langsung (melalui media). Sedangkan, menurut Raymond Ross (1994) bahwa komunikasi adalah proses menyortir, memilih dan pengiriman simbol-simbol sedemikian rupa agar membantu pendengar membangkitkan respons atau makna dari pemikiran yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator. Komunikasi terjadi saat satu sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan niat sadar untuk memengaruhi perilaku mereka. Hal tersebut yang diungkapkan oleh Miller. Pendapat lain menurut Rogers (1994) bahwa komunikasi adalah proses suatu ide dialihkan dari satu sumber kepada satu atau banyak penerima dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.

Hovland juga berpendapat komunikasi adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan (biasanya dengan menggunakan lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain. Komunikasi adalah transmisi informasi yang terdiri dari rangsangan diskriminatif dari sumber kepada penerima, Hal tersebut telah diungkapkan oleh New Comb. Menurut Barelson & Steiner komunikasi adalah proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, grafis, angka, dsb. Pendapat lain juga diungkapkan oleh Cherry bahwa komunikasi adalah proses dimana pihak-pihak saling menggunakan informasi dengan

untuk mencapai tujuan bersama dan komunikasi merupakan kaitan hubungan yang ditimbulkan oleh penerus rangsangan dan pembangkitan balasannya.

b. Fungsi komunikasi

Deutsch (1996) Wiseman dan Barker menjelaskan tiga fungsi dari model komunikasi antara lain:

1. Melukiskan proses komunikasi.
2. Menunjukkan hubungan visual.
3. Membantu dalam menemukan dan memperbaiki kemacetan komunikasi.

Berdasarkan definisi yang dijelaskan pada bagian sebelumnya. Model komunikasi ini mempunyai manfaat dan fungsi yang penting dalam komunikasi diantaranya sebagai berikut.

1. Menjelaskan element element dalam komunikasi

Model komunikasi merupakan gambaran proses komunikasi yang ditampilkan dalam bentuk gambar dan garis setiap element dari komunikasi dapat dijelaskan secara visual dan hubungannya dengan element lainnya. Dengan demikian sebuah model komunikasi dapat membantu individu dalam memahami apa sajakah elemen penting dalam berkomunikasi.

2. Acuan dalam membuat riset dalam komunikasi

Elemen yang dijelaskan dalam model komunikasi ini dapat pula membantu ilmuan dalam komunikasi memahami proses dasar dalam komunikasi, sehingga dapat memahami bentuk dan pola dalam berkomunikasi itu. Pengetahuan mengenai pola dan acuan dalam proses komunikasi ini dapat digunakan untuk pengembangan riset dalam bidang komunikasi, sehingga dapat meningkatkan keefektifan dalam berkomunikasi.

3. Memprediksikan kemungkinan sukses ataupun gagalnya sebuah proses komunikasi

Dengan mempelajari model dalam komunikasi seseorang dapat memprediksi apakah komunikasi akan berjalan lancar ataupun terhambat. Kita dapat mengenali ciri

ciri komunikasi yang akan berhasil dan yang akan gagal berdasarkan element dalam komunikasinya dan juga kegagalan yang mungkin muncul dalam prosesnya.

c. Manfaat model komunikasi

Deutsch (1996) menjelaskan setidaknya ada empat fungsi model sebagai berikut.

1. *Organizing function*, mengorganisasikan (kemiripan data dan hubungan) yang tadinya tidak teramati. Suatu model memberi gambaran umum suatu keadaan tertentu yang berbeda.
2. *Explaining*, menunjukkan fakta-fakta dan metode baru yang tidak diketahui (heuristik).
3. *To predict*, sebuah model memungkinkan kita untuk memprediksi outcome atau keadaan dari suatu peristiwa.
4. Mengukur fenomena (pengukuran).

d. Model Komunikasi

Model komunikasi berfungsi sebagai sarana untuk menjelaskan, memprediksikan dan juga mengukur fenomena. Terdapat berbagai model dalam komunikasi namun secara umum model dalam komunikasi terbagi menjadi tiga perpektif yaitu model linear, model interaksional dan model transaksional. Dengan memahami model dalam komunikasi, dapat membantu individu dalam memaksimalkan fungsi komunikasi, meminimalkan kegagalan dalam berkomunikasi dan juga mengembangkan ilmu komunikasi. Prinsip dasar dari model komunikasi terdiri dari element wajib dalam melakukan komunikasi yaitu sender, pesan dan receiver. Berdasarkan elemen ini Davito (2004) dalam bukunya menjelaskan prinsip dasar dalam model komunikasi berdasarkan tiga perspektif.

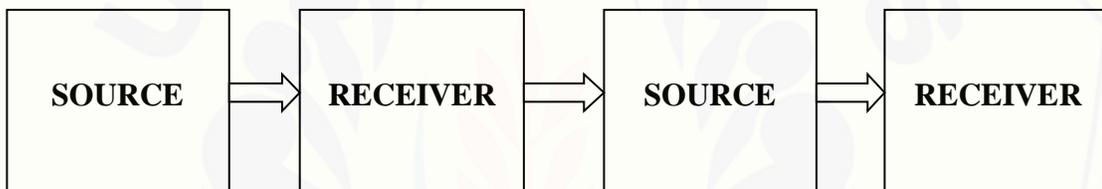
1. Perspektif Linear

Dalam pandangan linear, komunikasi adalah proses satu arah yang dimana speaker (penyampai pesan) berbicara dan listener (penerima pesan) mendengarkan.

Model komunikasi ini dikemukakan oleh Claude Shannon dan Warren Weaver pada tahun 1949 dalam buku *The Mathematical of Communication*. Mereka mendeskripsikan komunikasi sebagai proses linear karena tertarik pada teknologi radio dan telepon dan ingin mengembangkan suatu model yang dapat menjelaskan bagaimana informasi melewati berbagai saluran (*channel*).

Suatu konsep penting dalam model ini adalah gangguan (*noise*), yakni setiap rangsangan tambahan dan tidak dikehendaki yang dapat mengganggu kecermatan pesan yang disampaikan. Gangguan ini selalu ada dalam saluran bersama sebuah pesan yang diterima oleh penerima.

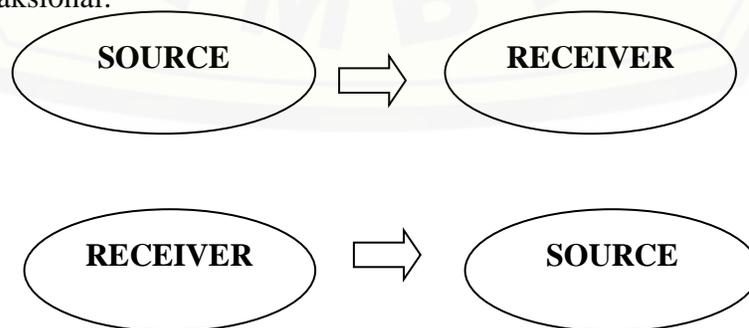
Model Linear:



2. Perspektif Interaksional

Dalam pandangan interaksional maka speaker dan listener berbicara bergantian, dimana speaker berbicara listener mendengarkan kemudian bergantian listener berbicara, speaker mendengarkan. Menurut perspektif ini orang yang berkomunikasi adalah orang yang mengembangkan potensi manusiawinya melalui interaksi sosial. Menurut perspektif interaksional ini speaker dan listener mempunyai kedudukan yang sama.

Model interaksional:



3. Perspektif Transaksional

Dalam pandangan Transaksional maka seorang speaker di waktu yang sama juga menjadi listener dan seorang listener di waktu yang sama juga menjadi speaker. Ketika speaker berbicara listener mendengarkan, namun ia juga mungkin sedang berbicara dengan dirinya sendiri atau lingkungannya dan vice versa. Model ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses kooperatif dimana speaker dan listener bertanggung jawab untuk memastikan informasi yang disampaikan dan diterima adalah benar.

2.3.8 Teori Konstruksi Sosial

Teori konstruksi sosial dicetuskan pertama kali oleh Berger dan Luckmann dengan menerbitkan buku yang berjudul *the Sosial Construction of Reality* pada tahun 1967. Teori konstruksi sosial merupakan teori yang berusaha menganalisa pembentukan realita yang ada dimasyarakat (*sosial construction of reality*) (Berger dan Luckmann, 1990). Teori ini untuk menjelaskan mengenai konstruksi sosial kepemimpinan Jawa pada gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah di Kabupaten Jember. Relevansi teori ini dengan penelitian yakni berdasarkan pada teori konstruksi sosial tersebut, mampu menganalisis keefektifan gaya kepemimpinan Jawa yang diterapkan kepala sekolah menengah di Kabupaten Jember.

Konsep pokok teori konstruksi sosial memandang masyarakat sebagai proses yang berlangsung dalam tiga momen dialektis yang simultan. Ketiga komponen tersebut adalah eksternalisasi, obyektivasi dan internalisasi serta masalah legitimasi yang berdimensi kognitif dan normatif (Berger dan Luckmann, 1990). (Berger dan Luckmann, 1990) menyatakan bahwa pada dasarnya semua pengetahuan termasuk pengetahuan yang diberikan oleh akal berasal dari realitas sehari-hari. Pengetahuan akal sehat (*common-sense knowledge*) adalah pengetahuan yang saya punyai

bersama-sama dengan orang-orang lain dalam kegiatan rutin yang normal dan sudah jelas dengan sendirinya dalam kehidupan sehari-harinya.

Kenyataan sehari-hari diterima begitu saja sebagai kenyataan oleh masyarakat, namun juga perlu adanya peralihan yang besar jika masyarakat akan melakukan perenungan teoritis atau keagamaan (Berger dan Luckmann, 1990). Jadi kenyataan alamiah memberikan pengetahuan kepada masyarakat yang ada didalamnya namun kenyataan ilmiah ini bisa berubah ketika ada individu yang akan mengubah kenyataan tersebut berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya seperti implementasi ajaran agama. Pelaksanaan perubahan ini tidak mudah, tetapi hal tersebut bisa menjadi lebih mudah jika masyarakat mengalami suatu masalah.

Pengetahuan yang diperoleh manusia melalui internalisasi akan dijadikan sebagai dasar perilaku masyarakat. Dengan kata lain manusia bertindak atas makna-makna yang ada pada diri manusia. Hal ini didukung oleh (Weber, 1947) yang menyatakan bahwa kehidupan sehari-hari individu penuh dengan makna-makna yang merupakan hasil dari eksternalisasi interaksi beberapa manusia.

Eksternalisasi merupakan usaha pencurahan manusia secara terus-menerus kedalam dunia, baik dalam aktivitas fisik maupun mentalnya (Susilo, 2008). Dalam eksternalisasi manusia merumuskan nilai-nilai, tentang istilah-istilah, bahasa maupun makna-makna yang mengaturnya. Hal ini yang sering disebut realitas sosial.

Secara definisi realitas sosial merupakan hasil interaksi antara berbagai individu dalam komunitas tertentu. Pada saat interaksi berlangsung terjadi internalisasi pengetahuan diantara anggota masyarakat yang belum memiliki pengetahuan tersebut. Hal inilah yang disebut transfer pengetahuan.

Pada tahapan selanjutnya, pengetahuan akan menjadi dasar perilaku dan memungkinkan terjadinya realitas yang baru. Hal ini dikarenakan manusia dalam berinteraksi akan menghasilkan realitas sosial yang ada di lingkungannya. Manusia

secara bersama-sama menghasilkan suatu lingkungan manusiawi, dengan totalitas bentuk-bentuk sosio-kultural dan psikologisnya (Berger dan Luckmann 1990).

Tatanan sosial yang merupakan realitas sosial dalam jangka panjang juga merupakan produk manusia yang diproduksi sepanjang proses eksternalisasi secara terus-menerus. Tatanan sosial merupakan suatu produk manusia atau lebih tepat lagi suatu produksi manusia yang berlangsung terus menerus, ia diproduksi oleh manusia sepanjang eksternalisasinya secara terus menerus (Berger dan Luckmann 1990). Pada tahapan selanjutnya dari konstruksi sosial adalah proses pelembagaan (Berger dan Luckmann 1990). Pada tahapan ini realitas sosial yang telah dibentuk dilembagakan (legitimasi).

2.3.9 Kinerja pemerintah daerah dalam pendidikan

a. Pengertian kinerja pendidikan

Kinerja pendidikan mempunyai pengertian yaitu proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan proses perbuatan, cara mendidik. Apabila berbicara masalah pendidikan banyak beberapa hal yang bisa diangkat antara lain sarana pendidikan, pelaku pendidikan, mulai dari pengajar sampai pada siswa yang diajar. Pendidikan merupakan sektor yang paling banyak bersentuhan dengan masyarakat umum. Kualitas pendidikan di Indonesia sampai saat ini sangat memprihatinkan. Banyak masalah yang dihadapi pelayanan publik dalam bidang pendidikan mengakibatkan kualitas pendidikan di Indonesia belum terlaksana secara efisien dan efektif.

b. Kualitas kinerja pemerintah daerah dalam pendidikan

Berbagai faktor yang menyebabkan kualitas di Indonesia semakin terpuruk. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Rendahnya kualitas sarana fisik belajar.

Untuk sarana fisik misalnya banyak sekali sekolah dan perguruan tinggi yang gedungnya rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, buku perpustakaan tidak lengkap. Sementara laboratorium tidak standar, pemakaian teknologi informasi tidak memadai bahkan banyak sekolah yang tidak memiliki gedung sendiri, tidak memiliki laboratorium.

2. Kualitas guru pengajar.

Kebanyakan guru belum mempunyai profesional yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 UU No 20/2003 yaitu melaksanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat.

Walaupun guru dan pengajar bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan pendidikan tetapi pengajaran merupakan sentral pendidikan dan kualifikasi. Sebagai cermin kualitas, tenaga pengajar memberikan andil sangat besar terhadap kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Kualitas guru dan pengajar yang rendah dipengaruhi oleh masih rendahnya tingkat kesejahteraan guru.

Meningkatkan kualitas pendidikan dasar tetap merupakan tantangan utama di Indonesia. Tanpa adanya sebuah pendidikan dasar yang berkualitas, anak-anak akan gagal mendapatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalani hidup yang produktif dan seutuhnya. Oleh karena itu, Indonesia ditantang untuk membangun sumber daya manusia yang diperlukan agar dapat menopang pertumbuhan ekonomi yang kuat.

Reformasi desentralisasi pada awal tahun 2000 telah menjadikan pemerintah daerah bertanggung jawab atas penyelenggaraan layanan-layanan dasar. Hal ini membuat pemerintah daerah berupaya keras untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Laporan “Tata Kelola Pemerintah Daerah dan Kinerja Pendidikan: Survei Kualitas Tata Kelola Pendidikan pada 50 Pemerintah Daerah di Indonesia”, menggali kualitas

tata kelola pemerintah daerah, mempengaruhi penyampaian layanan dan menilai kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola layanan pendidikan secara efektif.

3. Tata kelola pendidikan yang lebih baik berkaitan dengan kinerja pendidikan yang lebih baik

Pemerintah daerah dengan tata kelola yang lebih baik cenderung untuk membuat keputusan yang lebih baik. Sebagai contoh, pemerintah daerah dengan tata kelola yang baik memiliki guru-guru berkualitas dengan proporsi yang lebih besar dan terdistribusi secara lebih merata dibandingkan dengan pemerintah daerah dengan indikator tata kelola lebih rendah. Pada akhirnya, laporan ini mendapatkan bahwa pembuatan keputusan yang lebih baik juga berkaitan dengan hasil pendidikan yang lebih baik.

4. Terdapat peningkatan yang moderat dalam tata kelola pendidikan

Secara keseluruhan kualitas tata kelola pendidikan daerah sedikit lebih baik dalam kurun waktu 3 tahun ini. Akan tetapi, peningkatan total menutupi perbedaan antara area tertentu dari tata kelola. Sebagai contoh, pemerintah daerah yang terlihat mempunyai kinerja bagus dalam standar penyelenggaraan layanan pendidikan, ternyata mempunyai peringkat cukup rendah dalam sistem pengendalian manajemen mereka.

5. Terlihat peningkatan dalam kualitas sistem informasi manajemen pendidikan dan proses-proses untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas.

Selama periode 3 tahun, pemerintah daerah berupaya keras untuk mendorong partisipasi masyarakat yang lebih luas dalam kegiatan pengambilan keputusan dengan memperkenankan partisipasi masyarakat dalam sesi pelaporan audit dan akuntabilitas perlementer. Pada tahun 2012 lebih banyak Kantor Dinas Pendidikan menyusun aturan dan prosedur secara tertulis untuk pengumpulan dan pemeriksaan data. Tetapi, dua pertiga dari pemerintah-pemerintah daerah tidak berhasil memiliki sistem ini ditahun 2012.

6. Kelemahan dalam cara-cara daerah mengelola dan menggunakan sumber daya pendidikan tampaknya semakin meningkat.

Adanya kemunduran efektifitas sistem pengendalian manajemen, sebagai contoh, jumlah pemerintah daerah yang secara sistematis mendokumentasikan dan menyebarkan contoh-contoh inovasi dan praktik yang baik turun drastis antara tahun 2009 dan 2012. Dalam hal kemampuan Kantor Dinas Pendidikan untuk merencanakan, menganggarkan dan memantau sumber daya pendidikan. Kajian ini menampilkan gambaran gabungan. Hanya 12% dari pemerintah daerah melakukan konsolidasi atas rencana pembangunan sekolah untuk digunakan dalam proses perencanaan pendidikan di daerahnya tetapi lebih banyak pemerintah daerah yang menetapkan prioritas anggaran sebelum menetapkan anggaran tahunan mereka.

7. Dibutuhkan pendekatan multi-sektor bagi pengembangan kapasitas.

Adanya keterbatasan dalam menangani kelemahan-kelemahan tata kelola pemerintah daerah melalui kegiatan pengembangan kapasitas sektor tertentu. Pejabat Dinas Pendidikan di daerah melihat bahwa, banyak tantangan terkait dengan sistem ditingkat daerah (misal, sistem perencanaan dan anggaran) dan bukan hambatan pada sistem pendidikannya secara khusus. Namun, Dinas Pendidikan tidak bisa mengatasi hambatan umum tersebut. Jika manajemen dan tata kelola sistem pendidikan daerah hendak ditingkatkan, maka sangatlah penting untuk mengatasi kelemahan dan keterbatasan pada tingkat yang lebih luas tersebut.

8. Menyesuaikan tingkatan dan jenis dukungan pengembangan kapasitas kepada karakteristik daerah.

Jenis dan tingkatan dukungan yang dibutuhkan oleh pemerintah daerah untuk memperkuat tata kelola pendidikan sangatlah bervariasi. Sebagai contoh, sosialisasi dan penyebaran informasi kepada penduduk setempat akan jauh lebih mudah bila terdapat media lokal yang giat dan terdapat berbagai jenis saluran komunikasi sebagai pendukung. Penyebaran dan sosialisasi informasi akan lebih sulit ketika tidak ada

media lokal yang hidup dan komunikasi terhalang oleh keterbatasan infrastruktur dan rintangan geografis. Agar dapat berhasil, program-program pengembangan kapasitas yang akan datang harus memperhitungkan rintangan-rintangan khusus yang dihadapi oleh suatu daerah.

c. Tujuan kinerja pemerintah daerah dalam pendidikan

1. Memberikan penilaian tentang kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan dasar
2. Menggali keterkaitan antara tata kelola dan kinerja pendidikan daerah
3. Menelusuri perubahan-perubahan terbaru di dalam tata kelola pendidikan
4. Menilai dampak kegiatan-kegiatan pengembangan kapasitas yang didukung para donor di bidang tata kelola.

d. Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kata kunci dari sistem tersebut yang dapat diartikan sebagai perwujudan dari kewajiban seseorang atau instansi pemerintah, untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban dan berupa laporan akuntabilitas yang disusun secara periodik. Tujuannya adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Sedangkan sasaran dari sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah:

1. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya;
2. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah;
3. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional;

4. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

2.3.10 Teori Fenomenologi

Fenomenologi adalah phenomenon yakni penampakan realitas pada alam kesadaran, dengan kata lain istilah fenomenologis adalah suatu studi tentang cara dimana fenomena tersebut muncul di depan kita, pemunculan yang paling mendasar sebagai suatu aliran pengalaman-pengalaman inderawi yang berkesinambungan (Craib 1992:128 dalam teori-teori sosial budaya 1994:147). Pendekatan fenomenologis ini bermaksud mempelajari fakta sosial secara langsung, memusatkan perhatian pada proses terbentuknya fakta sosial.

Fenomenologi ini adalah salah satu pendekatan penelitian kualitatif yakni menitik beratkan pada pengumpulan data dari suatu subyek tentang situasi dan perilaku kehidupannya sehari-hari, yakni apa yang harus dilakukan peneliti yakni pengamat imajinasi, berfikir secara abstrak serta mampu menghayati fenomena (Yuswadi, 2013). Relevansi teori ini dengan penelitian yang berjudul Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember) untuk menjelaskan bagaimana cara pengambilan data dalam metode penelitian kualitatif, meliputi studi kasus, fenomena apa yang terjadi di lapangan, bagaimana menentukan subyek penelitian secara purposive sampling, bagaimana menetapkan sumber informasi kunci (*Key Informan*), menentukan sumber informasi penunjang (*supporive informan*) yang terdiri kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, wali murid. Fenomena yang akan diteliti tentang kepemimpinan pendidikan pada sekolah menengah di Kabupaten Jember dalam menerapkan gaya kepemimpinan legal formal dengan mempertimbangkan kearifan lokal. Peneliti dalam pandangan fenomenologi ini berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya dengan orang-orang yang berada dalam situasi dan kondisi. Peneliti akan berhubungan langsung dengan sumber data penelitian dan memerlukan

wawancara yang mendalam agar semua pertanyaan penelitian dapat dieksplorasi dengan jelas.

2.3.11 Kerangka Konseptual

Dalam sebuah lembaga atau organisasi baik yang dibentuk secara formal maupun informal membutuhkan sebuah kepemimpinan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga tersebut. Beberapa aspek yakni kepemimpinan, administrasi, manajemen dan organisasi. Aspek kepemimpinan merupakan inti dari organisasi yang memegang peranan sangat penting karena pemimpin adalah orang utama yang menentukan hitam putihnya organisasi yang dibawahnya. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut George Terry (dalam Masudi, 2009) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain atau masyarakat agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok.

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini merupakan konseptualisasi fenomena empiris hasil pengamatan selama proses penelitian, yakni konsep Kepemimpinan Kontingensi dan konsep kepemimpinan Jawa Hasta Brata. Konsep kepemimpinan Kontingensi. Teori ini merupakan studi kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin tingkah lakunya dan variabel variabel situasional.

Konsep Jawa Hasta Brata merupakan teori kepemimpinan Jawa yang mana merupakan kepemimpinan keturunan, secara sadar menuntut pemimpin untuk berlaku benar, jujur, adil, bijaksana. Pemahaman ini sangat berlaku untuk diterapkan pada era modern, sebab era kepemimpinan modern ini dituntut untuk menguasai IPTEK, iman, taqwa, agama dan emosional. Dengan demikian konsep tersebut merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi. Menurut Yasasusastra (2011) yang

menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus meneladani 8 (delapan) sifat dalam Hasta Brata.

Konsep kepemimpinan Hasta Brata merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah kuna Mahabarata. Yasasusatra (2011) menjelaskan, menurut konsepsi ini seorang pemimpin harus meniru delapan sifat alam sebagai berikut:

1) Bumi (*Laku Hambeging Kisma*)

Bumi wataknya adalah ajeg. Untuk itu seorang pemimpin sifatnya harus tegas, konstan, konsisten, dan apa adanya. Disamping itu, bumi juga menawarkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih, dan tidak membeda-bedakan. Maka seorang pemimpin harus memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu dan dengan konsisten.

2) Matahari (*Laku Hambeging Baskara*)

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata diseluruh pelosok bumi. Pemimpin harus memberi semangat, membangkitkan motivasi dan memberi kemanfaatan pengetahuan bagi orang yang dipimpinya.

3) Bulan (*Laku Hambeging Candra*)

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Pemimpin harus mampu memberi kesempatan dikala gelap, memberi kehangatan dikala susah, memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

4) Bintang (*Laku Hambeging Kartika*)

Bintang adalah penunjuk arah yang indah. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinya

5) Api (*Laku Hambeging Dahana*)

Api bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu membakar jika diperlukan. Jika terdapat resiko yang mungkin bisa merusak organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu untuk merusak dan menghancurkan resiko tersebut, sehingga bisa sangat membantu untuk kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya.

6) Angin (*Laku Hambeging Samirana*)

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana aja. Jadi pemimpin itu harus mampu berada dimana saja dan bergerak ke mana saja dalam artian bahwa meskipun mungkin kehadiran seorang pemimpin itu tidak disadari, namun dia bias berada dimanapun dia dibutuhkan oleh anak buahnya. Pemimpin juga tak pernah lelah bergerak dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

7) Laut atau samudra (*Laku Hambeging Samodra*)

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai. Artinya seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada dalam menerima banyak masalah dari anak buah. Disamping itu, seorang pemimpin harus menyikapi keanekaragaman anak buah sebagai hal yang wajar dan menanggapi dengan kacamata dan hati yang bersih.

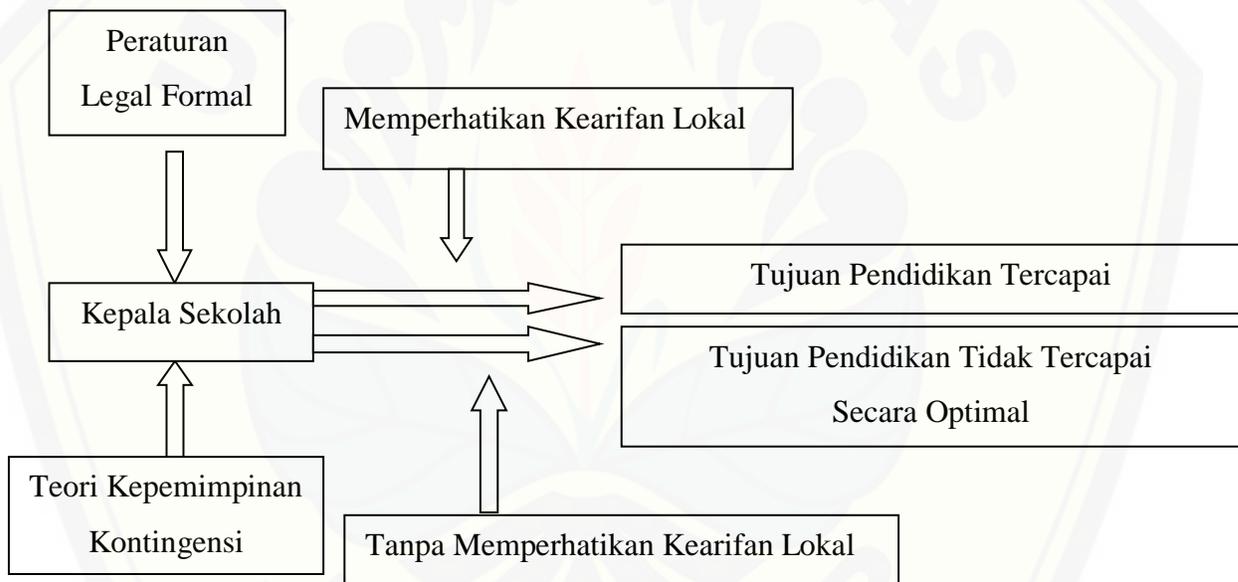
8) Air (*Laku Hambeging Tirta*)

Mengikuti tabiat air (Sikap merendahkan diri, menyesuaikan diri, mengerti situasi dan kondisi). Air mengalir sampai jauh dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah. Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Artinya pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan.

Selain itu, sifat dasar air adalah menyucikan. Pemimpin harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal yang kotor dan mengotori.

Laut dan Samudra digambarkan memendam segala kemampuan, kelebihan dan potensinya berada dalam kandungan air yang dalam.

Itulah bentuk konsep kepemimpinan Hastabrata yang cukup dikenal luas dan layak menjadi bahan renungan untuk mengembangkan prinsip kepemimpinan di Indonesia. Perlu diketahui begitu banyak teori kepemimpinan yang telah dirumuskan, dari teori kepemimpinan demokratis, teori kepemimpinan kharismatik, teori kepemimpinan transformatif dan teori kepemimpinan kontingensi. Namun menurut peneliti, teori-teori tersebut belum jelas membuahkan kinerja. Oleh karena itu, penulis menerapkan kepemimpinan dalam hal ini kearifan lokal.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber Data: Data diolah

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang memiliki beberapa ciri yaitu: (i) lebih melihat proses daripada produk dari objek penelitiannya; (ii) analisis data secara induktif; (iii) menekankan tingkat validitas internal dari pada validitas eksternal, (iv) interpretasi secara mendalam dan kritis. Jennifer Engel (2003) menyebutkan ada empat kriteria utama validitas guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif yaitu: standar kredibilitas, standar transferabilitas, standar dependabilitas dan standar konfirmabilitas. Dengan memperhatikan ciri dan kriteria tersebut diatas maka penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang lebih mementingkan penggalian informasi dari para informan. Penggalian data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode wawancara mendalam.

Dengan digunakannya metode kualitatif dalam penelitian ini maka instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, sehingga peneliti berusaha memaknai data hasil penelitian dan situasi lapangan yang ditemukan. Penelitian kualitatif ini bertujuan menggambarkan realitas, obyek penelitian, meringkaskan berbagai situasi atau berbagai fenomena sosial yang ada. Realitas itu merupakan ciri, karakter, sifat, model, tanda, dan gambaran tentang kondisi yang menarik sesuai dengan objek yang diteliti terutama realitas sosial kepemimpinan sekolah menengah di Kabupaten Jember. Selain itu pemilihan metode kualitatif pada penelitian ini karena area kajian penelitian merupakan hubungan kerja antara kepala sekolah, guru, dan karyawan, serta manajemen mutu kualitas pendidikan.

Sebagian besar dari area penelitian ini ada pada makro objektif yakni sebuah sistem kepemimpinan Jawa (Hastabrata) dan sebagian kecil lainnya berada pada makro subjektif, yakni hubungan kerja antara kepala sekolah, guru dan karyawan terdapat norma nilai-nilai budaya.

Dalam penelitian kualitatif fokus dan lokus masalah cenderung membongkar realitas tidak kelihatan sebagai fenomena sosial yang akan diungkapkan maknanya. (Bungin, 2007:53). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini mendeskripsikan suatu gejala peristiwa, kejadian-kejadian yang ada di lapangan. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2005). Salah satu pendekatan kualitatif yakni menitik beratkan pada pengumpulan data dari suatu obyek, tentang situasi dan perilaku kehidupannya sehari-hari. Peneliti harus melakukan pengamatan, melakukan imajinasi, dan peneliti berfikir secara abstrak serta mampu menghayati fenomena yang ada di lapangan (Yuswadi, 2013).

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menjabarkan tentang fokus dan lokus penelitian sebagai berikut:

3.2.1 Fokus Penelitian

Sebagaimana disampaikan Strauss dan Corbin (1990) bahwa fokus penelitian berfungsi untuk mengarahkan penelitian serta menyeleksi jenis data yang diperlukan dan data yang tidak diperlukan. Berdasarkan rumusan masalah yang tertera dalam bagian pendahuluan, maka penelitian ini mengambil fokus kajian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah
2. Meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kultur sosial dan budaya masyarakat Jawa di Jember

3.2.2 Lokus Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya proses penelitian. Dalam hal ini peneliti menentukan lokasi pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember yakni di SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMAN

Sukowono, SMKN 4 Jember dan SMPN 1 Kencong di Jember. Adapun alasan lokasi penelitian ini dipilih, karena sekolah menengah di Kabupaten Jember tersebut telah tercatat keberhasilan dan kehandalan kepala sekolah dalam mengelola sebuah organisasi, disamping itu penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah tersebut belum pernah diteliti.

Dengan memperhatikan beberapa keberhasilan kepala sekolah yang memiliki kehandalan dalam mengelola sebuah organisasi itulah yang menjadi alasan peneliti untuk memilih obyek tersebut. Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah ini juga belum dilakukan oleh peneliti sebelumnya sedangkan. Untuk alasan subyektif dengan pertimbangan bahwa pemilihan lokasi ini semata-mata untuk mendapatkan informasi tentang kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan kearifan lokal Jawa.

3.3 Sumber Data dan Informasi

Sumber data dan informasi dapat berupa sumber manusia. Sebagai informannya adalah kepala sekolah SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMPN 1 Kencong, SMAN Sukowono, SMKN 4 Jember beserta civitas akademika (siswa, guru, karyawan dan lain-lain) dan *stakeholders* serta masyarakat disekitar beberapa sekolah tersebut. Informasi yang dikumpulkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Informasi tentang profil sekolah.
- b. Informasi tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.
- c. Informasi tentang nilai-nilai yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah.

3.4 Instrumen Penelitian

Dalam buku *Handbook of Qualitative Research*, (Norman, 2009) menjelaskan bahwa sebuah penelitian mendasarkan penelitiannya pada instrumen utama yakni peneliti sendiri serta instrumen pembantu berupa semua peralatan yang bersifat membantu dalam proses penelitian antara lain kertas, pena, kamera, *tape recorder* dan lain-lain. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menjadi instrumen utama penelitian. Peneliti sebagai instrumen tidak berarti menghilangkan esensi manusiawi dari peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, yang dituntut dalam posisi peneliti sebagai instrumen adalah kemampuan dalam melakukan penelitiannya sendiri. Instrumen bantu yang dapat digunakan adalah *tape recorder*, kamera, format-format desain penelitian dan alat tulis-menulis.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur penentuan informan dilakukan secara purposive dengan memastikan ciri-ciri dan syarat informan yang ditentukan sebelumnya. Prosedur ini dengan siapa peserta atau informan pernah dikontak atau pertama kali bertemu dengan peneliti adalah penting untuk menggunakan jaringan sosial mereka untuk merujuk peneliti kepada orang lain yang berpotensi berpartisipasi atau berkontribusi atau mempelajari atau memberi informasi kepada peneliti.

Taylor (2003) mengatakan bahwa penelitian kualitatif dengan metode fenomenologi harus menggunakan metode pengumpulan data kualitatif dengan melakukan pengamatan partisipan, wawancara yang intensif (agar mampu menyibak orientasi subjek atau dunia kehidupannya), melakukan analisis dari kelompok kecil dan memahami keadaan sosial subyek penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga proses sebagai berikut:

1. Proses Memasuki Lokasi Penelitian (*getting in*)

Legitimasi informal merupakan kehadiran yang dapat diterima dan dapat dipercaya dan bersumber pada kemampuan menyeluruh peneliti pada tahap awal memasuki lokasi penelitian. Dalam hal ini, peneliti menempuh jalur formal dengan membawa surat ijin penelitian dari lembaga Universitas Jember yang ditujukan kepada Dinas Pendidikan kabupaten Jember terkait penggalian data dan informasi tentang kepemimpinan di SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMAN Sukowono, SMPN 1 Kencong, SMKN 4 Jember. Proses *getting in* berlangsung lancar tanpa adanya kendala dengan membina relasi interpersonal antara peneliti dengan informan yang memang telah terjalin sebelumnya. Interaksi antara peneliti dan informan dibangun dalam relasi yang simpatik dan etis, penuh persaudaraan sesuai dengan kultur masyarakat Kabupaten Jember.

2. Ketika berada dilokasi penelitian (*getting along*)

Selanjutnya, membangun kepercayaan dengan para informan merupakan kunci sukses untuk mencapai dan memperoleh akurasi dan komprehensivitas informasi. Oleh karena itu, peneliti berupaya untuk melakukan hubungan pribadi yang akrab dengan subyek penelitian. Sehingga, peneliti dapat memperoleh informasi yang diperlukan untuk menyibak dan mendeskripsikan fenomena yang ada.

3. Upaya pengumpulan data (*logging the data*)

Setelah kedua proses di atas dilakukan maka pengumpulan data dan informasi bisa dimulai. Pada dasarnya penelitian kualitatif mencakup penelitian yang mempunyai hal-hal berikut sebagai dasar, antara lain; a) kata-kata lisan baik berupa percakapan, kalimat maupun monolog; b) kata-kata lisan dalam jurnal, surat, otobiografi, naskah, teks, buku, laporan resmi, dan dokumen sejarah; c) catatan-catatan lapangan tertulis dari para pengamat atau peserta rapat; d) sejarah kehidupan dan cerita naratif bisa lisan maupun tertulis; e) observasi visual berupa video tape

atau foto, atau bentuk–bentuk pengungkapan diri yang lain seperti ekspresi wajah, gerakan badan, penampilan fisik, cara berpakaian, dan bentuk–bentuk lainnya.

Mengacu pada beberapa pendapat di atas maka pengumpulan data yang tidak dilakukan peneliti menggunakan teknik sebagai berikut:

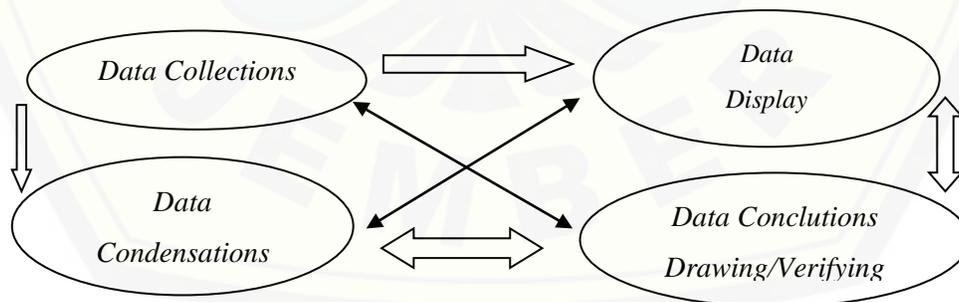
- a. Wawancara dilakukan dengan mendatangi dan mengadakan komunikasi atau bertatap muka dengan narasumber. Wawancara dilakukan secara intensif atau mendalam (*indepth and intensive interview*, maksudnya teknik pengumpulan data dengan cara dialog tanya jawab dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis yang didasarkan pada tujuan penelitian.) kepada informan kunci dan informan lainnya untuk memperoleh informasi mengenai kepemimpinan di SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMPN 1 Kencong, SMAN Sukowono, SMKN 4 Jember.
- b. Observasi yaitu pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, sehingga peneliti dapat melihat secara langsung keadaan yang sebenarnya dan memperoleh gambaran dari obyek yang diteliti secara nyata dan benar sampai diperoleh suatu pemahaman. Observasi digunakan untuk melengkapi dan mengkaji hasil wawancara yang diberikan informan dan kemungkinan belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan realitas sosial atau fenomena yang diteliti. Observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi kepemimpinan di SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMPN 1 Kencong, SMKN 4 Jember dan SMAN Sukowono Jember.
- c. Dokumentasi yaitu untuk melengkapi data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dan observasi, maka peneliti mengambil beberapa gambar kegiatan, mempelajari arsip dan dokumen–dokumen yang telah ada. Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan perolehan data yang non-insani berupa dokumen-dokumen tertulis. Penggunaan teknik pengumpulan data ini tidak lain untuk melengkapi teknik wawancara dan

observasi karena pada dasarnya teknik–teknik pengumpulan data tersebut adalah saling melengkapi. Artinya data yang diperoleh melalui wawancara dapat dilengkapi dengan data observasi dan dilengkapi pula dengan data hasil studi dokumentasi.

3.6 Prosedur Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif yaitu suatu teknik analisis yang menjelaskan dan menjabarkan hasil penelitian secara kualitatif. Analisis tersebut dilakukan mulai awal dan dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Analisis data merupakan proses mengorganisasikan, mengurutkan data ke dalam kategori, pola dan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan proposisinya. Analisis data kemudian dikembangkan dengan cara pengumpulan data dan informasi untuk selanjutnya dimaknai serta diinterpretasi sebagaimana kaidah analisis penelitian kualitatif demi mendapatkan pemahaman.

Proses analisis data tersebut dilakukan terus menerus selama pengumpulan data di lapangan sampai pengumpulan data selesai dilaksanakan. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014: 31-34) analisis ini mencakup beberapa kegiatan yaitu: pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*) dan penyimpulan data (*conclusions: drawing/verifying*).



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles Huberman dan Saldana (2014:33)

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keeluasaan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Kondensasi data sama dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya. Dengan demikian, data lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk menggali selanjutnya apabila diperlukan. Peneliti berusaha memaknai apakah apa saja yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah tersebut dapat dimaknai sebagai kebijakan kepemimpinan yang mengandung nilai-nilai kearifan lokal Jawa atau bukan. (Yuswadi, 2017; hal 51).

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan suatu kegiatan pengorganisan data yang dilakukan dengan cara menyatukan segala informasi yang diarahkan pada upaya menghasilkan kesimpulan. Dalam rangka memahami apa yang sedang terjadi di lapangan, penelitian termasuk dalam rangka menganalisis fakta maupun masalah, data penyajian tersebut sangat penting. Pada tahap ini, setelah peneliti melakukan kondensasi data maka peneliti melakukan penyajian data secara deskriptif dengan mengkaitkan dan menghubungkan antar data yang diperoleh lewat wawancara, observasi, dan hasil pengumpulan data.

3. Penarikan kesimpulan (*Data Conclutions*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan kegiatan terakhir dalam proses penelitian. Dimulai sejak awal peneliti melaksanakan proses pengumpulan data, mencari dan memahami fakta dan makna, mencatat pemahamannya terkait keteraturan, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur, sebab akibat dan proposisi. Penarikan kesimpulan hingga data terakhir bisa terjadi tidak dilaksanakan oleh peneliti. Hal ini tergantung pada hasil catatan di lapangan, cara pengkodeannya, penyimpanan, metode pencarian ulang, kompetensi peneliti, hambatan berupa sarana dan prasarana penelitian.

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, dimulai dari yang sederhana hingga yang kompleks secara simultan sepanjang proses penelitian berlangsung. Kegiatan ini dilakukan oleh peneliti dimulai sejak awal memasuki lapangan penelitian dengan proses pengumpulan data. Peneliti berusaha menganalisis data dengan detail, mencari makna-makna, pola-pola, tema-tema, fakta, hipotesis untuk memperoleh kesimpulan sementara yang bersifat *tentative* hingga bersifat *grounded*. Uji kredibilitas.

Dalam peningkatan kredibilitas penelitian ini, peneliti menggunakan prosedur *triangulation*. Prosedur ini dipilih karena disesuaikan dengan fokus penelitian kualitatif yang dilakukan yang berdasarkan *case study* dimana peneliti merupakan instrumen riset utama.

Adapun prosedur *triangulation* (Creswell & Miller, 2000) menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Peneliti menggunakan berbagai sumber data, teori, metode, dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Menurut Patton (1999) ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan.

a. Triangulasi data

Dilakukan dengan menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Hal ini peneliti lakukan dengan membandingkan hasil temuan di lapangan dengan berbagai informasi mengenai gaya kepemimpinan atau berbagai informasi yang relevan dengan fokus penelitian yang ada dalam majalah atau surat kabar dan juga berbagai artikel yang dimuat dalam internet.

b. Triangulasi pengamat

Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini dosen pembimbing studi kasus bertindak sebagai pengamat

(*expert judgement*) yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data. Sebagai penguat hasil temuan, peneliti melakukan triangulasi pengamat melalui konsultasi dengan dosen pembimbing mengenai hasil pengumpulan data yang telah penulis lakukan.

c. Triangulasi teori

Penggunaan berbagai teori yang berlawanan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat. Triangulasi teori, yaitu melakukan penguraian pola hubungan dan penjelasan yang muncul dari analisis untuk mencari tema dan penjelasan pembandingan. Proses ini dilakukan menggunakan pola pikir induktif dengan menggunakan kemungkinan-kemungkinan logis serta memperhatikan apakah kemungkinan ini dapat ditunjang dengan data yang valid dan sesuai dengan fokus masalah penelitian.

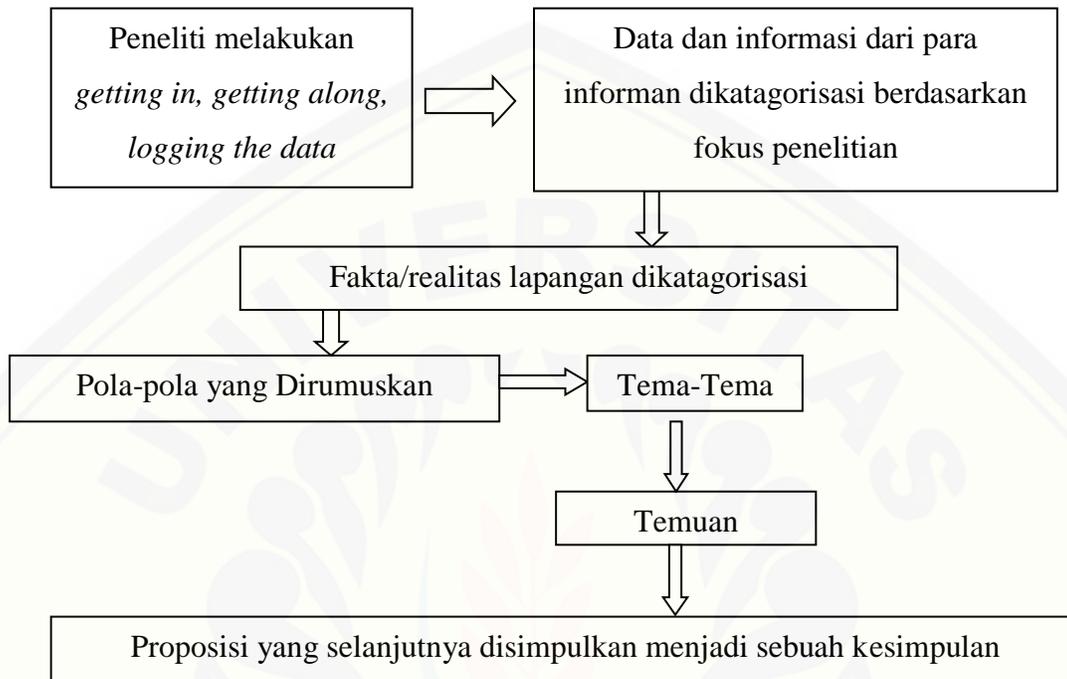
d. Triangulasi metode

Penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

Oleh karena itu untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, peneliti dapat menggunakan lebih dari satu teori, lebih dari satu metode (wawancara, observasi dan analisis dokumen). Disamping itu, peneliti melakukan interview dari bawahan sampai atasan dan menginterpretasikan temuan dengan pihak lain.

Pada penelitian kualitatif ini, proses analisis data dan informasi dilakukan dengan mengedepankan upaya pemaknaan dan pemahaman dibalik realitas dan tindakan kepala sekolah di SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, sman Sukowono, SMPN 1 Kencong, SMKN 4 Jember. Informasi berkenaan dengan realitas dan tindakan inilah yang dianalisis dengan langkah meliputi identifikasi dan katagorisasi informasi, memaknai (*share of meaning*), penyusunan proposisi, dan

diakhiri dengan penyimpulan. Secara garis besar gaya analisis yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Struktur Analisis

3.7 Keabsahan Data

Setiap penelitian memerlukan adanya standar untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran dari hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif standar disebut keabsahan data. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sifat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

1. Derajat kepercayaan

Penelitian ini menggunakan metode yaitu: pertama, melaksanakan *inkuiri* sedemikian rupa dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber, metode

dan teori, melakukan diskusi dengan pemerhati dan peneliti manajemen pendidikan dan kepemimpinan di Jember atau kota lain bila memungkinkan. Kedua, berada dan melakukan kegiatan pemantauan konsep dan aplikasi kepemimpinan dalam jangka waktu yang cukup memadai, sehingga tingkat penghayatan dan pemahaman terhadap dunia kepemimpinan khususnya kepemimpinan dengan kearifan lokal Jawa bisa lebih terjamin dan memadai. Kegiatan utama yang dilakukan untuk memenuhi kriteria ini antara lain:

a. Perpanjangan Masa observasi.

Model atau cara tersebut peneliti sungguh mengenal situasi lingkungan sebaik-baiknya dalam mempergunakan waktu terutama dalam rangka melakukan hubungan baik dengan para informan di lokasi penelitian. Peneliti dapat menguji kebenaran berbagai informasi dan data yang diperoleh dengan benar. Perpanjangan masa observasi ini dapat dilakukan setelah waktu atau masa penelitian dianggap telah selesai. Proses kegiatan mengulang kembali tahap-tahap yang telah dilakukan sebelumnya, sangat penting dalam rangka mengecek kembali apakah data yang telah diterima selama ini valid. Apabila data sebelumnya ternyata tidak benar maka peneliti dapat melakukan pengamatan secara lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang kredibel. Beberapa alasan peneliti melakukan perpanjangan masa observasi antara lain;

1. Data diperoleh tidak lengkap.
2. Ada perdebatan kebenaran data.
3. Terjadi perubahan data di lapangan.
4. Terdapat revisi para pembimbing.

b. Peerdebriefing.

Kegiatan ini merupakan upaya mendiskusikan hasil penelitian dengan para ahli yang dianggap mempunyai keahlian terkait pokok penelitian ataupun metode penelitian yang digunakan, sehingga diperoleh masukan, saran untuk perbaikan-

perbaikan. Dalam hal ini promotor dan para ko-promotor dan para ilmuwan, teman sejawat, nara sumber.

c. Triangulasi.

Triangulasi merupakan proses crosscek yang dilakukan dengan cara membandingkan data yang sama diperoleh dari berbagai sumber yang lain. Triangulasi penelitian ini dilakukan untuk memperoleh kepastian akan kebenaran data atau dengan istilah lain memperoleh keajegan data, sehingga hasil penelitian memiliki taraf kepercayaan dan taraf kebenaran yang tinggi.

2. Keteralihan (Transferabilitas)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Kuncinya terletak pada seberapa kaya informasi dan pendeskripsian tentang konteks (*setting*) dari masyarakat yang melihat, mendengar, merasakan dan memikirkan persoalan kepemimpinan disuatu sekolah di Kabupaten Jember yang dijadikan subyek penelitian ini. Eksplikasi yang disajikan dalam disertasi ini tentang konteks kepemimpinan di SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Ambulu, SMAN Sukowono, SMKN 4 Jember dan SMPN 1 Kencong di Jember mengarahkan identitas informan sebagai subyek penelitian untuk memenuhi standar transferabilitas. Salah satu ciri obyek yang menjadi sasaran penelitian ini adalah terdiri dari percampuran dua suku dominan yaitu suku Madura dan suku Jawa. Percampuran kedua suku tersebut membentuk identitas masyarakat Pandalungan yang membentuk karakter spesifik masyarakat Jember yang keras, terbuka dan mudah menerima kehadiran budaya baru. Ciri lain dari wilayah penelitian ini adalah terbaginya wilayah Kabupaten Jember menjadi 3 (tiga) wilayah yang cenderung berbeda yaitu bagian Jember utara lebih mencirikan masyarakat Madura, sedangkan di bagian pusat kota cenderung budaya campuran (Pandalungan) dan bagian selatan lebih mencirikan masyarakat Jawa. Dengan kejelasan konteks obyek penelitian ini

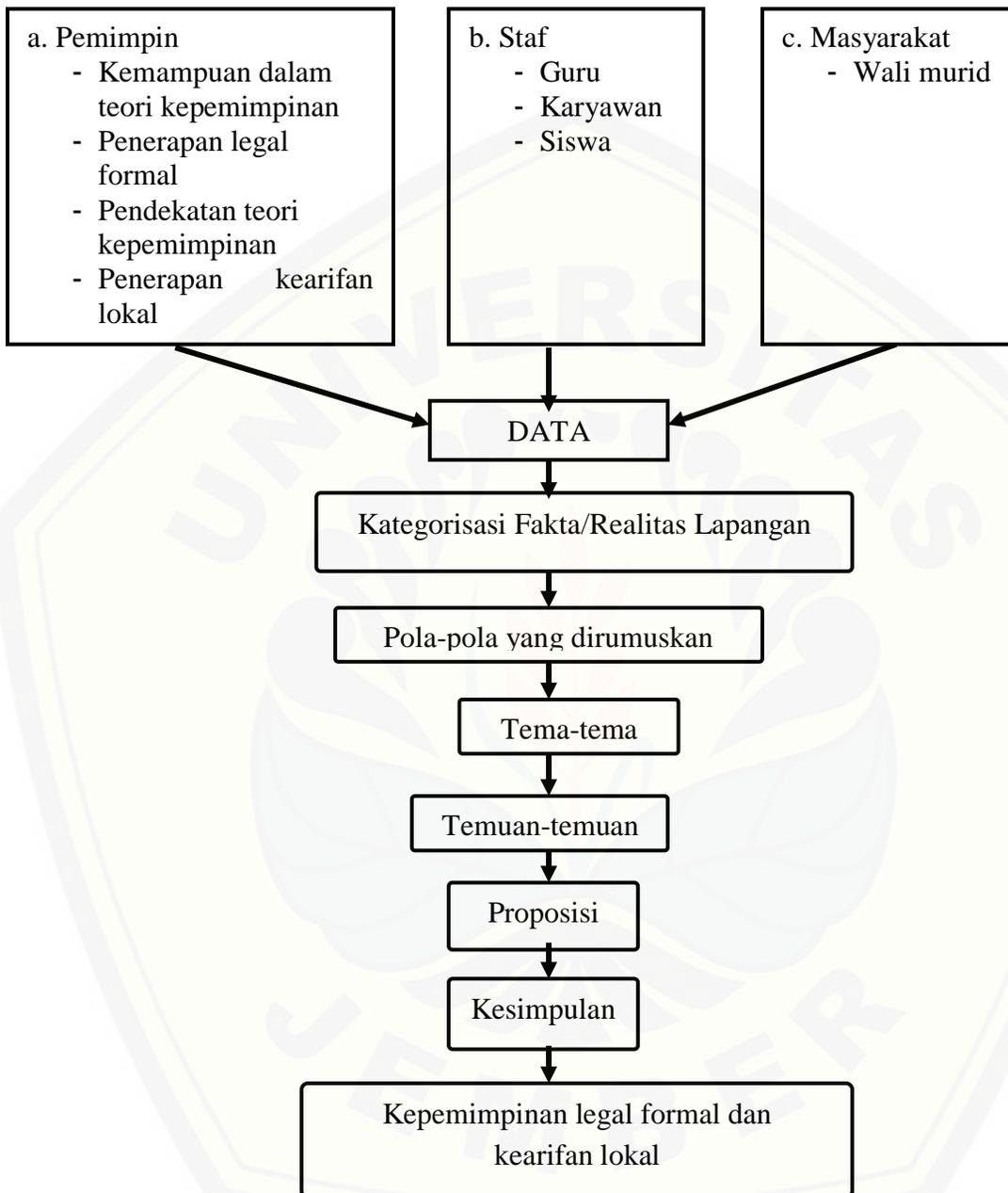
maka bagi penelitian berikutnya harus menyesuaikan ciri-ciri ini dengan temuan penelitian bisa diterapkan.

3. Kebergantungan

Kebergantungan dapat dicapai dengan kepastian dan menggunakan cara *audit trail* (memeriksa dan melacak suatu kebenaran), dengan cara: a) mengumpulkan data mentah seperti catatan lapangan (hasil observasi/wawancara), dokumen dan lain-lain; b) mengumpulkan hasil analisis data berupa rangkuman dan konsep-konsep, c) mengumpulkan hasil sintesis data seperti tafsiran, kesimpulan, definisi, interaksi data, tema, pola hubungan dengan literatur dan laporan akhir, d) membuat catatan mengenai proses yang digunakan yakni tentang metodologi desain, strategi, prosedur, rasional usaha agar penelitian terpercaya serta upaya untuk melakukan *audit trail*

4. Kepastian

Kriteria kepastian berasal dari konsep obyektivitas dalam penelitian non-kualitatif. Jika non-kualitatif menekankan pada teori maka penelitian kualitatif penekanannya pada “data”. Jadi untuk memenuhi standar dependabilitas dan konfirmabilitas pada dasarnya tergantung pada kejelasan “jejak referensi” dari mana munculnya suatu konsep, kategori, proposisi, atau teori itu berasal. Dependabilitas dan konfirmabilitas dalam penelitian tidak diragukan karena memiliki “jejak referensi” atau riwayat data yang dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 3.2 Kerangka Penelitian

BAB 5. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN PERATURAN LEGAL FORMAL PERMENDIKNAS NO 28 TAHUN 2010 PADA SEKOLAH MENENGAH DIKABUPATEN JEMBER

Berdasarkan pada Permendiknas No 28 Tahun 2010 dalam penelitian ini ada beberapa aspek yang sangat utama yang mengharuskan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan efektif yakni mampu membangun disiplin, mampu menghasilkan prestasi, mampu membangun karakter. Kepemimpinan merupakan sentral dalam sebuah organisasi baik buruknya suatu organisasi banyak bergantung pada efektif tidaknya kepemimpinan yang dimainkan oleh pimpinan organisasi dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala menunjukkan suatu situasi formal dimana seseorang karena sesuatu pengangkatan dengan legal menjadi kepala dan yang mana membawahi orang-orang. Sedang pemimpin adalah *leader* yakni seseorang yang dengan mudah dapat menggerakkan orang-orang bawahannya mengerjakan pekerjaannya disebabkan sifat-sifat kepemimpinan yang ada padanya menumbuhkan ketaatannya dari bawahannya. Hal ini seperti dikatakan Arifin Abdul Rakhman 1968:5 bahwa seorang pemimpin (*leader*) hendaknya mempunyai status kepala yang legal. Jadi kepala sekolah dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin (*leader*) karena mempunyai status kepala sekolah yang legal.

5.1 Kepemimpinan SMAN 1 Pakusari

Realitas SMAN 1 Pakusari dalam menyikapi peraturan tersebut antara lain sikap disiplin yakni disiplin masuk sekolah, disiplin seragam sekolah, disiplin guru mengajar, disiplin menjaga kebersihan, disiplin administrasi. Kepala sekolah SMAN 1 Pakusari pada realitanya seorang guru yang komunikatif terhadap lingkungannya, seorang guru yang semangat dan berdisiplin. Semangat kerja guru menjadi kunci keberhasilan sekolah. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan adanya pembinaan secara terprogram disiplin dan berkelanjutan. Untuk dapat terlaksananya program pembinaan profesi guru secara baik diperlukan

partisipasi program pembinaan profesi guru secara optimal dan untuk mencapai hal tersebut guru harus memiliki semangat kerja. Pernyataan tersebut merupakan implementasi kepala sekolah sesuai dengan pendapat Keban (2012) yang mengatakan bahwa:

“Pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulasi yang selalu aktif dan berinisiatif untuk mengatur atau mengambil langkah dan prakasa yang menurut mereka penting bagi masyarakat yang diperlakukan sebagai pihak yang pasif, kurang mampu dan harus tunduk dan menerima apa saja yang dilakukan pemerintah”.

Berdasarkan pada pendapat tersebut, maka kepala sekolah SMAN 1 Pakusari berusaha mengatur lembaga tersebut. Adapun beberapa bukti yang telah dilakukan antara lain.

1. Membangun disiplin.

a. Bentuk disiplin dalam hal ini membagi tugas pekerjaan guru antara lain;

1. Kuantitas pelaksanaan tugas mengajar meliputi; frekuensi kehadiran mengajar, melakukan evaluasi, koreksi memberikan umpan balik
2. Kualitas pelaksanaan tugas mengajar disiplin. Dalam hal ini ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas ketekunan menangani siswa kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar siswa sebagai bukti dalam kuantitas mengajar guru harus mengajar menurut jadwal yang telah diatur oleh kurikulum maka di sekolah kehadiran guru diwujudkan dalam absen elektronik sehingga kehadiran guru akan dicroscek melalui absen elektronik tersebut. Untuk menjaga kualitas setiap guru dalam mengajar harus membuat satuan pelajaran atau GBBP yang harus ditanda tangani oleh kepala sekolah. Apabila guru berhalangan hadir karena ada kepentingan yang harus diselesaikan sementara guru ada jadwal mengajar maka kepala sekolah sudah membuat peraturan tentang guru jaga atau piket sehingga ketika tidak bisa mengajar harus meninggalkan tugas yang akan dijaga oleh guru piket karena pembelajaran yang efektif kelas tidak boleh kosong.

b. Bentuk disiplin dalam menentukan waktu.

Sesuai dengan Permendiknas No 28 Tahun 2010 maka kepala sekolah melaksanakan disiplin masuk sekolah. Kepala sekolah datang lebih awal sebelum pukul 07.00 sudah disekolah. Ketika peneliti melakukan wawancara November 2015 tentang bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan seperti yang telah diungkapkan kepala sekolah antara lain:

“Dalam memimpin sekolah tentu kami menerapkan model kepemimpinan yang telah diatur pemerintah yakni Permendiknas No 28 Tahun 2010 memuat peraturan bahwa guru sebagai kepala sekolah harus disiplin, memiliki prestasi istimewa, mampu mengembangkan keprofesian, memiliki karekteristik, sikap perilaku ini, mampu menimbulkan motivasi, dan mampu menghasilkan prestasi yang unggul”.(Wawancara kepala sekolah 5/2/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Menurut pendapat peneliti dalam menjalankan fungsi pokoknya kepala sekolah berpegang pada aturan pemerintah yaitu Permendiknas No. 28 Tahun 2010 bahwa kedisiplinan menjadi hal pokok yang harus dilakukan di suatu sistem pelaksanaan dan penyelenggaraan sekolah

Kepala sekolah dalam menyikapi peraturan yang telah diatur dalam peraturan pemerintah antara lain adalah tindak disiplin. Hal ini terbukti pada aturan siswa masuk sekolah yakni jam 07.00 tepat. Peraturan ini berlaku untuk semua lembaga baik guru siswa maupun karyawan. Bel masuk jam 07.00 tepat pintu gerbang pagar ditutup bagi yang terlambat tetap menunggu diluar pagar tidak pandang bulu baik guru, siswa maupun karyawan dan dibuka kembali pukul 07.30 setelah siswa melakukan doa pagi dan mendapatkan pelajaran 15 menit. Tetapi apabila ada tamu berkepentingan atau guru yang tidak ada jadwal dan ada kepentingan untuk hadir maka ada kebijakan. Di samping itu bentuk disiplin seragam sekolah untuk siswa setiap hari Senin-Selasa memakai baju abu-abu putih, untuk hari Rabu-Kamis memakai baju almamater, untuk hari Jum'at baju batik dan untuk hari Sabtu pramuka sedangkan untuk guru Senin-Kamis seragam abu-abu untuk hari Jum'at batik dan

untuk hari Sabtu pramuka lengkap atribut. Apabila guru dan siswa melakukan pelanggaran kepala sekolah menegur memberi sanksi bahkan menyuruh pulang supaya baju menyesuaikan. Wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut :

“Saya sebagai kepala sekolah berusaha menanamkan jiwa disiplin, hal ini melalui hal sederhana adalah bel masuk sekolah jam 07.00tepat. Saya berdiri di depan gedung sekolah. Saya tidak pandang bulu baik guru, karyawan dan siswa semua harus masuk tepat waktu. Apabila dilanggar semua sama-sama mendapatkan sanksi” (Wawancara kepala sekolah 5/2/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Menurut pendapat peneliti, dalam rangka pelaksanaan penegakan kedisiplinan bagi kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak membedakan dalam pemberian “sanksi” terhadap apakah itu guru, karyawan atau siswa itu sendiri bila tidak masuk tepat waktu.

Kedisiplinan sangat penting bagi kemajuan sekolah itu sendiri. Sekolah yang tertib akan menciptakan proses pembelajaran yang baik. Namun sebaiknya di sekolah yang kurang tertib kondisinya akan jauh berbeda dan proses pembelajaran menjadi kurang efektif. Para siswa dalam melakukan kegiatan belajar di sekolah tidak terlepas dari berbagai peraturan dan tata tertib yang telah diberlakukan di sekolahnya. Setiap siswa harus berperilaku sesuai dengan tata tertib yang telah ada di sekolahnya. Agar disiplin di lingkungan sekolah dapat berjalan dengan baik maka sangat diharapkan kesadaran baik siswa, guru dan karyawan itu sendiri dalam upaya membina kedisiplinan.

Disamping disiplin dalam hal masuk sekolah, pakaian seragam, kepala sekolah juga menerapkan kedisiplinan dalam pulang sekolah. Siswa dilarang pulang sebelum bel sekolah pulang. Disamping itu disiplin untuk guru bahwa selama pelajaran tidak boleh kosong sehingga apabila ada guru tidak bisa mengajar maka harus memberikan tugas kepada guru piket untuk mengisi jam kelas. Wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah harus bisa memberi solusi, karena saya yang harus bertanggung jawab, saya tidak membiarkan kelas itu

kosong oleh karena itu saya menetapkan peraturan-peraturan pada sekolah tentang guru piket untuk bertugas mengisi kelas yang kosong.”(wawancara 5/2/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan sekaligus manager harus mampu dan mempunyai solusi atau jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapi oleh bawahan, guru, karyawan dan siswa sebagai bentuk tanggungjawabnya terhadap kelancaran proses belajar mengajar di sekolah”.

Posisi guru adalah sebagai pengantar menuju kesuksesan. Kehadiran guru sangat dinantikan oleh setiap siswa. Dalam kegiatan belajar mengajar guru memiliki peran yang cukup penting untuk membuat ilmu-ilmu yang diajarkan dapat diterima oleh siswa-siswa yang ada. Guru mampu memberi didikan mental positif bagi siswa dalam bentuk apapun. Oleh sebab itu sebagai seorang guru wajib memiliki rasa tanggung jawab, mandiri serta kedisiplinan yang dapat dijadikan contoh bagi siswa.

Berdasarkan percakapan kepala sekolah merupakan sebuah rangkaian tindakan yang dilakukan para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi (Wilson, 1987). Sehubungan dengan hal ini maka apa yang diimplementasikan kepala sekolah merupakan suatu manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Kenyataan ini terbukti apa yang dilakukan kepala sekolah realitanya sangat komunikatif terhadap lingkungan sekolah terbukti dalam semangatnya mengatur demi suksesnya lembaga.

Semangat kerja guru menjadi kunci keberhasilan sekolah. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan maka penataan disiplin sangat tinggi. Pernyataan kepala sekolah ini terbukti dalam penelitian di SMAN 1 Pakusari tidak ada guru yang malas sehingga pada kenyataannya sadar akan tanggungjawabnya. Menurut pendapat peneliti ukuran keberhasilan kinerja kepala sekolah adalah mampu menjaga kualitas prestasi siswa sehingga mampu mencapai prestasi dengan baik. Guru sebagai pendidik dapat menjalankan proses belajar mengajar berhasil dengan kualitas sehingga siswa lulus 100%”.m penelitian ini ditemukan bahwa semangat mengajar guru memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi siswa. Dapat disimpulkan

hubungan antara semangat mengajar guru dengan prestasi belajar dan semangat belajar siswa menunjukkan pentingnya nilai semangat mengajar guru dengan prestasi sehingga nilai semangat guru dalam hal ini disiplin sangat signifikan dengan kualitas atau prestasi. Realitas kualitas guru pada kenyataannya dilaksanakan dengan disiplin, karena masing-masing guru sadar bahwa guru bekerja adalah mengajar. Berdasarkan hal ini maka prestasi SMAN 1 Pakusari terwujud.

2. Bentuk perwujudan prestasi.

Adapun prestasi yang bisa dibuktikan antara lain hasil ujian UNAS setiap tahun mencapai 100%. Hal ini seperti dijelaskan oleh guru Dra. Wuryani:

“Lulusan siswa SMAN Pakusari selalu aman maksudnya walaupun sekolah berada dipinggiran namun tetap terjaga kualitasnya yakni lulus 100% sehingga banyak siswa tersebut diterima di perguruan negeri jalur prestasi” (wawancara guru Dra Wuryani 5/3/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Sekolah tersebut mampu menjaga kualitas sehingga mampu mencapai prestasi dengan lulus 100 % sehingga banyak lulusan diterima di perguruan tinggi dengan jalur prestasi. Kenyataan ini merupakan bentuk keberhasilan pemimpin. Menurut Siagian (1981:36) kepemimpinan sangat penting. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen disamping sebagai penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia serta alat-alat lainnya dalam suatu organisasi. Berdasarkan teori tersebut nyata bahwa suatu organisasi dapat dikatakan sukses apabila kepemimpinan berkualitas.

Hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMAN Pakusari menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keaktifan mengajar para guru, kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim sekolah dan keberhasilan guru dan kepala sekolah memiliki kontribusi terhadap iklim sekolah dan pencapaian prestasi sekolah. Hal ini seperti diungkapkan kepala sekolah:

“Untuk mencapai keberhasilan secara optimal sangat sulit ketika peraturan-peraturan sudah diumumkan setiap upacara hari

Seninsudah dipasang di papan pengumumankenyataannya masih banyak siswa yang melanggarnyaseperti tidak berpakaian rapi, tidak seragam juga masih didapati guru yang terlambat, tidak seragam maka untuk mengantisipasi hal tersebut setiap hari saya mengawali datang sebelum siswa,guru datang. Saya datang berdiri di depan sekolahan ketika pelajaran saya berkeliling. Apakah masih ada kelas yang kosong,ramai,mengecek jurnal selama mengajar apakah sudah dipersiapkandan mengecek guru apakah mereka mengajar atau tidak mengajar”. (Wawancara 7/3/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Pada faktanya sebagai bentuk tanggungjawabnya seorang kepala sekolah selalu melakukan fungsi pengawasan untuk mengetahui persis kondisi sebenarnya di lapang sebagai bahan evaluasi kesiapan bawahan.

Bentuk-bentuk membangun para siswa berprestasi telah dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Pakusari.Pada tahun 2006 SMAN 1 Pakusari berdiri ternyata pada kelulusan yang pertama kali yakni pada tahun 2008.SMAN 1 Pakusari telah menghasilkan kelulusan yang memuaskan. Hanya ada satu siswa yang tertinggal karena menikah sehingga kelulusan untuk pertama kali 99.99%.Rata-rata siwa diterima diperguruan tinggi berkualitas. Berdasarkan penjelasan kepala sekolah siswa tersebut telah diterima bekerja pada instansi berkualitas. Hasil wawancara dengan alumni lulusan pertama kali SMAN 1 Pakusari drg. Satriana Mustika Wijaya:

“Ketika saya masuk pertama kali hanya ada dua ruang kelas sehingga siswa-siswa yang lain dan ruangan guru dititipkan di rumah sebelah. Peristiwa tersebut tidak mengurangi keefektifan pelajaran dan para siswa tetap terdorong belajar dengan aktif. Tingkat kelulusan tidak ketinggalan dengan SMAN yang lain. Rata-rata siswa diterima di perguruan tinggi ternama sampai mendapatkan pekerjaan dan saya sendiri alumni SMAN 1 Pakusari yang pertama telah sukses menjadi dokter”.(Wawancara 5/3/2015 lokasi di Klinik Pratama Nusa Medika Ajung)

Pernyataan siswa alumni ini menunjukkan bahwa sekolah tersebut kekurangan sarana dan prasarana namun berkat kemampuan pemimpin. Kenyataannya sekolah bisa sukses karena pemimpin dalam memimpin mampu mencapai sasaran organisasi.

Hal ini seperti dikatakan oleh Wilson (2004) bahwa didalam memimpin suatu manajemen yang harus dilakukan antara lain:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Directing* (Pengarahan)
4. *Controlling* (Pengendalian)

Berdasarkan ke empat manajemen tersebut kepala sekolah ternyata mampu merancang bagaimana sekolah yang masih kurang sarana dan prasarana bisa sukses sebanding dengan sekolah SMAN yang lain. Kepala sekolah mampu mengorganisasi para guru sesuai bidang dengan memberikan pengarahan, mampu menanamkan kesadaran dalam mengembangkan ilmu menanamkan sikap menerima situasi dan kondisi melakukan pengendalian dengan selalu mengontrol perjalanan studi.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah memiliki model sendiri. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam menjalankan peraturan-peraturan Permendiknas yakni Peraturan Menteri No 28 Tahun 2010. Bahwa tugas peran kepala sekolah yakni sebagai pemimpin yang tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Apabila pada saat menjadi guru tugas pokoknya adalah mengajar, mendidik siswa, mempelajari pelajaran. Oleh karena itu yang memegang jabatan sebagai kepala sekolah tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan SDM, pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah.

3. Bentuk karakter kepala sekolah SMAN 1 Pakusari.

Fenomena ini tampak pada karakteristik seorang kepala sekolah SMAN 1 Pakusari sebagai sekolah yang patut dijadikan acuan referensi dalam memimpin lembaga sekolah. Kepala sekolah tersebut adalah orang Jawa bertempat tinggal di desa Gemuling Kecamatan Ambulu yakni Kabupaten Jember. Kabupaten Jember merupakan wilayah dua suku yang dominan Jawa dan Madura. Suku Jawa di Jember

selatan dan suku Madura di Jember Utara maka bukan suatu yang mustahil kota kecil tersebut memiliki unsur kultural budaya yang kental. Kepemimpinan kepala sekolah SMAN 1 Pakusari menjadi sorotan, seorang kepala sekolah yang aktif dan semangat. Kepiawaiannya dalam memimpin SMAN 1 Pakusari yang penuh sabar maka banyak fakta keberhasilan yang telah dilakukan. Hal ini tampak dalam peningkatan kompetensi melakukan pertemuan interpersonal dengan para guru, untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi guru, sehingga kepala sekolah dapat membantu. Pada akhirnya kerja para guru tetap bersemangat berkembang serta terus meningkatkan profesinya. Ketika peneliti melakukan wawancara kepada salah satu guru Dra.Wuryani guru kimia SMAN 1 Pakusari tentang bagaimana kepala sekolah membangun karakter sehingga mampu menumbuhkan motivasi. Wawancara guru Dra.Wuryani sebagai berikut:

“Saya sebagai guru kimia, sejak pertama berdiri saya ikut didalamnya. Kepala sekolah SMAN 1 Pakusari bapak Subari dalam membangun karakter lebih mendekati dengan guru, selalu memotivasi dalam hal ini memberi dukungan, rangsangan, ikut memiliki misalnya gotong royong atau kerja bakti setiap hari Jum’at. Bapak kepala sekolah ikut melepas baju berpakaian olahraga untuk ikut melakukan kebersihan, mencabuti rumput bersama-sama guru dan siswa tanpa membedakan kedudukannya”.(Wawancara 5/3/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Berdasarkan wawancara tersebut maka kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang semangat. Semangat merupakan awal dari pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan. Adapun pembangun semangat yang telah dilakukan antara lain: perilaku para guru seperti kedisiplinan, rajin, ketekunan, ketepatan waktu; membangun karakter sikap gotong royong, sabar dan saling menghargai; mencapai prestasi yang terlihat dari banyaknya lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri dengan lulusan Ujian Nasional mencapai 100%.

Pernyataan yang diungkapkan oleh informan tersebut tentang membangun karakter, didalam proses kepemimpinannya kepala sekolah menekankan padamembangun karakter yang perlu diteladani, kebersamaan dan gotong royong.

Kepala sekolah mempunyai teori dalam membangun karakter yang perlu diteladani. Realitas yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan suatu manajemen bahwa pemimpin mempunyai seni memimpin. Dalam hal ini mampu mengorganisasikan yang dipimpin (Wilson, 2004). Hal ini terlihat dengan model gotong royong kerja bakti untuk menanamkan sikap, karakter, sadar akan lingkungan.

Tugas pokok kepala sekolah disini memantau aktifitas sekolah, bertindak sebagai juru bicara sekolah, menyebarkan informasi kepada staf sekolah, menyelesaikan permasalahan, mengalokasi sumber. Realitas ini telah dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Pada realitanya SMAN 1 Pakusari para siswa belum pernah terjadi tawuran baik antar sekolah lokal maupun diluar daerah (data pada lembaga kepolisian). Kepala sekolah telah berhasil membangun profesionalisme guru. Hal ini terbukti para guru, karyawan dan siswa disiplin dan aktif dalam mematuhi peraturan.

Dalam UU 14/2005 konsekuensinya diakuinya guru sebagai jabatan profesional maka perlu adanya keterlibatan secara total dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas profesionalisme. Tugas sebagai guru tidak boleh dilakukan sambil lalu sebagai pekerjaan sambilan. Guru harus mengutamakan pelayanan klien (peserta didik) yang membutuhkannya. Pelayanan yang diberikan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi klien serta sesuai dengan tingkat perkembangannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan guru harus bersifat dinamis. Realita ini terdapat pada diri pribadi kepala sekolah tersebut yang mempunyai karakter simpati, melayani. Hal ini terjadi pada siswa Papua yang dikirim pemerintah untuk mendapatkan pendidikan SMA ternyata SMAN 1 Pakusari mendapat jatah untuk mendidik siswa tersebut. Perilaku kepala sekolah dalam mendidik menganggapnya seperti anak kandung sendiri. Mengingat siswa Papua merupakan siswa yang sangat jauh kondisinya dengan siswa yang lain ternyata kepala sekolah sangat memperhatikan siswa tersebut bukan hanya di sekolah. Namun sampai diluar jam sekolah kepala sekolah sangat bertanggung jawab. Kepala

sekolah tersebut memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan alat sekolah, kebutuhan pribadi seperti halnya sabun, sikat, sandhal handuk, buku-buku, tas. Menempatkan tempat tinggalnya dirumah tangga didepan SMAN 1 Pakusari mengontrol kebutuhan makan sehari-hari, mengecek kesehatan setiap hari. Kepala sekolah terjun langsung mengajari mandi, gosok gigi, membersihkan kaki tangan yang penuh dengan penyakit kulit. Apabila liburan sekolah siswa tersebut dibawa pulang ke rumah kepala sekolah ataupun dititipkan ke salah satu guru yang longgar waktunya supaya terjaga keamanannya. Hal ini seperti dikatakan guru B.Indonesia bernama Ibu Dra.Ririn yaitu:

“Ketika liburan sekolah kepala sekolah menitipkan kepada guru yang longgar waktunya seperti Ibu guru Itul agar siswa tersebut terjaga kesehatannya”. (Wawancara 20/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Berdasarkan wawancara ini kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap anggota yang dipimpin. Tanggung jawab seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya agar berjalan efektif. Hal ini sesuai dalam teori sosial bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kemampuan dalam mengontrol anggotanya (Waseno, 2013).

Tanggung jawab kepala sekolah terhadap siswa Papua juga demikian diungkapkan:

“Saya sebagai kepala sekolah sangat bertanggung jawab baik didalam sekolah maupun diluar sekolah saya memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan alat sekolah buku, pensil juga kebutuhan pribadi sabun, sikat, handuk dan tas. Saya cek kesehatan setiap hari, saya titipkan di rumah depan SMAN 1 Pakusari yang kebutulan warung makan, saya terjun langsung mengajari menggosok gigi, membersihkan kaki, tangan (tanpa membedakan status)”. (Wawancara 20/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Menurut pendapat peneliti, kepala sekolah merupakan pemimpin yang mempunyai sifat melindungi terhadap bawahan terutama para siswa dalam bentuk

perhatian yang penuh dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Kepala sekolah sebagai jabatan professional dituntut oleh pemerintah untuk membimbing membina siswa yang tertinggal dalam hal pelajaran maupun pergaulan, dengan membangun semangat kerja dan rasa kebersamaan (*sense of billonging*) diantara warga sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa, sikap dan tindakan kepala sekolah merupakan pemimpin yang melindungi. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang mempunyai sifat melindungi terhadap bawahan terutama para siswa dalam bentuk perhatian yang penuh dalam memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Hal ini seperti dikatakan Handayani (2013) bahwa pemimpin atau leader adalah seorang atau sejumlah orang yang mampu memerintah dan melindungi warga masyarakat karena kewibawaan yang dimiliki berdasarkan adat istiadat dan hukum yang berlaku dalam masyarakat. Hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktifitas kerja dari yang dipimpin.

Dalam membangun karakter kepala sekolah berusaha menerapkan peraturan legal formal bahwa para guru, para siswa, para staf untuk mampu melaksanakan aturan aturan. Ternyata dalam proses belajar mengajar pelanggaranpun terjadi seperti peristiwa guru menempeleng siswa sebagai akibat siswa melanggar kesopanan. Peristiwa tersebut menjadi permasalahan yang panjang namun kepala sekolah berusaha menyelesaikan dengan menyatukan antara guru dan siswa tersebut. Keduanya diberi pembinaan bagaimana seharusnya seorang guru dan bagaimana statusnya seorang siswa. Keduanya didamaikan untuk saling menginsafi kesalahannya. Orang tua yang sampai datang di sekolahpun diajak musyawarah secara kekeluargaan. Pada akhirnya tidak terjadi permasalahan yang berkepanjangan. Hal ini seperti diungkapkan oleh guru Drs. Agung demikian:

“Suatu saat ada peristiwa, siswa tidak mentaati peraturan gurunya. Pada waktu itu seorang guru bernama “S” emosi dengan menempeleng siswa sehingga siswa melaporkan orang tuanya dan orang tua tersebut melanjutkan ke jalur hukum. Kepala sekolah mengadakan musyawarah antara guru, siswa dan orang tua untuk

saling menginsafi”. (Wawancara tanggal 5/3/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Dalam proses pendidikan, perilaku guru memegang peranan yang sangat penting untuk perkembangan kepribadian siswa. Perilaku yang baik dari seorang guru bukan hanya cakap dan terampil dalam memberikan materi namun harus lebih dari itu karena seorang guru merupakan teladan sekaligus mitra bagi muridnya. Guru harus berhati-hati menjaga sikap, perilaku, penampilan dan tutur kata dimanapun guru berada. Jika guru mengabaikan hal tersebut maka akan berimplikasi negatif bagi perkembangan perilaku para siswanya.

4. Gaya kepemimpinan SMAN Pakusari

Realitas gaya kepemimpinan tersebut dipahami bahwa kepemimpinan kepala sekolah membawa arti adanya fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi. Menurut (Amital Etziomi dalam Henry,1995) konsepsi organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan. Kelompok ini mempunyai karakteristik, mempunyai pembagian kerja, kekuasaan dan pertanggungjawaban yang dikomunikasikan. Realitas terjadi pada kepala sekolah menengah Pakusari Jember yang pada akhirnya menghasilkan suatu perbedaan dengan sekolah menengah lain. Ternyata kepala sekolah dalam melaksanakan Permendiknas No 28 Tahun 2010 dengan sungguh karena untuk menuju sekolah yang efektif berprestasi maka kepala sekolah sangat bertanggung jawab agar sekolah tersebut bisa efektif. Oleh karena itu kepala sekolah berusaha agar sekolah disiplin, berprestasi dan mempunyai karakter. Beliau dalam memimpin dengan mempersoalkan bagaimana kondisi bentuk kultur setempat dan bentuk kontek-kontek sosial yakni memaknai teori kepemimpinan barat kontingensi. Teori ini menjelaskan bahwa fokus kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah laku dan variabel-variabel situasional. Menurut Fiedler (1967) bahwa kontribusi pemimpin terhadap kesesuaian situasi. Pemimpin harus paham kepada siapa yang dipimpin.

Hubungan pemimpin dengan yang dipimpin sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan serta bawahan mampu mengikuti petunjuk pemimpin. Efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi. Hal ini sesuai dengan kepemimpinan yang ada di lapangan. Kepala sekolah dalam mengimplementasikan peraturan tidak abstrak namun disesuaikan dengan bentuk latar belakang yang dipimpinnya. Dalam hal ini kebudayaan Jawa yang selalu menyesuaikan situasi kondisi. Menurut (*Part-Goal Theory* dalam Prajayanti, 2012) berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971 dalam Prajayanti, 2012).

Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok *supportive leadership* menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat, *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participatory leadership* konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Menurut *Path-Goal Theory*, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan atau karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Oleh karena itu jelaslah bahwa gaya kepemimpinan Kontingensi adalah gaya yang dipakai oleh kepala sekolah SMAN 1 Pakusari.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen dari banyak aspek. Salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia. Realitas menunjukkan bahwa suku Jawa merupakan suku mayoritas (Prajayanti, 2012). Disisi lain sejarah menunjukkan bahwa kerajaan besar Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan tersebut tentu saja akan mempengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam konsepsi secara keseluruhan baik pada masa

lalu maupun pada masa sekarang dengan pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan barat.

Dalam peraturan legal formal berisi sebuah peraturan kepala sekolah yang abstrak dan tidak ada sebuah konsep perilaku. Dalam legal formal tersebut hanya sebuah peraturan tugas kepala sekolah yaitu mendidik, mengajar, menilai, melatih. Peraturan tersebut sebuah peraturan birokrasi formal dan tidak mengandung nilai rasa. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan kontigensi. Studi gaya kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin. Menurut Fiedler (1967) gaya kontigensi beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas dipengaruhi kesesuaian situasi menurutnya ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan selanjutnya akan mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor adalah 1.Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader, member, relations*) 2.Struktur tugas (*the task struktur*) 3.Kekuatan posisi (*position power*)

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Teori ini jika dihubungkan dengan situasi pemimpin. Pada realitanya kepala sekolah sangat dipercaya oleh bawahan. Hal ini terefleksi pada sikap mendidik, mengajar, melatih. Suatu bukti bahwa SMAN 1 Pakusari mengadakan kebersihan lingkungan. Seorang kepala sekolah melepas pakaian dinas. Beliau membawa peralatan mengajari anak buahnya terjun langsung mencabuti rumput, mengecat tembok tanpa merasakan kalau dirinya adalah kepala sekolah. Hal ini seperti diungkapkan oleh guru Dra.Wuryani dengan ungapannya antara lain:

“Drs.Subari walaupun sebagai kepala sekolah namun rajin, selalu memberi contoh guru-guru agar ikut memiliki suatu lembaga, berganti pakaian kerja bersama para tenaga kebun”.(Wawancara 15/3/2015 lokasi di SMAN Pakusari).

Kepala sekolah tersebut adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh yang positif dan selalu menjadi acuan dalam perilaku yang sesuai dengan moral dan etika serta komitmennya terhadap lembaga sekolah dengan menuangkan berbagai ide kreatif yang mampu berprestasi dengan baik sehingga mutu pendidikan mampu meningkat.

Hal ini terbukti bahwa kepala sekolah tersebut mampu merangsang kreatifitas bawahan dengan memberikan kesempatan untuk menuangkan berbagai ide kreatif dalam suatu pekerjaan yakni para siswa SMAN 1 Pakusari telah mampu berkreaitif membuat batik. Seorang pemimpin yang telah terbukti memberikan perhatian penuh kepada bawahannya sehingga bawahannya mampu berprestasi dengan baik sehinggamu pendidikan mampu meningkat. Terbukti para siswa mengikuti lomba paduan suara tingkat Nasional berhasil meraih juara. Semua ini diperoleh karena semangat disiplin. Wawancara Dra. Ririn seorang guru SMAN 1 Pakusari mengatakan:

“Saya sebagai guru Bahasa Indonesia yang berlatar belakang seni saya mendidik para siswa untuk mengikuti lomba seni paduan suara, mengajari kreatif membuat batik, sehingga mampu merangsang kreativitas siswa”. (Wawancara 20/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Kepala sekolah dalam menyikapi peraturan yang telah diatur dalam peraturan pemerintah menerapkan model gaya kepemimpinan barat yakni gaya kepemimpinan kontingensi.

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional (Yukl Gary, 2001). Gaya kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Disebut sebagai gaya kontingensi karena gaya tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian

situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin.

Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*). (Prajayanti, 2012).

Hal ini terbukti kepala sekolah SMAN 1 Pakusari telah efektif membangun karakter guru. Guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar di sekolah. Aktifitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar. Realitas di lapangan tampak pada diri sosok kepala sekolah tersebut yang kenyataannya mampu membangun semangat guru sebab semangat tidaknya guru dalam melakukan pekerjaan dipengaruhi suasana batin bahagia dan sebaliknya (Arikunta, 1966 dalam Masyud, 2009). Hasil wawancara dengan informan yang bernama Drs. Agung guru SMAN Pakusari, peneliti menanyakan bagaimana karakter sikap dan perilaku sosok kepala sekolah dalam memimpin. Informan menjelaskan bahwa:

“Perilaku kepala sekolah ini bekerja penuh semangat, ramah, tidak kenal lelah, selalu memberikan contoh kepada para siswa, para guru dan para karyawan”. (Wawancara 11/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang mampu memberikan teladan bahwa pemimpin dalam melakukan pekerjaan senantiasa semangat, bahagia, ramah, komunikatif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Sikap ramah merupakan sebuah komunikasi dan sebuah proses penyampaian pesan seseorang kepada orang lain. Dalam hal ini kepala sekolah seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi. Kepala sekolah bermaksud memberi contoh. Sesuai dengan teori komunikasi dan praktek bahwa komunikasi adalah proses suatu ide dialihkan dari satu sumber kepada satu atau banyak penerima dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Effendy, 1994). Sikap tindakan kepala sekolah merupakan komunikasi dengan menggunakan informasi dalam simbol-simbol dan kata-kata untuk mencapai tujuan.

Perilaku beliau seperti pendapat Daresh (1989) siswa mencapai 100% dan kelulusan tersebut banyak dipercaya bekerja di lembaga yang menyatakan “kontribusi semangat guru terbukti dan tidak perlu diragukan lagi”. (Masyud, 2012). Hal ini terbukti dengan semangatnya yang tinggi dalam menimbulkan usaha yang besar untuk berhasil. Realitas di SMAN 1 Pakusari kelulusan pemerintah yang berkualitas.

Salah satu ciri kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kepala sekolah yang efektif tersebut memiliki beberapa karakteristik yakni sikap harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari yakni kepala sekolah mampu memberdayakan sumber-sumber yang ada di sekolah dan lingkungannya secara efektif. Salah satu sumber utama yang harus diberdayakan adalah guru. Guru merupakan faktor penentu keberhasilan di seluruh program sekolah (Ratherford, 1985, Sergovani, 1999, Gibson, 1995, Greefield 1087, dwyer, 1984 dalam Masyud, 2011).

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi personil sekolah dalam mencapai tujuan. Setelah peneliti mengamati, pada realitanya kepala sekolah memakai gaya kepemimpinan kontigensi dalam menerapkan peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010. Berdasarkan

uraian diatas maka persoalan sekolah menengah SMAN 1 Pakusari pada realitanya kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan kontigensi walaupun kepala sekolah tersebut hidup ditengah kultur budaya setempat yakni bertempat tinggal ditengah masyarakat Jawa yakni di desa Gemuling Ambulu Jember. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya didasarkan pada sikap perilaku yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari. Perilaku ini menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai konstruksi sosial yang mengungkapkan bahwa pembentukan suatu realitas sosial yang ada dalam masyarakat terbentuk melalui tiga momen dialektis yakni eksternalisasi, legitimasi dan internalisasi (Berger dan Lukman, 1990).

Teori tersebut dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan merupakan salah satu hasil dari proses konstruksi sosial yang ada di masyarakat sehingga model kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin SMAN 1 Pakusari merupakan sebuah konstruksi sosial yang terbentuk melalui tiga proses dialektis tersebut. Layaknya seorang figur bapak dalam keluarga, seorang pemimpin memiliki peranan yang begitu penting terhadap kehidupan institusi atau dalam memegang pemerintahan. Hal ini berkaitan dengan kemajuan yang akan dicapai sehingga institusi begitu mendambakan sosok pemimpin sejati yang peduli dan melayani lembaganya dengan sepenuh. Demikianlah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 1 Pakusari bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Apabila kepala sekolah dalam memimpin hanya berdasar pada peraturan legal formal tanpa memahamii nilai-nilai kearifan lokal maka tidak akan tercapai hasil kinerja yang optimal.

5.2 Kepemimpinan SMAN 2 Jember

Berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang berisi tugas tanggung jawab seorang kepala sekolah. Hal ini telah diungkapkan oleh kepala sekolah bernama Haryono, S.TP bahwa kepala sekolah harus bisa membina para siswa, guru

dan karyawan. Sesuai dengan isi peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 bahwa antara lain kepala sekolah harus mampu menanamkan disiplin, mampu mewujudkan prestasi, dan mampu membangun karakter. Beberapa fakta yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 2 Jember antara lain:

1. Membangun Disiplin.

Realita ini terbukti ketika kepala sekolah menetapkan peraturan. Seperti hasil wawancarakepada salah satu guru SMAN 2 Jember Dra. Sulistyawati dengan pernyataannya:

“Bahwa kepala sekolah itu sangat disiplin seperti realitanya masuk harus selalu tepat jam 07.00. Apabila terlambat dilarang masuk tanpa pandang bulu guru atau siswa. Seragam harus benar. Hal ini terbukti saya sendiri pada hari sabtu saya lupa tidak memakai baju pramuka saya langsung ditegur oleh kepala sekolah disuruh pulang dengan katanya (Bu Sulis pulang karena tidak memakai baju pramuka).Saya ya pulang ganti baju pramuka”. (Wawancara 5/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Berdasarkan keputusan dalam penetapan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan sikap yang tegas. Disamping itu, kepala sekolah paham akan tindak tanduk bawahan sebab tindak tanduk bawahan akan mempengaruhi efektif tidaknya kinerja yang dilakukan oleh warga sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah tersebut pemimpin yang efektif karena mampu mengarahkan tindak tanduk bawahan.

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan sekolah maka masing-masing sekolah memiliki ketentuan dalam hal seragam sekolah. Seragam adalah seragam yang digunakan sebagai identitas di sebuah lembaga pendidikan baik negeri ataupun swasta. Pada sekolah-sekolah kewajiban mengenakan seragam telah menjadi bagian dari tata tertib sekolah dan dilaksanakan ketat. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, mengembangkan intelektual peserta didik (siswa) dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Konsep disiplin berkaitan dengan tata tertib, aturan atau norma dalam kehidupan bersama (yang melibatkan orang banyak). Seorang guru minimal harus memiliki dasar-dasar kompetensi sehingga memiliki wewenang dan kemampuan dalam

menjalankan tugasnya terutama agar dapat meningkatkan suasana belajar yang kondusif.

Hal ini terbukti juga dalam pernyataan siswa kelas 3 yang bernama Trisula yaitu:

“Saya siswa kelas 3 ketika saya terlambat belum ada 3 menit ternyata pak satpam sudah menutup pintu gerbang sehingga saya menunggu diluar. Ketika pintu pagar dibuka, saya masih menerima sanksi di kesiswaan. Saya harus membersihkan WC sebelum boleh mengikuti pelajaran”. (Wawancara 5/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Peraturan yang diberikan kepala sekolah dengan memberi sanksi apabila melanggar peraturan sekolah merupakan bentuk aplikasi kepala sekolah dalam melaksanakan disiplin yang dilakukan dengan cara pengendalian seperti pukul 07.00 tepat pintu pagar ditutup. Siswa juga diberi sanksi. Hal ini merupakan aplikasi dalam teori manajemen (Keban, 2004) bahwa fungsi manajemen diantaranya pemimpin melaksanakan pengendalian untuk menuju sukses. Hal ini suatu upaya kepala sekolah dalam mengimplementasikan peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang memberi keteladanan. Beliau dapat mengelola organisasi secara efektif sebab teladan bahkan dapat dikatakan lebih efektif daripada seribu perintah atau anjuran. Fakta ini nampak pada perilaku disiplin karena perilaku disiplin yang ada pada kepala sekolah dan guru ternyata sungkan sendiri. Hal ini tampak pada jam waktu masuk sekolah dan sudah diatur oleh kepala sekolah pukul 07.00 tepat. Bel masuk berbunyi dan pintu gerbang pagar ditutup. Siswa masuk tepat pukul 07.00 dan dibuka dengan doa secara bersama melalui speaker sekolah. Pada jam tersebut kepala sekolah sudah berada didalam ruang guru sebetulnya mengontrol lembaga tersebut. Bagi guru yang terlambat ternyata haknya sama dengan para siswa yang terlambat menunggu di luar pintu gerbang sampai doa selesai dan pelajaran sudah bejalan 15 menit hingga pukul 07.30 baru pintu pagar dibuka. Tidak segan-segan kepala sekolah langsung menegur bapak ibu guru yang terlambat. Disamping itu bapak sekolah menegur bapak ibu guru yang ketika sudah bel tidak segera memasuki ruang kelas. Data pengamatan pada seorang guru Drs. Heni

ketika sudah bel tidak segera masuk kelas ditegur bapak kepala sekolah dengan mengatakan:

“Pak Heni sudah bel? Kenapa tidak segera masuk? Jawab Pak Heni: Iya bapak sebentar baru mematikan laptop”.(Pengamatan langsung 15/2/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Teguran kepala sekolah merupakan sikap kepala sekolah dalam memimpin untuk melaksanakan disiplin. Sebab, disiplin merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari proses dan serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan dan ketertiban. Adanya perilaku disiplin di sekolah diharapkan mampu menciptakan suasana lingkungan belajar yang nyaman dan tentram di dalam kelas. Apabila kelas tersebut tercipta suasana demikian maka kinerja proses kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik.

Kedisiplinan yang lain terealisasi dalam menghadapi kelas kosong. Kepala sekolah membuat aturan untuk guru piket secara bergantian dalam menanggulangi apabila ada guru berhalangan hadir. Guru yang tidak hadir sebelumnya harus memberikan tugas diberikan kepada guru piket untuk mengisi kelas supaya kelas tidak kosong seperti diungkapkan guru bahasa inggris Dra. Mariana:

“Untuk setiap guru yang berhalangan hadir harus memberikan tugas kepada guru piket agar kelas tidak kosong. Disamping itu siswa tidak boleh meninggalkan kelas sebelum waktunya pulang. Oleh karena itu pintu gerbang selalu dijaga dan apabila siswa ada keperluan harus minta ijin”.(Wawancara 6/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menanggulangi kelas kosong merupakan sikap disiplin bahwa proses belajar mengajar agar efektif, efisien, murid tidak dirugikan. Sehubungan dengan hal ini pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah merupakan kegiatan yang ada di dalam kepemimpinan pendidikan dalam mengatasi alternatif-alternatif masalah yaitu kelas kosong.

Bentuk disiplin yang lain mengenai seragam sekolah, semua guru siswa dan karyawan harus mematuhi peraturan seragam sekolah. Pada hari Senin, Selasa dan

Rabu paraguru mengenakan warna abu-abu sedangkan hari Kamis batik, hari Jumat putih dan hari Sabtu pramuka. Untuk para siswa Senin Selasa warna putih dan abu-abu, hari Rabu dan Kamis baju almamater dan hari Jumat putih gelap dalam nuansa muslim dan hari Sabtu pramuka. Tindak disiplin ini dilakukan oleh kesiswaan setiap hari masuk kelas. Disamping pakaian seragam lengkap dengan kaos kaki, sepatu hitam, sabuk, dasi, atribut pramuka apabila terjadi pelanggaran maka siswa dipanggil di kesiswaan.

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah selain tanggung jawabnya meningkatkan mutu capaian proses pembelajaran di sekolah. Sehubungan dengan tindakan disiplin pembelajaran pada siswa, maka juga disiplin pembelajaran yang harus dilakukan oleh guru yakni disiplin yang meliputi: (1) Kuantitas pelaksanaan tugas mengajar meliputi, frekuensi kehadiran mengajar, melakukan evaluasi, koreksi, umpan balik. (2) Kualitas pelaksanaan tugas mengajar dengan disiplin. Dalam hal ini ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas, ketekunan menangani siswa, kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar siswa.

2. Menanamkan prestasi

Berdasarkan kedisiplinan yang dilakukan bersama oleh siswa dan guru, maka SMAN 2 Jember mendapat predikat dengan akreditasi A. Disamping dicapainya beberapa prestasi oleh guru dan siswa, yang semuanya berkat semangat kerja. Semangat kerja baik guru maupun siswa menjadi kunci dari keberhasilan dalam pembinaan sebuah kinerja di lembaga sekolah. Sebab dalam era global saat ini dituntut adanya perkembangan ilmu yang pesat agar prestasi terwujud. Adapun bentuk realitas prestasi yang dihasilkan oleh siswa antara lain: (1) Kelulusan UN pada periode tahun 2015 dengan model CBT. Siswa semua berhasil lulus tanpa mengulang. (2) Kelulusan UN periode tahun 2016. Semua siswa lulus dengan ujian model CBT tanpa ada yang mengulang. (3) Berdasarkan nilai rapot 75% siswa berhak masuk jalur undangan yang tersebar di Perguruan Tinggi di Indonesia.

Realitas prestasi yang dihasilkan oleh guru antara lain: (1) Pada tahun 2015 guru yang bernama Dra Nitya Juwalita berhasil menjadi guru berprestasi. (2) Pada tahun 2016 guru yang bernama Dra. Mariana dalam bidang Bahasa Inggris menjadi guru berprestasi

Realitas prestasi dalam seni budaya antara lain dalam bentuk pedalangan. SMAN 2 Jember telah menghasilkan prestasi dalang yang diterima jalur berprestasi di Fakultas Ilmu Budaya UGM. Perlu diketahui bahwa terwujudnya prestasi ini dengan dasar kedisiplinan sebab tanpa pembinaan kepala sekolah secara optimal disiplin tidak akan terwujud. Guru akan selalu giat berusaha mencari informasi yang ada kaitannya dengan proses belajar mengajar. Para siswa akan lebih aktif belajar. Semuanya perlu diupayakan untuk mencapai prestasi.

Kepala sekolah SMAN 2 Jember sungguh aktif dan semangat dalam meningkatkan kinerja para guru serta siswasiswa. Berkaitan dengan hal tersebut maka guru, siswa dan karyawan disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diatur oleh kepala sekolah. Menurut (Gibson dkk, 1995 dalam Masyud, 2012) semangat kerja tersebut merupakan suatu konsep yang digunakan apabila seseorang memanfaatkan kekuatan untuk memulai perilaku. Bentuk perilaku tersebut merupakan wujud tindak disiplin.

3. Realitas dalam pembentukan karakter

Kepala sekolah dalam memimpin organisasi selalu berpegang pada prinsip mengutamakan kebersamaan dalam berbagai hal. Realitas ini tampak pada hubungan para guru SMAN 2 Jember. Perlu diketahui bahwa dalam mengutamakan kebersamaan kepada sekolah terbukti mampu mensinkronisasi emosi sebab setiap orang memiliki latar belakang yang berbeda, memiliki karakteristik yang berbeda, memiliki komitmen yang berbeda, serta memiliki pandangan tujuan dan keinginan yang berbeda pula dan mereka memiliki motivasi bekerja yang berbeda.

Variasi latar belakang, karakteristik sikap, emosi, komitmen, pandangan, tujuan dan keinginan serta motivasi bekerja tersebut akan dapat disinkronisasikan apabila saling memahami. Dalam hal ini kepala sekolah mampu mensinkroni sehingga

muncul toleransi, saling memberi saling menghargai, saling mempercayai dan saling memiliki. Untuk dapat menciptakan kesepahaman dalam kebersamaan berbagai hal baik dalam suasana formal kepala sekolah melakukan dengan model pertemuan-pertemuan. Terciptanya pertemuan tersebut pada akhirnya di SMAN 2 Jember terjadi jalinan emosional yang kuat diantara mereka yang pada akhirnya SMAN 2 Jember kompak. Hal ini seperti diungkapkan guru bernama Dra. Ana:

“Bahwa setiap bulan SMAN 2 Jember mengadakan pertemuan atau anjungsana setiap bulan, sebagai wujud kebersamaan”.(Wawancara 6/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Kepala sekolah bersikap terbuka terhadap kritik dan perubahan. Salah satu sikap kepala sekolah tersebut ternyata terealisasi yakni kepala sekolah disenangi guru, siswa, karyawan karena beliau mau menerima kritik dan saran. Kepala sekolah mengakuinya bahwa pemimpin bukan seorang yang superior. Dalam upaya membangun lembaga kepala sekolah berpedoman bahwa beliau senantiasa mampu menekan emosi. Hal ini terbukti kritik para guru.

Wawancara guru Dra. Sulis antara lain:

“Bahwa Pak Haryono itu memang sabar tetapi keablasen. Memang watak segara tetapi tidak bisa membedakan ada kapal teri atau kapal paus. Maksudnya mana yang lebih penting”.(Wawancara 7/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Kepala sekolah sebagai seorang manager dan pemimpin mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung kualitas pendidikan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk membawa siswa, guru, karyawan mencapai tujuan seperti yang telah ditetapkan oleh lembaga. Hal ini merupakan pekerjaan yang berat, memerlukan kejelian dan pemikiran yang matang agar kepala sekolah dapat memimpin bawahan dan warga sekolah dengan sukses. Oleh karena itu peran kepala sekolah penting dalam mengembangkan suasana sekolah yang nyaman dan kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional merupakan kebutuhan utama suatu sekolah.

Sosok kepala sekolah yang ideal ialah sosok kepala sekolah yang mampu memberikan keteladan dari sekolah yang dipimpinnya. Keberadaannya sangat dirindukan dan baik dalam mengelola sekolah yang unggul. Kepala sekolah menjadi ujung tombak perbaikan sekolah. Kepala sekolah mampu mengelola semua komponen yang ada di dalam sekolah dan dapat berinteraksi dengan baik. Kepala sekolah dalam mencapai kebersamaan dengan sikap banyak mengalah. Hasil wawancara kepala sekolah mengatakan:

“Bahwa demi kebersamaan demi kerukunan dan ketentraman maka harus bisa ngalah karena ngalah bukan berarti kalah”.(Wawancara 7/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember).

Bekerja sebagai pimpinan kepala sekolah mampu membangun *team work*. Guru dan karyawan mempunyai satu kesatuan dan kebersamaan dalam melaksanakan fungsi tugasnyadalam membangun visi dan misi sehingga kinerja sekolah dapat berjalan optimal. Kepala sekolah berpendapat bahwa keinginan kelompok yang lebih besar tersebut lebih rasional dan memiliki dasar yang kuat serta lebih memungkinkan untuk dilaksanakan. Kepala sekolah terbukti secara tulus menginginkan kelompok dan menghadapinya sebagai keinginan dan tujuan lembaga. Realitanya terwujudlah bahwa lembaga organisasi SMAN 2 Jember masuk dalam kategori sekolah menengah yang bermoral dan berkualitas.

Pernyataan kepala sekolah dalam membangun *team work* terbukti nyata mampu menyelesaikan masalah dalam pelanggaran moral yang dilakukan guru. Hal ini diungkapkan guru bernama Dra. Lestari sebagai berikut:

“Ketika dalam proses pelajaran seorang guru marah penuh emosi karena adanya perkataan dari guru wanita yang dianggapnya menyakitkan hati. Guru tersebut terbukti akan menghabisi dengan membawa golok pada tanggal 26 Januari 2016. Peristiwa tersebut dipergoki guru yang lain dan pekerja bangunan di SMA tersebut sehingga diamankan. Semua guru emosi menuntut kepala sekolah untuk melaporkan yang berwajib secara hukum. Kepala sekolah hati-hati menyikapinya dan mengundang para guru rapat. Dalam rapat kepala sekolah memberi pembinaan pada guru semua dan kepada guru yang bermasalah diminta untuk saling insaf dan guru agama

supaya minta maaf sebaliknya guru yang akan dicerca mau memberikan maaf. Dalam rapat tersebut dua guru saling memaafkan sehingga tercipta damai. (Wawancara 25/2/2017 lokasi di SMAN 2 Jember)

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap sekolah yang dipimpinnya. Hal ini merupakan suatu beban berat namun sudah menjadi kewajiban seorang pemimpin. Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai ikatan rasa yang tinggi dengan orang-orang yang dipimpinnya maka walaupun tanggung jawab tersebut berat tetap dipikulnya. Namun, kepala sekolah tersebut mempunyai model musyawarah yakni dengan pendistribusian tugas kepada para guru dengan penuh adil bijaksana serta menghindari rasa pilih kasih sebab rasa pilih kasih tersebut akan dapat merenggangkan ikatan emosional diantara orang-orang yang dipimpinnya.

Kepala sekolah berpendapat bahwa, keinginan kelompok yang lebih besar tersebut lebih rasional dan memiliki dasar yang kuat serta lebih memungkinkan untuk dilaksanakan. Kepala sekolah terbukti secara tulus menginginkan kelompok dan menghadapinya sebagai keinginan dan tujuan lembaga. Realitanya terwujudlah bahwa lembaga organisasi SMAN 2 Jember masuk dalam kategori sekolah menengah yang bermoral dan berkualitas.

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap sekolah yang dipimpinnya. Hal ini merupakan suatu beban berat namun sudah menjadi kewajiban seorang pemimpin. Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai ikatan rasa yang tinggi dengan orang-orang yang dipimpinnya maka walaupun tanggung jawab tersebut berat tetap dipikulnya namun kepala sekolah tersebut mempunyai model musyawarah yakni dengan pendistribusian tugas kepada para guru dengan penuh adil bijaksana serta menghindari rasa pilih kasih sebab rasa pilih kasih tersebut akan dapat merenggangkan ikatan emosional diantara orang-orang yang dipimpinnya.

Kepala sekolah telah mampu mempengaruhi para lembaganya. Hal ini bisa dilihat dari perilaku seperti pakaian yang dikenakan, cara menata ruang, cara

komunikasi. Semua memberi pesan menarik, menjadi sorotan dan dapat memberikan pengaruh terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Dalam hal ini kepala sekolah mampu tampil prima dalam segala hal sehingga mampu memberikan hal yang positif bagi yang dibina. Kepala sekolah tersebut telah mampu menjaga komunitas. Hal ini terlihat pada sikap konsisten. Dalam realitasnya kepala sekolah tersebut taat pada komitmen dan perencanaan yang dibuat. Hal ini terbukti dalam memperlakukan guru. Hal ini diungkapkan guru bernama Dra. Mariana sebagai berikut:

“Guru sebagai mitra bukan sebagai bawahan. Dia telah mampu memberi guru otonomi dalam berkreasi. Statusnya sebagai kepala sekolah hanya membina. Dia mampu menumbuhkan keyakinan tugas sebagai guru. Semangat kerja tinggi yang membawa keberhasilan yang bermanfaat”. (Wawancara 15/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

, Kepala sekolah tersebut telah mampu memimpin dengan adil, bijaksana dan ikhlas. Hal ini terbukti dengan beliau memimpin semua orang dalam organisasinya termasuk guru. Beliau tidak membedakan, melainkan memperlakukan dengan tulus ikhlas dan mendengarkan keluhan mereka. Berbagai model perilaku yang telah dilakukan oleh kepala sekolah tersebut merupakan bentuk gaya kepemimpinan efektif yakni kajian kepemimpinan dengan memberikan informasi tentang model-model tingkah laku (*Style of behaviours*). Gaya kepemimpinan efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi menata kelembagaan organisasi secara terstruktur, mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya.

Seperti diungkapkan guru bernama Ibu Dra. Ratna sebagai berikut:

“Bahwa kepala sekolah tidak membedakan siapa saja. Beliau mengasihi, selalu mendengarkan kebutuhan dan sangat menghargai orang lain”. (Wawancara 25/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Tindakan yang dilakukan kepala sekolah tersebut merupakan perilaku kepemimpinan yang adil. Perilaku tersebut menciptakan suasana atau iklim sehingga potensi guru berkembang secara optimal. Kepala sekolah mampu membebaskan guru

dari sekat-sekat kultural dan struktural yang akan menghambat kinerja sekolah. Kepala sekolah merupakan seorang pelindung sehingga melindungi lembaganya agar kinerja sekolah berjalan dengan baik.

4. Gaya kepemimpinan kepala SMAN 2 Jember.

Realitas kepemimpinan pada kepala sekolah di SMAN 2 Jember menjelaskan bahwa bentuk gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan kontingensi. Gaya tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi yang dihadapi). Gaya kepemimpinan kontingensi disini pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971).

Menurut House tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam empat kelompok *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat). *Directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada). *Participatory leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan). *Achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Teori ini menjelaskan bahwa variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan atau karyawan dan lingkungan internal organisasi. Gaya kepemimpinan kontingensi disini berisi dua aspek yakni menekankan hubungan komunikasi yakni hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan. Bentuk-bentuk refleksi antara pimpinan dan bawahan teraplikasi dibagian atas tersebut. Disamping tentang penataan struktur organisasi disini kepala sekolah SMAN 2 Jember telah menyusun dan mengatur tentang struktur para guru menurut kondisi dan situasinya. Kepala sekolah telah mampu menghargai, mampu menjalin hubungan hangat dengan hubungan, saling percaya dalam membina para guru tersebut. Kepala sekolah telah memperlakukan dengan sabar piikiran yang cerdas, menjadi pimpinan, konsisten, memotivasi, memberi solusi. Setelah peneliti mengkaji

kepala sekolah dalam memimpin aturan legal formal aplikasi yang dilakukan sungguh banyak namun pada kenyataannya belum lengkap sehingga kepala sekolah SMAN 2 Jember melengkapinya dengan bentuk kearifan lokal dalam hal ini kepemimpinan dalam kebudayaan Jawa. Hal ini karena bentuk kearifan lokal yakni gaya kepemimpinan Jawa tersebut berkaitan dengan berbagai hal satu-satunya adalah budaya yang melatar belakangnya (Sutanta, 2013).

Kepemimpinan tidak terlepas dari kaitan budaya yang dianut oleh masyarakat yang dipimpin. Budaya menjadi bagian terpadu dalam keseluruhan kepemimpinan. Dalam hal ini ada dua konsep berbalik yaitu budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya atau pemimpin diciptakan oleh budaya. Itulah mengapa dalam gaya kepemimpinan dikenal istilah-istilah yang disandarkan pada budaya yang dijadikan pijakan misalnya kepemimpinan gaya Jawa, kepemimpinan gaya Madura, dll.

Pada prinsipnya, budaya bisa diartikan sebagai nilai-nilai, kebiasaan, ritual, praktek-praktek yang terus berlanjut dalam suatu masyarakat. Budaya menjadi nafas yang menjiwai dan mengarahkan perilaku para anggotanya dan mendasari setiap gerak kehidupan mereka. Indonesia merupakan negara yang memiliki keragaman suku dan budaya. Diantara suku-suku yang ada, suku Jawa merupakan suku yang paling dominan. Pengaruh budaya Jawa juga masuk dalam ranah kepemimpinan nasional sehingga pemimpin dari luar Jawa banyak menyiratkan kearifan lokal dalam menerapkan tugasnya. Berdasar pada pengertian dengan konsep-konsep kearifan lokal maka pemimpin kepala sekolah SMAN 2 Jember dalam memimpin kebijakannya menggabungkan antara kepemimpinan barat dengan kearifan lokal.

Perilaku tersebut untuk menjelaskan sehingga akan menghasilkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh, siswa berkarakter, prestasi murid, iklim yang sehat, monitoring kemajuan belajar mengajar. Berkaitan dengan hal tersebut dan seperti telah disinggung sebelumnya gaya kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan budaya yang melatarinya. Dalam menanggapi konsep ini kepala sekolah benar-benar menerapkannya dalam tugas sehari-hari.

Berdasarkan hasil wawancara, maka diperoleh data bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember adalah gaya kepemimpinan kontingensi. Gaya kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe dan tingkah laku. Para pemimpin yang berdasarkan karakter dan situasi. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu struktur kelembagaan (*institutional structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan legal formal (Pendidikan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010). Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember dengan gaya kepemimpinan kontingensi. Hal ini terefleksi dalam perilaku kepala sekolah SMAN 2 Jember. Lokasi lembaga ini terletak ditengah kota yang mana masyarakatnya adalah masyarakat campuran antara suku Madura dan suku Jawa. Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen pendidikan formal adalah gaya kepemimpinan kontingensi. Dalam merealisasikan aturan pendidikan formal yang tercantum dalam Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2010 bahwa, kepala sekolah mempunyai tugas sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Adapun tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan sarana, prasarana, fasilitas, pengelolaan SDM dan pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan kontingensi ini terefleksi pada kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember dalam memimpin sekolah memegang prinsip-prinsip yaitu bekerja dengan niat baik. Hal ini dalam menjalankan tugas pembinaan guru dengan niat ikhlas. Berpegang dengan keyakinan bahwa semua orang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Berlandaskan pengertian hal tersebut kepala sekolah tidak tinggi hati dan tidak meremehkan orang lain dalam hal ini para guru dan karyawan.

Dalam mengelola organisasi kepala sekolah mensinkronkan emosi diantara anak buahnya. Peneliti bisa mengamati bahwa sikap kepala sekolah yang demikian maka pada faktanya melahirkan kekuatan dalam menunjang keberhasilan lembaga. Kepala sekolah menggunakan prinsip bahwa antar anak buahnya saling bergantung dan saling membutuhkan. Sebagai seorang pemimpin kepala tersebut telah dapat membangun integritas dan kepercayaan diri. Pembangunan integritas dan kepercayaan diri tersebut antara lain dia lakukan melalui pemenuhan janji atau kesepakatan baik secara tertulis maupun lisan. Menurutnya apabila selalui memenuhi janji maka integritas dan kepercayaan dimata guru akan meningkat sehingga faktanya kepala sekolah disegani bukan ditakuti. Kepala sekolah selalu berpegang pada prinsip-prinsip tersebut misalnya mampu menguasai emosi.

Berdasarkan pengamatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember pada realitanya kepala sekolah dalam memimpin. Berdasarkan Peraturan Legal Formal Kemendiknas No 28 Tahun 2010 bahwa peraturan tersebut sebuah peraturan yang abstrak walaupun kepala sekolah sudah menerapkan gaya kepemimpinan barat yakni kepemimpinan kontingensi. Untuk mencapai kinerja yang optimal ternyata kepala sekolah tidak hanya melaksanakan kepemimpinan legal formal melainkan kepala sekolah peduli dan melayani.

5.3 Kepemimpinan SMAN Ambulu

SMAN Ambulu berlokasi di Jember selatan merupakan sekolah yang berlatar belakang suku Jawa. Kepala sekolah yang bernama menjelaskan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang

dipakai oleh seluruh kepala sekolah di Indonesia. Isi aturan tersebut antara lain kepala sekolah mampu melaksanakan disiplin, mampu membuahkan prestasi, mampu membangun karakter.

Berbagai isi aturan tersebut kepala sekolah dalam melaksanakannya antarlain menanamkan disiplin yakni yang utama adalah bagaimana menanamkan semangat kerja guru seperti semangat dalam mengajar siswa karena menurut (Disrek, 1989 dalam Masyud, 2012) bahwa guru bekerja adalah mengajar. Sehubungan dengan hal ini kepala sekolah melakukan tugas disiplin untuk memonitor. Apakah guru tersebut mengajar dengan baik atau tidak. Kepala sekolah dalam hal ini harus menemukan data seperti ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas mengajar, serius dalam memelihara dan mengatur sarana yang digunakan untuk mengajar kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar siswa, disiplin dalam frekuensi kehadiran mengajar, disiplin menyusun satuan pelajaran atau rencana pelajaran, disiplin melakukan evaluasi, koreksi. Sehubungan dengan proses belajar mengajar maka ketika guru berhalangan hadir kepala sekolah telah membentuk tim piket yakni guru harus memberi tugas siswa yang dilaksanakan oleh guru piket. Hal ini terbukti dengan ungkapan guru bernama Drs. Tohari sebagai berikut:

“Guru di SMAN Ambulu di sekolah ini apabila guru tidak bisa hadir maka harus memberikan tugas diberikan pada guru piket untuk dijaga oleh guru piket”. (Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Penegakan peraturan merupakan sebuah pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi sekolah dapat terpecahkan dan terselesaikan sehingga proses kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara efisien dan efektif.

1. Disiplin masuk sekolah

Disiplin masuk sekolah telah ditetapkan pukul 07.00 tepat. Ketika bel berbunyi pagar pintu gerbang ditutup sehingga siswa apabila terlambat tidak

diperbolehkan masuk. Namun demikian untuk guru dan karyawan peraturan yang longgar. Hal itu kepala sekolah tetap melihat status atau kedudukan. Ketika masuk doa dimulai dan setelah selesai pelajaran dimulai.

2. Disiplin seragam sekolah.

Bentuk seragam sekolah telah diatur menurut jadwal harinya. Seragam harus sesuai lengkap dengan aturan warna sepatu hitam, kaos kaki, dasi. Apabila siswa melanggar tentu ada sanksi dari kesiswaan. Demikian untuk para guru seragam juga sudah diatur menurut jadwal yang sudah ditentukan.

3. Disiplin dalam upacara.

Setiap hari Senin semua siswa, guru dan karyawan diwajibkan mengikuti upacara bendera. Apabila siswa melanggar sekolah akan menyerahkan kepada kesiswaan. Hal ini juga berlaku demikian bagi guru dan karyawan selalu ditegur kepala sekolah.

4. Bentuk disiplin guru

Bentuk-bentuk disiplin yang telah dijelaskan diatas membuahkan hasil yakni sebuah prestasi. Berkat kedisiplinan guru, karyawan dan siswa maka sebagai kepala sekolah yang aktif dalam melaksanakan supervisi pendidikan serta mampu membentuk sikap semangat maka guru mempunyai etos kerja yang tinggi, berprestasi dan berkarakter sehingga SMAN Ambulu mampu berprestasi. Hal ini seperti dikatakan (Gibson, 1955 dalam Masyud, 2012) semangat merupakan awal dari pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan. Hasil yang dicapai merupakan suatu bentuk kepuasan setelah individu yang bersangkutan memiliki bekal kemandirian dan kehendak selanjutnya untuk menerapkan kemampuan tersebut. Sehubungan dengan hal ini semangat kerja yang dilakukan oleh SMAN Ambulu adalah semangat mengajar yang tinggi. Kepala sekolah telah membuat aturan yakni mengkondisikan guru dalam memotivasi melakukan tugas profesional guru.

Kehidupan dalam bidang pelajaran kepala sekolah membentuk guru piket bergantian untuk mengisi pelajaran apabila guru tidak bisa hadir mengajar. Adanya

aturan tersebut maka sebelumnya harus memberitahu dan memberi tugas kepada guru piket agar kelas tidak kosong. Pernyataan guru Drs. Tohari sebagai berikut:

“Untuk menuju sukses kelas harus aktif jangan sampai kosong sehingga dengan adanya guru piket pelajaran tetap berjalan”.
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Sekolah unggul dan efektif adalah sekolah yang dapat mencapai target dengan penetapan target yang tinggi. Hal yang harus diperhatikan dalam pembangunan pendidikan agar berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yaitu kurikulum, media pembelajaran, guru dan tenaga pendidik yang profesional sehingga proses belajar mengajar tidak boleh berhenti/kosong maka guru memiliki peran penting dalam kegiatan belajar siswa yang efektif.

Beberapa prestasi yang telah dicapai oleh SMAN Ambulu terutama dalam bidang seni budaya SMAN Ambulu selalu menjadi contoh. Sekarang tidak jarang digunakan oleh dinas pendidikan bidang pendidikan dan pembelajaran. Hal ini tampak pada semangat mengajar guru terhadap prestasi belajar sehingga kelulusan tidak perlu diragukan lagi. Hal ini dapat dipahami dengan logika bahwa dengan semangat mengajar yang tinggi akan menimbulkan usaha yang besar. Untuk berhasil dengan usaha yang besar akan dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Realita ini terbukti dengan adanya kontrol kelas dan terbentuknya guru piket. Usaha demikian merupakan sebuah cara untuk maju. Dari uraian tersebut menunjukkan pentingnya semangat kerja atau semangat guru dalam mengajar. Pernyataan ini diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Bahwa saya sebagai pimpinan senantiasa menyatakan guru-guru untuk selalu semangat, disiplin dan pada kenyataannya guru-guru sangat semangat, disiplin sehingga mencapai prestasi yang tinggi”.
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Kepala sekolah dalam meningkatkan profesional sejak ditetapkan peraturan Kemendiknas No 28 Tahun 2010 dalam keputusannya secara tegas dinyatakan bahwa

disamping kepala sekolah mampu melakukan disiplin, mampu meningkatkan prestasi, juga mampu menunjang pengembangan profesional yang bervariasi menjadi guru itu bukan hanya mengajar tetapi juga melaksanakan tugas-tugas yang lain yang tentu dapat menunjang pengembangan profesi guru.

Hal ini diungkapkan kepala sekolah bahwa dalam kenaikan jabatan guru berubah yakni kenaikan pangkat harus memenuhi syarat angka kredit dari berbagai kegiatan profesionalisme pokok dan penunjang sebagaimana diatur dalam SK Menpan. Di SMAN Ambulu ini tugas sebagai guru tidak boleh dilakukan sebagai pekerjaan sambilan. Jabatan guru harus mengutamakan pelayanan kepada klien (peserta didik) yang membutuhkannya pelayanan yang diberikan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan dan pelayanan yang diberikan guru harus bersifat dinamis. Hakekat guru sebagaimana dimaksud bahwa guru adalah pendidik. Guru berperan sebagai pemimpin pendukung nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, guru berperan sebagai fasilitator belajar bagi peserta didik, guru turut bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar peserta didik, guru menjadi teladan dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya, guru bertanggung jawab secara profesional untuk turut meningkatkan kemampuannya. Hasil wawancara guru Drs. Tohari sebagai berikut:

“Bahwa guru harus bisa digugu dan ditiru. Guru harus bertanggung jawab, profesional serta guru adalah pendidik yang menjadi contoh”.
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Guru diharapkan profesional dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Guru profesional adalah guru yang bisa memotivasi peserta didik dalam meningkatkan semangat belajar sehingga keteladanan seorang guru menjadi bagian terpenting dalam peningkatan kualitas anak didik.

Semangat belajar harus tumbuh dari kesadaran peserta didiknya. Guru profesional diharapkan memiliki kompetensi antara lain: (1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dalam proses belajar, (2) Guru menguasai secara mendalam bahan atau materi yang diajarkan, (3) Guru mempunyai metode belajar mengajar, (4) Guru mempunyai tanggung jawab memantau hasil belajar siswa diantaranya melalui

teknik evaluasi, (6) Guru diharapkan mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukan. Apabila guru memiliki beberapa kompetensi tersebut maka dapat dikatakan bahwa guru telah

Berdasarkan wawancara diatas menjelaskan bahwa guru diharapkan profesional dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Guru profesional adalah menjalankan tugasnya secara profesional.

5. Bentuk karakter atau sikap

Bentuk karakter yang telah dihasilkan oleh SMAN Ambulu antara lain SMAN Ambulu merupakan sekolah menengah yang lokasinya di desa yakni di Kecamatan Ambulu. Rata-rata hampir 95% masyarakatnya Jawa sehingga data disekolah menunjukkan bahwa guru, siswa dan kepala sekolah adalah orang Jawa. Kondisi demikian maka tidak mustahil bahwa mereka mempunyai karakter yang baik dengan bukti bahwa aturan disiplin yang telah diberikan kepala sekolah disikapi para guru dan siswa dengan baik. Berangkat dari hal tersebut tidak mengherankan apabila sekolah tersebut berhasil mampu berprestasi.

Kepala sekolah telah mampu memaknai tugasnya sebagai kepala sekolah yang antara lain terkandung dalam Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni kepala sekolah harus mampu menciptakan disiplin, prestasi dan karakter. Semua hal tersebut merupakan kualitas pelaksanaan tugas profesional guru. Hal ini menurut Cruksank (1982) bahwa ilmu itu bukan hanya dari apa yang dilakukan oleh guru didepan kelas tetapi semua bentuk manifestasi pikiran, usaha dan kegiatan yang dilakukan diluar lingkungan sekolah antara lain mencari tahu referensi mengajar serta mengajak siswa di lapangan praktek. Kepala sekolah selalu memonitor para guru sehingga SMAN Ambulu selalu mengikuti perkembangan baik dibidang sosial budaya maupun ilmu pasti.

Berdasarkan realita tersebut maka kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang melayani bersifat melindungi. Beliau adalah seorang pemimpin yang mampu membawa lembaganya penuh dengan sifat bijak, memiliki prestasi yang istimewa,

mampu mengembangkan keprofesian, berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan, karakteristik pada definisi kompetensi kepribadian.

Peraturan legal formal Permendiknas No 20 Tahun 2010 diantaranya adalah kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu membina kedisiplinan, mewujudkan prestasi, menghubungkan profesional disamping masalah perilaku/sikap. Sesuai dengan pengertian perilaku kepemimpinan yang telah dikemukakan komponen-komponen dari perilaku kepemimpinan pada dasarnya akan mengacu pada perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan Fiedler dalam Masyud (2012,) pernah mengembangkan pengukuran kepribadian yang disebut dengan *Least Preferred Coworder* (LPC) pengukuran ini mengukur apakah seorang pemimpin memiliki perilaku yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan.

Setelah peneliti melakukan penelitian ada beberapa karakteristik perilaku kepemimpinan yang digambarkan antara lain yaitu pemimpin atau kepala sekolah SMAN Ambulu adalah kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan, dengan ciri (1) Menyenangkan, (2) Bersahabat, (3) Menerima, (4) Membantu, (5) Bersemangat, (6) Rilek, (7) Dekat, (8) Hangat, (9) Kerja sama, (10) Supportif atau mendukung, menarik, harmonis, percaya diri, efisien, periang, terbuka. Realita ini tampak pada kehidupan diantara guru selalu rukun. Mengutamakan kebersamaan dan pimpinan membagi tugas secara adil.

6. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN Ambulu

Kepala sekolah menjelaskan bahwa selama 20 tahun mengabdikan di sekolah SMAN Ambulu yang nota bene bahwa sekolah tersebut berbasis Jawa. Hal ini disebabkan bahwa Ambulu dihuni oleh masyarakat Jawa sehingga nampak pada pintu gerbang sebuah slogan “*sugeng rawuh ing kawah Candradimuka*”. Ketika peneliti menanyakan bagaimana model manajemen atau kepemimpinan dalam memegang lembaga sekolah tersebut. Kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut:

“Bahwa peraturan yang dipakai adalah peraturan legal formal yakni Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang dipakai oleh seluruh sekolah di Indonesia. Disini kepala sekolah tersebut menjelaskan bahwa tidak asing lagi SMAN Ambulu sangat kental dengan kebudayaan Jawa

maka prinsip-prinsip rukun kebersamaan selalu diutamakan”.
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Kepala sekolah antara lain memimpin dengan peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010. Peraturan pemerintah tersebut menjelaskan kepala sekolah mampu mengembangkan antara lain disiplin, prestasi, profesional, motivasi, sikap dan budaya.

Kepala sekolah dalam hal ini berusaha untuk merealisasikan. Bentuk disiplin SMAN Ambulu yakni masuk pukul 07.00 tepat dan memberi sanksi kepada yang terlambat dan pagar ditutup. Bagi yang terlambat tetap menunggu diluar. Terkecuali apabila ada guru berkepentingan pada waktu itu. Dalam bentuk seragam sekolah pun SMAN Ambulu telah menetapkan seragam sekolah pada hari Senin-Selasa abu-abu putih, Rabu-Kamis almamater, Jum’at batik, Sabtu pramuka sedangkan untuk guru hari Senin Selasa Rabu abu-abu, Kamis batik, Jum’at pramuka dan Sabtu berpakaian adat Jawa baik gaya Yogyakarta atau Surakarta dengan bentuk pakaian blangkon atau surjan untuk bapak-bapak dan kebaya untuk ibu-ibu.

Kehidupan dalam bidang pelajaran kepala sekolah membentuk guru piket bergantian untuk mengisi pelajaran apabila guru tidak bisa hadir mengajar. Dengan aturan tersebut maka sebelumnya harus memberitahu dan memberi tugas kepada guru piket agar kelas tidak kosong. Pernyataan guru Drs. Tohari sebagai berikut:

“Bahwa untuk menuju sukses kelas harus aktif jangan sampai kosong sehingga dengan adanya guru piket pelajaran tetap berjalan”
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu).

Guru piket merupakan sebuah strategi sekolah untuk menuju sekolah yang berhasil. Sebab dengan adanya guru piket, pelajaran tetap berjalan. Hal ini untuk menanggulangi apabila ada guru yang kebetulan berhalangan hadir. Sekolah tidak membiarkannya, maka dibentuklah guru piket agar proses belajar mengajar lancar.

Beberapa prestasi yang telah dicapai oleh SMAN Ambulu terutama dalam bidang seni budaya SMAN Ambulu selalu menjadi contoh. Sekarang tidak jarang digunakan oleh dinas pendidikan bidang pendidikan dan pembelajaran. Hal ini

tampak pada semangat mengajar guru terhadap prestasi belajar sehingga kelulusan tidak perlu diragukan lagi. Hal ini dapat dipahami dengan logika bahwa dengan semangat mengajar yang tinggi akan menimbulkan usaha yang besar dan berhasil. Usaha yang besar akan dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Realita ini terbukti dengan adanya kontrol kelas dengan terbentuknya guru piket. Usaha demikian merupakan sebuah cara untuk maju, dari uraian tersebut menunjukkan betapa pentingnya semangat kerja atau semangat guru dalam mengajar. Pernyataan ini di ungkap oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Bahwa saya sebagai pimpinan senantiasa menyatakan guru-guru untuk selalu semangat, disiplin dan pada kenyataannya guru-guru sangat semangat, disiplin sehingga mencapai prestasi yang tinggi”.
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Sikap disiplin dan semangat merupakan salah satu faktor pendukung dalam keberhasilan sekolah. Peran kepala sekolah dan guru sangat penting sebab tugas guru adalah membentuk sikap siswa agar disiplin. Disiplin merupakan salah satu syarat terbentuknya pendidikan yang kondusif. Kedisiplinan harus diajarkan dan ditanamkan sejak dini sehingga tercipta keberhasilan siswa yang positif.

Kepala sekolah dalam meningkatkan profesional, sejak ditetapkan peraturan Kemendiknas No 28 Tahun 2010 dalam keputusannya secara tegas dinyatakan bahwa disamping kepala sekolah mampu melakukan disiplin, mampu meningkatkan prestasi, juga mampu menunjang pengembangan profesional yang bervariasi menjadi guru itu bukan hanya mengajar tetapi juga melaksanakan tugas-tugas yang lain tentu dapat menunjang pengembangan profesi guru. Hal ini diungkapkan kepala sekolah bahwa guru mampu memenuhi syarat dari berbagai kegiatan profesionalisme pokok dan penunjang sebagaimana di atur dalam SK Menpan.

Di SMAN Ambulu, guru dipandang mengutamakan pelayanan kepada klien (peserta didik) yang membutuhkannya pelayanan yang diberikan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan serta pelayanan yang diberikan guru harus bersifat dinamis. Hakekat guru sebagaimana dimaksud bahwa guru adalah pendidik. Guru mempunyai

peran sebagai pemimpin pendukung nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, sebagai fasilitator belajar bagi peserta didik, guru turut bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar peserta didik, sebagai teladan dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya, guru bertanggung jawab secara profesional untuk turut meningkatkan kemampuannya.

Berdasarkan realitas tersebut kepala sekolah SMAN Ambulu adalah sosok seorang pemimpin yang mampu membawa lembaganya penuh dengan sifat melayani. Memiliki prestasi yang istimewa mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan, karakteristik pada kompetensi kepribadian, mempunyai wawasan luas tentang seni budaya Indonesia, mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri serta publikasi ilmiah dan karya inovatif. Realitas ini menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subyek yang harus melakukan pengarahan terhadap bawahan. Kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan kontingensi dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan. Kepemimpinan kontingensi harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada.

Gaya kepemimpinan kontingensi pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971) mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Berdasarkan penjelasan teori kepemimpinan kontingensi ini maka variabel situasi sangat menentukan efektifitas pemimpin yakni karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi. Teori ini dapat disimpulkan bahwa Drs. Muhammad Irvan sebagai kepala sekolah memimpin dengan menerapkan aturan yang telah ditulis oleh Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni kepala sekolah harus

mampu membentuk disiplin, membuahkan hasil, membangun karakter yang harus dilaksanakan oleh para stafnya baik guru, karyawan dan siswa. Hakekatnya sebuah aturan yang harus dilaksanakan.

Kemimpinan kontingensi adalah sebuah teori yang mengandung beberapa aspek seperti karakter, watak, tingkah laku dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Realitas ini tampak pada kepala sekolah SMAN Ambulu yang mana Ambulu latar belakang suku Jawa dan dipimpin oleh orang Jawa maka tidak mustahil lembaga tersebut seirama sehingga mampu menyamakan visi yang dibawakan oleh kepala sekolah tersebut. Kepala sekolah mampu membawa para bawahannya melakukan tugas-tugas. Hal ini terbukti pada tugas dari Pemerintah Daerah yang harus dilakukan oleh guru seni budaya mengisi acara pentas pembukaan Jember Sport Garden. Dengan mementaskan gerak tari beratus-ratus siswa pada kenyataannya sukses (Hasil pengamatan penulis ketika menghadiri acara di JSG tersebut).

Prajayanti (2012) menyatakan bahwa studi kontingensi memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel variabel situasional. Berdasarkan teori kontingensi kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subyek yang harus melalukantugas-tugas kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan, anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Pola kepemimpinan kontingensi dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem sekolah. Dalam dimensi ini kepala sekolah ternyata seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier. Disamping penjelasan tersebut maka menurut (Bass dan Avolio, 1994 dalam Prajayanti, 2012) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dimensi yang antara lain dimensi idealized (pengaruh idea). Menggambarkan bahwa pemimpin membuat pengikutnya mengagumi, menghormati sekaligus mempercayai. Realitasnya semua isi lembaga SMAN Ambulu baik guru, karyawan dan siswa menghormati kepala sekolah, mengagumi dan mempercayai.

Hal ini terbukti ketika kepala sekolah memberikan peraturan-peraturan seperti setiap hari Sabtu para guru supaya berpakaian adat Jawa. Guru laki-laki memakai seragam beskap dan blangkon dan guru wanita memakai kebaya. Ternyata seluruh guru tersebut menghormati melaksanakan dengan gembira, bangga dan percaya bahwa kepala sekolah mampu membawa perubahan serta mengangkat budaya bangsa. Dimensi yang kedua disebut *inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin mampu mengartikulasikan yang jelas terhadap prestasi bawahan mampu menggugah spirit dalam organisasi yakni menumbuhkan antusiasme dan optimisme. Kepala sekolah SMAN Ambulu disini selalu mendukung memberikan sport kepada guru dan siswa untuk percaya diri bisa maju. Suatu bukti guru seni budaya sering dipakai oleh pemerintah daerah ketika ada kunjungan-kunjungan atau diminta mengirim hasil karya budaya ke tingkat nasional bahkan kepala sekolah mendukung membiayai pagelaran di JSG. Dimensi ketiga yakni *Intellectual stimulation* (stimulan intelektual) yakni kepala sekolah telah mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan bawahan, memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal ini telah dilakukan kepala sekolah SMAN Ambulu seperti pemberian reward yaitu memberi penghargaan bagi mereka yang berprestasi yakni menunjuk orang-orang yang bisa dipercaya untuk melaksanakan tugas dan dimensi yang keempat adalah konsiderasi individu. Dalam hal ini kepala sekolah SMAN Ambulu mau mendengarkan masukan-masukan bawahan akan kebutuhan bawahan untuk mengembangkan karier. Demikian beberapa perilaku pemimpin SMAN Ambulu menurut peneliti termasuk dalam gaya kepemimpinan kontingensi.

5.4 Kepemimpinan SMAN Sukowono

Lokasi SMAN Sukowono terletak di Kabupaten Jember bagian utara dengan latar belakang penduduknya suku Madura dan kepala sekolah adalah suku Jawa bernama Drs Edi Suyanto. Dalam memimpin lembaganya kepala sekolah tersebut

tetap berpegang teguh aturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni sama di seluruh Indonesia adalah masalah disiplin, prestasi, karakter.

1. Bukti bentuk disiplin masuk sekolah.

Kepala sekolah tersebut adalah sosok seorang pimpinan yang tegas dan sangat idealis oleh karena dalam menerapkan peraturan tidak sembarangan. Hal ini bisa terefleksi diantaranya yang utama adalah sikap disiplin masuk sekolah. Realitas ini tampak pada aturan masuk dengan simbol bel yakni pukul 07.00. Pintu pagar langsung ditutup oleh satpam. Untuk siapa saja tidak terkecuali tidak diperbolehkan masuk sebelum aturan selesaidoa pintu dibuka yakni pada pukul 07.30. Peraturan untuk siswa yang terlambatpun harus mencatatkan diri di kesiswaan tentu mendapat sanksi apabila banyak melanggar aturan sekolah tersebut.

2. Bukti bentuk disiplin seragam sekolah.

SMAN Sukowonoyang lokasinya di pinggiran ternyata sangat mematuhi aturan-aturan diantaranya adalah pakaian seragam mulai dari guru, karyawan dan siswa. Kepala sekolah memberikan aturan seragam untuk hari Senin sampai pada hari Sabtu. Apabila kedapatan tidak seragam maka kepala sekolah menegur langsung bagi guru dan karyawan sedangkan para siswa diserahkan kepada kesiswaan untuk diberi sanksi.

3. Bentuk disiplin pulang sekolah.

Peraturan untuk pulang sekolah kepala sekolah memberikan aturan bahwa siswa tidak diperbolehkan pulang sekolah sebelum jam sekolah selesai walaupun pada jam terakhir sudah tidak ada pelajaran tetap harus menunggu bel dari berdoa yang sudah diatur oleh sekolah.

4. Disiplin para guru

Permendiknas No 28 Tahun 2010 antara lain kepala sekolah harus mampu membangun disiplin, mengembangkan profesional, prestasi, karakter, dll. Dalam hal ini kepala sekolah telah melakukan tindakan kepada guru yakni mendorong dan memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja mengajar. Kepala sekolah dalam hal ini telah memberikan standar untuk pengembangan para guru yakni (*standardizing*),

memberikan pengarahan tindakan kepada guru (*Directing*), mendemonstrasikan ketrampilan mengajar tertentu (*demonstrating*). Realitas dalam mengajar maka kepala sekolah membentuk disiplin mengajar misalnya kelas jangan sampai kosong. Hal ini dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Untuk menuju lembaga sekolah yang berkualitas maka saya sebagai kepala sekolah yang kurang lebih 1 tahun berusaha mematuhi aturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 bahwa kepala sekolah harus mampu menciptakan disiplin. Saya harus selalu memonitor peraturan yang sudah saya tuliskan. Saya rapatkan mengenai disiplin siswa, disiplin guru, disiplin karyawan”.
(Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Pada menyelenggarakan sebuah sistem pendidikan yang berkualitas, efektif dan komprehensif sehingga dapat menghasilkan output atau sumber daya manusia yang juga berkualitas, berdaya saing tinggi dan sesuai kebutuhan bangsa merupakan tujuan bersama.

Dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah memegang peran yang dominan untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Setiap komponen yang ikut menentukan kualitas pendidikan harus sama-sama dibenahi. Salah satunya adalah menerapkan kedisiplinan. Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

5. Membangun karakter

Dalam upaya membangun karakter di SMAN Sukowono kepala sekolah memberikan aturan melalui agama, membimbing para siswa senantiasa beribadah, menyembah pada Tuhan YME. Disamping itu melalui pendidikan seni budaya dengan berbagai pementasan bentuk prosa yakni drama, sandiwara, tarian. Selain itu juga melakukan gotong royong misalnya kerjabakti. Bimbingan konseling pada siswa yang melanggar. Hal ini dilakukan guru BP untuk meluruskan misalnya terjadinya konvoi sepeda motor dengan sikap brutal sehingga mengganggu lalu lintas

yang berakibat kecelakaan dan merugikan masyarakat. Hal ini menunjukkan pelanggaran etika. Semua upaya ini sebuah bukti bahwa kepala sekolah membangun karakter siswa.

6. Bentuk prestasi

Sehubungan dengan kondisi sekolah tersebut berada di desa yakni lokasinya di Jember Utara ternyata SMAN Sukowono mempunyai prestasi dalam bidang olah raga yakni dalam bentuk sepak bola. Hal ini diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Bahwa di sekolah ini belum ada yang menonjol kecuali bidang olah raga sepak bola dan bidang agama saja seperti hadrah. Saya sengaja dipindahkan disini dalam upaya membangun sekolah agar tidak ketinggalan. Maka saya yang sudah pengalaman di SMAN 2 Jember saat ini berusaha keras mengejar ketinggalan. Pada realitanya sekolah tersebut belum mencapai prestasi yang diharapkan. Berdasarkan legal formal Permendiknas No28 Tahun 2010 saya berupaya mengaplikasikannya dengan cara memperbaiki proses belajar mengajar dengan menanamkan disiplin dalam frekuensi kehadiran guru, melakukan evaluasi dan mendisiplinkan cara belajar siswa”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi SMAN Sukowono)

, Dalam perwujudan pencapaian prestasi. Kepala sekolah selalu berpegang apa aturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 bahwa kepala sekolah harus mampu menciptakan disiplin.

7. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN Sukowono

Secara legal formal kepala sekolah sebelumnya tentu sudah ada Permendiknas No 28 Tahun 2010. Namun belum maksimal berjalan sehingga realitanya sekolah tersebut belum mengalami perubahan. Sehubungan adanya rolling lokasi kepemimpinan kepala sekolah menduduki kepala sekolah selama 3 tiga tahun berjalan. Kepala sekolah menginginkan perubahan sehingga berusaha keras mengaplikasikan Permendiknas No 28 Tahun 2010. Kepala sekolah berusaha mengejar ketinggalan. Hal ini dilandasi pengalaman kepala sekolah yang sangat lama

menduduki jabatan wakil kepala sekolah di SMAN 2 Jember maka beliau berusaha menanamkan disiplin untuk mencapai prestasi. Kepala sekolah tersebut sangat aktif dalam hal ini memperbaiki segala kekurangan.

Kepala sekolah menjelaskan disiplin dalam menuju sekolah berkualitas yakni kepala sekolah perlu menguasai kompetensi supervisi pendidikan yang memadai. Hasil wawancara salah satu bentuk disiplin yang dibutuhkan kepala sekolah agar dapat berhasil dalam tugasnya sebagai supervisor pendidikan adalah membangun semangat guru, disiplin dalam hal ini kepala sekolah harus disiplin memonitoring agar semangat dalam mematuhi peraturan sekolah misalnya masuk sekolah, seragam yang telah ditentukan lebih-lebih dalam memberikan ilmu mengajar, semangat dan tidak malas-malas.

Untuk itu kepala sekolah berusaha menerapkan pendekatan emotional intelligensi yakni dalam melakukan tindakan pada setiap guru harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing guru. Sehubungan SMAN Sukowono terletak Jember pinggiran utara. Semangat kerja yang dimaksud adalah berkaitan dengan semangat disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar dan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan profesi. Disini kepala sekolah telah menetapkan ketentuan waktu yakni siswa masuk pukul 07.00 tepat jika terlambat tidak diperbolehkan masuk sampai menunggu selesai doa dan pintu dibuka pada pukul 07.30. Peraturan ini tidak terkecuali untuk semua guru yang mengajar pukul 07.00 tetap harus mematuhi peraturan.

Menggunakan prosedur kerja yang seragam kepala sekolah telah menetapkan disiplin bagi yang tidak seragam disuruh pulang untuk ganti baju seragam yang telah ditentukan. Mengkritik pekerjaan bawahan dan kepala sekolah melakukan disiplin dalam memonitoring guru dalam mengajar. Dalam hal ini kepala sekolah menetapkan peraturan bahwa guru harus mengajar dengan disiplin. Apabila guru tidak bisa hadir harus memberi tugas pekerjaan siswa yang dilaksanakan oleh guru piket agar kelas tidak kosong. Wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah mendapat tugas di SMAN Sukowono memimpin sekolah dengan berdasar peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain kepala sekolah harus disiplin, profesional, prestasi, bersikap. Sehubungan dengan disiplin, maka menetapkan waktu, menggunakan prosedur kerja mengkritik pekerjaan bawahan”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Sehubungan dengan peraturan legal formal yang lain bahwa kepala sekolah mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, managerial, kewirausahaan supervisi dan sosial. Menyikapi dalam peraturan ini kepala sekolah menjelaskan peranannya mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan harapan kepada bawahan, mengawasi bawahan, menyenangkan bawahan, membuat diri mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, senang bermusyawarah, menentramkan bawahan memperlakukan bawahan setara dengan dirinya bersikap terbuka.

Hasil wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

“Dalam rangka melaksanakan tugas saya sebagai kepala sekolah harus melaksanakan peraturan yang terdapat dalam Permendiknas No 28 Tahun 2010. Diantaranya kepala sekolah harus mampu membangun sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian managerial maka saya mengikuti aturan yang telah dibakukan. Saya harus mengawasi tugas apa yang dilakukan bawahan mereka disiplin apa tidak. Saya harus berusaha untuk diisengi bersifat sejuk, kekeluargaan, musyawarah, ngayomi, menyelesaikan permasalahan, tepa selira”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka kepala sekolah melakukan tindakan antara lain selalu mendorong dan memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerja dan mengajar.

Kepala Sekolah SMAN Sukowono telah memberikan standar untuk pengembangan perilaku guru (*Standardizing*) memberikan pengarah tindakan kepada guru (*Directing*), mendemonstrasikan ketrampilan mengajar tertentu

(*demonstrating*,) melakukan negosiasi (*negotiating*), menyelesaikan problem masalah yang dihadapi guru, membesarkan hati guru (*encouraging*), mengklarifikasikan permasalahan yang dihadapi guru (*klarifying*) dan selalu mendengarkan keluhan guru (*listening*). Hasil wawancara kepala sekolah sebagai berikut :

“Menyikapi peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 diantaranya kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka saya harus memotivasi guru, menyemangati guru dalam kinerjanya sebab manusia itu tidak lepas dari permasalahan. Jika tidak ada solusi ya kinerjanya rusak maka ya tugas saya”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Kepala sekolah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan mengembangkan profesional mengacu pada peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 maka harus memotivasi guru, menyemangati guru dalam kinerjanya sebab manusia itu tidak lepas dari permasalahan situasional.

Apabila melihat bagaimana perilaku kepala sekolah dalam memimpin lembaga SMAN Sukowono ini, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah ini menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi yakni memberikan gaya tingkah laku pemimpin yang menggambarkan sampai sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan saling percaya saling menghargai dan saling hangat. Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Menurut (Fiedler, 1967 dalam Prajayanti, 2012) gaya kontingensi beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Berdasarkan teori tersebut sebagai kepala sekolah SMAN Sukowono dalam memimpin menyesuaikan dengan karakter dan situasi lingkungan sekolah. SMAN Sukowono merupakan lingkungan masyarakat Madura sementara kepala sekolah SMAN Sukowono adalah suku Jawa maka kepala sekolah memfokuskan perhatiannya lebih luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara

kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel, 1987 dalam Prajayanti, 2012).

Kepala sekolah SMAN Sukowono sangat paham akan karakter perilaku dan watak-watak masyarakat Madura sehingga statusnya sebagai kepala sekolah menyesuaikan dengan situasi kondisi. Kepala sekolah tersebut mampu beradaptasi kepada siapa yang dihadapi. Berdasarkan realitas di SMAN Sukowono kepala sekolah sebagai orang Jawa dan dibesarkan dalam lingkungan masyarakat Jawa telah mampu merefleksikan gaya kepemimpinannya yakni kontingensi namun demikian masih melengkapinya dengan bentuk budaya yang melatarbelakanginya

5.5 Kepemimpinan SMKN 4 Jember

Lokasi SMKN 4 Jember berada ditengah-tengah kota kabupaten tepatnya di Jalan Kartini No 1 tepat di belakang Kantor Pemda Kabupaten Jember hanya berbatas pagar, dari alun-alun kota Jember hanya sekitar 50 meter. SMKN 4 Jember adalah salah satu SMKN Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Jember dengan bidang studi keahlian antara lain: 1) Bisnis dan manajemen, 2) Teknologi informasi dan komunikasi, program studi keahlian dan kompetensi. Keahlian yang diselenggarakan disekolah ini adalah sebagai berikut:

- (1) Bisnis dan manajemen dengan tiga program studi keahlian: (a). Program Studi Keahlian Keuangan, Kompetensi Keahlian Akuntansi (AK), (b) Program Studi Tata Niaga, Kompetensi Keahlian Pemasaran (PM). (c) Program Studi Keahlian Administrasi, Kompetensi Keahlian Administrasi Perkantoran (AP)
- (2) Teknologi informasi dan komunikasi dengan dua program studi keahlian: (a) Program Studi Keahlian Teknik Broadcasting, Kompetensi Keahlian Teknik Produksi dan Penyiaran Program Pertelvisian (TPPPP), (b) Program Studi Keahlian Teknik Komputer dan Informatika, Kompetensi Keahlian Multi Media (MM)

Berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 sekolah tersebut tidak berbeda dengan sekolah-sekolah yang lain yakni kepala sekolah berusaha untuk

mengaplikasikan yang antara lain kepala sekolah harus mampu membangun disiplin, kepala sekolah harus mampu membuahkan prestasi, kepala sekolah harus mampu membangun karakter. Berbagai bentuk harapan ini telah dicoba oleh kepala sekolah yakni:

1. Disiplin masuk sekolah.

Masuk sekolah diatur pukul 07.00 tepat pintu ditutup tidak terkecuali apabila ada siswa atau guru terlambat tetap harus menunggu diluar sampai acara kegiatan doa selesai. Setelah itu siswa diperbolehkan masuk berhubungan dengan kesiswaan maka kesiswaan memberikan sanksi kepada siswa. Demikian pada guru yang terlambat tidak segan-segan kepala sekolah menegurnya.

2. Disiplin pulang sekolah.

Pada waktu pulang sekolah demikian juga tetap harus mentaati peraturan bahwa pulang sekolah harus menunggu bel tanda pulang sekolah yang ditutup dengan doa.

3. Disiplin seragam sekolah.

Seragam sekolah diatur baik siswa maupun guru dan karyawan semua harus mentaati peraturan sragam sekolah yang sudah ditentukan.

4. Membangun Prestasi

Tidak mengherankan bahwa SMKN 4 Jember mencapai prestasi bertaraf internasional yakni pada tahun 2012 meraih Sertifikat Managemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI. Adapun realitas penghargaan tersebut seperti dikatakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Untuk dapat mencapai sekolah bertaraf internasional sangat diperlukan adalah komitmen kepala sekolah untuk mensupport, memotivasi, mengarahkan agar warga sekolah berkomitmen dan berusaha keras. Untuk mewujudkan terlaksananya peningkatan mutu yang di harapkan adalah berusaha mempelajari, mengikuti, memahami dan melaksanakan setahap demi setahap secara berkelanjutan. Semua upaya itu di legalisasi oleh lembaga sertifikasi URS tahun 2005 dengan sosialisasi saya seorang kepala sekolah, tanggapan sebagian guru (55%) mendukung, sebagian sisanya masih minir karena mereka belum ingin berubah. Maka selain motivasi dari

saya selaku kepala sekolah kami hadirkan konsultan ISO dari Surabaya yang turut mempresentasikan keberhasilan SMM ISO meningkatkan mutu manajemen sekolah. Saya tidak boleh menyerah walaupun maka tindakan terbesar saya adalah mengantar SMKN 4 Jember untuk menjadi SMK RSBI menerapkan SMM ISO 9001:2000 sejak tahun 2005 dan berhasil meraih sertifikat pengakuan ISO dari URS tahun 2007. Pada awal kegiatan ini sempat berhenti karena belum dana bantuan yang kami ajukan ke pemerintah ternyata tidak turun. Namun demi tercapainya tujuan maka SMKN 4 Jember memasukkan rencana pelaksanaan SMM ISO dalam RAPB komite sekolah sejumlah Rp 125.000.000,- dan berkat usaha dengan susah payah dari warga sekolah akhirnya tercapailah tujuan yaitu status RSBI bersertifikat SMM ISO 9001:2000. SMKN 4 Jember tahun 2010 saya perhatikan ada potensi untuk mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Potensi tersebut pertama saya selaku kepala sekolah sudah punya pengalaman untuk meraih SMM ISO. Tahun 2008 SMKN4 baru saja diakreditasi dan mendapat Score A. Kondisi tersebut diatas adalah modal besar untuk penyempurnaan sistem manajemen yang tidak terlalu beresiko besar baik terhadap perilaku SDM, teknologi maupun ekonomis karena perubahan ini terencana, bertahap dan berkelanjutan”. (Wawancara 16/6/2015 lokasi di SMKN 4 Jember)

Prestasi sekolah merupakan gambaran prestasi menejerial kepala sekolah dengan bukti pada tahun 2011 meraih sertifikat manajemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut berdasarkan tuntutan undang-undang RI No 20 Tahun 2000 Kemendikbud 2011. Sistem pendidikan dan kebudayaan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Sesuai tuntutan undang-undang kemendikbud, maka salah satu faktor keberhasilan pendidikan adalah pembangunan sumber daya alam manusia (SDM). Sementara peringkat Internasional SDM Indonesia berdaya saing rendah secara

global. Berdasarkan penelitian UNDP pada tahun 2007 tentang HDI (*Human Development Index*) Indonesia menduduki peringkat ke 107 dan 117 dari negara yang di teliti dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan Indonesia paling rendah (HDI report 2007/2008). Salah satu unsur utama dalam penentuan komposisi index pengembangan Indonesia (*Human Development Index*) yakni tingkat pengetahuan pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa (Sunyoto, 2012). Kualitas SDM bidang pendidikan di kabupaten Jember masih belum maksimal. Hal itu mempengaruhi tinggi rendahnya mutu pendidikan di kabupaten Jember walaupun Jember adalah kabupaten yang cukup potensial dibidang kekayaan alam namun keunggulan SDM adalah sangat dipentingkan pada era persaingan global. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para guru, siswa, dan karyawan.

Seperti dinyatakan oleh Direktorat Pengembangan SMK di Jakarta (Sunyoto, 2012) keunggulan komparatif saja tidak cukup maka dibutuhkan keunggulan kompetitif tenaga kerja yang akan memasuki persaingan pasar global. Lulusan SMK tidak hanya disiapkan untuk mendapatkan peluang kerja di dalam negeri tetapi harus dipersiapkan untuk bersaing mendapatkan pekerjaan di luar negeri dan mampu bersaing dengan tenaga kerja baik didalam maupun diluar negeri.

Untuk mengejar hal tersebut pemerintah menyelenggarakan pendidikan bertaraf Internasional (Peraturan pemerintah No 19 Tahun 2005 pasal 65 ayat 1) berbunyi pemerintah bersama Pemda menyelenggarakan satu sekolah pada jenjang pendidikan dasar. Berdasarkan hal tersebut maka kepala sekolah SMKN 4 Jemberberjuang mengejar ketinggalan mutu pendidikan seperti yang telah diamanatkan dalam UUD No Tahun 2003 pasal 50 ayat 3 dinyatakan bahwa pemerintah atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu-satuan pendidikan yang bertaraf Internasional dan peraturan pemerintah tahun 2005 pasal 65 ayat 1 dinyatakan bahwa pemerintah bersama-sama pemerintah daerah menyelenggarakan sekolah pada jenjang pendidikan dasar. Satu sekolah pada jenjang pendidikan menengah untuk dikembangkan menjadi sekolah betaraf Internasional.

Kebijakan direktorat pendidikan menengah kejuruan di Jakarta dalam tahun 2009 mendorong SMK untuk dapat mewujudkan 247 SMK RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional) diseluruh Indonesia dan minimal 1 SBI dan 1 RSBI di setiap kabupaten. Salah satu syarat SBI atau RSBI adalah penerapan sistem manajemen mutu (SMM)/ SO di SMK (Direktorat Pembinaan SMK 2008).

1. Bentuk gaya kepemimpinan SMKN 4 Jember

Berdasarkan fenomena yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMKN 4 Jember yakni melaksanakan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni melaksanakan bentuk disiplin, membangun karakter dan memampukan lembaga sekolahnya berprestasi dengan merefleksikan dengan interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi. Bentuk kinerja kepala sekolah ini merupakan bentuk gaya kepemimpinan kontingensi yakni kepala sekolah mampu menciptakan iklim kerja yang bersahabat.

Menurut House (1971) kinerja ini disebut *supportive leadership* yakni kekeluargaan seperti menunjukkan perhatian kesejahteraan bawahan. Disamping itu mampu mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada atau disebut *directive leadership*. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu konsultasi dengan bawahan atau disebut *participatory leadership* dan menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan. Teori kontingensi ini telah diwujudkan oleh kepala sekolah SMKN 4 Jember. Hal ini dengan terbuktinya penghargaan yang diterimanya dengan predikat prestasi bertaraf Internasional yakni pada tahun 2012 meraih sertifikat manajemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI. Gaya kepemimpinan tersebut berdasarkan tuntutan Undang-Undang RI No 20 Tahun 2000 Kemendibud 2011, bahwa sistem pendidikan dan kebudayaan berfungsi mengembangkan kemampuan dan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah dengan segala bentuk kinerja dengan melandasi karakter perilaku watak dan menyesuaikan situasi merupakan bentuk refleksi gaya kepemimpinan kontingensi.

5.6 Kepemimpinan SMPN 1 Kencong

SMPN 1 Kencong terletak di Jember bagian barat. Rata-rata para siswa dan guru di sekolah tersebut bersuku Jawa maka tidak mustahil mereka setiap diajak komunikasi dengan menggunakan basa krama. Kepala sekolah dalam memimpin dengan menggunakan peraturan Menteri No 28 Tahun 2010 yakni peraturan formal yang di pakai seluruh sekolah Indonesia. Hasil wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

“Tentunya kami memimpin lembaga ini berdasarkan pada Peraturan Legal Formal No 28 Tahun 2010 yang mana peraturan tersebut memuat tentang kepala sekolah dalam memimpin harus menerapkan disiplin, prestasi, profesional, karakter atau sikap”. (Wawancara 6/3/2015 lokasi SMPN 1 Kencong)

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam iklim sekolah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan kepala sekolah inilah, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan.

Dalam melaksanakan permendiknas tentang disiplin sekolah telah mewujudkannya antara lain:

1. Mengatur jam pelajaran.

Pelajaran dimulai pukul 07.00 tepat. Oleh karena itu pintu pagar pukul 07.00 tepat ditutup sedangkan siswa yang terlambat harus menunggu diluar.

2. Dalam proses mengajar kelas tidak boleh kosong

Proses pembelajaran tidak boleh kosong oleh karena itu guru mengganti guru yang tidak bisa hadir. Dalam hal ini guru yang tidak bisa hadir harus memberi tugas.

3. Menerapkan disiplin dalam seragam sekolah

Guru dan siswa diwajibkan seragam sesuai dengan hari yang telah diatur.

4. Jam pulang sekolah harus tepat dan ditutup dengan doa

Siswa dilarang keluar baik waktu istirahat maupun jam pelajaran.

Pada SMPN 1 Kencong tidak pernah terjadi keterlambatan hadir dan pemulangan siswa sebelum waktunya. Menurut Gibson 1995 yang menyatakan bahwa salah satu mediator kedisiplinan adalah semangat kerja guru. Hasil wawancara dengan guru Drs. Lega sebagai berikut:

“SMPN 1 Kencong telah melaksanakan Permendiknas No 28 Tahun 2010 tentang kedisiplin masuk sekolah yakni harus tepat pukul 07.00 dan jika sudah jam tersebut tersebut pagar ditutup. Sekarang yang terlambat harus menunggu. Disamping itu mengenai seragam baik siswa maupun guru tetap harus mematuhi peraturan. Dalam kepulangan siswa pun harus mematuhi aturan dengan jam yang sudah ditentukan, siswa tidak boleh pulang mendahului jadi pagar ditutup dan dijaga satpam”. (Wawancara 5/3/2015 lokasi di SMPN 1 Kencong)

Sekarang apakah guru memulangkan siswa tepat waktu atau tidak terungkap guru memulangkan siswa tepat waktu yakni pukul 14.00. Kejadian tersebut dapat dianggap sebagai satu indikator terhadap adanya semangat kerja guru. Sehubungan dengan hal tersebut maka semangat kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi. Hal itu mewujudkan bahwa SMPN 1 Kencong dapat dianggap sebagai kunci dari tercapainya suatu peningkatan kualitas pendidikan. Hal itu sejalan dengan pendapat Masyud 1912 bahwa semangat kerja yang dilakukan guru memiliki nilai strategis dan perlu dilaksanakan.

Bentuk kedisiplinan yang lain mengenai pelaksanaan upacara bendera setiap hari Senin berdasarkan wawancara bapak Drs. Lega sebagai berikut:

“Ketika SMPN Kencong melaksanakan upacara bendera saya sebagai guru bertugas mengawasi para siswa. Berdiri di belakang para siswa. Ada siswa yang tidak disiplin sehingga membuat gaduh. Kakinya saya tendang agar tertib disiplin mengikuti upacara”. (Wawancara, 5/3/2015 lokasi di SMPN Kencong)

Guru tersebut telah menerapkan kedisiplinan dalam mengikuti upacara bendera. Hal ini sesuai dengan Permendiknas No 28 Tahun 2010 bahwa guru mampu melaksanakan disiplin dan membangun karakter. Apabila dilihat gambaran keadaan guru di lapangan, seperti dideskripsikan diatas serta jika dihubungkan dengan tuntutan profesionalisme guru terutama adanya tuntutan sertifikat guru sebagai tindak lanjut dan pelaksanaan UU No 14 Tahun 2005, tentang semangat kerja guru yang ada tampaknya belum semuanya memadai. Oleh karena itu untuk pembenahan profesi guru perlu terus dilaksanakan dengan berbagai teknik yang secara akademik dapat dipertanggung jawabkan. Wujud kepala sekolah dalam membentuk sekolah yang profesional antara lain kepala sekolah yang dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif.

Dalam menjalankan permendiknas No 28 Tahun 2010 perihal bahwa kepala sekolah harus mampu harus mengembangkan profesional. Kepala sekolah SMPN 1 Kencong telah berusaha untuk mengaplikasikan yakni kepala sekolah dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kepala sekolah yang efektif mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik kepala sekolah yang efektif dapat didasarkan pada sikap harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang dapat memperdayakan sumber-sumber yang ada disekolah. Realitas di SMPN 1 Kencong kepala sekolah memiliki visi yang jelas terhadap masa depan sekolah yang diunggulkan seperti tujuan sekolah harapan guru, siswa, administrasi yakni mewujudkan manusia yang bertaqwa kepada Tuhan YME. Kelulusan diharapkan oleh guru menjadi lulusan yang santun berbudaya dan realitas di SMPN 1 Kencong kepala sekolah sportif dimana guru dengan kinerja yang baik diberi pujian/ reward. Hal ini terdapat pada guru bernama Drs.Lega. Beliau adalah guru yang aktif dan seorang dalang yang senantiasa memberikan sikap baik melalui seni maka terbentuklah hasil kinerja beliau dari Fasilitasi Komunitas Budaya Masyarakat (FKBM). Sekolah

tersebut mendapatkan bantuan dana pengembangan budaya. Wawancara guru Drs.Lega adalah sebagai berikut:

“Dalam rangka penilaian kinerja yang sungguh berkualitas jujur berusaha melestarikan maka saya sebagai guru seni telah mendapatkan kesempatan mengembangkan seni di SMPN Kencong”. (Wawancara 5/3/2015 lokasi di SMPN 1 Kencong)

Dalam melaksanakan peraturan legal formal kepala sekolah menerapkan teori kontingensi (*Contingency Style*). Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Gaya kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria pemimpin. Mencermati realitas di lapangan kepala sekolah dalam membina lembaganya yakni dalam memberikan pesan dalam bentuk ungkapan Jawa seperti diungkapkan dalam paribasan, bebasan, saloka.

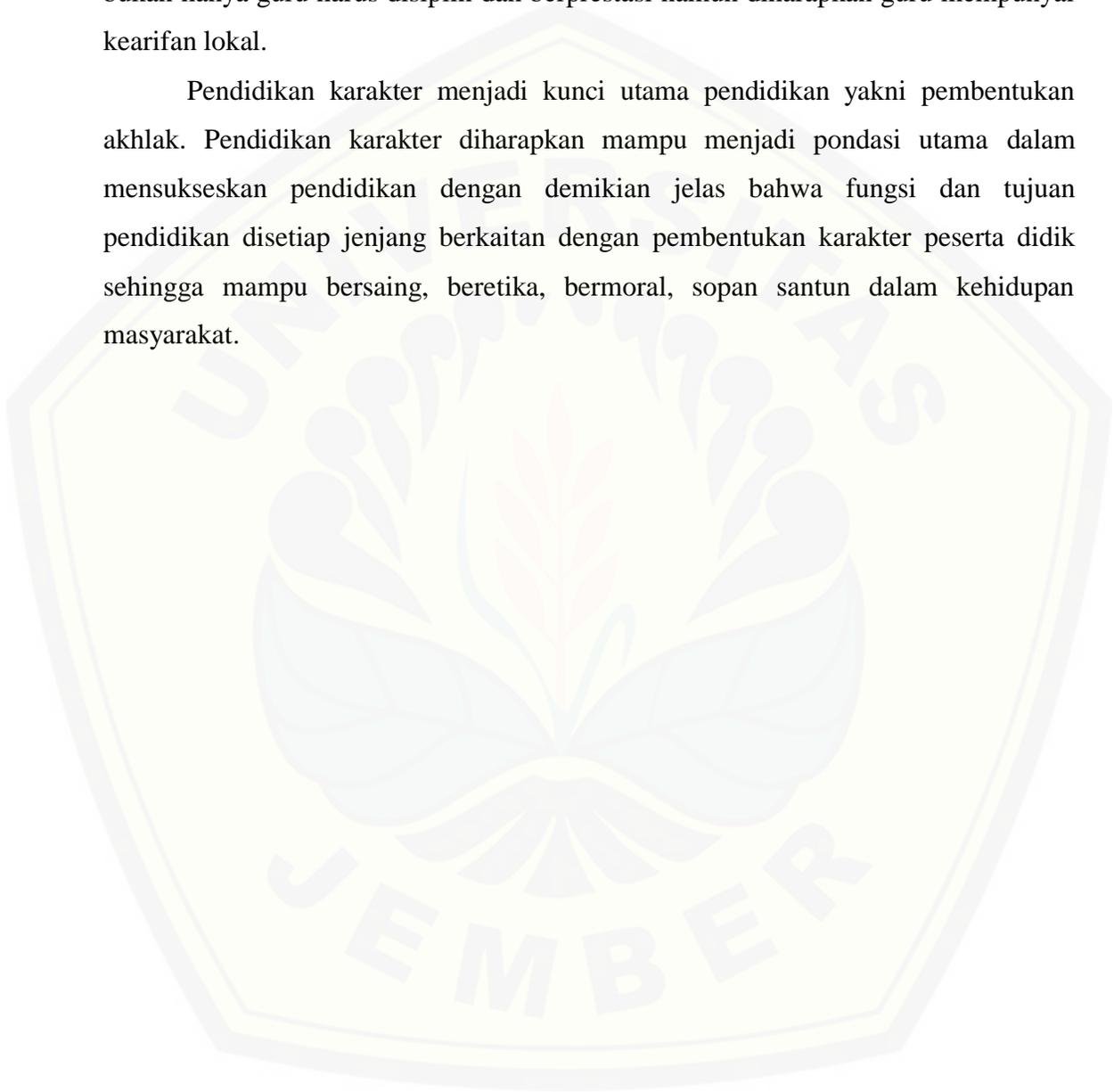
Wawancara guru SMPN 1 Kencong Drs.Lega sebagai berikut:

“Guru kuwi kudu nduweni watak segoro tegese sing isa sabar, jembar dhadhane lan isa kaya lintang yaiku dadi panutan, pathokan. Isa kaya wataking banyu yaiku bisa adaptasi karo lingkungane. Isa dadi geni tegese isa ngekeki sanksi yen siswa padha ora manut tatanan. Isa kaya srengenge yaiku menahi semangat. Isa kaya angin tegese isa adhem. Jadi demikianlah yang diungkapkan kepala sekolah dengan para guru”. (Wawancara 5/3/ 2015 lokasi di SMPN 1 Kencong)

Guru merupakan komponen utama dalam dunia pendidikan. Tanpa adanya guru proses kegiatan belajar mengajar tidak dapat berjalan secara optimal. Adanya guru akan tercipta peserta didik yang berpendidikan dan diharapkan dapat membangun bangsa agar menjadi bangsa yang lebih maju penuh kepribadian dan kearifan. Untuk itu dibutuhkan sikap seorang guru yang baik agar bisa menjadi guru tauladan bagi semua. Segala sikap dan sifat yang berhubungan dengan sikap kesabaran guru sangat berpengaruh terhadap pembentukan kepribadian peserta didik

sebagaimana yang diharapkan dalam tujuan pendidikan. Berdasarkan realitas penelitian di lapangan ditemukan bahwa model kepemimpinan yang diaplikasikan bukan hanya guru harus disiplin dan berprestasi namun diharapkan guru mempunyai kearifan lokal.

Pendidikan karakter menjadi kunci utama pendidikan yakni pembentukan akhlak. Pendidikan karakter diharapkan mampu menjadi pondasi utama dalam mensukseskan pendidikan dengan demikian jelas bahwa fungsi dan tujuan pendidikan disetiap jenjang berkaitan dengan pembentukan karakter peserta didik sehingga mampu bersaing, beretika, bermoral, sopan santun dalam kehidupan masyarakat.



**BAB 6. KENDALA-KENDALA DALAM KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH MENENGAH
DI KABUPATEN JEMBER**

Beberapa fakta kelemahan kepemimpinan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 didalam peraturan legal formal berisi tentang penugasan guru antara lain guru adalah seorang pendidik, mengajar, menilai, membimbing, mengevaluasi. Didalam Permendiknas No 53 Tahun 2010 memuat peraturan bahwa guru sebagai kepala sekolah harus disiplin, mempunyai wawasan luas, memiliki prestasi, mempunyai kewajiban membangun karakter dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Berdasarkan pada isi peraturan legal formal tersebut maka diharapkan kepala sekolah sebagai pemimpin mampu mengatur proses belajar mengajar sehingga berhasil dengan optimal. Diantara beberapa peraturan legal formal antara lain kepala sekolah harus mampu melaksanakan disiplin, mewujudkan prestasi dan membangun karakter. Pada kenyataannya rata-rata para kepala sekolah ketika melaksanakan peraturan legal formal telah melakukan berbagai upaya nilai budaya melalui berbagai regulasi yang diterbitkan maupun penyelenggaraan pelatihan-pelatihan kepala sekolah ternyata ditemukan berbagai permasalahan antara lain:

1. Penggunaan wewenang melakukan pungutan sekolah. Hal ini terbukti dari hasil wawancara wali murid yang antara lain mengatakan “saya dihadirkan untuk menandatangani kesanggupan membayar dengan sudah ditentukan untuk keperluan pembiayaan keperluan sekolah walaupun sudah ditentukan pembayaran SPP”. (Wawancara bapak Susila, 20/1/2015)
2. Terjadinya hubungan seksual diluar nikah yang dilakukan siswa dengan teman siswa satu sekolah.

Kenyataan ini terjadi di SMAN 2 Jember dilakukan oleh siswa bernama “I” bertempat tinggal di Perumahan Muktisari dengan mahasiswa. (Wawancara Dra.Hajar guru BP SMAN 2 Jember)

3. Terjadinya pelanggaran etik moral oleh guru. Ungkapan Dra Kanti guru biologi pada 26 Januari 2016 pada pukul 13.00. “Ketika para guru mengajar kebetulan saya masih kurang 10 menit keluar kelas masuk ruangan guru. Tiba-tiba salah satu guru bernama “A” membawa golok menyabet guru “I”. Kemudian teriak minta tolong dan ada tukang bangunan berusaha mengamankan. Tangan guru “I” sampai berdarah”. (Wawancara 5/2/2016)
4. Pelanggaran siswa berupa minum-minuman keras di SMAN 2 Jember (Sumber Data Polres, 15/7/2015).
5. Pelanggaran pencurian HP dan uang yang dilakukan siswa. Hal ini terbukti pernyataan Trisula siswa SMAN 2 Jember yang menyatakan bahwa saya sebagai ketua kelas berusaha menyelesaikan permasalahan siswa mencuri maka saya bersama Ibu guru bimbingan konseling SMAN 2 Jember bernama Ibu Hajar mendatangi siswa dirumah, menyelesaikan apa permasalahan sampai mencuri. (Wawancara 27/12/2016)
6. Terjadinya tawuran antar sekolah. Kenyataan ini hasil wawancara dengan Mbah Bagong penjaga keamanan yang berlokasi di Kelurahan Tegal Besar mengatakan di depan ini terjadi tawuran antar siswa yakni SMKN Jubung nglurug SMAN 3 pada 15 Maret 2012 polisi menangkap para siswa.
7. Terjadinya tindakan kriminal pembunuhan yang dilakukan siswa terhadap sesama teman SMKN. (Sumber data: Jawa Pos, 2/1/2015)
8. Terjadinya budaya konvoi, corat-coret baju, bersepeda motor mengganggu lalu lintas di jalan. (Hasil pengamatan langsung peneliti)

Dalam kerangka keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas manajerial organisasi tentu ditentukan oleh beberapa faktor salah satunya adalah faktor kepemimpinan.

Terlepas dari faktor-faktor lain dan berangkat dari keunikan dari sistem birokrasi kerja sebuah organisasi, siapapun pemimpin atau calon pejabat seyogyanya berusaha mempelajari, menganalisis dan mengambil keputusan terkait pola kepemimpinan yang paling ideal diterapkan dalam pengelolaan satuan kerja jabatan yang diembannya.

Setiap organisasi memerlukan dan pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan fungsi kepemimpinan atau manager bagi keseluruhan aktivitas organisasi. Pemimpin pada hakekatnya merupakan kekuatan inti dalam organisasi yang akan menggerakkan orang lain yang dipimpinnya untuk menunaikan misi, tugas dan tujuan serta mengarahkan organisasi yang dipimpinnya agar lebih kohesif dan koheren. Dalam kenyataannya jenis, orientasi tujuan dan besar kecilnya organisasi akan berpengaruh pada tipe atau gaya kepemimpinan yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Mengingat peran penting seorang pemimpin maka pengembalian tanggung jawab tugas dan jabatan ini tentu harus senantiasa berusaha mengelola segenap sumber daya yang ada guna terlaksananya tugas pokok secara efektif, efisien, dan berhasil guna.

6.1 Peraturan Perundangan

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Menurut John Dewey (Masyud, 2012) pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia. Sedangkan Ki Hajar Dewantoro (Darmono, 2008) menjelaskan bahwa, pendidikan merupakan tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak dalam hal ini

menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak agar kelak sebagai manusia mampu mencapai keselamatan dan kebahagiaan. Pendidikan sering terjadi di bawah bimbingan orang lain tetapi juga memungkinkan secara otodidak (Dewey, 1916/1944). Sedangkan pendidikan terbagi menjadi tahap-tahap mulai prasekolah, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas dan kemudian perguruan tinggi.

Selanjutnya pendidikan menengah atau sebelumnya dikenal dengan sebutan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) adalah jenjang pendidikan lanjutan pendidikan dasar yang secara formal diselenggarakan oleh Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA). Pendidikan Menengah Umum dikelompokkan dalam program studi sesuai dengan kebutuhan untuk belajar lebih lanjut di Perguruan Tinggi. Pendidikan Menengah terdiri atas 3 (tiga), antara lain: Pendidikan Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) dan Pendidikan Menengah Atas (SMA). Pendidikan menengah kejuruan dikelompokkan dalam bidang kejuruan berdasarkan pada perkembangan Ilmu Pengetahuan, teknologi, seni, industri/usaha. Adapun satuan unsur-unsur yang bertugas sebagai penyelenggara adalah: Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), Program Paket C, dan Pendidikan Diniyah Menengah Atas. (http://id.wikipedia.org/wiki/Pendidikan_menengah).

6.2 Guru dan Kepemimpinan

Dalam proses kegiatan pendidikan guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar di sekolah. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri bahwa aktivitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar dan pencapaian pendidikan di sekolah (Masyud, 2012:4). Hal demikian sejalan dengan pendapat Sonhaji (1990) yang menyatakan bahwa guru merupakan faktor penting yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan proses belajar

mengajar. Bahkan dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya kualitas pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses belajar mengajar yang berlangsung di sekolah. Artinya apabila guru memiliki dedikasi dan semangat kerja yang tinggi serta terlibat secara penuh dalam proses belajar mengajar di sekolah, maka dapat dipastikan tujuan pendidikan di sekolah tersebut akan dapat dicapai secara efektif dan berkualitas. Sebaliknya, jika guru kurang semangat, tidak kreatif dan kurang fokus dalam melakukan tugasnya di sekolah, maka pencapaian tujuan sekolah tersebut kurang optimal.

Meskipun demikian, optimalisasi kinerja guru selain didorong oleh kesadaran pribadi tentu saja tergantung kepada pimpinan, dalam hal ini Kepala sekolah. Sehubungan dengan hal tersebut, sebenarnya pemerintah telah membuat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah bertugas memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan pendidikan, yakni dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 53 Tahun 2010 memuat tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, antara lain kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah mulai dari pendidikan taman kanak-kanak (TK) hingga pendidikan menengah. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.

Dalam Peraturan Kementerian No 53 Tahun 2010 memuat peraturan bahwa guru sebagai kepala sekolah harus disiplin. Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah dalam bab I, yakni ketentuan umum. Dalam Peraturan Menteri tersebut, yang dimaksud kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar luar biasa (SDLB),

Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Penilaian kinerja adalah suatu proses menentukan nilai kinerja kepala sekolah dengan menggunakan patokan-patokan tertentu.

Pengembangan keprofesionalitas berkelanjutan adalah proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional kepala sekolah yang dilaksanakan berjenjang, bertahap dan berkesinambungan dalam meningkatkan manajemen dan kepemimpinan sekolah. Peraturan-peraturan tersebut dapat ditunjukkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah atau kepemimpinan pendidikan menengah meliputi hal-hal berikut:

1. Disiplin;
2. Mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya Indonesia sehingga dapat mengenalkan dan mengangkat citra Indonesia ditengah-tengah pergaulan Internasional;
3. Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris dan Bahasa Negara dimana yang bersangkutan bertugas;
4. Memiliki prestasi istimewa baik di Kabupaten/ Kota/ Propinsi/ Nasional;

5. Kepala sekolah berkewajiban melaksanakan proses pembelajaran atau bimbingan dan konseling sesuai dengan ketentuan;
6. Mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan supervisi dan social;
7. Mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Regulasi tersebut memberikan ketetapan yang mengharuskan kepala sekolah untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan efektif. Kepala sekolah yang efektif memiliki beberapa karakteristik yang didasarkan pada sikap, harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari. Setiap pemimpin suatu lembaga/organisasi semestinya selalu ingin menumbuhkan motivasi kerja kepada setiap staf atau bawahannya. Tujuannya tentu saja agar terciptanya motivasi kerja yang tinggi akan dapat menghasilkan prestasi yang unggul dan bermutu.

6.3 Kepala Sekolah Pemimpin Tertinggi

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi organisasi di sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Jika pada saat menjadi guru tugas pokoknya adalah mengajar dan mendidik siswa mempelajari mata pelajaran maka ketika memegang jabatan sebagai kepala sekolah tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan sarana, prasarana, fasilitas, pengelolaan SDM dan pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah. Berdasarkan pada Peraturan Menteri No 28 Tahun 2010 tersebut diatas jelas bahwa tugas atau peran kepala sekolah yakni sebagai

pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah selain tentunya tanggung jawabnya yang lain, yaitu meningkatkan mutu dan capaian proses pembelajaran di sekolah (Gorton & Schneider, dalam Muliati, 1991). Beberapa pendapat menunjukkan bahwa sekolah unggul merupakan hasil dari kepemimpinan kepala sekolah yang cakap. Oleh karena itu, tercapainya predikat sekolah unggul pada hakekatnya mensyaratkan kepemimpinan yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya disamping karakteristik-karakteristik lainnya seperti harapan yang tinggi atas prestasi murid, iklim akademik yang kondusif bagi kegiatan belajar mengajar dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Tomas, 1989, Smith & Andrew, 1989). Beberapa hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*) atau sekolah unggul, tidak dapat dipisahkan dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin di institusi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di institusi pendidikan sebaiknya senantiasa melakukan introspeksi atau evaluasi diri apakah mereka sudah memiliki sikap dan kemampuan yang digambarkan oleh kepemimpinan efektif, yakni memiliki sikap dan kemampuan yang profesional. Rutherford (1985) telah menyederhanakan daftar kompleksitas karakteristik menjadi tiga perilaku yang dapat berguna untuk membedakan kepala sekolah dari yang kurang efektif yakni: (1) memiliki kejelasan, visi dan misi mengenai apa yang mereka ingin capai, (2) memiliki kemampuan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan visi dan misi tersebut menjadi tujuan bagi sekolah mereka dan harapan bagi para guru mereka, siswa, dan staf

(3) pantang mundur dan tidak sekedar menunggu untuk hal-hal terjadi tetapi terus menerus memonitor kemajuan.

Kenyataan di lapangan jika dicermati dengan baik menunjukkan bahwa, peran penting kepala sekolah nampaknya belum diimbangi dengan kemampuan profesional yang memadai. Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah cenderung tampil sebagai penata laksana sekolah daripada sebagai pemimpin yang menahkodai sekolah sebagai lembaga yang bermisi menjemput masa depan (Joni, 1998 dalam Muliati).

Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mencapai tujuan sekolah/institusi. Tugas utama yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswa di sekolah yang dipimpinnya. Dalam kajian mengenai sekolah yang efektif tanggung jawab langsung untuk memajukan dan meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah.

Tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Mc Ewan (2002) dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional dengan tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran lengkap dengan indikator antara lain:

1. Menetapkan tujuan pembelajaran dengan jelas seperti melibatkan guru-guru dalam mengembangkan, menerapkan tujuan, sasaran pembelajaran sekolah, mengacu kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah/sistem pendidikan dalam mengembangkan program pembelajaran, memastikan aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran, mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan pembelajaran;
2. Menjadi narasumber bagi staf seperti bekerjasama dengan guru untuk memperbaiki program pembelajaran di dalam kelas sesuai dengan kebutuhan

siswa, membuat program pengembangan pembelajaran yang didasarkan atas hasil penelitian dan praktik yang baik, menerapkan prosedur formatif yang baik dalam mengevaluasi program pembelajaran;

3. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran, seperti menciptakan kelas-kelas inklusif yang memberi kesan bahwa di dalamnya semua siswa boleh belajar, menyediakan waktu yang lebih panjang untuk belajar (dalam kelas tersebut) bagi siswa-siswa yang membutuhkannya, mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas sehingga membuat iklim pembelajaran baik dan tertib dalam kelas. Menyampaikan pesan-pesan kepada siswa dengan berbagai cara bahwa mereka bisa sukses, membuat kebijakan yang berkaitan dengan kemajuan belajar siswa (pekerjaan rumah, penilaian, pemantauan kemajuan belajar, remediasi, laporan hasil belajar, kenaikan/tinggal) yang antara lain: menetapkan sasaran prestasi siswa yang akan dikomunikasikan secara langsung kepada siswa, guru dan orang tua, menetapkan aturan yang jelas mengenai waktu penggunaan kelas untuk pembelajaran dan memonitor waktu efektif penggunaannya, dan menetapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi prosedur serta aturan untuk menangani dan menegakkan masalah-masalah disiplin bersama dengan guru dan siswa (sebagaimana mestinya);
4. Mengkomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf, antara lain: melakukan komunikasi dua arah secara sistematis dengan staf tentang tujuan dan sasaran lembaga (sekolah), menetapkan, mendukung, dan melaksanakan aktivitas yang mengkomunikasikan kepada siswa tentang nilai dan arti belajar, mengembangkan dan gunakan saluran-saluran komunikasi dengan orang tua untuk menyampaikan tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan;
5. Mengkondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi;
6. Mengembangkan kemampuan profesional guru, antara lain: membuat jadwal, rencana, atau fasilitasi berbagai rapat (perencanaan, pemecahan masalah,

pengambilan keputusan, atau pelatihan dalam jabatan) guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran, memberi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan tentang kolaborasi, membuat keputusan bersama, coaching, mentoring, pengembangan kurikulum, dan presentasi, memberi motivasi dan sumber daya pada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesional;

7. Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orang tua, antara lain: melayani siswa dan berkomunikasi dengan mereka mengenai berbagai aspek kehidupan sekolah mereka, berkomunikasi dengan dengan semua staf dilakukan secara terbuka dengan menghormati perbedaan pendapat yang ada, menunjukkan perhatian terhadap masalah-masalah siswa, guru, dan staf dan libatkan diri dalam pemecahan masalah mereka seperlunya, menunjukkan kemampuan hubungan interpersonal dengan semua pihak, selalu menjaga moral yang baik, selalu tanggap terhadap apa yang menjadi perhatian staf, siswa, dan orang tua, mengakui atau memuji keberhasilan/kemampuan orang lain.

Semua ini merupakan tindakan yang dilakukan (kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa yang kondusif (Kauchak & Eggen 2004). Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa, kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Saat ini, Indonesia dan juga negara-negara tujuan pencari kerja menginginkan agar para pencari kerja dilengkapi dengan kompetensi dan keahlian lebih dari sekedar yang diperoleh dari pendidikan dasar. Oleh karena itu, pemerintah mulai meningkatkan mutu pendidikan menengah, sehingga lulusannya akan mendapat bekal minimal untuk mendapatkan pekerjaan. Jadi, pendidikan menengah penting dalam sistem pendidikan karena pendidikan menengah bukan hanya untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi tetapi juga menghubungkan sistem sekolah dengan dunia kerja.

Pendidikan menengah sebagai bekal minimum untuk melengkapi anak-anak muda dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat membuat mereka siap hidup dalam persaingan global. Selain itu, pendidikan menengah yang berkualitas akan mampu mengatasi persoalan sosial di masyarakat.

1. Upaya peningkatan mutu

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu sekolah menengah di Jember memang sudah banyak dilakukan baik oleh pemerintah melalui berbagai regulasi yang diterbitkan, maupun penyelenggaraan pelatihan kepala sekolah oleh Dinas Pendidikan Kabupaten. Akan tetapi, observasi awal yang telah dilakukan mendapatkan temuan bahwa, lembaga pendidikan sekolah menengah di Jember masih didera cukup banyak permasalahan. Permasalahan tersebut antara lain: Kepala sekolah melakukan pelanggaran penggunaan wewenang seperti melakukan pungutan sekolah (Sumber: <http://www.tempo.co/read/news/2009/07/16/079187413>) atau mendesain nilai dalam pelaksanaan ujian nasional agar menguntungkan nilai siswanya. Disamping itu, temuan kasus terjadinya hubungan seksual di luar nikah pada siswa pendidikan menengah juga tidak bisa dipisahkan dari tanggung jawab kepala sekolah. Terlebih lagi pelanggaran etik moral tersebut tidak hanya terjadi pada siswa, melainkan juga terjadi pada guru. Aspek pendidikan budi pekerti yang kurang berhasil nampaknya sudah demikian memprihatinkan, sehingga fenomena pelanggaran berupa minum-minuman keras dikalangan siswa (Sumber: Data Polres Jember) terjadinya budaya konvoi dan corat-coret baju yang dilakukan oleh hampir semua siswa SMP dan SMA pada saat setelah pengumuman hasil ujian, dan tawuran siswa antar sekolah menjadi pemandangan yang umum. Terjadinya tindakan kriminal berupa pembunuhan yang dilakukan oleh pelajar SMA dari Jember terhadap sesama teman SMA (Sumber Data: Jawa Pos, 2/1/2015).

Fakta-fakta tersebut setidaknya merupakan serangkaian bukti bahwa peristiwa tersebut menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Jika selama ini dalam melaksanakan

tugasnya kepala sekolah sudah mengacu pada Peraturan Menteri No 28 Tahun 2010 namun belum membuahkan kinerja yang baik tentu ada masalah dibalik capaian tersebut. Namun sebaliknya, ternyata ada beberapa sekolah di Kabupaten Jember yang sudah mengacu pada Peraturan Menteri No 28 tahun 2010 dimana kepala sekolah tampak membuahkan kinerja. Setelah penulis teliti ternyata kepala sekolah tersebut disamping menerapkan kepemimpinan legal formal dalam Peraturan Menteri No 28 Tahun 2010 juga menerapkan kepemimpinan lokal wisdom dalam kepemimpinan Jawa yakni Hasta Brata.

Fenomena ini bisa dilihat pada beberapa Sekolah Menengah di Kabupaten Jember seperti SMAN 1 Pakusari, SMAN 2 Jember, SMAN Sukowono, SMAN Ambulu, SMAN Kencong, SMKN 4 Jember. Apabila dilihat dari aspek sosiopendidikan, SMAN 1 Pakusari terletak di pinggiran kota Jember cukup mewakili untuk dikaji, SMAN Ambulu, SMAN Kencong terletak di perbatasan pedesaan, SMAN 2 Jember, SMKN 4 Jember terletak di tengah kota.

Dalam realitanya para kepala sekolah tersebut mau merepresentasikan sosok pemimpin yang *mbapaki, ngayomi* dan sisi menariknya terletak pada kepribadiannya yang *manjing ajur ajer, momot lan kamot, asah, asih, asuh, njawani* di tengah-tengah masyarakat yang didominasi oleh etnis Madura sebab pada faktanya tidak banyak pemimpin yang berasal dari etnis lain yang mampu mengelola kepemimpinannya secara baik.

Hal ini bisa dilihat pada realitas perilaku para siswa di SMAN 1 Pakusari dan SMAN 2 Jember dengan konsep Hasta Brata. Pada realitanya para siswa di sekolah tersebut belum pernah terdengar tentang tawuran antar sekolah, tidak pernah terlihat budaya konvoi dan corat-coret baju yang dilakukan oleh para siswa pada saat setelah hasil pengumuman ujian. Fakta ini bisa terlaksana sebuah realita model kepemimpinan kepala sekolah memberikan aturan bahwa semua baju seragam

sekolah sebelum pengumuman kelulusan harus dikumpulkan sedangkan pengumuman ujian dipecah beberapa tempat dirumah para guru wali perkelas.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah tersebut terbukti menghasilkan sebuah fakta para siswa tidak melakukan corat-coret setelah hasil pengumuman ujian (hasil wawancara kepala sekolah SMAN 1 Pakusari 20/12/2015), tidak terdengar pelanggaran mabuk-mabukan/minuman keras (di Polres tidak ada data terjadinya peristiwa mabuk-mabukan, minuman keras di SMAN Pakusari) seperti pada kejadian SMA di Lumajang pada berita Radar Semeru 16/12/2014 tidak pernah terdengar terjadinya hubungan seksual di luar nikah, tidak terdengar juga para siswa membolos (Sumber data: BP). Peristiwa-peristiwa ini membuktikan bahwa kepala sekolah berhasil menerapkan suatu teori. Kepala sekolah mampu merepresentasikan sosok pribadi yang *nJawani* di tengah-tengah masyarakat yang didominasi etnis Madura karena pada faktanya tidak banyak pemimpin yang berasal dari etnis lain mampu mengelola kepemimpinan secara baik. Contoh realitanya, kepala sekolah bersifat *bapakisme*, *simpati*, *ngayomi* kepada para siswa yakni para siswa dari Papua yang tertinggal dan oleh pemerintah dikirim ke Indonesia untuk menuntut ilmu diantaranya di SMAN Pakusari. Ternyata kepala sekolah memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti sabun, sandal, sepatu, buku, tas dan mencukupi kebutuhan makan serta mengecek kesehatannya setiap hari. Kepala sekolah terjun langsung mengajari mandi, mengajari memakai sendok karena anak Papua biasa memakan ubi-ubian, jika sekolahan libur kepala sekolah mengambil siswa itu untuk dititipkan kepada guru, supaya terjaga keamanannya (hasil wawancara kepala sekolah SMAN 1 Pakusari 20/12/2015). Kepala sekolah tersebut merupakan seorang pemimpin yang patut dijadikan acuan dalam memimpin sebuah organisasi pendidikan. Hal tersebut terlihat pada keadaan SMAN 1 Pakusari yang terletak di pinggiran kota Jember yang mempunyai unsur kultur budaya Madura yang kental, tidak disangka SMA tersebut ternyata mampu menjadi sorotan bagi masyarakat di kabupaten Jember karena

melahirkan seorang kepala sekolah dengan kepiawaiannya yang handal dengan Hasta Brata (sumber data: Guru 'R' di SMAN 1 Pakusari).

Kepribadian kepala sekolah tersebut terefleksi juga pada kepala sekolah di sekolah-sekolah yang lain. Hal ini terdapat pada fenomena SMAN 2 Jember kepala sekolah memberi kesejahteraan dalam bentuk refreshing kepada para guru dan karyawan ke tempat rekreasi setelah semuanya menyelesaikan tugas-tugas sekolah, (sumber: peserta outbound SMAN 2 Jember 14/12/2015). Konsep ini masuk dalam *Laku Hambeging Samirano/Bayu*, yaitu kepala sekolah mampu mengaplikasikan teori yakni memberikan kesejukan kepada bawahannya dan *Laku Hambeging Kismo* yaitu kepala sekolah mampu mengaplikasikan teori yakni memberikan kemakmuran, kesejahteraan kepada bawahannya. Fenomena yang lain seperti SMAN Ambulu. Hal tersebut terealisasi pada pernyataan kepala sekolah bahwa dalam memimpin beliau memakai konsep Hasta Brata. Hal ini untuk mengangkat derajat lembaga karena konsep Hasta Brata yang berisi 8 (delapan) sifat alam, seperti: api, tanah/bumi, angin, matahari, langit, laut, bulan, bintang merupakan konsep budaya Jawa yang mengandung panutan. Oleh karena itu, kepala sekolah berusaha merepresentasikan *wejangan* konsep Hasta Brata melalui pendidikan dalam pagelaran wayang kulit (setiap perpindahan kelulusan siswa sekolah), setiap pembinaan guru dan siswa juga dilakukan dalam setiap upacara bendera hari Senin (sumber data: pernyataan kepala sekolah).

Kepribadian kepala sekolah ini juga terefleksi pada SMPN Kencong. Kepala sekolah dalam membina guru dan siswa dengan menerapkan ajaran Hasta Brata diantaranya pemimpin harus *Laku Hambeging Candra* maksudnya pemimpin harus bisa disenangi dan menyenangkan dan *Laku Hambeging Kartika* yakni kepala sekolah mampu menjadi panutan kepada para siswa, guru seperti mengangkat prestasi sekolah dengan mengadakan lomba-lomba seni Jawa (antara lain: berpidato, seni tari, seni

macapat antar sekolah) yang isinya mendidik etik moral melalui karya-karya tersebut (sumber data: informan guru seni praktik seni “Bapak Sukarno”).

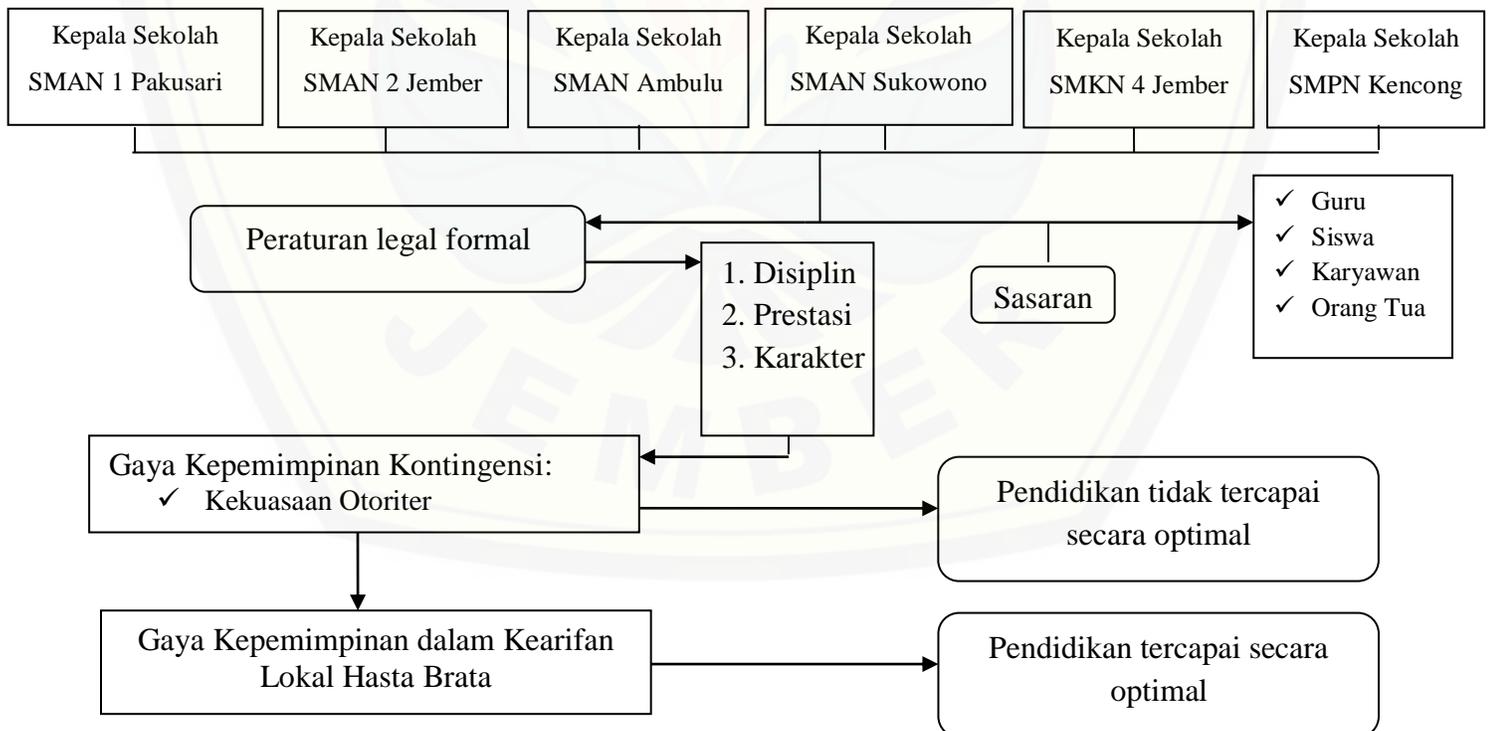
Realitas lain juga terjadi pada kepala sekolah SMKN 4 Jember yang telah merepresentasikan kepemimpinan Hasta Brata, sehingga sekolah tersebut mendapatkan penghargaan karena telah menggunakan konsep Hasta Brata. Termuat dalam artikel berjudul “Falsafah Kepemimpinan Hasta Brata Mengantarkan 2 SMKN di Jember Meraih Sertifikat Sistem Manajemen ISO 9000 dan Satu Predikat SMK RSBI”.

Berdasarkan informasi dan observasi awal, terkait dengan kepemimpinan tersebut peneliti tertarik untuk meneliti. Hal ini disebabkan karena realitas menunjukkan bahwa Kabupaten Jember dihuni 2 (dua) suku dominan suku Jawa dan Madura. Suku Jawa merupakan suku mayoritas (Jauhari, 2010). Di sisi lain sejarah menunjukkan bahwa kerajaan besar yang pernah menguasai sebagian besar wilayah yang sekarang dikuasai Negara Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan itu tentu saja akan mempengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam konsepsi dan penerapan kepemimpinan di Indonesia secara keseluruhan baik pada masa lalu maupun pada masa sekarang ini. Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa barangkali bisa membantu memahami konsepsi kepemimpinan Indonesia. Melihat fakta di negara Indonesia saat ini, maka membuat peneliti untuk tertarik meneliti fenomena pemerintahan Kabupaten Jember tersebut untuk dikaitkan dengan kepemimpinan dalam budaya Jawa yang menerapkan konsep Hasta Brata yang isinya tentang ajaran gaya perilaku seorang pemimpin. Konsep Hasta Brata tersebut mendekati gaya kepemimpinan sekarang/modern yakni menekankan IPTEK, Iman Taqwa (agama dan emosional).

Berangkat dari fakta yang ada yakni terdapatnya sekolah yang berhasil dan sekolah yang belum berhasil ternyata pada fakta sekolah yang belum berhasil terdapat kendala-kendala yakni dalam kepemimpinan legal formal Peraturan Menteri No 28

Tahun 2010. Respon yang muncul dari bawahan bersifat formal misalnya aturan-aturan yang diperlakukan sifatnya normatif, berstandar operasional, prosedur resmi. Respon bawahan hanya memenuhi prasyarat formal, sehingga menganggap tidak ada masalah. Padahal dibalik hal tersebut ada masalah yang bertentangan dengan etika moral, hati nurani karena hanya formalitas. Sedangkan dengan menerapkan konsep kearifan lokal kepemimpinan Jawa Hasta Brata ada upaya-upaya untuk menanamkan nilai keluhuran, nilai moral, nilai budi pekerti. Sedangkan diperaturan legal formal tidak ada nilai-nilai moral, budi pekerti, etika dan sebagainya. Pada kepemimpinan kearifan lokal masalah ini menjadi tuntutan hati nurani, tuntutan moral, tuntutan budaya sehingga para pemimpin berusaha menengok kembali ke akar budaya bangsa (kearifan lokal satu-satunya adalah menerapkan kepemimpinan Jawa dalam ajaran Hasta Brata).

Tabel 6.1 Eksisting Model Kepemimpinan Sekolah Menengah Kabupaten Jember



BAB 7. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS KEARIFAN LOKAL

7.1 Pengertian Kearifan Lokal

Kearifan lokal dapat didefinisikan sebagai suatu kekayaan budaya lokal yang mengandung kebijakan, pandangan hidup (*way of life*) yang mengakomodasikan kebijakan (*wisdom*) dan kearifan hidup. Kearifan lokal tidak hanya berlaku secara lokal pada budaya atau etnik tertentu, tetapi dapat dikatakan bersifat lintas budaya atau lintas etnik, sehingga membentuk nilai budaya yang bersifat nasional seperti contoh bentuk kearifan lokal gotong royong, etos kerja dan toleransi. Etika moral yang biasa disampaikan dalam bentuk peribasan, bebasan, saloka. Kearifan lokal tersebut merupakan filosofi dan pandangan hidup yang terwujud dalam berbagai bidang kehidupan contohnya kearifan lokal dalam kepemimpinan Jawa.

Bentuk budaya Jawa dari jaman dahul terkenal sebagai budaya adi luhung yang menyimpan banyak nilai yang sangat luhur mulai dari etika dan sopan santun diranah publik. Bentuk mengeluarkan pendapat berbicara kepada orang tua berpakaian, makan memperlakukan orang lain semuanya telah ada dalam budaya Jawa. Bahasa dijadikan alat untuk memahami budaya tanpa bahasa tidak akan ada budaya. Setiap masyarakat budaya mempertahankan konsepnya melalui nilai budaya dan sistem budaya dengan mempertahankan fungsi satuan, batas, bentuk, lingkungan, hubungan proses, masukan keluaran dan pertukaran (Purwadi, 2012). Menurut Sartini (2009) salah satu wujud kearifan lokal yang banyak dikenal adalah peribahasa. Peribahasa adalah perkataan atau pernyataan yang dikenal luas dan sering dipakai mentransformasikan nilai, pemikiran atau ajaran dimasa lalu untuk ditarik masa kini.

Munculnya kearifan lokal dalam topik penelitian disini, tidak dapat dilepaskan dari perbincangan mengenai pemikiran pasca modernisme. Beberapa tahun yang lalu hingga sekarang yang mengkritisi pemikiran modernisme cenderung mencari kebenaran universal dan menawarkan cara pandang lokalitas, yakni kearifan lokal sebagai suatu yang tidak boleh dipandang remeh dan perlu menjadi fokus perhatian

(Lyotard, 1984). Bahkan menurut Foucault, 2008 (dalam Pujiharto, 2015) pemikiran modernisme merupakan salah satu wacana yang tidak beda mengenai keberadaan kearifan lokal. Kearifan lokal bisa didefinisikan sebagai nilai-nilai yang hidup pada masyarakat lokal yang dipandang baik oleh masyarakatnya karena nilai-nilai tersebut kemudian dijadikan rujukan didalam menjalani kehidupan. Kearifan lokal lahir sebagai hasil dialog antara masyarakat lokal dengan lingkungannya dalam rangka menjawab persoalan-persoalan.

Kearifan lokal sebagai identitas dan ideologi bangsa. Menurut Boni Hargens (2011) dalam tulisannya di Kompas menyatakan bahwa arus modernisasi, liberalisme, globalisasi semestinya tidak meniadakan suatu negara jatuh dalam percaturan global, asal saja negara tersebut ditabu oleh identitas nasional yang kuat ideologi dan kepemimpinan politik yang kuat. Bangsa Indonesia selain mempunyai ajaran moralitas dalam agama juga terdapat kearifan lokal yang menuntun masyarakat ke dalam hal pencapaian kemajuan dan keunggulan etos kerja.

Menurut Boni Hargens (2011), Indonesia memiliki kearifan lokal yang mirip benda pusaka namun jika tidak dipelihara ternyata pusaka tersebut sia-sia merespons jaman yang telah berubah. Kearifan adalah filosofi dan pandangan hidup yang mewujud dalam berbagai kehidupan tata nilai. Kearifan lokal hanya akan abadi kalau kearifan lokal terimplementasi dalam kehidupan konkret sehari-hari. Sehingga, mampu merespon dan menjawab arus zaman yang telah berubah. Kearifan lokal harus terimplementasikan dalam kebijakan negara.

7.2 Bentuk Kearifan Lokal Jawa

Berdasarkan pada teori konstruksi sosial dari Berger dan Luckmann (1967) mengungkapkan bahwa suatu pembentukan realita sosial yang ada dalam masyarakat terbentuk melalui tiga moment dialektis yakni eksternalisasi, legitimasi, internalisasi. Berdasarkan penjelasan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan merupakan salah satu hasil dari konstruksi sosial yang ada di masyarakat. Seorang pemimpin adalah seorang figur bapak dalam keluarga yang mana memiliki peranan

yang sangat penting terhadap kehidupan lembaga berkaitan dengan kemajuan yang akan dicapai. Pada realitanya masyarakat sangat mendambakan sosok pemimpin yang sejati yang peduli dan melayani. Hal ini tercantum dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 bahwa seorang pemimpin harus memegang prinsip *Ing Ngarso Sung Tuladha Ing Madya Mbangun Karya Tut Wuri Handayani*. Bentuk kearifan lokal Jawa dalam penelitian ini adalah kepemimpinan Hastabrata.

Konsep kepemimpinan Hastabrata merupakan salah satu konsep yang cukup luas diapresiasi dan berasal dari naskah Ramayana berisi ajaran kepemimpinan dan menjadi konsep kepemimpinan masyarakat Jawa. Hastabrata ini memaparkan model kepemimpinan berdasarkan teladan watak para dewa yakni *Bathara Indra, Bathara Yama, Bathara Surya, Bathara Candra, Bathara Bayu, Bathara Kuwera, Bathara Baruna, Bathara Agni* yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus meniru 8 sifat alam yaitu:

1) *Indra Brata* sebagai simbol sifat alam bumi (*Laku Hambeging Kisma*)

Bumi wataknya adalah ajeg. Untuk itu seorang pemimpin sifatnya harus tegas, konstan, konsisten, dan apa adanya. Disamping itu, bumi juga memaparkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih dan tidak membeda-bedakan. Seorang pemimpin harus memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu dan dengan konsisten.

2) *Yama Brata* sebagai simbol sifat alam mendhung (*Laku Hambeging Mega*)

Watak ini menggambarkan melaksanakan kemurahan, adil tidak berat sebelah, tidak pandang bulu, melindungi atau *ngayomi*.

3) *Surya Brata* sebagai simbol sifat alam matahari (*Laku Hambeging Baskara*)

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi. Pemimpin harus memberi semangat, membangkitkan motivasi dan memberi kemanfaatan pengetahuan bagi orang yang dipimpinnya.

4) *Candra Brata* sebagai simbol sifat alam bulan (*Laku Hambeging Candra*)

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Pemimpin harus mampu memberi kesempatan dikala gelap, memberi

kehangatan dikala susah, memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

5) *Kuwera Brata* sebagai simbol sifat alam bintang (*Laku Hambeging Kartika*)

Bintang adalah penunjuk arah yang indah. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinnya

6) *Agni Brata* sebagai simbol sifat alam api (*Laku Hambeging Dahana*)

Api bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu membakar jika diperlukan. Jika terdapat resiko yang mungkin bisa merusak organisasi maka seorang pemimpin harus mampu menyelesaikan. Pemimpin harus semangat bagaikan api yang berkobar.

7) *Bayu Brata* sebagai simbol sifat alam angin (*Laku Hambeging Samirana*)

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana aja. Jadi pemimpin itu harus mampu berada di mana saja dan bergerak ke mana saja dalam artian bahwa meskipun mungkin kehadiran seorang pemimpin itu tidak disadari namun dia bisa berada dimanapun dia dibutuhkan oleh anak buahnya. Pemimpin juga tak pernah lelah bergerak dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

8) *Baruna Brata* sebagai simbol sifat alam samudera atau tirta (*Laku Hambeging Samudra*)

Baruna berarti samudra yang luas. Sebuah samudra memiliki wawasan yang luas, mampu mengatasi setiap gejolak dengan baik, penuh kearifan kesabaran dan kebijaksanaan. Samudera merupakan wadah air yang memiliki sifat pemaaf bukan pendendam. Air selalu dicituk dan diambil kembali pulih tidak berbekas. Seorang pemimpin harus mempunyai sifat pemaaf sebagaimana sifat air dalam sebuah samudera yang siap menampung apa saja yang hanyut dari daratan.

Berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 guru yang diangkat menjadi kepala sekolah harus mampu mewujudkan sikap disiplin, mampu membangun karakter dan mewujudkan prestasi.

7.3 Disiplin

Seperti diketahui kajian kepemimpinan pada lingkup sosial kependidikan akan menggiring siapapun untuk menentukan sekolah menengah sebagai basis penelitian. Lokasi kajian SMA, SMK, SMP diambil sebagai tempat kajian. Kajian ini diselenggarakan tentu sesuai pertimbangan bahwa tahap pertumbuhan dan perkembangan pendidikan anak akan sangat tergantung kepada pengelolaan pendidikan. Pada jenjang ini anak didik memasuki masa peralihan dari masa pendidikan yang penuh pembinaan secara antusias menuju masa pendidikan yang mengedepankan kemandirian.

Dipilihnya beberapa SMAN dan SMKN di Kabupaten Jember diantaranya SMAN 1 Pakusari, SMAN 2, SMAN Ambulu, SMAN Sukowono, SMKN 4 dan SMPN Kencong sebagai lokus kajian dimaksudkan untuk menggali bagaimana efektifitas kepemimpinan apabila ditinjau dari aspek sosio pendidikan. Beberapa sekolah menengah negeri seperti antara lain SMAN 1 Pakusari Jember karena sekolah tersebut terletak dipinggiran kota Jember cukup mewakili untuk dikaji dalam aspek kepemimpinan. Sementara kepala sekolah merepresentasikan sosok laki-laki yang *njawani* dan layak untuk diangkat sebagai tema kajian ini. Sisi menariknya terletak pada kepribadiannya yang *njawani* ditengah-tengah masyarakat yang didominasi oleh etnis Madura karena pada faktanya tidak banyak pemimpin yang berasal dari etnis lain yang mampu memimpin secara baik walaupun eksis pada umumnya pemimpin tersebut akan menemui banyak kendala dan rintangan. Kepala sekolah sebagai sosok sejak empat tahun belakangan ini berkiprah sebagai seorang pemimpin yang tangguh, lemah lembut dan santun, tegas, konsisten, melayani, sabar, meneladani, dan semangat. Sikap perilaku inilah yang perlu untuk digali dikaji, apakah benar kepemimpinan kepala sekolah SMAN 1 Pakusari tersebut telah merefleksikan sikap-sikap seperti yang dimaksud. Ketika peneliti melakukan wawancara antara lain bagaimana model kepemimpinan yang diterapkan seperti yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

”Dalam memimpin sekolah tentu kami menerapkan model kepemimpinan yang telah diatur pemerintah yakni Permendiknas No 53 Tahun 2010 memuat peraturan bahwa guru sebagai kepala sekolah harus disiplin, memiliki prestasi istimewa, mampu mengembangkan keprofesian, memiliki karekteristik, sikap perilaku ini, mampu menimbulkan motivasi, dan mampu menghasilkan prestasi yang unggul”. (Wawancara 5/2/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan kepala sekolah ini menjelaskan bahwa dalam menjalankan fungsi pokoknya kepala sekolah berpegang apa aturan pemerintah yaitu Permendiknas No 28 Tahun 2010 bahwa kedisiplinan menjadi hal pokok yang harus dilakukan di suatu sistem pelaksanaan dan penyelenggaraan sekolah.

Pernyataan tersebut merupakan sebuah implementasi keputusan untuk mengatur publik dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan (Keban, 2004). Disini kepala sekolah dalam menyikapi peraturan yang telah diatur dalam peraturan pemerintah antara lain adalah tindak disiplin. Dalam konsep kearifan lokal masuk dalam sifat alam matahari (watak *surya brata*) atau disebut *laku hambeging surya*, bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak dengan tingkah laku selalu tegas dalam mengambil keputusan dan selalu bertindak persuasif, membuat bawahan mengerti serta insyaf akan pekerjaan yang harus dilaksanakan. kefahaman dan keinsyafan tersebut menimbulkan kedisiplinan. Hal ini terbukti pada aturan siswa masuk sekolah yakni pukul 07.00 tepat. Peraturan ini berlaku untuk semua lembaga baik guru siswa maupun karyawan. Bel masuk pukul 07.00 tepat pintu gerbang pagar ditutup bagi yang terlambat tetap menunggu diluar pagar tidak pandang bulu baik guru, siswa maupun karyawan dan dibuka kembali pukul 07.30 setelah siswa melakukan doa pagi dan mendapatkan pelajaran 15 menit. Disamping itu bentuk disiplin seragam sekolah untuk siswa setiap hari Senin–Selasa memakai baju abu-abu putih, untuk hari Rabu–Kamis memakai baju almamater untuk hari Jum’at baju batik dan untuk hari Sabtu pramuka sedangkan untuk guru Senin–Kamis seragam abu-abu untuk hari Jum’at batik dan untuk hari Sabtu pramuka lengkap atribut. Apabila guru dan siswa melakukan pelanggaran kepala sekolah

menegur memberi pembinaan bahwa seragam supaya menyesuaikan dengan aturan yang sudah ditentukan. Wawancara dengan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah berusaha menanamkan jiwa disiplin. Hal ini melalui hal sederhana adalah bel masuk sekolah pukul 07.00 tepat. Saya datang sebelum pukul 07.00 dan saya sebagai panutan harus bisa *laku hambeging kartika* maka harus bisa memberi contoh. Tidak pandang bulu baik guru, karyawan dan siswa semua harus masuk tepat waktu. Apabila dilanggar semua sama-sama mendapatkan sanksi. Dalam membangun disiplin, saya sebelum pukul 07.00, saya berdiri didepan pintu masuk dengan cara demikian para siswa insyaf sadar akan tanggung jawabnya. (Wawancara 5/2/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam rangka pelaksanaan penegakan kedisiplinan bagi kemajuan sekolah maka kepala sekolah tidak membedakan dalam pemberian “sanksi” terhadap apakah itu guru, karyawan atau siswa itu sendiri bila tidak masuk tepat waktu. Perilaku kepala sekolah di sini menunjukkan watak *Yama Brata (laku hambeging mega)*.

Disamping disiplin dalam hal masuk sekolah, pakaian seragam, kepala sekolah juga menerapkan kedisiplinan dalam pulang sekolah, siswa dilarang pulang sebelum bel sekolah pulang ditutup dengan doa. Disiplin lain untuk guru bahwa selama pelajaran tidak boleh kosong sehingga apabila ada guru tidak bisa mengajar maka guru akan memberikan tugas kepada guru piket untuk mengisi jam kelas. Perilaku ini tampak pada hasil wawancara kepada kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah harus bisa memberi solusi karena saya sebagai patokan yang harus bertanggung jawab. Saya tidak membiarkan kelas itu kosong oleh karena itu saya menetapkan peraturan-peraturan pada sekolah tentang guru piket untuk bertugas mengisi kelas yang kosong”. (Wawancara 5/2/2015 lokasi di SMAN 1 Pakusari)

Ungkapan kepala sekolah menjelaskan bahwa sebagai seorang pemimpin selalu menjalankan fungsi pengawasan melalui peraturan yang telah dikeluarkan oleh kepala sekolah sebagai bentuk tanggung jawab, memiliki kebijakan yang efektif, mampu menciptakan organisasi sekolah yang kondusif.

Pernyataan ini merupakan sebuah teori gaya kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa *Laku Hambeging Samirana* yakni berarti angin. Angin selalu bergerak dimana saja memasuki setiap ruangan dan memasuki setiap lubang. Hal ini menyimpulkan seorang pemimpin harus mampu berada dimana saja, tidak pernah lelah mengawasi yang dipimpinnya. Teori ini mengajak kelas jangan sampai kosong, harus senantiasa terisi maksudnya harus aktif. Peraturan yang telah dikeluarkan oleh Kepala sekolah merupakan tindakan yang aktif, bahwasanya kelas jangan sampai kosong, gaduh, hingga mengganggu kelas lain. Kepala sekolah sebagai pemimpin, dalam rangka mencapai keberhasilan dalam memenuhi, tentu melaksanakan kerja yang optimal, mampu menciptakan semangat kerja yang tinggi, penuh tanggungjawab, memiliki kebijakan yang efektif, mampu menciptakan organisasi sekolah yang kondusif.

Dalam konsep kearifan lokal dikenal "*Laku Hambeging Samirana*" yakni angin selalu mengisi dalam kekosongan. Berdasarkan kebijakan yang dilakukan, pada akhirnya terciptalah semangat dan tanggungjawab. Oleh karena itu, semangat kerja guru merupakan suatu indikator bahwa organisasi sekolah adalah efektif. Pada akhirnya, berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan sekolah sudah jarang ada guru dan murid yang tidak hadir di sekolah.

Kedisiplinan sekolah yang lain dalam bentuk upacara bendera. Setiap hari Senin sekolah melakukan upacara bendera yang harus dilakukan semua siswa dan semua guru. Dalam proses mengikuti upacara semua siswa harus tertib dengan seragam lengkap yang sudah menjadi keputusan dan selama upacara siswa dijaga guru bagi yang melanggar diberi sanksi. Para guru juga demikian apabila melanggar aturan yang sudah ditentukan maka kepala sekolah tidak segan memanggilnya untuk diberi pembinaan. Hal tersebut merupakan keputusan untuk menanamkan perilaku disiplin, menanamkan sikap berbangsa dan bernegara dengan mengikuti upacara, para siswa, guru, karyawan, sadar akan tanah air dengan simbol pengibaran bendera Indonesia. Hal tersebut para siswa, guru mendapat informasi-informasi sekolah. Keputusan-keputusan kepala sekolah yang dilakukan tersebut diperhatikan oleh guru,

siswa, karyawan sehingga untuk selanjutnya upacara bendera berjalan dengan lancar tidak ada yang terlambat.

Sikap disiplin yang telah diterapkan kepala sekolah, tampak pada hasil wawancara kepada kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai guru yang telah diberi kepercayaan untuk mengatur membina, ya terus terang saja tidak pandang bulu apabila guru melanggar ya saya panggil untuk diingatkan dibina karena status sebagai guru ya harus bisa digugu lan ditiru”. (Wawancara 12/5/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menegakkan peraturan sekolah berusaha mengaplikasikan peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 dengan tidak membedakan baik siswa, guru maupun karyawan dalam memberikan sanksi kepada siapa saja yang melanggar. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap lembaga.

Pernyataan kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang efektif. Pemimpin mempunyai hubungan terhadap bawahannya yang keduanya berjalan dalam hubungan pemimpin dan anggota yang dipimpin. Keefektifan pemimpin ini dapat dilihat dari gaya kepemimpinan menurut sudut pandang diantaranya adalah sudut tingkah laku. (Masyud, 2012)

Kepala sekolah sebagai pemimpin mampu menyelesaikan masalah maka mampu mengambil keputusan. Hal ini seperti dikatakan oleh Siagian (1973) seorang pemimpin harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memiliki tanggung jawab atas resiko yang timbul sebagai konsekuensi yang diambilnya. Pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah. Pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Berlandaskan fakta dan data di sekolah tersebut kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai manajemen memimpin diantaranya mampu merencanakan (planning), mengarahkan, mengontrol (Keban, 2004). Bentuk

ungkapan kepala sekolah tersebut merupakan implementasi pengambilan keputusan dengan suatu manajemen untuk menuju keberhasilan lembaga pendidikan sesuai dengan peraturan Peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang meliputi pelaksanaan disiplin, membangun karakter dan mencapai prestasi.

“Kedisiplinan dalam guru mengajar dinyatakan dalam wujud mengisi jurnal. Setiap guru mengajar mengisi jurnal menurut jadwal pelajaran setiap guru. Hal ini untuk mengontrol kehadiran guru. Jurnal tersebut setiap sebulan sekali dikumpulkan untuk diperiksa oleh kepala sekolah dan selanjutnya kepala sekolah memberi tindakan kepada guru yang mungkin tidak disiplin. Hal ini seperti dikatakan oleh guru Drs Agung bahwa kepala sekolah dalam melakukan disiplin mengajar, menerapkan jurnal, peraturannya setiap guru mengajar harus mengisi jurnal. Berdasarkan jurnal tersebut bisa diketahui siapa guru yang tidak mengajar alias tidak disiplin”. (Wawancara 19/5/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Peraturan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin selalu mengaplikasikan peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 dan menjalankan fungsi kontrol dengan tidak membedakan baik siswa, guru maupun karyawan dalam memberikan sanksi kepada siapa saja yang melanggar peraturan sekolah.

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap lembaga. Hal ini seperti dikatakan Siagian 1973:82 dalam bukunya yang berjudul “Teori Pengambilan Keputusan” bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang yang dipimpin dan ketrampilan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpinya, sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan efisien. Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang memegang teguh aturan.

Bentuk disiplin ini tidak berbeda dengan SMAN 2 Jember lokasi sekolah terletak ditengah kota dengan latar belakang masyarakat campuran yakni masyarakat Jawa dan Madura. Bentuk gaya kepemimpinan SMAN 2 Jember dalam melaksanakan kepemimpinannya berdasarkan legal formal yakni dalam Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain bahwa guru sebagai kepala sekolah harus disiplin, harus memiliki prestasi, harus mampu mengembangkan keprofesian dengan dasar utamanya

adalah keteladanan perilaku/sikap. Hal ini seperti diungkapkan oleh kepala sekolah yakni Haryono, S.TP sebagai berikut:

“Bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yaitu kepala sekolah harus mampu membina dengan disiplin, berprestasi, mampu mengembangkan keprofesian yang semua dilandasi dengan perilaku atau sikap”. (Wawancara 5/1/2016 lokasi di SMAN 2 Jember)

Penjelasan kepala sekolah bahwa dalam rangka membina kedisiplinan, prestasi, kemampuan mengembangkan keprofesian yang semua dilandasi dengan perilaku atau sikap, kepala sekolah selalu berpedoman pada Permendiknas No 28 Tahun 2010. Oleh karena itu, kepala sekolah tersebut sebagai pemimpin yang efektif mampu mengarahkan tindak tanduk bawahan. Pada akhirnya, dengan sikap kepala sekolah tersebut tidak akan terulang baik pelanggaran guru maupun siswa.

Realitas ini terbukti ketika peneliti melakukan wawancara kepada salah satu guru SMAN 2 Jember Sulistyawati, S.Pd dengan pernyataannya sebagai berikut:

“Bahwa kepala sekolah itu sangat disiplin seperti realitanya masuk harus selalu tepat pukul 07.00 jika terlambat dilarang masuk tanpa pandang bulu. Guru atau seragam harus benar hal ini terbukti saya sendiri pada hari Sabtu saya lupa tidak memakai baju pramuka saya langsung ditegur oleh kepala sekolah disuruh pulang dengan katanya bu Sulis pulang karena tidak memakai baju pramuka. Saya ya pulang ganti baju pramuka”. (Wawancara 5/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Pendapat ini menjelaskan bahwa berdasarkan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan sikap yang tegas, kepala sekolah paham akan tindak tanduk bawahan sebab tindak tanduk bawahan akan mempengaruhi efektif tidaknya kinerja yang dilakukan oleh warga sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah tersebut sebagai pemimpin yang efektif telah mampu mengarahkan tindak tanduk bawahan.

Pernyataan siswa yang bernama Trisula Aji siswa SMAN 2.

“Bahwa kepala sekolah tersebut sangat disiplin karena saya ketika terlambat saya disuruh membersihkan got dan kamar mandi” (Wawancara 5/2/2016 lokasi di SMAN 2 Jember)

Berdasarkan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan sikap yang tegas. Sehubungan bu Sulis adalah seorang guru perempuan, beliau mampu memberi teladan, mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan terhadap perilaku siswa sedangkan Trisula adalah siswa yang perlu mendapat didikan. Disamping itu, kepala sekolah paham akan tindak tanduk bawahan, sebab tindak tanduk bawahan akan mempengaruhi efektif tidaknya kinerja. Oleh karena itu, kepala sekolah tersebut pemimpin yang efektif, karena mampu mengarahkan tindak tanduk bawahan. Pada akhirnya, dengan sikap kepala sekolah tersebut tidak akan terulang baik pelanggaran guru maupun siswa.

Bapak Haryono, S.TP sebagai kepala sekolah terbukti sebagai pemimpin yang senantiasa memberi keteladanan. Beliau dapat mengelola organisasi secara efektif sebab teladan bahkan dapat dikatakan lebih efektif daripada seribu perintah atau anjuran. Fakta ini nampak pada perilaku disiplin karena perilaku disiplin yang ada pada kepala sekolah membuat para guru sungkan sendiri. Perilaku kepala sekolah merupakan konsep kearifan lokal *Yama Brata (laku hambeging mega)* bahwa pemimpin sebagai pengayom yang tegas, tidak pandang bulu dalam memberi sanksi. Disamping seorang pemimpin yang *Surya Brata (laku hambeging surya)* yakni pemimpin yang persuasif, membuat bawahan insyaf akan pekerjaan, tidak diperintah dan selalu melakukan. Hal ini tampak pada jam waktu masuk sekolah sudah diatur oleh kepala sekolah pukul 07.00 tepat. Bel masuk berbunyi dan pintu gerbang pagar ditutup. Siswa masuk tepat 07.00 dan dibuka dengan doa secara bersama melalui sound sekolah. Pada jam tersebut selaku kepala sekolah sudah berada didalam ruang guru sebetulnya mengontrol lembaga tersebut. Bagi guru yang terlambat ternyata haknya sama dengan para siswa yang terlambat, menunggu di luar pintu gerbang sampai doa selesai dan pelajaran sudah berjalan 15 menit hingga pukul 07.30 baru pintu pagar dibuka. Tidak segan-segan kepala sekolah langsung menegur bapak ibu guru yang terlambat. Disamping itu bapak sekolah menegur bapak ibu guru yang ketika sudah bel tidak segera memasuki ruang kelas. Data pengamatan pada seorang

guru Drs Heni ketika sudah bel tidak segera masuk kelas ditegur kepala sekolah dengan perkataan salah satu guru bernama Drs. Heni sebagai berikut:

“Ketika bel sudah berbunyi ditegur, dengan Jawaban “Iya bapak sebentar baru mematikan laptop”. (Wawancara 11/1/2016 lokasi di SMAN 2 Jember)

Pernyataan kepala sekolah merupakan sikap kedisiplinan. Kedisiplinan, keteladanan merupakan kunci keberhasilan dalam proses kepemimpinan kepala sekolah. Kedisiplinan yang lain terealisasi dalam menghadapi kelas kosong. Kepala sekolah membuat aturan untuk guru piket secara bergantian dalam menanggulangi apabila ada guru berhalangan hadir. Guru yang tidak hadir sebelumnya harus memberikan tugas diberikan kepada guru piket untuk mengisi kelas supaya kelas tidak kosong. Wawancara guru Mariana, S.Pd sebagai berikut:

“Untuk setiap guru yang berhalangan hadir harus memberikan tugas kepada guru piket agar kelas tidak kosong. Disamping itu siswa tidak boleh meninggalkan kelas sebelum waktunya pulang. Oleh karena itu pintu gerbang selalu dijaga dan apabila siswa ada keperluan harus minta ijin. Ketika mengajar guru harus menulis jurnal pada hari dan tanggal tersebut guru menjelaskan mengajar bab atau bagian materi pelajaran. dan selanjutnya jurnal tersebut dipakai data bentuk kedisiplinan mengajar”. (Wawancara 6/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Titik tolak dalam permasalahan ini, kepala sekolah berupaya menanamkan disiplin konsekuensi yang perlu diakui bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai jabatan yang secara total mengatur pelaksanaan tugas dan tanggungjawab agar kerja sekolah berjalan optimal. Apabila guru dalam proses belajar mengajar tidak hadir, dan dibiarkan saja tanpa ada aturan, tentu kerja tidak optimal. Disamping itu, apabila tidak ada aturan untuk para siswa mengenai masuk dan pulang maka akan menjadi risiko. Dalam mengajar, sengaja jurnal merupakan salah satu bentuk mengontrol proses belajar mengajar. Keputusan yang diambil kepala sekolah merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan agar mencapai efektif dan efisien. Dalam kearifan lokal masuk dalam *Kuwera Brata*

yakni (*Laku hambeging Kartika*). Kartika adalah bintang, jadi menjadi pemimpin sebagai panutan.

Bentuk disiplin yang lain yakni pelaksanaan upacara bendera setiap hari Senin. Pelaksanaan tersebut mengharuskan para siswa seragam harus lengkap dengan pengawasan guru. Apabila siswa melanggar dikenakan sanksi seperti harus mengerjakan pekerjaan kebersihan sekolah, dll. Demikian pula para guru juga wajib mengikuti upacara tepat waktu mengenakan seragam yang telah ditentukan. Apabila guru melanggar mendapatkan teguran dan pembinaan. Hal ini seperti dikatakan siswa SMAN 2 Kelas X IPA 6 bernama Fajri sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan upacara harus tertib, tidak boleh terlambat, pakaian seragam harus lengkap, tidak boleh gaduh. Apabila siswa melanggar maka disuruh berdiri di depan walaupun upacara bubar tidak diperbolehkan bubar namun dibawa ke kesiswaan untuk dibina”. (Wawancara 7/2/2016 lokasi di SMAN 2 Jember)

Pernyataan siswa tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan tersebut mengharuskan para siswa seragam harus lengkap dengan pengawasan guru. Apabila siswa melanggar dikenakan sanksi seperti harus mengerjakan pekerjaan kebersihan sekolah, dll. Demikian pula para guru juga wajib mengikuti upacara tepat waktu mengenakan seragam yang telah ditentukan. Apabila guru melanggar mendapatkan teguran dan pembinaan.

Bentuk disiplin yang lain dalam mengontrol para gurupun dilaksanakan oleh kepala sekolah bahwa setiap guru yang mengajar harus mengisi jurnal. Hal ini untuk mengontrol kedisiplinan guru. Jurnal tersebut setiap bulan dikumpulkan untuk diperiksa. Bentuk implementasi demikian telah dilaksanakan oleh kepala sekolah SMAN 2 Jember. Hal ini pada pernyataan sekretaris kelas sebagai berikut:

“Bahwa jurnal selalu disiapkan. Apabila jurnal habis sekretaris segera menggantikan. Hal ini untuk mengukur kehadiran guru”. (Wawancara 8/2/2016 lokasi di SMAN 2 Jember)

Jurnal sebagai alat pengontrol dalam proses belajar mengajar. Suatu saat ada guru melakukan ketidakjujuran, maksudnya tidak mengajar mengaku mengajar,

maka dapat dibuktikan dengan tanda tangan kehadiran jurnal. Disamping itu, dengan jurnal proses belajar mengajar dapat dilihat sampai sejauh mana pelajaran diajarkan dapat terkontrol. Penulisan jurnal, sebagai alat mengontrol agar kinerja sekolah berjalan optimal.

Bentuk disiplin yang diterapkan berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 tersebut hampir sama dengan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang bernama Drs. Muhammad Irvan menjelaskan bahwa selama 20 tahun mengabdikan di sekolah SMAN Ambulu yang nota bene bahwa sekolah tersebut berbasis Jawa. Hal ini disebabkan bahwa Ambulu dihuni oleh masyarakat Jawa sehingga nampak pada pintu gerbang sebuah slogan “*Sugeng Rawuh Ing Kawah Candradimuka*”. Ketika peneliti menanyakan bagaimana model manajemen atau kepemimpinan dalam memegang lembaga sekolah sebagai berikut:

“Peraturan yang dipakai adalah peraturan legal formal yakni Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang dipakai oleh seluruh sekolah di Indonesia. Disini kepala sekolah tersebut menjelaskan bahwa tidak asing lagi SMAN Ambulu, sangat kental dengan kebudayaan Jawa maka prinsip-prinsip rukun kebersamaan selalu diutamakan”. (Wawancara 5/2/2016 lokasi di SMAN Ambulu)

Ungkapan kepala sekolah menjelaskan bahwa memimpin dengan peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010. Peraturan pemerintah tersebut menjelaskan kepala sekolah harus mampu mengembangkan antara lain disiplin, prestasi, profesional, motivasi, sikap dan budaya.

Kepala sekolah dalam hal ini berusaha untuk merealisasikan bentuk disiplin SMAN Ambulu yakni masuk pukul 07.00 tepat dan memberi sanksi kepada yang terlambat tanpa pandang bulu, pagar ditutup, bagi yang terlambat tetap menunggu diluar. Dalam bentuk seragam sekolah pun SMAN Ambulu telah menetapkan seragam sekolah pada hari Senin-Selasa abu-abu putih Rabu-Kamis almamater Jum'at batik Sabtu pramuka, sedang untuk guru hari Senin Selasa Rabu abu-abu Kamis batik Jum'at pramuka dan Sabtu berpakaian adat Jawa baik gaya Yogyakarta

atau Surakarta dengan bentuk pakaian blangkon atau surjan untuk bapak-bapak dan kebaya untuk ibu-ibu.

Kehidupan dalam bidang pelajaran kepala sekolah membentuk guru piket bergantian untuk mengisi pelajaran apabila guru tidak bisa hadir mengajar. Dengan aturan tersebut maka sebelumnya harus memberitahu dan memberi tugas kepada guru piket agar kelas tidak kosong. Pernyataan guru Drs. Tohari sebagai berikut.

“Bahwa untuk menuju sukses kelas harus aktif, jangan sampai kosong, sehingga dengan adanya guru piket pelajaran tetap berjalan”.
(Wawancara 5/2/2015 lokasi di SMAN Ambulu).

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa guru piket merupakan sebuah strategi sekolah untuk menuju sekolah yang berhasil. Sebab, dengan adanya guru piket pelajaran tetap berjalan. Hal ini untuk menanggulangi apabila ada guru yang kebetulan berhalangan hadir. Sekolah tidak membiarkannya maka dibentuklah guru piket agar proses belajar mengajar lancar.

“Hal ini seperti slogan SMAN Ambulu yang berbunyi *Sugeng Rawuh ing Kawah Candradimuka*. Kalimat ini mengajak para guru dan siswa untuk aktif, disiplin dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar, tidak bermalas-malasan. Agar mampu mencapai sukses.” (Wawancara 16/2/2016 lokasi di SMAN Ambulu).

Slogan yang berbunyi “*Sugeng Rawuh Ing kawah Condroidimuko*” menjelaskan bahwa para siswa diberi ilmu dididik agar disiplin, berkarakter untuk mencapai prestasi. Berkat melakukan disiplin maka beberapa prestasi yang telah dicapai oleh SMAN Ambulu terutama dalam bidang seni budaya SMAN Ambulu selalu menjadi contoh. Sekarang tidak jarang digunakan oleh Dinas Pendidikan bidang pendidikan dan pembelajaran. Hal ini tampak pada semangat mengajar guru terhadap prestasi belajar, sehingga kelulusan tidak perlu diragukan lagi. Hal ini dapat dipahami dengan logika bahwa dengan semangat mengajar yang tinggi akan menimbulkan usaha yang besar, untuk berhasil, dengan usaha yang besar akan dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Realita ini terbukti dengan adanya kontrol kelas, dengan terbentuknya guru piket. Usaha demikian merupakan sebuah cara untuk

maju, dari uraian tersebut menunjukkan betapa pentingnya semangat kerja atau semangat guru dalam hal ini melaksanakan disiplin.

“Saya sebagai pimpinan senantiasa menyatakan guru-guru untuk selalu semangat, disiplin dan pada kenyataannya guru-guru sangat semangat, disiplin sehingga mencapai prestasi yang tinggi”.
(Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan profesional sejak ditetapkan peraturan Kemendiknas No 28 Tahun 2010 dalam keputusannya secara tegas dinyatakan bahwa disamping kepala sekolah mampu melakukan disiplin, mampu meningkatkan prestasi juga mampu menunjang pengembangan profesional yang bervariasi menjadi guru itu bukan hanya mengajar tetapi juga melaksanakan tugas-tugas yang lain tentu dapat menunjang pengembangan profesi guru.

Di SMAN Ambulu ini tugas sebagai guru harus mengutamakan pelayanan kepada klien (peserta didik) yang membutuhkannya pelayanan yang diberikan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan, pelayanan yang diberikan guru harus bersifat dinamis. Hakekat guru sebagaimana dimaksud bahwa guru adalah pendidik, guru berperan sebagai pemimpin dan pendukung nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, guru berperan sebagai fasilitator belajar bagi peserta didik, guru turut bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar peserta didik. Guru menjadi teladan dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya, guru bertanggung jawab secara profesional untuk turut meningkatkan kemampuannya. Hasil wawancara guru Drs. Tohari sebagai berikut:

“Bahwa guru harus bisa digugu dan ditiru, guru harus bertanggung jawab, guru harus profesional. Guru adalah pendidik yang senantiasa menjadi contoh” maka harus disiplin”. (Wawancara 2/5/2015 lokasi di SMAN Ambulu)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa guru menjadi kunci dari keberhasilan sekolah. Perilaku seorang guru diharapkan mampu menjadi contoh atau teladan, guru diharapkan mempunyai etik dan moral. Guru dalam menjalankan profesinya harus

memiliki semangat kerja yang tinggi dalam hal ini melaksanakan tugas-tugas mengajar sebagai guru. Pernyataan ini menjelaskan bahwa guru sebagai pendidik diharapkan mampu menjadi contoh. Dalam kearifan lokal disebut *Kuwera Brata* atau *laku hambeging kartika* yakni watak bintang adalah penuntun.

Berbagai bentuk aturan disiplin dalam Permendiknas No 28 Tahun 2010 telah diimplementasikan juga oleh SMAN Sukowono. SMAN Sukowono terletak di pinggiran Jember utara yakni dihuni hampir semuanya masyarakat Madura dan mempunyai unsur budaya Madura yang kental, tidak disangka melahirkan laku disiplin karena kepala sekolah dengan kepiawainya yang handal dalam bidang budaya Jawa. Kepala sekolah bernama Drs. Edi Suyanto dalam melaksanakan kepemimpinannya berdasar pada peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain kepala sekolah mampu melaksanakan disiplin, mewujudkan prestasi dan membangun karakter. Kepala sekolah dalam mengimplementasikan peraturan tersebut dengan memperlihatkan kultur setempat yakni suku Madura sehingga harus memperhatikan watak, perilaku dan kondisi. Menurut peneliti pada kenyataannya kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan barat. Namun dalam aplikasinya dengan mengkombinasikan kearifan lokal. Walaupun kepala sekolah adalah suku Jawa namun kepala sekolah mampu memasukan konsep-konsep Jawa padahal para pendukungnya adalah masyarakat Madura. Terwujudnya perilaku tersebut berdasarkan isi peraturan legal formal yakni pentingnya sikap disiplin, membangun karakter dan ternyata nilai-nilai sikap tersebut banyak tersirat dalam kearifan lokal. Oleh karena itu kepala sekolah berusaha mengkombinasikan dengan konsep-konsep dalam masyarakat Jawa antara lain disiplin.

Peraturan kepemimpinan legal formal yang berisi sebuah peraturan kepala sekolah yang abstrak yakni peraturan tentang disiplin, prestasi, beliau cermati agar siswa mengerti bahwa peraturan tersebut adalah pengejawantahan dari konsep-konsep Jawa. Hasil wawancara sebagai berikut:

“Salah satu peranan penting kepala sekolah adalah sebagai supervisor pendidikan di sekolahnya. Dalam peraturan legal formal

No 28 Tahun 2010 berarti bahwa untuk menjadi kepala sekolah atau kepemimpinan pendidikan menengah meliputi disiplin, memiliki prestasi, mempunyai wawasan tentang seni budaya. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris, mampu melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan dan konseling, mampu mengembangkan keprofesian, pengembangan keterampilan, sikap kepribadian mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan seperti publikasi ilmiah dll". (Wawancara 5/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa pelaksanaan proses manajerial dalam kegiatan proses belajar mengajar kepala sekolah berdasarkan pada Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010. Salah satu ciri dari kepala sekolah yang profesional adalah dapat menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif. Kepala sekolah mampu mengembangkan keprofesian guru, membangun dan mendukung nilai-nilai yang dianut dalam masyarakat, bertanggungjawab secara profesional untuk terus meningkatkan kemampuannya.

Regulasi tersebut mengharuskan seorang kepala sekolah untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan efektif. Pada umumnya disiplin di sekolah menengah masuk pukul 07.00 tepat dan dilanjutkan dengan doa, memberi sanksi kepada siswa yang melanggar. Disamping itu para siswa bersama-sama para guru mentaati peraturan yakni seragam sekolah yang sudah diatur. Hasil wawancara dengan kepala sekolah Drs. Edi Suyanto yang mengatakan bahwa:

“Disiplin dimulai dari masuk sekolah mengikuti pelajaran dan pulang sekolah dengan aturan yang berlaku ditutup dengan doa”.
(Wawancara 7/6/2016 lokasi di SMAN Sukowono)

Kepala sekolah menjelaskan bahwa pada umumnya disiplin di sekolah menengah masuk pukul 07.00 tepat dan dilanjutkan dengan doa, memberi sanksi kepada siswa yang melanggar. Disamping itu para siswa bersama-sama para guru mentaati peraturan yakni seragam sekolah yang sudah diatur.

Disamping itu kepala sekolah menjelaskan, disiplin dalam menuju sekolah berkualitas. Antara lain ternyata untuk menguasai hal tersebut kepala sekolah perlu

menguasai kompetensi supervisi pendidikan yang memadai. Hasil wawancara salah satu bentuk disiplin yang dibutuhkan kepala sekolah agar dapat berhasil dalam tugasnya sebagai supervisor pendidikan adalah membangun semangat guru. Disiplin dalam hal ini kepala sekolah harus disiplin memonitoring, agar semangat dalam mematuhi peraturan sekolah, misalnya masuk sekolah, seragam yang telah ditentukan lebih-lebih dalam memberikan ilmu mengajar, senantiasa semangat, tidak malas-malas. Untuk memonitoring disiplin guru mengajar kepala sekolah membuat aturan. Bahwa setiap guru mengajar harus menulis jurnal. Hal ini terbukti dengan pernyataan guru yang bernama Drs. Dodik sebagai berikut:

“Saya mengajar bahasa Jawa. Setiap mengajar saya harus menulis jurnal. Materi apa yang saya berikan pada waktu mengajar tersebut”.
(Wawancara 1/9/2016 lokasi di SMAN Sukowono)

Perlu diketahui bahwa jurnal yang merupakan aplikasi tindak disiplin seorang guru harus dipatuhi oleh guru setiap mengajar, sebagai alat kontrol di dalam proses belajar mengajar. Jurnal tersebut memudahkan proses mengajar, materi pelajaran sampai dimana dan akan dikembangkan sampai mana. Berdasarkan adanya jurnal tersebut mampu membentuk sikap disiplin seorang guru. guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar disekolah. Aktifitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar dalam pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah merupakan semangat kerja untuk mengaplikasikan kedisiplinan.

Untuk itu kepala sekolah SMAN Sukowono berusaha menerapkan pendekatan emotional intelligensi yakni dalam melakukan tindakan pada setiap guru harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing guru. Sehubungan SMAN Sukowono terletak Jember pinggiran utara. Semangat kerja yang dimaksud adalah berkaitan dengan semangat disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar dan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan profesi. Disini kepala sekolah telah menetapkan ketentuan waktu yakni para siswa masuk pukul 07.00 tepat. Jika terlambat tidak diperbolehkan masuk sampai menunggu selesai doa. Pintu dibuka

pada pukul 07.30. Peraturan ini tidak terkecuali untuk semua guru yang mengajar pukul 07.00. Tidak pandang bulu bagi yang terlambat tetap harus mematuhi peraturan.

Menggunakan prosedur kerja yang seragam kepala sekolah telah menetapkan disiplin bagi yang tidak seragam disuruh pulang untuk ganti baju seragam yang telah ditentukan. Mengkritik pekerjaan bawahan, kepala sekolah, melakukan disiplin dalam memonitoring guru dalam mengajar. Dalam hal ini kepala sekolah menetapkan peraturan bahwa guru harus mengajar dengan disiplin. Apabila guru tidak bisa hadir harus memberi tugas pekerjaan siswa yang dilaksanakan oleh guru piket. Agar kelas tidak kosong. Peraturan ini merupakan wujud pengambilan keputusan berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010. Wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah mendapat tugas di SMAN Sukowono memimpin sekolah dengan berdasar peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain kepala sekolah harus disiplin, profesional, prestasi, bersikap. Sehubungan dengan disiplin maka menetapkan waktu, menggunakan prosedur kerja, mengkritik pekerjaan bawahan. Pelaksanaan upacara bendera setiap hari Senin dilakukan dengan disiplin. Siswa tidak diperbolehkan semauanya sendiri, pakaian seragam harus lengkap, mengikuti upacara penuh khitmat dibawah pengawasan guru sesuai pembagian tugas. Apabila melanggar para siswa mendapatkan sanksi kesiswaan. Demikian para guru yang tidak memperhatikan peraturan dalam upacara tersebut akan mendapatkan teguran dan pembinaan”.
(Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Pernyataan ini menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam rangka membangun disiplin, profesional, prestasi, bersikap, selalu berpedoman pada peraturan legal formal yaitu Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang selalu diberlakukan terhadap warga sekolah baik terhadap siswa maupun guru serta karyawan lain yang bertugas sebagai pendukung proses belajar mengajar dalam sekolah.

Pernyataan kepala sekolah tersebut merupakan implementasi dari tugas kepala sekolah untuk membangun semangat kerja guru dan siswa. Hal ini merupakan tugas

kepala sekolah yang profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif. Kepala sekolah yang efektif dapat didasarkan pada sikap dan latar belakang dalam tugas sehari-hari. Kepala sekolah SMAN Sukowono sebelum menjabat sebagai kepala sekolah merupakan wakil kepala sekolah SMAN 2 Jember, maka tugas yang dilaksanakan setiap hari di SMAN 2 akan mempengaruhi cara memimpin di SMAN Sukowono.

Gaya kepemimpinan tentang pembagian guru piket ini merupakan bentuk aplikasi gaya kepemimpinan Jawa yakni *laku hambeging samirana* yakni suatu sikap aktif tidak pasif seperti angin yang selalu mengisi ruangan. Dengan demikian kepala sekolah disamping mengaplikasikan peraturan legal formal juga mengaplikasikan kearifan lokal.

Bentuk disiplin pada sekolah kejuruan juga berdasarkan Permendiknas No 28 Tahun 2010 juga telah dilaksanakan SMKN 4 Jember salah satu SMKN Sekolah Standar Nasional (SSN) di Kabupaten Jember dengan bidang studi keahlian: (1) Bisnis dan manajemen, (2) Teknologi informasi dan komunikasi, Program studi keahlian dan kompetensi keahlian yang diselenggarakan di sekolah ini.

- (1) Bisnis dan manajemen dengan tiga program studi keahlian: (a). Program Studi Keahlian Keuangan, Kompetensi Keahlian Akuntansi (Ak) tahun 1989, (b) Program Studi Tata Niaga, Kompetensi Keahlian Pemasaran (PM) tahun 1989, (c) Program Studi Keahlian Administrasi, Kompetensi Keahlian Administrasi Perkantoran (AP) tahun 1999.
- (2) Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan dua Program Studi Keahlian: (a) Program Studi Keahlian Teknik Broadcasting, Kompetensi Keahlian Teknik Produksi dan Penyiaran Program Pertelevisian (TPPPP) tahun 2009, (b) Program Studi Keahlian Teknik Komputer dan Informatika, Kompetensi Keahlian Multi Media (MM) tahun 2011.

Lokasi SMKN 4 Jember berada ditengah-tengah kota kabupaten tepatnya di Jalan Kartini No 1. Letaknya tepat dibelakang kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Jember hanya berbatas pagar dari alun-alun kota Jember hanya sekitar 50 meter. Latar

belakang sekolah tersebut masyarakat campuran Madura dan Jawa. Berdasarkan penjelasan Sunyoto, selaku kepala sekolah adalah sebagai berikut:

“Untuk dapat mencapai sekolah bertaraf Internasional sangat diperlukan adalah komitmen kepala sekolah untuk mensupport, memotivasi, mengarahkan agar warga sekolah berkomitmen dan berusaha keras yakni melaksanakan kerja dengan disiplin. Untuk mewujudkan terlaksananya peningkatan mutu yang diharapkan adalah berusaha mempelajari, mengikuti, memahami, dan melaksanakan setahap demi setahap secara berkelanjutan. Semua upaya itu dilegalisasi oleh lembaga sertifikasi URS. Saya tidak boleh menyerah karena tindakan terbesar saya adalah mengantar menjadi SMK RSBI. Menerapkan SMM ISO 9001:2000 sejak tahun 2005 dan berhasil meraih sertifikat pengakuan ISO dari URS tahun 2007 dan berkat usaha dengan susah payah tercapailah tujuan yaitu status RSBI bersertifikat SMM ISO 9001:2000. SMKN 4 Jember tahun 2010 ada potensi untuk mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Potensi tersebut pertama saya selaku kepala sekolah sudah punya pengalaman untuk meraih SMM ISO. Kedua tahun 2008 SMKN 4 baru saja diakreditasi dan mendapat score A. Kondisi tersebut adalah modal besar untuk penyempurnaan sistem manajemen yang tidak terlalu beresiko besar baik terhadap perilaku SDM, teknologi maupun ekonomis karena perubahan ini terencana, bertahap dan berkelanjutan”. (Wawancara 16/6/2015 lokasi di SMKN 4 Jember)

Menurut pendapat peneliti kepala sekolah merupakan pemimpin yang profesional. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas penuh tanggungjawab secara efektif dan penuh semangat. Hal ini dalam semangat kerja guru, prestasi belajar siswa, keaktifan mengajar, kepala sekolah mengimplementasikan tugas kepala sekolah.

Peraturan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 dalam bentuk disiplin tersebut telah dilakukan oleh kepala sekolah SMKN 4 Jember pada tahun 2011 sehingga meraih sertifikat manajemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut berdasarkan tuntutan Undang-undang RI No 20 Tahun 2000, Kemendikbud 2011. Sistem pendidikan dan kebudayaan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan untuk

berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Perkembangan sampai sekarang dalam melakukan disiplin sekolah tersebut SMKN 4 Jember berdasar pada Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni pada dasarnya kepala sekolah harus mampu melaksanakan disiplin, mampu membangun karakter dan menciptakan prestasi. Adapun bentuk disiplin yang telah diimplementasikan sekolah masuk pukul 07.00. Ketika ada yang terlambat baik guru, siswa, karyawan pintu pagar langsung ditutup, bagi yang terlambat mendapatkan pembinaan. Disiplin berpakaian seragam baik guru maupun siswa telah diatur menurut harinya berdasarkan hari yang telah ditentukan kepala sekolah. Bentuk disiplin yang lain kepala sekolah memberikan aturan bahwa setiap guru mengajar harus menulis jurnal sesuai dengan bab materi yang akan diajarkan dan setiap hari jurnal diambil untuk direkap. Model tersebut bisa untuk mengontrol guru yang aktif dan guru yang tidak aktif. Hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Dalam melaksanakan tindak disiplin, saya harus memberi contoh terlebih dahulu karena saya ibarat sebagai penjuru, saya kontrol semua tugas guru mengajar melalui penarikan jurnal setiap kelas untuk direkap dari jurnal tersebut akan diketahui ketidak disiplin guru dan selanjutnya saya kumpulkan untuk pembinaan. Bentuk disiplin yang lain seperti peraturan seragam sekolah para guru, karyawan dan siswa ketika para guru melanggar dalam arti tidak seragam. Saya sebagai kepala sekolah memanggil untuk membinanya demikian pula para karyawan selalu menjadi sorotan ketika tidak seragam dipanggil untuk dibina dan diingatkan. Tindak disiplin untuk para siswa mendapat penanganan khusus yang dilakukan oleh kesiswaan”. (Wawancara 2/11/2016 lokasi di SMKN 4 Jember)

Penjelasan kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa bentuk sekolah tersebut efektif, sekolah tersebut mempunyai kepemimpinan pengajaran yang kuat, memiliki kepala sekolah yang tegas dan mampu membuat keputusan yang jelas, serta konsisten dan adil, sekolah menjadi tertib dan disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa sikap kepala sekolah mempunyai prinsip yang tegas, kepemimpinan kepala sekolah

tersebut menggambarkan konsep kepemimpinan dalam kearifan lokal, yakni kepemimpinan bertabiat bintang yakni *Yama Brata*. Bintang sebagai pedoman bahwa pemimpin adalah penjuru. Hal ini seperti diungkapkan oleh siswa SMKN 4 Jember.

“Setiap guru mengajar harus mengisi jurnal menurut mata pelajaran masing-masing guru sesuai jadwal”. (Wawancara 2/11/2016 lokasi di SMKN 4 Jember)

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah ingin menunjukkan bahwa bentuk sekolah tersebut efektif, sekolah tersebut mempunyai kepemimpinan pengajaran yang kuat, memiliki kepala sekolah yang tegas dan mampu membuat keputusan yang jelas, serta konsisten dan adil, sekolah menjadi tertib dan disiplin.

Dalam melaksanakan disiplin juga diungkapkan oleh wakil kepala sekolah SMKN 4 Jember bahwa ketika siswa terlambat masuk sekolah. Solusi yang dilakukan dengan memberi sanksi kepada siswa yakni sanksi fisik. namun kenyataannya tidak berhasil sehingga masih banyak siswa yang melanggar. Oleh karena itu kepala sekolah mengeluarkan peraturan bahwa siswa yang terlambat dan masih diluar pagar diperbolehkan masuk ketika siswa sudah menghubungi orang tuanya untuk datang ke sekolah sehingga orang tua paham kesalahannya dan diharapkan orang tua berperan aktif dalam mendidik putranya.

Sesuai tuntutan Undang-undang Kemendiknas maka salah satu faktor keberhasilan pendidikan adalah pembangunan sumber daya alam manusia (SDM). Sementara peringkat Internasional SDM Indonesia berdaya saing rendah secara global. Berdasarkan penelitian UNDP pada tahun 2007 tentang HDI (*Human Development Index*) Indonesia menduduki peringkat ke 107 dan 117 dari negara yang di teliti, dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan, Indonesia paling rendah. (HDI report 2007/2008) salah satu unsur utama dalam penentuan komposisi index pengembangan Indonesia (*Human Development Index*) yakni tingkat pengetahuan pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa. Kualitas SDM bidang pendidikan di Kabupaten Jember masih belum maksimal. Hal itu mempengaruhi

tinggi rendahnya mutu pendidikan di Kabupaten Jember walaupun Jember adalah kabupaten yang cukup potensial di bidang kekayaan alam namun keunggulan SDM adalah sangat dipentingkan pada era persaingan global. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para guru, siswa, dan karyawan untuk berdisiplin.

Lokasi penelitian sekolah menengah yang lain ialah SMPN Kencong. Sekolah tersebut terletak di pinggir Jember sebelah barat. Rata-rata para siswa dan guru di sekolah tersebut bersuku Jawa maka tidak mustahil mereka setiap diajak komunikasi dengan menggunakan basa krama. Kepala sekolah dalam memimpin dengan menggunakan Peraturan Menteri No 28 Tahun 2010 yakni peraturan formal yang digunakan seluruh sekolah di Indonesia. Hasil wawancara pada sekolah tersebut sebagai berikut:

“Tentunya kami memimpin lembaga ini berdasarkan pada peraturan legal formal No 28 Tahun 2010. Peraturan tersebut memuat tentang kepala sekolah dalam memimpin harus menerapkan disiplin, prestasi, profesional, karakter atau sikap”. (Wawancara 6/3/2015 lokasi di SMPN Kencong)

Ungkapan kepala sekolah merupakan ciri kepala sekolah yang profesional, yakni kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan efektif. Hal ini ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari berdasarkan sikap, harapan dan disiplin.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam iklim sekolah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan kepala sekolah inilah, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan.

Dalam melaksanakan permendiknas tentang disiplin sekolah tersebut telah mewujudkannya antara lain:

1. Mengatur jam pelajaran

Pelajaran dimulai pukul 07.00 tepat. Oleh karena itu pintu pagar pukul 07.00 tepat ditutup sedangkan siswa, guru dan karyawan yang terlambat harus menunggu diluar.

2. Proses kegiatan belajar mengajar yang dilakukan guru.

Dalam proses mengajar kelas tidak boleh kosong kepala sekolah membentuk guru piket. Oleh karena itu guru mengganti guru yang tidak bisa hadir. Dalam hal ini guru yang tidak bisa hadir harus memberi tugas.

3. Menerapkan disiplin dalam seragam sekolah

Guru dan siswa diwajibkan seragam sesuai dengan hari yang telah diatur. Apabila siswa melanggar mendapatkan sanksi dan guru mendapatkan teguran.

4. Ketepatan kegiatan belajar mengajar

Jam pulang sekolah harus tepat. Siswa tidak diperbolehkan pulang sebelum bel berbunyi dan ditutup dengan doa. Siswa dilarang keluar baik waktu istirahat maupun jam pelajaran.

Pada sekolah tersebut tidak pernah terjadi keterlambatan hadir dan pemulangan siswa sebelum waktunya. Hal ini terbukti dengan wawancara dengan Drs Lego guru seni budaya mengatakan SMPN 1 Kencong telah melaksanakan Permendiknas No 28 Tahun 2010 tentang kedisiplinan masuk sekolah. Wawancara guru Drs. Lega sebagai berikut:

“Kami semua sebagai guru sepakat berdisiplin oleh karena itu penjagaan dipintu gerbang oleh satpam secara ketat. Misalnya siswa harus tepat masuk jam 07.00 dan jika sudah jam tersebut tersebut pagar ditutup sekarang yang terlambat harus menunggu. Disamping itu mengenai seragam baik siswa maupun guru tetap harus mematuhi peraturan. Dalam kepulangan siswa pun harus mematuhi aturan dengan jam yang sudah ditentukan. Siswa tidak boleh pulang mendahului jadi pagar ditutup dan dijaga satpam”. (Wawancara 3/6/2016 lokasi di SMPN Kencong)

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan yang profesional, yakni dalam aktif dalam memantau aktifitas sekolah, menjaga

kedisiplinan sekolah, mempunyai semangat tinggi dalam mengatur sekolah. Kepala sekolah memiliki kebijakan yang efektif peduli terhadap lembaga.

Menurut Gibson (1995) yang menyatakan bahwa salah satu mediator kedisiplinan adalah semangat kerja guru. Apabila guru memulangkan siswa dengan tepat waktu yakni jam 14.00 atau tidak maka semua kejadian tersebut dapat dianggap sebagai satu indikator terhadap adanya semangat kerja guru. Sehubungan dengan hal tersebut maka semangat kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi. Hal itu mewujudkan bahwa SMPN 1 Kencong dapat dianggap sebagai kunci dari tercapainya suatu peningkatan kualitas pendidikan. Hal itu sejalan dengan pendapat Masyud (1992) bahwa semangat kerja yang dilakukan guru memiliki nilai strategis dan perlu dilaksanakan.

Apabila dilihat gambaran keadaan guru di lapangan seperti dideskripsikan diatas serta jika di hubungkan dengan tuntutan profesionalisme guru, terutama adanya tuntutan sertifikat guru sebagai tindak lanjut dan pelaksanaan UU No 14 Tahun 2005, tentang semangat kerja guru yang ada tampaknya belum semuanya memadai. Untuk itu pembenahan profesi guru perlu terus dilaksanakan dengan berbagai teknik yang secara akademik dapat dipertanggungjawabkan. Wujud kepala sekolah dalam membentuk sekolah yang profesional antara lain kepala sekolah yang dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Bentuk kedisiplinan lain yakni peraturan pada setiap guru mengajar harus mengisi jurnal. Setiap bulan jurnal tersebut ditarik oleh petugas untuk dihitung kedatangannya. Bentuk disiplin yang dilakukan semua sekolah di Kabupaten Jember tersebut pada kenyataannya mendasarkan pada peraturan legal formal Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010. Bahwa kepala sekolah telah berusaha mengimplementasikan bentuk-bentuk disiplin seperti jam masuk sekolah, aturan seragam sekolah, pembentukan guru piket, pengisian jurnal dalam proses belajar mengajar. Ternyata bentuk disiplin yang dilakukan para kepala sekolah pada kenyataannya sama mengacu pada Permendiknas No 28 Tahun 2010. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam peraturan legal formal adalah gaya kepemimpinan barat kontingensi yakni kepemimpinan yang

memfokuskan perhatian pada kecocokan karakteristik watak pribadi pemimpin seperti tingkah laku dan variabel-variabel situasional.

Ternyata dengan bentuk karakter watak pemimpin maka para kepala sekolah tersebut dalam menyikapi disiplin tidak sekedar menyuruh supaya disiplin. Namun dalam melaksanakannya dengan model menasihati secara arif dalam ungkapan bahasa Jawa seperti sasmita, tuturan, bentuk peribasan, bebasan, saloka, sanepa. Dalam mentransformasikan ungkapan-ungkapan tersebut kepala sekolah terjun langsung kelapangan memberi contoh bentuk-bentuk ungkapan tersebut dimaknai dengan kearifan lokal. Apabila diperhatikan segala bentuk disiplin yang dilaksanakan oleh sekolah menengah di Kabupaten Jember maka dapat disusun suatu proposisi minor 1 sebagai berikut.

Proposisi minor 1:

Penegakan disiplin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan legal formal dan memperhatikan aspek budaya lokal menghasilkan tingkat disiplin sekolah yang optimal.

7.4 Karakter

Tugas pokok kepala sekolah disini memantau aktifitas sekolah, bertindak sebagai juru bicara sekolah, menyebarkan informasi kepada staf sekolah, menyelesaikan permasalahan, mengalokasi sumber. Realitas ini telah dilakukan oleh hampir sekolah menengah di Kabupaten Jember. Hal ini seperti Drs Subari selaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Pada realitanya SMAN 1 Pakusari para siswa belum pernah terdengar tentang tawuran baik antar sekolah lokal maupun diluar daerah. Data tersebut pada lembaga kepolisian tidak pernah ada. Hal ini terbukti ketika peneliti wawancara dengan polisi yang bernama bapak Heru yang bertugas di Polres Kabupaten Jember mengatakan sebagai berikut:

“Setelah saya cek semuanya bentuk data laporan kejadian ternyata SMAN Pakusari tidak pernah terjadi kenakalan remaja seperti peristiwa tawuran dll”. (Wawancara 5/8/2016 lokasi di Polres Jember)

Berdasarkan penjelasan polisi, sekolah tersebut tidak terbukti adanya tawuran. Kepala sekolah berhasil membina para guru bahwa guru adalah pendidik, guru bertugas sebagai pengajar nilai-nilai karakter, guru bertanggungjawab terhadap perilaku siswa. Sehingga tercipta lingkungan sekolah yang kondusif.

Kepala sekolah telah berhasil membangun profesionalisme guru. Hal ini terbukti para guru, karyawan dan siswa selalu disiplin dan aktif dalam mematuhi peraturan. Setiap Senin dalam upacara bendera kepala sekolah aktif memberikan informasi-informasi. Dalam UU 14/2005 konsekuensinya diakuinya guru sebagai jabatan profesional adalah perlu adanya keterlibatan secara total dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas profesionalisme.

Pelayanan yang diberikan guru harus sesuai dengan kebutuhan yang dihadapi peserta didik. Sesuai dengan tingkat perkembangannya dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan guru harus bersifat dinamis. Realita ini terdapat pada diri pribadi seorang kepala sekolah yang bersifat *mbapaki, simpati, ngayomi*, melayani. Hal ini terjadi pada siswa Papua yang dikirim pemerintah untuk mendapatkan pendidikan SMA. SMAN 1 Pakusari mendapat jatah untuk mendidik siswa tersebut. Perilaku kepala sekolah dalam mendidik dan menganggapnya seperti anak kandung sendiri.

Mengingat siswa Papua merupakan siswa yang sangat jauh kondisinya dengan siswa yang lain ternyata kepala sekolah sangat memperhatikan siswa tersebut bukan hanya di sekolah namun sampai diluar jam sekolah kepala sekolah tersebut sangat bertanggung jawab. Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan alat sekolah, kebutuhan pribadi seperti halnya sabun, sikat, sandal, handuk, buku-buku, tas. Menempatkan tempat tinggalnya dirumah tangga di depan SMAN 1 Pakusari untuk mengontrol kebutuhan makan sehari-hari dan mengecek kesehatan setiap hari dan kepala sekolah terjun langsung. Apabila liburan sekolah siswa tersebut dibawa pulang ke rumah kepala sekolah ataupun dititipkan ke salah

satu guru yang longgar waktunya supaya terjaga keamanannya. Wawancara dengan guru Dra. Ririn sebagai berikut:

“Ketika liburan sekolah kepala sekolah menitipkan kepada guru yang longgar waktunya seperti Ibu guru Itul agar terjaga kesehatannya”.
(Wawancara 20/11/2015 lokasi di SMAN 1 Pakusari)

Berdasarkan penjelasan dari guru tersebut kebijakan yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan kepribadian kepala sekolah yang melindungi (*mengayomi*). Kepala sekolah bertanggungjawab karena siswa dari Papua belum mengenal lingkungan kota Jember, bagaimana bentuk adat istiadat, sosial masyarakat bahkan pergaulan, takut terjadi hal-hal yang tidak diinginkan selama liburan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai tanggungjawab besar terhadap kehidupan siswa Papua tersebut.

Berdasarkan wawancara tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap anggota yang dipimpin. Tanggung jawab seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas dan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya agar berjalan efektif. Hal ini sesuai dalam teori sosial bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kemampuan dalam mengontrol anggotanya (Waseno, 2013).

Bentuk pelayanan kepala sekolah dilakukan dengan arif bijaksana ketika disertai siswa dari Papua. Hasil wawancara dengan kepala sekolah Drs. Subari tentang bagaimana pelayanan terhadap siswa yang ketinggalan sebagai berikut:

“Adanya siswa Papua saya sebagai kepala sekolah harus bertanggung jawab baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Saya memperhatikan kebutuhan sehari-hari seperti kebutuhan alat sekolah buku, pensil juga kebutuhan pribadi sabun, sikat, handuk dan tas. Saya cek kesehatan setiap hari, saya titipkan di rumah depan SMAN 1 Pakusari yang kebutulan warung makan. Saya terjun langsung mengajari menggosok gigi, membersihkan kaki, tangan (tanpa membedakan status)”. (Wawancara 20/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Berdasarkan penjelasan tersebut, kepala sekolah sebagai jabatan profesional. dituntut oleh pemerintah untuk membimbing membina siswa yang tertinggal dalam hal pelajaran maupun pergaulan, dengan membangun semangat kerja dan rasa kebersamaan (*sense of billonging*) diantara warga sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa, hal tersebut merupakan konsekuensi yang harus diakui oleh kepala sekolah sebagai jabatan profesional. Dalam hal ini menghadapi siswa yang tertinggal dalam hal pelajaran maupun pergaulan, dituntut oleh pemerintah untuk membimbing agar tidak lagi tertinggal. Oleh karena itu, kepala sekolah membangun semangat kerja perlu adanya keterlibatan secara total dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya terhadap tugas-tugas profesional. Guru harus mengutamakan pelajaran kepala *klien* (siswa). Pelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan yang profesional dan pimpinan yang melayani.

Realitas tersebut dipahami bahwa, kepemimpinan kepala sekolah membawa arti adanya fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi. Bahwa realitas yang terjadi pada beberapa kepala sekolah menengah yang menghasilkan suatu perbedaan dengan sekolah menengah lain. Apabila sekolah tersebut dalam melaksanakan peraturan legal formal hanya menerapkan gaya kepemimpinan Barat ternyata tidak cukup sehingga banyak kelemahan. Pada akhirnya sekolah tersebut tidak efektif. Oleh karena itu, kepala sekolah berusaha agar sekolah bisa efektif. Beliau dalam memimpin dengan mempersoalkan bagaimana kondisi bentuk kultur setempat, bagaimana kontek-kontek sosial yakni melengkapinya dengan konsep kepemimpinan dalam kebudayaan Jawa.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen dari banyak aspek. Salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia. Realitas menunjukkan bahwa suku Jawa merupakan suku mayoritas. Disisi lain sejarah menunjukkan bahwa kerajaan besar Republik Indonesia berkedudukan di Jawa. Keadaan tersebut tentu saja akan mempengaruhi kompleksitas hubungan antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam konsepsi secara keseluruhan baik pada masa

lalu maupun pada masa sekarang ini. Pemahaman mengenai konsepsi kepemimpinan Jawa banyak diterapkan oleh seorang pemimpin. Dalam hal ini kepala sekolah menggabungkan dua bentuk gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan barat dan melengkapinya dengan gaya kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa.

Dalam peraturan legal formal berisi sebuah peraturan kepala sekolah yang abstrak dan tidak ada sebuah konsep perilaku. Dalam legal formal tersebut, hanya sebuah peraturan tugas kepala sekolah yaitu mendidik, mengajar, menilai, melatih. Peraturan tersebut sebuah peraturan birokrasi formal dan tidak mengandung nilai rasa. Oleh karena itu dalam realitasnya kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi. Studi gaya kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin. Menurut (Fiedler, 1967) gaya kontingensi beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas dipengaruhi kesesuaian situasi menurutnya ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan selanjutnya akan mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor adalah 1. Hubungan pemimpin dan bawahan (*Leader, member, relations*) 2. Struktur tugas (*the task struktur*) 3. Kekuatan posisi (*position power*)

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Dalam kearifan lokal adalah *Candra Brata* atau *Laku hambeking Candra*, yakni rembulan bahwa bulan lambang disenangi. Teori ini jika dihubungkan dengan situasi pemimpin pada realitanya seorang kepala sekolah sangat dipercaya oleh bawahan. Hal ini terefleksi pada sikap mendidik, mengajar, melatih. Suatu bukti bahwa SMAN 1 Pakusari mengadakan kebersihan lingkungan. Seorang kepala sekolah melepas pakaian dinas. Beliau membawa peralatan, mengajari anak buahnya terjun langsung mencabuti rumput, mengecat tembok. Tanpa merasakan kalau dirinya adalah kepala sekolah. Kepala sekolah tersebut mampu menyesuaikan diri. Dalam kepemimpinan disebut *Laku Hambeking Tirta*.

Wawancara dengan Ibu Dra. Wuryani seorang guru SMAN 1 Pakusari dengan ungkapannya sebagai berikut:

“Bapak Drs Subari walaupun sebagai kepala sekolah namun rajin selalu memberi contoh guru-guru agar ikut handarbeni. Berganti pakaian kerja bersama para tenaga kebun mampu menyesuaikan diri dalam beradaptasi”. (Wawancara 5/6/2015 lokasi di SMAN Pakusari).

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa, kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh yang positif dan selalu menjadi acuan dalam perilaku yang sesuai dengan moral dan etika serta komitmennya terhadap lembaga sekolah dengan menuangkan berbagai ide kreatif yang mampu berprestasi dengan baik sehingga mutu pendidikan mampu meningkat.

Kepala sekolah tersebut seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh yang positif dan selalu menjadi acuan dalam perilaku yang sesuai dengan moral dan etika. Beliau adalah seorang yang menjadi pusat pimpinan bagi bawahannya untuk bekerja sesuai dengan komitmennya terhadap lembaga sekolah. Beliau seorang pemimpin yang mampu memberi semangat kreatifitas bawahannya dengan memberikan kesempatan untuk menuangkan berbagai ide kreatif dalam suatu pekerjaan. Dalam konsep Jawa adalah *laku hambeging baskara*. Hal ini terbukti bahwa mampu merangsang kreatifitas bawahan dengan memberikan kesempatan untuk menuangkan berbagai ide kreatif dalam suatu pekerjaan yakni para siswa SMAN 1 Pakusari telah mampu berkreaitif membuat batik. Konsep ini masuk dalam *laku hambeging samirana*. Seorang pemimpin telah terbukti memberikan perhatian penuh kepada bawahannya sehingga bawahannya mampu berprestasi dengan baik pada akhirnya mutu pendidikan mampu meningkat. Terbukti para siswa mengikuti lomba paduan suara tingkat nasional berhasil meraih juara. Wawancara Dra. Ririn seorang guru SMAN 1 Pakusari sebagai berikut:

“Saya sebagai guru Bahasa Indonesia yang berlatar belakang seni, saya mendidik para siswa untuk mengikuti lomba seni paduan suara, melatih untuk sabar, tekun, semangat sehingga mampu merangsang

keaktifitas siswa”. (Wawancara 20/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari).

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa, kepala sekolah dalam menyikapi peraturan yang telah diatur dalam peraturan pemerintah menerapkan model gaya kepemimpinan barat yakni gaya kepemimpinan kontingensi.

Berdasarkan wawancara pada seorang guru Bahasa Indonesia pada kenyataannya guru dituntut kreatif. ketika SMAN Pakusari mendapat undangan untuk mengikuti lomba paduan suara, guru bahasa Indonesia berusaha melatihnya dengan sabar sehingga guru tersebut berhasil memiliki peran yang melekat pada profesinya. Guru tersebut merupakan guru yang profesional.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi personil sekolah dalam mencapai tujuan. Sesuai dengan Permendiknas No 28 Tahun 2010 selain melaksanakan disiplin kepala sekolah harus mampu membangun karakter. Setelah peneliti mengamati pada realitanya kepala sekolah memakai gaya dalam menerapkan peraturan legal formal. Tentang membangun karakter ternyata kepala sekolah SMAN 1 Pakusari tersebut melengkapinya dengan bentuk kearifan lokal. Berdasarkan uraian diatas maka persoalan sekolah menengah SMAN 1 Pakusari pada realitanya kepala sekolah menerapkan bentuk budaya Jawa, seperti peribahasa atau disebut ungkapan berupa *tuturan*. Hal ini disebabkan kepala sekolah hidup ditengah kultur budaya setempat.

Konsep ini menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai konstruksi sosial yang mengungkapkan bahwa pembentukan suatu realitas sosial yang ada dalam masyarakat terbentuk melalui tiga momen dialektis yakni eksternalisasi, legitimasi dan internalisasi (Berger dan Lukman, 1990). Teori tersebut dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan merupakan salah satu hasil dari proses konstruksi sosial yang ada di masyarakat sehingga model kepemimpinan dalam memimpin SMAN 1 Pakusari merupakan sebuah konstruksi sosial yang terbentuk melalui tiga proses dialektis tersebut. Kepala sekolah layaknya seorang figur bapak dalam keluarga. Seorang pemimpin memiliki peranan yang begitu penting terhadap kehidupan

institusi atau dalam memegang pemerintahan. Hal ini berkaitan dengan kemajuan yang akan dicapai sehingga institusi begitu mendambakan sosok pemimpin sejati yang peduli dan melayani lembaganya dengan sepenuh hati.

Kepala sekolah tersebut bersuku Jawa yang bertempat tinggal di Gemuling Ambulu merupakan pusat daerah masyarakat Jawa yakni di Jember selatan. Dimana daerah tersebut menjunjung tinggi budaya Jawa sehingga budaya tersebut akan mempengaruhi pola kepemimpinan yang diterapkannya. Selain itu bahwa kepala sekolah memiliki watak-watak kepemimpinan yang tergolong dalam kedelapan watak pemimpin.

Dalam menafsirkan masing-masing konsep melalui bentuk tuturan yang antara lain bisa mengambil bentuk *paribasan*, *bebasan* dan *saloka*. Ditengah-tengah tata kehidupan bangsa umumnya dan ditengah institusi publik pendidikan banyak ditemukan tuturan yang mengandung kearifan (Sutama,WE dalam Konggres Bahasa Jawa IV, 2006). Makna kearifan lokal yang dikandung dalam tuturan tersebut sebenarnya sebagai bahan pembelajaran merupakan gagasan vital dalam pemikiran orang Jawa dalam usaha menyampaikan pesan aturan kepada pendukungnya. (Sutama WE, 2004;3, KBJ 2006). Beberapa bentuk tuturan Jawa selalu disampaikan kepala sekolah dalam sambutan-sambutan seperti dalam upacara bendera, acara workshop dan pertemuan antar pribadi. Seperti konsep yang selalu ditembangkan untuk membina baik guru maupun siswa antara lain dalam bentuk bait tembang:

Pocung

Ngelmu iku, kalakone kanthi laku.

Lekase lawan kas

Tegese kas nyantusani

Setya budya pangekese dur angkara.

Hasil wawancara dari informan bernama guru Drs. Agung sebagai berikut:

“Bahwa Bapak Drs. Subari seorang kepala sekolah senang dengan kebudayaan Jawa terutama tembang Macapat yang sering diberikan setiap memberi pesan kepada Sekolah. Dalam tuturan ini dijelaskan pula oleh kepala sekolah bahwasannya orang mempunyai gegayuhan atau cita-cita harus memiliki spiritual yang dalam,

memiliki sikap, kukuh, tangguh, pengkuh, bakuh”. (Wawancara 6/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari).

Berdasarkan penjelasan tersebut, bentuk tuturan yang diberikan oleh kepala sekolah yaitu tembang *Pocung* menjelaskan kepada guru, siswa dan para karyawan bahwasanya dalam menuntut ilmu untuk menuju sukses dilakukan dengan disiplin antara lain para siswa masuk sekolah jangan sampai terlambat. Demikian para guru merupakan kelompok profesional dalam proses belajar di sekolah maka aktivitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar. Dalam mencapai tujuan sekolah yang optimal, guru di dalam memberikan ilmu harus disiplin. Kepala sekolah menjelaskan bahwa ciri khas dalam pemberian ilmu, harus jujur. kelas jangan sampai kosong, pemberian ilmu, aktif dan efektif.

Hal ini dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya kualitas pendidikan di sekolah tergantung kesetiaan dan keterlibatan guru. Apabila guru mempunyai semangat kerja yang tinggi maka sekolah tersebut akan berkualitas. Tembang *Pocung* dari kepala sekolah mengajak para siswa dan guru untuk setia terhadap ilmu. Agar mempunyai sikap moralitas yang tinggi, dan mampu mengalahkan angkara murka. Pernyataan Drs. Agung selaku guru bahwasanya kepala sekolah harus memiliki spirit yang dalam. Menjadi pemimpin harus mempunyai prinsip, tidak mudah diombang-ambing. Apabila dihubungkan dalam konsep kearifan lokal Jawa, merupakan konsep kepemimpinan *Hastabrata* dalam “*Laku Hambeging Kartika* atau *Bintang*”.

Berdasarkan realitas hasil penelitian ditemukan bahwa praktek model kepemimpinan yang ditemukan pada umumnya tidak hanya berbasis barat sehingga diperlukan penafsiran-penafsiran dan adaptasi untuk menyesuaikan dengan kondisi dalam kebudayaan lokal. Pada prinsipnya kepala sekolah SMAN 1 Pakusari dalam melaksanakan kepemimpinan dengan gaya kontigensi yang sudah umum dilaksanakan oleh kepala sekolah. Namun seorang kepala sekolah yang tinggal di desa Gemuling Ambulu ternyata sering menyelipkan bentuk tuturan-tuturan Jawa. Hal itu menurut pengamatan penulis kepala sekolah dalam memberikan pesan menyesuaikan dengan situasi dan kondisi kebudayaan lokal.

Hal ini terbukti setiap beliau membina guru. Kepala sekolah menyampaikan ungkapan tradisional. Hal ini dalam pembinaan guru bahwa bapak ibu sebagai guru dalam mendidik siswa yang harus diperhatikan adalah *bisa momot lan kamot*. Hasil wawancara dengan Drs. Agung guru SMAN Pakusari yakni kepala sekolah selalu mengatakan sebagai berikut:

“Dalam sebuah kehidupan apalagi statusnya sebagai pemimpin dalam menghadapi sesuatu harus *bisa momot lan kamot* artinya pemimpin harus mampu menerima peristiwa-peristiwa yang dihadapi, berwawasan luas dan mampu memberi solusi. Lha itu saya berusaha menerapkannya”. (Wawancara 7/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari).

Berdasarkan wawancara Drs. Agung, menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang memiliki keterampilan yang kuat dalam komunikasi, integritas, perhatian terhadap setiap detail, kemampuan untuk berkompromi, kesopanan dan rasa hormat serta kesabaran. Kepala sekolah mengenal akan *emotional intelligence*, yakni mengenali karakteristik masing-masing guru. Kepala sekolah mengenali problema yang dihadapi setiap guru dan siswa, baik masalah pribadi maupun profesi. Hal ini dapat diantisipasi dengan pendekatan kepala sekolah dengan guru tanpa mengorbankan aspek profesionalitas sehingga kepala sekolah ada ikatan emosional maka kepala sekolah tersebut mempunyai jiwa bisa “*momot lan kamot*”. Dalam konsep kepemimpinan Hastrabrata adalah *Laku Hambeking Samudra* yakni pemimpin sabar, mampu menerima segala peristiwa yang ada.

Apabila diperhatikan istilah tersebut merupakan bentuk refleksi dari kepemimpinan Jawa yakni *laku hambeking samudra*. Makna dari samudra adalah laut yang sangat luas. Bahwa pemimpin harus berwawasan luas dan selalu mampu menerima peristiwa-peristiwa yang dihadapi. Bentuk *momot* adalah muat sedangkan *kamot* adalah bisa terangkut semua. Jadi, *momot lan kamot* artinya bisa menerima *sakabehing dumadi* segala peristiwa yang dihadapi. Disamping bentuk tuturan *momot lan kamot* kepala sekolah dalam membina guru menggunakan tuturan *manjing ajur ajer* yang artinya bahwa seorang pemimpin harus bisa menerima peristiwa dengan penuh pertimbangan dan tidak dengan emosi. Hal ini terbukti dengan hasil

wawancara kepala sekolah tentang bagaimana maksud *tuturan manjing ajur ajer*.

Kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut:

“Jadi seorang pemimpin harus bisa *manjing ajur ajer* artinya seorang pemimpin apabila ada permasalahan mampu menerima dengan sabar, menerima semua tanpa dengan emosi sehingga mampu memberi solusi”. (Wawancara 8/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari).

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan proses pembinaan guru selalu terbuka dan adaptif serta bisa menerima peristiwa apa adanya dengan penuh pertimbangan dan tidak dengan emosi serta *asah asih asuh*. Disamping itu *gelar gulung, asah asih asuh* sebuah konstruksi kalimat yang mempunyai makna tuturan-tuturan yang mengandung bahwa pemimpin itu harus mampu menghadapi peristiwa yang diterima. Bentuk ini merupakan ungkapan kepala sekolah sebagai berikut:

“Pemimpin itu disamping *momot lan kamot, manjing ajur ajer* juga harus *gelar gulung, asah asih asuh* yang semua menjadi satu pengertian yaitu dalam kepemimpinan harus penuh dengan kesabaran”. (Wawancara 8/1/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Pernyataan kepala sekolah tersebut menjelaskan bahwa, dalam menjalankan proses kepemimpinan, kepala sekolah harus dapat menerima segala apa yang terjadi dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab maksudnya adalah tidak emosi, penuh dengan pertimbangan, memikirkan risiko apa yang akan terjadi, maka harus sabar.

Berdasarkan pada ungkapan-ungkapan yang disampaikan kepala sekolah, menjelaskan bahwa orang memimpin itu harus dapat menerima segala yang terjadi, maksudnya adalah tidak emosi, penuh dengan pertimbangan, memikirkan resiko apa yang akan terjadi, maka harus sabar. Ungkapan ini relevansinya dengan ajaran kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa Hastabrata yaitu *laku hambeging samudra*.

Bentuk tuturan-tuturan yang lain seperti diungkapkan kepala sekolah bahwa pemimpin itu harus bisa menjadi panutan dan patokan artinya pemimpin harus mempunyai prinsip. Seorang pemimpin harus bisa menjadi kompas atau kiblat atau pedoman, budaya dan tingkah laku serta mempunyai konsep berpikir yang jelas,

bercita-cita tinggi mencapai kemajuan bangsa, teguh, tidak mudah terombang ambing, bertanggung jawab dan dapat dipercaya. Sehubungan dengan konsep ini terbukti pada kepala sekolah dalam memberikan wejangan kepada guru dengan model kearifan Jawa yakni bentuk tuturan *gegayuhan*. Beliau menjelaskan kepada para guru bahwa untuk mencapai cita-cita atau *gegayuhan* orang harus *prihatin*, dalam istilah Jawa *nyuda dhahar lawan guling*. (Kinanthi Subakastawa). Wawancara dengan kepala sekolah ketika peneliti menanyakan bagaimana cara mencapai kemajuan agar supaya siswa sukses ialah sebagai berikut:

“Bahwa orang harus prihatin, *bisa nyuda dhahar lawan guling* maksudnya jangan enak-enak saja, harus puasa dan tirakat”. (Wawancara 8/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Pernyataan kepala sekolah tersebut menjelaskan bahwa dalam mencapai kinerja yang optimal antara lain: mempunyai semangat yang tinggi, tidak pemalas, tetapi harus didasari semangat dan kerja keras. Wawancara menjelaskan bahwa kepala sekolah tersebut dalam mencapai kinerja yang optimal antara lain: mempunyai semangat yang tinggi, tidak pemalas, memiliki kebijakan yang efektif, mampu menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif, guru harus mempunyai tanggung jawab, guru harus efektif.

Di samping itu dalam menyampaikan informasi, nasehat, kepala sekolah tidak lepas dengan model tembang Mocopat seperti dalam tembang *Dhandhanggula*. Hal ini seperti diungkapkan oleh selaku kepala sekolah sebagai berikut:

“Bahwa tuturan bisa disampaikan dengan syair ditebangkannya seperti *lamun sira anggeguru kaki, amiliha manungsa kang nyata, ingkang becik martabate, sarta kang ngerti ukum, kang ngibadah lan kang wirangi, syukur oleh wong tapa kang wus amungkul, tan mikir pawewehing liyan, iku pantes sira gurunira kaki, sartane kawruhana*”. (Wawancara 8/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa dalam memimpin sekolah, kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip dalam memimpin yaitu pemimpin yang terbukti

kuat, kreatif, bermoral, mengerti tentang hukum, beribadah, bermoral, dan pantas diteladani.

Wawancara kepala sekolah dengan menembangkan tembang *Dhandanggula* merupakan tindakan ilokusif, yang dimaksud didalam ilokusi atau kalimat yang harus dilakukan, yakni menjelaskan makna dalam kalimat tersebut. Tembang tersebut berisi prinsip-prinsip dalam memilih pemimpin yang baik untuk menuju kinerja yang optimal, yakni pemimpin yang terbukti kuat, kreatif, bermoral, mengerti tentang hukum, beribadah, bermoral dan pantas diteladani.

Jadi beliau sebagai pemimpin memberikan nasihat bahwa sebuah *tuturan* atau *gegayuhan* usaha mencari *ngelmu*, harus dilandasi tekad yang kuat, sikap kukuh, *pengkuh, bakuh*, dan tangguh. Apabila manusia mempunyai *gegayuhan* atau cita-cita harus mempunyai pendirian yang kuat atau mempunyai prinsip. Kepala sekolah tersebut dalam menafsirkan memakai *tuturan* kearifan Jawa yakni *gedheg angkluk pidak jempol* yang maknanya antara lain orang yang mempunyai prinsip yang kuat. *Gedheg* artinya tidak, *angkluk* artinya harus, *pidak jempol* artinya sudah tidak bisa berubah. Kearifan lokal yang dipakai kepala sekolah beraneka *tuturan*. Hal itu disampaikan langsung dengan bentuk *paribasan tuturan* dengan sebutan *Mbokya aja ambata rubuh* maksudnya menjadi manusia jangan *ela-elu* dan harus mempunyai tujuan. Konsep ini sebenarnya maknanya sama bahwa duduk sebagai pimpinan adalah panutan dalam yang dalam gaya kepemimpinan kontingensi disebut *achievement oriented leadership* yakni pemimpin harus mampu menentukan tujuan organisasi dan mampu menekankan kinerja yang memuaskan. (Hous, 1971)

Kepala sekolah dari integritasnya sebagai kepala sekolah mendapatkan tempat khusus bagi semua guru. Kesungguhannya untuk memajukan lembaganya melalui prestasi pembuatan karya batik. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun SMAN 1 Pakusari berhasil dengan baik. Hasil wawancara Dra. Ririn guru SMAN 1 Pakusari menjelaskan bahwa:

“Kepala sekolah telah membuat program ketrampilan membuat batik sebagai bukti program unggulan ketrampilan yang mana saya

sebagai guru pembimbingnya”. (Wawancara 8/6/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Berdasarkan ungkapan guru tersebut menjelaskan bahwa, salah satu budaya yang mendukung kepemimpinan kepala sekolah adalah bentuk aktifitas sosial yakni pergaulan masyarakat seperti musyawarah dan mufakat, gotong royong dan menjunjung tinggi perasaan atau disebut rasa *tepa selira*. Bentuk realitas ini merupakan refleksi konsep Jawa *laku hambeging rembulan*. Setiap sebulan sekali mengadakan pertemuan keluarga SMAN 1 Pakusari untuk berkumpul mengeluarkan pendapat atau usulan secara santai dengan demokratis memberi kesempatan bicara tanpa membedakan status.

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin yang aktif dan efektif. Hal ini terlihat kepala sekolah telah membuat program ketrampilan, yang harapannya mampu dibawa ke pasar global. Salah satu budaya yang mendukung kepemimpinan kepala sekolah adalah bentuk aktifitas sosial yakni pergaulan masyarakat seperti musyawarah dan mufakat, gotong royong dan menjunjung tinggi perasaan atau disebut rasa *tepa selira*. Bentuk realitas ini merupakan refleksi konsep Jawa *laku hambeging rembulan*. Hasil dari integritasnya sebagai kepala sekolah mendapatkan tempat khusus bagi guru dan kesungguhannya untuk memimpin institusi dibuktikan. Hal ini terbukti dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kesiswaan seperti kegiatan tengah semester kepala sekolah mengadakan musyawarah untuk mencapai mufakat bersama ketua bidang kesiswaan, tentang kegiatan yang harus dipresentasikan. Setiap sebulan sekali mengadakan pertemuan keluarga SMAN 1 Pakusari untuk berkumpul mengeluarkan pendapat atau usulan secara santai dengan demokratis memberi kesempatan bicara tanpa membedakan status.

Kepala sekolah sebagai panutan tidak pernah membedakan anak buahnya. Beliau berwawasan luas memaknai dalam hubungan masyarakat dengan azas musyawarah penuh mufakat. Beliau telah mampu memimpin anak buahnya untuk mengerti kondisi institusi adalah majemuk pluralisme sehingga dia berhasil

memutuskan peraturan yang harus diimplementasikan oleh bidang yang menangani tanpa tawar menawar. Hal ini terbukti SMAN 1 Pakusari tidak hanya memihak satu agama dalam merayakan hari rayanya namun melakukannya sama. Kepercayaan yang ada di lembaga sekolah memberikan kesempatan yang sama dan memberikan dana sesuai dengan kondisinya. Hal ini terbukti dalam wawancara dengan alumni siswa SMAN 1 Pakusari beragama Kristen yakni Anna sebagai berikut:

“Pada bulan Desember Natal kami siswa SMAN 1 Pakusari bisa merayakan Natal dengan dana dari sekolah. Pada waktu perayaan Natal kepala sekolah bernama Bapak Drs. Subari hadir dalam acara tersebut bahkan minta duduk menjadi pembawa acara dalam bahasa Jawa”. (Wawancara 8/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah tersebut merupakan bentuk nyata keteladanan dalam membangun karakter bahwa Indonesia adalah pluralis yakni kepala sekolah mengajari anggota lembaga untuk saling menghargai dan tidak membeda-bedakan agama dengan program Jumat bersih. Kepala sekolah tersebut ternyata mampu membina para siswa dan guru agar mempunyai jiwa memiliki *sense of billonging*.

Perilaku tersebut merupakan bentuk nyata keteladanan dalam membangun karakter bahwa Indonesia adalah pluralis yakni kepala sekolah mengajari lembaga untuk saling menghargai dan tidak membeda-bedakan agama. Disamping hal tersebut membina lewat kerja bakti yang dilakukan para siswa bersama guru dan karyawan melakukan penghijauan membuat taman yang dilakukan pada hari Jumat sehingga diberi nama Jumat bersih. Kepala sekolah tersebut ternyata mampu membina para siswa dan guru agar mempunyai jiwa memiliki. Dalam kearifan lokal Jawa dikenal dengan *melu handarbeni* dan jika orang lain akan merusak tatanan yang sudah mapan para siswa dan guru memiliki jiwa membela atau *Melu hangrungkebi, mulat sarira angrasa wangi*. Tuturan tersebut menjelaskan kepemimpinan *laku hambeging rembulan* artinya pemimpin senantiasa diharapkan karena pemimpin mampu memberikan kelegaan sehingga pemimpin tersebut disenangi.

Dalam menjelaskan gaya kepemimpinan Kontigensi mengenai hubungan antara pimpinan dan bawahan (*Leader-member-relations*) terlihat dalam perilaku bapak kepala sekolah dalam memimpinnya dengan pembinaan moral dan etika seperti ungkapan di atas juga melalui tuturan yakni *ora ana genthongmarani siwur* yang artinya bawahan harus mengerti posisi sebagai bawahan. Jadi dalam etika moralitas yang datang menghadap adalah bawahan kepada atasan bukan atasan ke bawahan. Kepala sekolah selalu membina para guru dalam setiap pertemuan tentang aturan penghormatan dalam setiap status. Memberikan cara komunikasi bawahan dengan atasan, bagaimana watak dan perilaku yang harus dilakukan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMAN 1 Pakusari sebagai berikut:

“*Ora ono genthong kok marani siwur, iku wis kuwalik* maksudnya yang harus menghadap adalah bawahan ke pemimpin tetapi jaman sekarang banyak pimpinan yang harus menghadap bawahan”. (Wawancara 8/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Berdasarkan ungkapan tersebut menjelaskan bahwa, gaya kepemimpinan Kontigensi mengenai hubungan struktur yang tegas antara pimpinan dan bawahan (*Leader-member-relations*). Dalam gaya kepemimpinan Jawa mengajarkan bahwa pemimpin akan semakin berwibawa dan mampu menyelesaikan persoalan tanpa memunculkan masalah baru.

Tuturan tersebut dengan istilah *nglurug tanpa bala, menang tanpa ngasorake* dan seorang panutan harus *sumadya kinang jambe suruhe*. Disini kepala sekolah selalu membina para institusi baik dilakukan dengan formal maupun informal dalam bentuk tuturan yang berisi ajaran. Wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Masyarakat Jawa dalam memberikan ajaran atau pesan selalu dengan tuturan seperti yang terdapat dalam paribasan misalnya dalam sebuah perdebatan dibutuhkan kepribadian luhur yakni mengalah maka dengan paribasan *nglurug tanpa bala, menang tanpa ngasorake*, jadi tidak usah pertengkaran”. (Wawancara 8/7/2016 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan kepala sekolah menjelaskan bahwa, dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah selalu membina para institusi baik dilakukan dengan formal maupun

informal dalam bentuk tuturan yang berisi ajaran. Kepala sekolah telah membuat slogan yang dipasang dipintu masuk sekolah yakni *salam, ramah, santun*. Kepala sekolah tersebut ternyata telah mampu memimpin dengan adil, bijaksana dan ikhlas. Hal ini tereaksi beliau memimpin semua orang dalam organisasinya termasuk guru, tidak membedakan, beliau memperlakukan dengan tulus ikhlas, beliau mendengarkan keluhan mereka. Berbagai model perilaku yang telah dilakukan oleh kepala sekolah tersebut merupakan bentuk gaya kepemimpinan kontingensi yakni gaya tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan kontingensi disini pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971). Menurut Hous 1971 tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok antara lain pemimpin perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat

Bentuk kepemimpinan di SMAN 2 Jember realitasnya kepala sekolah telah mengimplementasikan antara lain mempunyai koperasi untuk kesejahteraan para guru dan karyawannya. Kelompok yang kedua adalah *directive leadership* yakni mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada. Dalam mengimplementasikan peraturan ini kepala sekolah tidak asal memerintah, tidak asal statusnya sebagai pemimpin namun kepala sekolah dengan metode, kearifan lokal yang terungkap dalam istilah Jawa *dikena iwake aja nganti buthek banyune*. Hal ini dilaksanakan karena tidak jarang bawahan tersebut diarahkan bisa menerima. Kelompok yang ketiga adalah hal pengambilan keputusan atau *participatory leadership*. Dalam mengambil keputusan kepala sekolah bermusyawarah dengan para pembantunya seperti wakil kepala sekolah, kesiswaan dll. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan penuh cermat, hati-hati dalam istilah Jawa digelar gulung sedangkan kelompok yang ke empat yakni kepala sekolah perlu menekankan kinerja yang matang. Dalam memimpin lembaga disini kepala sekolah

tidak asal memerintah, namun dia memberikan contoh ikut bekerja misalnya menemani apabila pekerjaan memerlukan selesai cepat, misal dilembur dll. Memberikan semangat kerja dengan mewujudkan ikut bekerja sama. Sikap ini merupakan sebuah kombinasi bentuk kearifan lokal *laku hambeging baskara*. Disini pemimpin memberikan informasi tentang model-model tingkah laku (*Style of behaviours*). Gaya kepemimpinan kontingensi cenderung menunjukkan kinerja yang matang menata kelembagaan organisasi secara terstruktur, mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Wawancara dengan seorang guru bernama Dra. Ratna guru sejarah sebagai berikut:

“kepala sekolah tidak membedakan siapa saja, dia mengasihi, selalu mendengarkan kebutuhan dan dia sangat menghargai orang lain”.
(Wawancara 25/4/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Berdasarkan ungkapan guru tersebut bahwa, tindakan yang dilakukan kepala sekolah tersebut merupakan perilaku kepemimpinan yang adil. Perilaku tersebut menciptakan suasana atau iklim sehingga potensi guru berkembang secara optimal. Kepala sekolah mampu membebaskan guru dari sekat-sekat kultural dan struktural yang akan menghambat kinerja sekolah. Kepala sekolah merupakan seorang pelindung sehingga melindungi lembaganya agar kinerja sekolah berjalan dengan baik.

Gaya kepemimpinan kontingensi ini menjelaskan bahwa variabel situasi sangat menentukan efektifitas. Pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi. di sini berisi dua aspek yakni menekankan hubungan komunikasi yakni, hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan. Bentuk-bentuk refleksi antara pimpinan dan bawahan teraplikasi di bagian atas tersebut disamping tentang penataan struktur organisasi. Kepala sekolah telah menyusun dan mengatur tentang struktur para guru menurut kondisi dan situasinya. Kepala sekolah telah mampu menghargai, mampu menjalin hubungan hangat dengan hubungan, saling percaya, dalam membina para guru tersebut, memperlakukan

dengan sabar pikiran yang cerdas, menjadi panutan, konsisten, memotivasi, memberi solusi. Setelah peneliti mengkaji kepala sekolah SMAN 2 Jember dalam memimpin aturan legal formal aplikasi yang dilakukan sungguh banyak namun pada kenyataannya belum lengkap sehingga kepala sekolah SMAN 2 Jember melengkapinya dengan bentuk kearifan lokal dalam hal ini kepemimpinan dalam kebudayaan Jawa. Hal ini karena bentuk kearifan lokal yakni gaya kepemimpinan Jawa tersebut berkaitan dengan berbagai hal, satu-satunya adalah budaya yang melatar belakangnya (Sutanta, 2013). Kepemimpinan tidak terlepas dari kaitan budaya yang dianut oleh masyarakat yang dipimpin. Budaya menjadi bagian terpadu dalam keseluruhan kepemimpinan. Dalam hal ini ada dua konsep berbalik yaitu budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya atau pemimpin diciptakan oleh budaya. Itulah mengapa dalam gaya kepemimpinan dikenal istilah-istilah yang disandarkan pada budaya yang dijadikan pijakan misalnya kepemimpinan gaya Jawa, kepemimpinan gaya Madura,dll.

Pada prinsipnya budaya bisa diartikan sebagai nilai-nilai, kebiasaan, ritual, praktek-praktek yang terus berlanjut dalam suatu masyarakat. Budaya menjadi nafas yang menjiwai dan mengarahkan perilaku para anggotanya dan mendasari setiap gerak kehidupan mereka. Indonesia merupakan negara yang memiliki keragaman suku dan budaya. Diantara suku-suku yang ada, suku Jawa merupakan suku yang paling dominan. Pengaruh budaya Jawa juga masuk dalam ranah kepemimpinan Nasional sehingga pemimpin dari luar Jawa pada akhirnya banyak menyiratkan kearifan lokal dalam menerapkan tugasnya. Berdasar pada pengertian dengan konsep-konsep kearifan lokal,maka pemimpin kepala sekolah SMAN 2 Jember dalam memimpin kebijakannya menggabungkan antara kepemimpinan Barat dengan kearifan lokal.

Perilaku tersebut untuk menjelaskan sehingga akan menghasilkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh, siswa berkarakter, prestasi murid, iklim yang sehat, monitoring kemajuan belajar mengajar. Berkaitan dengan hal tersebut dan seperti telah disinggung sebelumnya, gaya kepemimpinan sangat erat kaitannya

dengan budaya yang melatarinya. Ketika membicarakan sosok pemimpin yang berasal dari Jawa maka tidak bisa tidak harus mengupas tentang bagaimana kearifan lokal Jawa sebab kearifan tersebut kaya akan nilai dan telah tersebar dalam setiap sendi kehidupan masyarakat Jawa dalam hal ini kepemimpinan Jawa. Seorang pemimpin untuk dapat memandu ke arah tujuannya memerlukan rujukan nilai-nilai kepemimpinan yang tidak saja bersumber teoritik namun bentuk kearifan lokal. Hal ini juga dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 2 Jember disamping mengimplementasikan dengan gaya kepemimpinan barat yakni gaya kepemimpinan kontingensi. Beliau juga menerapkan kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa. Gaya pemimpin dalam kearifan lokal Jawa yang beliau terapkan antara lain sebuah wejangan berupa ungkapan tradisional *sepi ing pamrih rame ing gawe* yakni dalam bekerja hendaklah tulus, rajin disiplin, tak kenal lelah. Sikap *sepi ing pamrih* adalah tanda bahwa orang semakin bebas dari nafsu ingin memiliki namun punya kontrol diri. Sedangkan *rame ing gawe* yakni kesediaan manusia untuk bekerja dengan rendah hati, tanpa pamor dan pamer, memenuhi kewajibannya. Apabila disimpulkan kepala sekolah memberi wejangan bahwa bapak ibu guru hendaknya megorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan negara. Dalam konsep kearifan lokal Jawa sikap demikian adalah gaya kepemimpinan *laku hambeking kartika* yakni pemimpin hendaknya seperti bintang dan sebagai sebagai penjuru. Dalam konsep kepemimpinan Jawa *laku hambeking kartika* adalah bintang sebagai penjuru.

Kepala sekolah menjabarkan dalam wejangannya seorang guru adalah *panutan* (orang yang harus di nut) maka harus senantiasa mencerminkan moral dan budi-pekerti yang baik, jangan menerima gratifikasi, harus ikhlas, jujur, mempunyai skill yang tinggi, guru harus bisa digugu lan ditiru. Disamping itu kepala sekolah SMAN 2 Jember selalu menanamkan jiwa gotong royong, *tepa selira, rembug*. Gotong royong bertujuan untuk saling membantu dan untuk melakukan pekerjaan bersama demi kepentingan bersama. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dalam acara gotong royong, penerimaan siswa baru, perawatan sekolah, hajatan-hajatan sekolah. Kepala sekolah berhasil membagi tugas kepada guru dan karyawan menurut

porsi masing-masing. Kegiatan ini selalu dilaksanakan oleh para guru/karyawan. Konsep ini masuk dalam gaya kepemimpinan *laku hambeging samirana*. Sedangkan konsep tepa selira adalah sikap diri pribadi yang sangat menghormati orang lain dengan cara tenggang rasa untuk menciptakan keserasian hubungan antar sesama. Tujuannya agar hubungan yang tercipta tidak membawa dampak sakit hati atau tersinggung. Tepa selira ini merupakan gabungan rara-raras-laras yang berarti sareh. Dalam hubungan sosial tepa selira menjadikan pribadi orang punya sikap ramah, suka damai, mudah tanggap/gupuh, toleransi, sabar. Dalam menanggapi konsep ini kepala sekolah benar-benar menerapkannya dalam tugas sehari-hari. Wawancara dengan Dra. Nitya guru bahasa Inggris antara lain sebagai berikut:

“Saya sebagai guru mengamati bahwa bapak kepala sekolah dalam memimpin menerapkan keadilan, sejuk, sabar, tenang, tidak gegabah, Asah asih asuh”. (Wawancara 10/7/2016 lokasi di SMAN 2 Jember)kan hasil wawancara maka diperoleh data bahwa dalam membangun karakter kepala sekolah SMAN 2 Jember adalah mengkombinasikan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan bentuk kearifan lokal yakni bentuk ungkapan tradisional Jawa seperti tertulis dalam slogan pintu masuk SMAN 2 Jember yakni salam, sapa, syukur, sholat, silaturahmi, sabar, santun, sopan, ikhlas

Gaya kajian kepemimpinan kontingensi ini memberikan informasi tentang tipe dan tingkah laku para pemimpin yang didasarkan pada situasi. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu struktur kelembagaan dan konsiderai. Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi

konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan legal formal (Pendidikan Menteri Pendidikan Nasional No 53 Tahun 2010).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember dengan gaya kepemimpinan kontingensi. Hal ini terefleksi dalam perilaku kepala sekolah SMAN 2 Jember. Lokasi lembaga ini terletak ditengah kota dan mayoritas masyarakatnya adalah masyarakat campuran antara suku Madura dan suku Jawa. Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam melakukan manajemen pendidikan formal adalah gaya kepemimpinan kontingensi. Dalam merealisasikan aturan pendidikan formal yang tercantum dalam Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2010 bahwa kepala sekolah mempunyai tugas sebagai pemimpin tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Adapun tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan sarana, prasarana, fasilitas, pengelolaan dan SDM dan pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan kontingensi ini terefleksi pada kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember dalam memimpin sekolah memegang prinsip-prinsip antara lain: bekerja dengan niat baik. Hal ini dalam menjalankan tugas pembinaan guru dengan niat ikhlas. Berpegang dengan keyakinan bahwa semua orang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Berlandaskan pengertian hal tersebut kepala sekolah tidak tinggi hati dan tidak meremehkan orang lain dalam hal ini para guru dan karyawan.

Dalam mengelola organisasi, kepala sekolah mensinkronkan emosi diantara anak buahnya. Pada akhirnya, peneliti dapat mengamati bahwa sikap kepala sekolah yang demikian. Maka pada faktanya melahirkan kekuatan dalam menunjang keberhasilan lembaga. Kepala Sekolah menggunakan prinsip bahwa antar anak buahnya saling bergantung dan saling membutuhkan. Dalam organisasi tersebut nampak tidak ada yang merasa superior. Sebagai seorang pemimpin telah dapat membangun integritas dan kepercayaan diri. Pembangunan integritas dan kepercayaan diri tersebut antara lain melalui pemenuhan janji atau kesepakatan baik

secara tertulis maupun lisan. Menurutnya apabila selalui memenuhi janji maka integritas dan kepercayaan dimata guru akan meningkat sehingga faktanya kepala sekolah disegani bukan ditakuti. Kepala sekolah selalu berpegang pada prinsip-prinsip tersebut seperti antara lain mampu menguasai emosi.

Berdasarkan pengamatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember pada realitanya kepala sekolah dalam memimpin berdasar pada peraturan legal formal Permendiknas No 53 Tahun 2010 menyatakan bahwa peraturan tersebut sebuah peraturan yang abstrak. Walaupun kepala sekolah sudah menerapkan gaya kepemimpinan barat yakni kepemimpinan kontingensi namun masih merasa kurang jelas sehingga kepala sekolah yang berlatar belakang suku Jawa melengkapinya dengan bentuk-bentuk kearifan lokal Jawa seperti bentuk-bentuk ungkapan yang berisi pesan pesan moral. Hal ini terdapat pada realitas pesan dalam tulisan di pintu masuk yakni senyum, ramah, santun, hormat (data potret pintu masuk). Pembentukan watak disamping konsep-konsep tersebut yakni melalui kegiatan masjid yang mana diadakannya pembinaan para siswa di masjid seperti sholat dhuha yang diselenggarakan sebelum pukul 07.00 dan diselenggarakannya pengajian, dakwah, sholat dhuhur bersama, sholat Jumat bersama. Hal ini terealisasi wawancara dengan bapak guru Drs. Heni guru yang demikian:

“Dalam membangun karakter SMAN 2 Jember kepala sekolah telah menerapkan pendidikan agama Islam yang selalu diaplikasikan dalam bentuk kegiatan masjid milik SMAN 2 Jember tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut maka dipintu masuk sekolah ditulis slogan beribadah, ramah, santun, hormat”. (Wawancara 10/6/2016 lokasi SMAN 2 Jember)

Berdasarkan pengamatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah SMAN 2 Jember pada realitanya kepala sekolah dalam memimpin berdasar pada peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 menyatakan bahwa peraturan tersebut sebuah peraturan yang abstrak dan membangun warga sekolah dengan fundamental religius sesuai dengan keyakinan masing-masing yang ada di sekolah.

Pada waktu peneliti melakukan penelitian di SMAN Ambulu maka ada beberapa karakteristik perilaku kepemimpinan yang digambarkan antara lain pemimpin atau kepala sekolah SMAN Ambulu adalah kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan, dengan ciri: 1.Menyenangkan, 2.Bersahabat, 3.Menerima, 4.Membantu, 5.Bersemangat, 6.Rilek, 7.Dekat, 8.Hangat, 9.Kerjasama, 10.Suportif/ mendukung, menarik, harmonis, percaya diri, efisien, periang, terbuka. Realita ini tampak pada kehidupan diantara para guru selalu rukun mengutamakan kebersamaan dan pimpinan membagi tugas secara adil. Ketika peneliti menanyakan bagaimana aplikasi dari karakter tersebut ternyata kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam menyikapi peraturan adalah sebagai berikut:

“Saya memakai konsep-konsep Jawa, karakter kultur di daerah ini adalah suku jawa. Masyarakat jawa dan siswa juga demikian sehingga saya dalam melaksanakan tugas tersebut dengan pitutur-pitutur Jawa yakni bentuk-bentuk pembahasan-pembahasan. Simbol-simbol seperti sebagai pemimpin mampu melakukan dengan mencontoh simbol rembulan, yang mana rembulan itu membahagiakan, menyenangkan. Saya dalam memimpin harus bisa menyesuaikan diri, harus bisa adaptasi, mengerti perilaku masing-masing. Saya sebagai kepala sekolah harus suportif, jadi harus memegang prinsip seperti bintang yang senantiasa dijadikan pathokan. Disamping itu sebagai kepala sekolah saya harus mampu memberi semangat, selalu memberi motivasi. Sebagai kepala sekolah saya harus rileks dalam hal ini harus sabar dalam menghadapi segala persoalan. Bentuk-bentuk tersebut yang saya praktekan didalam memimpin sehingga ketika saya memberikan pesan kepada guru supaya guru itu selalu mampu memberi tuladha karena digugu lan ditiru”. (Wawancara 4/3/2016 lokasi SMAN Ambulu)

Berdasarkan ungkapan guru bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang mampu membawa lembaganya penuh dengan sifat *kebapakan, ngayomi dan sangat jawani*. Memiliki prestasi yang istimewa mampu mengembangkan keprofesian, berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan, karakteristik pada kompetensi kepribadian dan mempunyai wawasan luas tentang seni dan budaya

Indonesia, mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Realitas ini menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subyek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Menurut peneliti kepala sekolah SMAN Ambulu menerapkan pola kepemimpinan kontingensi yakni suatu konsep yang mendasarkan pada watak perilaku dan situasi. Hal ini dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan. Kepemimpinan kontingensi harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. disesuaikan antara watak perilaku dan situasi.

Berdasarkan penjelasan kepala sekolah SMAN Ambulu dalam memimpin berdasarkan peraturan legal formal Permendiknas No 53 Tahun 2010 yakni kepala sekolah harus mampu membina disiplin, mampu mencapai prestasi dan membangun karakter. Aplikasi yang telah dilakukan kepala sekolah dengan melakukan disiplin masuk sekolah pukul 07.00 tepat dan memberi sanksi kepada siswa yang terlambat, menegur guru yang terlambat, menerapkan seragam sekolah dan memberi sanksi siswa yang melanggarnya. Kepala sekolah berupaya mencapai prestasi siswa dan guru dan memberikan reward kepada yang berprestasi serta membangun karakter dengan menanamkan pendidikan moral dalam bentuk tuturan seperti ungkapan dalam konsep-konsep Jawa. Peneliti menjelaskan bahwa perilaku kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan barat yakni gaya kepemimpinan kontingensi. Gaya tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favaurableness of the situation*) yang dihadapi.

Berdasarkan realitas gaya kepemimpinan kepala sekolah disamping menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi ternyata kepala sekolah tidak meninggalkan gaya kepemimpinan dalam falsafah Jawa. Hal ini terbukti dengan

slogan diatas gedung yang berbunyi *Sugeng Rawuh Ing kawah Candradimuka*. Disini lembaga sekolah mempunyai tujuan agar tercapai prestasi yang unggul dengan cara menggodhok mental yakni bentuk sikap yang *tangguh, pengkuh, bakuh*, disesuaikan dengan watak pribadi, tingkah laku dan situasi. maksudnya siswa mempunyai jiwa yang konsekwen bertanggung jawab. Dalam membina sikap mental demikian kepala sekolah menggunakan bentuk-bentuk ungkapan Jawa seperti yang tersirat dalam paribasan, bebasan, saloka. Bentuk-bentuk ungkapan ini berisi ajaran yang sangat berguna untuk kebutuhan batin setiap manusia.

Hal ini seperti contoh kepala sekolah ketika mendidik para bawahannya dengan memberikan tuturan- tuturan. Kepala sekolah adalah pemimpin maka sering memberikan pesan agar anak buahnya kelak hidup rukun, damai, maka dengan ungkapan *bot repot kul sinangkul, crah agawe bubarah rukun agawe santosa*, disamping itu mendidik moral dengan ungkapan *ojo dhemen metani alaning liyan* artinya jangan senang menjelekkkan kelemahan orang lain. Menurut kepala sekolah SMAN Ambulu yang berlatar belakang suku Jawa, guru, karyawan dan siswa lebih mengena diberi dengan pesan-pesan Jawa. Hal ini seperti pernyataan oleh Drs. Tohari sebagai berikut:

“Masyarakatnya adalah suku Jawa seperti para siswa adalah suku Jawa demikian para guru adalah suku Jawa maka tidak jarang kepala sekolah memberikan pesan dengan ungkapan-ungkapan Jawa”.
(Wawancara 10/7/2016 lokasi di SMAN Ambulu)

Berdasarkan ungkapan, kepala sekolah adalah pemimpin maka sering memberikan pesan agar anak buahnya kelak hidup rukun, damai maka dengan ungkapan *bot repot kul sinangkul, crah agawe bubarah rukun agawe santosa*. Disamping itu mendidik moral dengan ungkapan *ojo dhemen metani alaning liyan* artinya jangan senang menjelekkkan kelemahan orang lain.

Mengimplementasikan nilai-nilai ajaran dimasa lalu untuk ditarik dimasa sekarang agaknya tidak mudah namun bukan berarti tidak bisa. Hal tersebut disebabkan kearifan lokal menjadi dikursus (Wahyudi, 2011 dalam Zuhdan, 2015).

Ketika menjadi pemimpin orang Jawa memiliki beberapa konsep kepemimpinan yang lain seperti dalam ungkapan Jawa yakni *hamangku*, *hamengku*, *hamengkoni* berarti melindungi, *ngayomi*. Jadi seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus selalu bertanggung jawab, mengakui guru, karyawan, siswa sebagai bagian dari hidupnya dan setiap saat harus selalu melindungi dalam segala situasi dan kondisi. (Wahyudi dalam Zuhdan, 2015). Ungkapan *handarbeni*, *hangrungkebi*, *mulat sarira*, *hangrasawani* artinya segala prestasi yang dicapai dalam suatu tempat atau negara akan selalu dijaga oleh rakyatnya dengan baik karena rakyat merasa ikut *handarbeni*. Apabila tatanan tersebut dirusak oleh orang lain maka akan ikut *hangrungkebi* namun semua ini dilakukan setelah mengetahui secara pasti duduk persoalan mana yang benar dan mana yang salah dengan *mulat sarira hangrasa wani* yang berarti mawas diri (Zuhdan, 2015). Pada realitanya teori ini telah melandasi kepala sekolah dan para guru SMAN Ambulu. Hal ini terbukti kepala sekolah membina lembaga sekolah yakni guru dan karyawan agar mempunyai landasan moral yang baik setiap perpisahan sekolah memberikan wejangan-wejangan lewat pagelaran wayang kulit karena wayang adalah suatu media yakni berisi tontonan, tuntunan dan tatanan.

Hasil wawancara untuk memberikan pendidikan keluarga lembaga yakni guru, siswa dan karyawan dan umumnya masyarakat saya selalu menggelarkan wayang yang harus dilihat para siswa, guru dan karyawan sebagai wujud pendidikan moral. Sehubungan dengan peraturan legal formal yang lain bahwa kepala sekolah harus mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, managerial, kewirausahaan supervisi dan sosial.

Menyikapi dalam peraturan ini kepala sekolah menjelaskan peranannya, mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan harapan kepada bawahan, mengawasi bawahan, menyenangkan bawahan, membuat diri mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, senang bermusyawarah, menentramkan bawahan memperlakukan bawahan setara dengan dirinya bersikap terbuka. Hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam rangka melaksanakan tugas, saya sebagai kepala sekolah harus melaksanakan peraturan yang terdapat dalam Permendiknas No 53 Tahun 2010 diantaranya kepala sekolah harus mampu membangun karakter pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian managerial maka saya mengikuti aturan yang telah dibakukan, saya harus mengawasi tugas apa yang dilakukan bawahan, mereka disiplin apa tidak. Saya harus berusaha untuk diisenangi bersifat sejuk, kekeluargaan, musyawarah, ngayomi, menyelesaikan permasalahan, tepa selira”. (Wawancara tanggal 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 yang antara lain, kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka kepala sekolah melakukan tindakan antara lain selalu mendorong dan memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerja dan mengajar.

Bentuk karakter pada SMAN Sukowono dengan peraturan legal formal Permendiknas No 53 Tahun 2010 bahwa kepala sekolah harus mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, managerial, kewirausahaan supervisi dan sosial. Menyikapi dalam peraturan ini kepala sekolah menjelaskan peranannya, mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan harapan kepada bawahan, mengawasi bawahan, menyenangkan bawahan, membuat diri mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, senang bermusyawarah, menentramkan bawahan memperlakukan bawahan setara dengan dirinya bersikap terbuka.

Permendiknas No 28 Tahun 2010 antara lain kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka kepala sekolah melakukan tindakan antara lain selalu mendorong dan memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerja dan mengajar. Kepala sekolah SMAN Sukowono Drs. Edi Suyanto dalam hal ini telah memberikan standar untuk pengembangan perilaku guru (*standardizing*) memberikan pengarahan tindakan kepada guru (*directing*) mendemonstrasikan ketrampilan mengajar tertentu (*demonstrating*) melakukan negosiasi (*negotiating*) menyelesaikan

problem masalah yang dihadapi guru. Membesarkan hati guru (*encouraging*) mengklarifikasikan permasalahan yang dihadapi guru (*klarifying*) dan selalu mendengarkan keluhan guru (*listening*). Hasil wawancara kepala sekolah ialah sebagai berikut:

“Menyikapi peraturan Permendiknas No 53 Tahun 2010 diantaranya kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka saya harus memotivasi guru dan menyemangati guru dalam kinerjanya sebab manusia itu tidak lepas dari permasalahan jika tidak ada solusi ya kinerjanya rusak maka ya tugas saya”. (Wawancara tanggal 10/6/2015 lokasi SMAN Sukowono)

Berdasarkan ungkapan kepala sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mencapai kinerja ikut berupaya yakni memberi semangat para guru memotivasi dengan optimal. Harapan-harapan ini ternyata cocok dengan teori kearifan lokal Jawa seperti simbol matahari, bulan dan sebagainya.

Apabila melihat bagaimana perilaku kepala sekolah dalam memimpin lembaga SMAN Sukowono ini, maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah ini menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi yakni memberikan gaya tingkah laku pemimpin yang menggambarkan sampai sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971). Menurut Hous tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok antara lain menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat (*supportive leadership*). Realitas ini tampak pada kepala sekolah mampu menciptakan saling percaya saling menghargai dan saling hangat. Kepala sekolah mendirikan koperasi simpan pinjam untuk kesejahteraan para keluarga SMAN Sukowono tersebut dengan bunga yang sangat rendah.

Kepala sekolah telah mengarahkan anak buahnya untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada. atau disebut *directive leadership*. Realitas ini tampak pada waktu rapat, kepala sekolah memberikan himbauan untuk bekerja

dengan disiplin. Hal ini terwujud dalam proses belajar mengajar. Para guru rata-rata tunduk kepada pimpinan dan mengajar dengan disiplin, disamping itu para guru mampu memberikan contoh murid misalnya dalam hal seragam sekolah maka guru harus mentaatinya. Tingkah laku yang lain dalam teori kontingensi yakni *participatory leadership* yakni kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu konsultasi dengan bawahan. Hal ini jelas tampak pada kepala sekolah sebelum memutuskan peraturan pada siswa, mengadakan rapat terlebih dahulu dan meminta pertimbangan para guru mungkin ada masukan-masukan. Pembagian tugas yang lain dalam gaya kontngensi ini disebut *achievement-oriented leadership* yakni menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan. Teori ini menjelaskan bahwa variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi.

Teori ini terefleksi pada perilaku karakter pribadi yang sangat santun terhadap pimpinan. Hal itu bisa terwujud karena kepala sekolah mampu memaknai gaya kepemimpinan kontingensi yang didasarkan kepada watak, perilaku dan situasi. Walaupun di Sukowono adalah hampir semua Madura namun dengan sikap sura dira jayaningrat lebur dening pangastuti kepala sekolah walaupun bekerja di lingkungan Madura dengan masyarakatnya hampir masyarakat Madura ternyata kepala sekolah mampu menanamkan nilai-nilai dalam konsep Jawa dan ternyata para siswa mampu menerimanya. Hal ini terbukti dari wawancara seorang guru SMAN Sukowono sebagai berikut:

“Pada kenyataannya berlatar Madura namun ketika kepala sekolah mengertikan dengan ungkapan Jawa dan memaknainya para siswa terlihat santun dan sekolah tersebut tidak pernah terjadi tawuran”.
(Wawancara 5/7/2016 lokasi di SMAN Sukowono)

Menurut pendapat peneliti, kepala sekolah SMKN 4 Jember yang bernama Drs Sunyoto, M.Pd adalah seorang kepala sekolah yang berstruktur Jawa. Kepala sekolah tersebut telah mampu membawa sekolah dengan konsep Hasta Brata. Hal ini

terrealitas pada kemampuan memimpin. Kepala sekolah pada realitanya memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah.

Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah melalui program untuk dilakukan secara terencana dan bertahap karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Dinas pendidikan menilai dalam Mulyasa (2006:98) bahwa sebelumnya kepala sekolah berstatus Emas (edukator, motivator, administrator, supervisor) karena tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat maka kemampuan kepala sekolah menjadi EMASLIM-FM (edukator, motivator, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figur, mediator).

Menurut kepala sekolah tersebut gaya kepemimpinan Hastabrata adalah produk dalam negeri tidak kalah hebatnya dengan gaya kepemimpinan model barat dan saat ini cukup relevan. Menurut kepala sekolah kepemimpinan Hastabrata adalah implikasinya bagi kepemimpinan SBI bahwa perlu dilakukan restrukturisasi, resistenisasi, refigurisasi dan rekulturisasi, refigurisasi dan rekulturisasi. Perlu penataan kembali sekolah sebagai sistem baik inputnya prosesnya maupun outputnya agar sesuai dengan tuntutan dan prakarsa untuk menjadi SBI. Realitasnya kepala sekolah telah melakukan resistermisasi. Berangkat dari dasar tersebut maka kepala sekolah melakukan langkah nyata dengan berdasar kepemimpinan berfalsafah kearifan lokal Jawa yakni kepemimpinan Hasta Brata sehingga kepala sekolah SMKN 4 tersebut mampu:

1. Mengembangkan kapasitas sekolah sebagai sistem refigurasi yang dimaksud menata figur-figur sekolah
2. Mengembangkan rekulturasi sekolah agar sesuai dengan tuntutan SBI
3. Kultur SBI menurut kepala sekolah memerlukan wawasan global, IPTEK, ICT

4. Kepala sekolah mengetahui persis kebutuhan sekolahnya dan menanggapi dengan praktek mengajar
5. Kepala sekolah berperilaku tangguh, slalu menciptakan tantangan perilaku yang kreatif, menciptakan kesempatan peluang yang konstruktif dan kreatif bagi pengembangan sekolah (visi dan misi)
6. Kepala sekolah membangun sekolah sebagai sistem dan menggerakkan warga dengan membangun teamwork yang kompak/harmonis, cerdas, dinamis, lincah seperi layaknya orkestra atau gamelan yang diatur dalang.
7. Kepala sekolah mendorong bawahannya untuk mampu kreasi, inovasi, prakarsa, inisiatif, eksperimentasi
8. Kepala sekolah menggunakan informasi' untuk motivasi untuk informasi, inovasi, reformasi, rekonfigurasi, restrukturasi
9. Kepala sekolah berhasil mengarahkan dan membimbing pengikutnya untuk mencapai tujuan jangka panjang
10. Kepala sekolah harus dalam mengarahkan dan melaksanakan rencana operasional agar konsisten menuju renstra agar konsisten menuju RIPS.
11. Kepala sekolah telah menerapkan negosiasi. (Sunyoto, 2012)

Gaya kepemimpinan Hastabrata yang menjadi dasar dalam memimpin kepala sekolah tersebut dalam kepemimpinannya. Beliau mengatakan bahwa gaya kepemimpinan Hasta Brata tersebut saat ini cukup relevan dan tidak kalah hebatnya dengan pemimpin model barat. Gaya tersebut antara lain:

- a. Pemimpin yang memiliki sifat matahari. Mampu memberikan semangat, membara demi kekuatan anaknya.
- b. Pemimpin yang memiliki sifat bulan. Pemimpin harus menarik, memberikan keindahan suasana kerja dan pergaulan serta membuat terang saat muncul kegelapan.
- c. Pemimpin yang memiliki sifat bintang. Pemimpin sebagai penjuru kebenaran bagi perjalanan suatu organisasi atau lembaga.

- d. Pemimpin yang memiliki sifat angin. Mampu berkomunikasi dengan baik memotivasi dan dapat mengisi kekurangan pada anak buahnya dengan ungkapan kata menyejukkan bukan sekedar mencela.
- e. Pemimpin yang memiliki sifat api. Pemimpin dapat bersifat tegas tanpa pandang bulu menindak yang salah tanpa ragu-ragu.
- f. Pemimpin yang memiliki sifat mega. Pemimpin memiliki kewibawaan yang kuat, dihormati sekaligus dicintai.
- g. Pemimpin yang memiliki sifat samudra. Pemimpin mampu menampung segala permasalahan tetap sabar dan tenang dalam memberikan solusi.
- h. Pemimpin yang memiliki sifat bumi. Pemimpin adalah teguh dan kuat pendirian mendengar masukan dari manapun untuk dijadikan bahan pertimbangan. (KGPAA Paku Alam X, 2017)

Bentuk 8 sifat kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa Hastabrata tersebut sangat relevan sehingga SMKN 4 Jember mendapatkan penghargaan *ISO 9001*. Keberhasilan ini karena peran kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi bahwa seorang pemimpin sejati itu harus dapat melayani. Selanjutnya pemimpin sejati memandang orang lain sebagai “manusia” yang harus dihargai karena sifat kemanusiaannya dalam baha jawa “*nguwongke*” memanusiaikan manusia. Memimpin dan dipimpin adalah siklus natural dalam kehidupan. Ada saatnya kita harus memimpin dan ada kalanya kita harus dipimpin. Seorang pemimpin adalah seorang berpengaruh dan diikuti. Seorang pemimpin formal yang menduduki jabatan tertentu berpengaruh dan diikuti karena wewenangnya. Namun ada pula seseorang yang meskipun tidak memiliki jabatan tertentu tetapi orang tersebut berpengaruh dan diikuti oleh orang lain karena ditakuti tetapi ada pula karena dicintai. Pemimpin yang terakhir inilah yang disebut pemimpin sejati yang berpengaruh dan diikuti karena “orangnya” bukan karena “jabatannya” Sekarang masalahnya adalah bagaimana menjadi pemimpin sejati atau *true leader*. Menurut kepala sekolah kepemimpinan ini berhasil karena menggunakan konsep Jawa seperti pernyataan yang demikian:

“Ketika awal saya menggunakan falsafah *Ing Ngarso sung Tulodo*. Saya sosialisasi dan memberi pengarahan dalam rangka memberi pengertian dan komitmen bersama. Saya membagi tugas dengan prinsip “*nguwongke*” memanusiakan manusia yang masing-masing mempunyai kemampuan dan kemauan sendiri dan saya mempercayakan pada mereka untuk dapat bekerja sesuai fungsinya. Saya berusaha menjadi panutan mempengaruhi cara berfikir teman-teman yang saat itu yang cenderung stagnan, untuk berfikir tentang pentingnya perubahan. Saya juga membuat, melengkapi, mengatur sendiri dokumen-dokumen saya sebagai kepala sekolah sebagai top manajemen. Selain falsafah diatas saya menerapkan falsafah matahari yang mampu memberikan semangat membara, sifat angin yang mampu berkomunikasi tetapi juga menyejukkan dan sifat bintang yang mampu memberikan arah yang jelas tentang arah tujuan yang ingin dicapai. Ketika dalam proses menyiapkan, melengkapi, menyempurnakan dokumen-dokumen sampai saat audit internal dan eksternal. Kendala besar yang dihadapi: 1) Warga sekolah belum tahu tentang sistem dan model dokumen yang harus dipersiapkan; 2) Budaya *ISO* serba catatan, tulis apa yang dilaksanakan, laksanakan apa yang ditulis, masih belum terbiasa, bekerja sesuai prosedur masih belum terbiasa masih kurang konsisten; 3) Sebagian teman tidak menguasai komputer merupakan hambatan dalam menyiapkan dokumen dan ada ketergantungan pada orang lain yang bisa komputer; 4) Pengendalian emosi yang kurang stabil (capek, mudah marah, putus asa), selama proses menyiapkan dan implementasi sampai audit *ISO*”.(Sunyoto, 2012)

Selaku kepala sekolah dalam menerapkan falsafah *ing madyo mangun karso* yang maksudnya mampu menggerakkan, memotivasi atau menyemangati dan mengatur sumber daya yang ada (*empowering*). Untuk menggerakkan mereka adalah sesuatu yang sulit ketika mereka memang belum tahu atau belum faham apa yang harus mereka lakukan. Oleh karena itu selaku kepala sekolah harus tanggap akan kebutuhan mereka yaitu sosialisasi dan pelatihan atau workshop. Ketika mereka belum terbiasa maka dengan telaten mengajak mereka menjelaskan pada mereka memotivasi mereka agar sedikit demi sedikit membiasakan kemudian membudayakan mencatat dan menyimpan dengan baik dokumen-dokumen yang telah dibuat untuk dipakai sebagai dasar atau pedoman melangkah selanjutnya tanpa mengalami kesulitan. Dalam rangka warga sekolah dapat membiasakan diri mencatat dan

menyimpan arsip maka kepala sekolah harus selalu mengingatkan dan tidak boleh bosan mengingatkan. Sebagai seorang pemimpin dalam hal ini harus bersifat samudra dan bersifat bumi artinya sabar, menerima masukan dan siap memecahkan masalah dan tetap teguh pendirian untuk menggerakkan warga sekolah agar membiasakan bekerja dengan sistem manajemen ISO.

Sebagian teman terhambat pekerjaannya karena tidak bisa mengoperasikan komputer maka disini tugas kepala sekolah mengatur, membantu agar personil lain yang mampu di bidang komputer membantu unit kerja yang kurang mampu di bidang komputer. Pada lain kesempatan diadakan pelatihan komputer untuk guru-guru yang belum bisa sehingga pada kesempatan berikutnya mereka tidak lagi ketergantungan pada teman lain yang bisa mengoperasikan komputer karena sudah bisa sendiri.

Pengendalian emosi sebagian warga sekolah akibat lelah pikiran, lelah fisik, teretekan tidak boleh dibiarkan. Selaku kepala sekolah harus dapat menghibur mereka mencairkan suasana dengan menghibur, memberikan pujian, menghargai hasil jerih payah mereka dengan sikap dan kata-kata yang menyejukkan. Tetapi kadang harus tegas dalam mengendalikan mereka. Begitulah sikap api, angin dan awan. Terkadang memberi semangat agar bekerja keras, tegas dalam membimbing dan mengingatkan. Terkadang juga sabar dan wibawa di depan warga sekolah demi tercapainya tujuan tetapi tetap dicintai oleh mereka.

Peran pemimpin yang ditulis oleh Ki Hadjar Dewantoro adalah *Tut Wuri Handayani* artinya mendorong pengikutnya dari belakang agar mengikuti pengikut arah yang di depan dan ditengah untuk mencapai tujuan. Kehadiran pemimpin memang harus di depan, ditengah dan dibelakang sehingga seluruh pengikut bekerjasama dengan baik sesuai peran dan fungsinya masing-masing. Suport dan arahan dari kepala sekolah sebagai pemimpin, tidak otoriter, menghargai, menyatu dengan semua warga sekolah saling asah, saling asih, saling asuh, adalah tindakan pemimpin yang *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani* yang semuanya merupakan bentuk aplikasi dari kepemimpinan dalam

kearifan lokal Jawa yakni konsep Hastabrata. Lembaga SMKN 4 Jember dapat mencapai SMM ISO 9001.

Berdasarkan pada realitas yang dilakukan oleh kepala sekolah maka peneliti menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah pasti berdasarkan peraturan legal formal yakni Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain guru sebagai kepala sekolah harus mampu mendidik para siswa guru dan karyawan disiplin. Disamping itu mampu menghasilkan suatu prestasi dan mampu membangun karakter. Kenyataan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah menggunakan teori kepemimpinan barat kontingensi yang antara lain mampu memimpin berdasarkan watak, perilaku dan situasi. Fakta ini telah terwujud bahwa kepala sekolah tersebut telah mensupport, memotivasi, mengarahkan agar warga sekolah berkomitmen berusaha keras. Menurut peneliti sikap ini merupakan aplikasi dari teori kontingensi yakni variabel situasi sangat menentukan efektifitas. Pemimpin adalah karakteristik pribadi, para bawahan atau karyawan dan lingkungan internal organisasi. Disamping itu upaya kepala sekolah untuk meningkatkan mutu manajemen dengan tidak menyerah merupakan bagian bentuk dari teori kontingensi yakni *achievement oriented leadership* yakni menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan.

Kepala sekolah dengan perilaku keinginan besar untuk berkompetisi merupakan sebuah gaya kontingensi karena gaya tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok, tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapi. Gaya kepemimpinan kontingensi disini pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971)

Kepala sekolah SMKN 4 Jember mengaplikasikan gaya kontingensi yakni kemampuan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada

Tuhan YME berakhlak mulia, sehat berilmu dan mampu bersosialisasi berdasarkan situasi. Berdasarkan pernyataannya kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan ternyata penerapan gaya kepemimpinan barat masih jauh dibandingkan dengan kearifan lokal Jawa. Kearifan lokal Jawa yakni gaya kepemimpinan Hasta Brata adalah produk dalam negeri yang tidak kalah hebatnya dengan kepemimpinan barat yakni gaya kontingensi. Peneliti menjelaskan bahwa kepala sekolah memang menerapkan konsep Jawa Hastabrata. Hal ini berdasarkan pernyataan kepala sekolah yaitu gaya kepemimpinan Hastabrata telah berhasil dalam implikasinya dengan SBI maka perlu dilakukan restrukturisasi, resistenisasi, refigurisasi dan rekulturisasi.

Dalam menjalankan Permendiknas No 28 Tahun 2010 perihal bahwa kepala sekolah harus mampu membangun karakter. Kepala sekolah SMPN 1 Kencong telah berusaha untuk mengaplikasikan yakni dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kepala sekolah yang efektif tersebut mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik kepala sekolah yang efektif tersebut dapat didasarkan pada sikap harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang dapat memperdayakan sumber-sumber yang ada di sekolah. Realitas di SMPN 1 Kencong ternyata kepala sekolah memiliki visi yang jelas terhadap masa depan sekolah yang diunggulkan seperti tujuan sekolah harapan guru, siswa, administrasi yakni mewujudkan manusia yang bertaqwa kepada Tuhan YME dari kelulusan diharapkan oleh guru menjadi lulusan yang santun berbudaya dan realitas .

Kepala Sekolah SMPN 1 Kencong sportif dimana guru dengan kinerja yang baik diberi pujian/reward. Hal ini terdapat pada guru bernama Drs Lega adalah guru yang aktif. Beliau seorang dalang yang senantiasa memberikan sikap yang baik melalui seni maka terbentuklah dari hasil kinerja Drs Lega. Sekolah tersebut mendapatkan bantuan dana pengembangan budaya dari fasilitasi komunitas budaya masyarakat. Dalam rangka penilaian kinerja yang sungguh berkualitas jujur berusaha melestarikan maka saya sebagai guru seni telah mendapatkan kesempatan mengembangkan seni di SMPN Kencong.

Dalam melaksanakan peraturan legal formal disini kepala sekolah menerapkan teori kontigensi (*contingency style*). Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Gaya kepemimpinan kontigensi memfokuskan perhatian yang luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria pemimpin. Mencermati realitas di lapangan kepala sekolah dalam membina lembaganya yakni dalam memberikan pesan-pesan, bentuk ungkapan-ungkapan Jawa seperti diungkapkan dalam paribasan, bebasan, saloka. Hasil wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

“Guru kuwi kudu nduweni watak segoro tegese sing isa sabar, jembar dhadhane, lan isa kaya lintang yaiku dadi penjuru pathokan. Isa kaya wataking banyu yaiku bisa adaptasi karo lingkungane. Isa dadi geni tegese isa menahi sanksi yen siswa padha ora manut tatanan. Isa kaya srengenge yaiku menahi semangat. Isa kaya angin tegese isa sejuk/adhem”. (Wawancara 5/3/2015 lokasi di SMPN Kencong)

“Hal ini terjadi ketika ada guru menendang siswa ternyata orang tua siswa tidak terima maka meminta kepala sekolah untuk memberikan sanksi kepada guru tersebut. Dalam menghadapi peristiwa itu, saya sebagai kepala sekolah berkunjung ke orang tua siswa, juga mengundang orang tua siswa dan guru untuk saya ajak musyawarah dalam melakukan pembinaan siswa agar sama-sama memiliki tanggung jawab mendidik dengan kesabaran karena baik guru dan orang tua adalah panutan”. (Wawancara 5/3/2015 di lokasi SMPN Kencong)

Berdasarkan ungkapan ini guru merupakan komponen utama dalam dunia pendidikan. Tanpa adanya guru proses kegiatan belajar mengajar tidak dapat berjalan secara optimal. Adanya guru akan tercipta peserta didik yang berpendidikan dan diharapkan dapat membangun bangsa agar menjadi bangsa yang lebih maju penuh kepribadian dan kearifan. Untuk itu dibutuhkan sikap seorang guru yang baik agar bisa menjadi guru tauladan bagi semua. Segala sikap dan sifat yang berhubungan dengan sikap kesabaran guru sangat berpengaruh terhadap pembentukan kepribadian

peserta didik sebagaimana yang diharapkan dalam tujuan pendidikan. Berdasarkan realitas penelitian di lapangan ditemukan bahwa model kepemimpinan yang diaplikasikan bukan hanya guru harus disiplin dan berprestasi namun diharapkan guru mempunyai kearifan lokal.

Berdasarkan realitas hasil penelitian di lapangan, ditemukan bahwa model kepemimpinan yang diaplikasikan bukan hanya kata-kata bahwa guru harus disiplin, prestasi, berkarakter, dll. namun di SMPN 1 Kencong dijelaskan sesuai dengan kondisi kultur setempat yakni dalam istilah *momot lan kamot* artinya seorang guru harus bisa *nadhahi sakehing dumadi*, artinya harus bisa menerima segala keadaan. Semua kalimat itu mempunyai makna sabar. Beberapa temuan ini banyak disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam membina menerapkan kearifan lokal Jawa. Jadi kepala sekolah dalam menerapkan aturan legal formal dengan menerapkan teori Barat yakni gaya kepemimpinan kontingensi. Gaya kajian kepemimpinan ini beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok, tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapi. Gaya kepemimpinan kontingensi disini pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (Hous, 1971). Menurut Hous tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam empat kelompok yakni pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim yang bersahabat (*supportive leadership*), Mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada (*directive leadership*), konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan atau istilahnya *participatory leadership* dan menentukan tujuan organisasi yang menantang dan perlunya kinerja yang memuaskan atau istilahnya *achievement-oriented leadership*. Dimensi struktur kelembagaan ini menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan kepemimpinan ini kepala sekolah SMPN 1 Kencong mengkombinasikan dengan teori dalam kebudayaan Jawa. Realitas ini tampak ketika peneliti mewawancarai tentang gaya kepemimpinan apa yang dipakai oleh kepala sekolah SMPN 1 Kencong. Seorang guru yang dipercaya oleh kepala sekolah adalah Drs Lego guru seni menjawabnya gaya kepemimpinan dalam kearifan lokal Jawa yakni Hasta Brata. Hasta Brata merupakan tuntunan laku pada seorang yang satria pinilih (pemimpin yang terpilih). Hasta berarti delapan sedangkan brata berarti laku, watak atau sifat utama yang diambil dari sifat alam. Dapat diartikan juga bahwa Hasta Brata adalah delapan laku, watak atau sifat utama yang harus dipegang teguh dan dilaksanakan oleh seorang pemimpin atau siapa saja yang terpilih menjadi pemimpin, seorang pemimpin utama.

Delapan watak masing-masing mewakili sifat dari alam raya, yaitu: bumi, angin, air, bulan, matahari, mendung berawan/langit, api dan bintang. Adapun makna dari perlambang tersebut adalah:

1. Bumi dimaknai dengan kebijaksanaan, suci, pemurah dan menjadi tumpuan seluruh makhluk hidup. Sebagaimana bumi seorang pemimpin seharusnya bersifat sentosa, suci hati, pemurah serta selalu berusaha memperjuangkan kehidupan rakyat yang tergambar dalam tutur kata, tindakan serta tingkah laku sehari-hari.
2. Angin dimaknai sebagai lambang kekuatan yang bisa masuk ke segala ruang dan waktu sebagaimana angin. Disamping itu seorang pemimpin seharusnya bersifat teguh dan bersahaja, selalu dapat mencermati setiap permasalahan bangsa yang terjadi serta berani menyuarakan dengan lantang kepentingan rakyat sebagai bagian dari kekuatan berkebangsaan.
3. Laut dimaknai sebagaimana lautan. Dimana seorang pemimpin hendaknya luas hati dan sabar, tidak mudah tersinggung bila dikritik, tidak terlena oleh sanjungan dan mampu menampung segala aspirasi rakyat dari golongan maupun suku manapun serta bersifat pemaaf.
4. Bulan dimaknai sebagaimana bulan. Seorang pemimpin hendaknya selalu rendah hati, berbudi luhur serta menebarkan suasana tentram kepada rakyat.

5. Matahari dimaknai sebagaimana matahari bahwa seorang pemimpin harus bisa memberikan sinar pencerahan kepada rakyat, berhati-hati dalam bertindak seperti jalannya matahari yang tidak tergesa-gesa namun pasti dalam memberikan sinar cahayanya kepada semua makhluk tanpa pilih kasih.
6. Langit dimaknai sebagaimana langit atau jalannya awan mendung, seorang pemimpin harus berwibawa dan menakutkan bagi siapa saja yang berbuat salah dan melanggar peraturan. Namun disamping itu selalu berusaha juga untuk memberikan kesejahteraan.
7. Api dimaknai sebagaimana api. Seorang pemimpin harus berani menindak siapapun yang bersalah tanpa pilih kasih dengan berpijak kepada kebenaran dan keadilan.
8. Bintang dimaknai sebagaimana seorang pemimpin harus bisa menjadi kompas atau kiblat, budaya dan tingkah laku serta mempunyai konsep berpikir yang jelas, bercita-cita tinggi mencapai kemajuan bangsa, teguh, tidak mudah terombang-ambing, bertanggung jawab dan dapat dipercaya. (Mulya, 1980)

Dalam membangun karakter masing-masing kepala sekolah pada sekolah menengah di Kabupaten Jember berdasarkan peraturan legal formal dengan Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni membangun karakter. Dalam membina karakter ini setiap sekolah pada umumnya mentransformasikan bentuk ungkapan-ungkapan lokal Jawa. Dalam hal ini pemimpin mempunyai model sehingga kepala sekolah tidak asal menerapkan dengan menghukum namun pemimpin mempunyai cara, model tidak sekedar supaya karakternya bagus dengan menerapkan gaya kontingensi yakni memfokuskan kepada watak pribadi sesuai dengan kondisi, namun konsep watak tersebut dianalisis dikombinasikan dengan konsep tradisional yakni bentuk-bentuk wejangan, tuturan, sanepa, sasmita, bebasan, paribasan, saloka yang disebut bentuk kearifan lokal.

Apabila dicermati segala bentuk karakter masing-masing kepala sekolah di Kabupaten Jember dengan segala penjelasannya maka dapat disusun suatu Proposisi Minor 2 sebagai berikut:

Proposisi Minor 2: Pembentukan karakter yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan legal formal dengan memperhatikan aspek budaya lokal menghasilkan pembentukan karakter sekolah yang optimal

7.5 Prestasi

Bentuk-bentuk untuk membangun para siswa berprestasi juga dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Pakusari. Pada tahun 2006 SMAN 1 Pakusari berdiri ternyata pada kelulusan yang pertama kali yakni pada tahun 2008 SMAN 1 Pakusari telah menghasilkan kelulusan yang memuaskan. Hanya ada satu siswa yang tertinggal karena menikah sehingga kelulusan untuk pertama kali 99.99%. Rata-rata siswa diterima diperguruan tinggi berkualitas seperti ITB, ITS, UNAIR, UGM. Disamping itu diterima jalur PMDK di Fakultas Kedokteran. Berdasarkan penjelasan kepala sekolah Drs. Subari siswa tersebut telah diterima bekerja pada instansi berkualitas, seperti Bank Mandiri, BRI, BCA, BNI, Dosen, Guru, Apoteker (hasil wawancara dengan alumni lulusan pertama kali SMAN 1 Pakusari drg. Satriana Mustika Wijaya sebagai berikut:

“Ketika saya masuk pertama kali hanya ada dua ruang kelas sehingga siswa-siswa yang lain dan ruangan guru dititipkan di rumah sebelah. Peristiwa tersebut tidak mengurangi keefektifan pelajaran dan para siswa tetap terdorong belajar dengan aktif. Pada kelulusan tidak ketinggalan dengan SMAN lain. Rata-rata siswa diterima di Perguruan Tinggi ternama sampai mendapatkan pekerjaan dan saya sendiri alumni SMAN 1 Pakusari yang pertama”. (Wawancara 5/3/2015 lokasi di Klinik Pratama Nusa Medika Ajung)

Pernyataan siswa alumni ini menunjukkan bahwa, sekolah tersebut kekurangan sarana dan prasarana namun berkat kemampuan pemimpin. Kenyataannya sekolah bisa sukses karena pemimpin dalam memimpin mampu mencapai sasaran organisasi.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin seorang kepala sekolah memiliki model sendiri. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam menjalankan peraturan-peraturan Permendiknas yakni Peraturan Menteri No 28

Tahun 2010 bahwa tugas peran kepala sekolah yakni sebagai pemimpin yang tertinggi di lembaga sekolah dan pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Apabila pada saat menjadi guru tugas pokoknya adalah mengajar, mendidik siswa, mempelajari pelajaran maka ketika memegang jabatan sebagai kepala sekolah tugas pokoknya adalah memimpin dan mengelola segala aspek yang ada di sekolah meliputi pengelolaan kesiswaan, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan SDM, pengelolaan kekuasaan yang bermuara pada pencapaian tujuan sekolah.

Disini kepala sekolah dalam menyikapi peraturan yang telah diatur dalam peraturan pemerintah, menerapkan model gaya kepemimpinan Barat yakni gaya kepemimpinan Kontigensi. Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Gaya kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987) disebut sebagai gaya kontingensi karena gaya tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau

kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin misalnya menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat.

Hal ini terbukti sebagai kepala sekolah telah efektif membangun semangat guru. Guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar di sekolah. Aktifitas guru di sekolah sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar. Realitas di lapangan tampak pada diri sosok kepala sekolah yang kenyataannya mampu membangun semangat guru, sebab semangat tidaknya guru dalam melakukan pekerjaan dipengaruhi suasana batin bahagia dan sebaliknya (Arikunta, 1966 dalam Masyud 2009). Realitas ini terbukti dari wawancara dengan informan yang bernama Drs. Agung guru SMAN 1 Pakusari pada peneliti menanyakan bagaimana semangat sikap dan perilaku sosok kepala sekolah dalam memimpin. Informan menjelaskan bahwa:

“Perilaku bapak kepala sekolah bekerja penuh semangat, ramah, tidak kenal lelah, demi mencapai prestasi, selalu menjelaskan dengan dasar kebudayaan Jawa”. (Wawancara 11/11/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Pernyataan guru tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang mampu memberikan teladan bahwa pemimpin dalam melakukan pekerjaan senantiasa semangat, bahagia, ramah, komunikatif sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Perilaku beliau seperti pendapat Daresh (1989) yang menyatakan “kontribusi semangat guru terbukti dan tidak perlu diragukan lagi”. (Masyud, 2012). Hal ini terbukti dengan semangatnya yang tinggi dalam menimbulkan usaha yang besar untuk berhasil. Kepala sekolah bekerja dengan semangat profesionalisme yg dilandasi kebudayaan Jawa. Realitas di SMAN 1 Pakusari kelulusan siswa mencapai 100% dan kelulusan tersebut banyak dipercaya bekerja di lembaga pemerintah yang berkualitas

diantaranya menjadi dosen PTN, pegawai BCA, Mandiri, BRI, guru negeri. disamping itu telah diperolehnya juara 1 lomba paduan suara tingkat Jawa Timur. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Dra. Ririn guru pembina paduan suara sebagai berikut:

“Bahwa dengan kerja penuh semangat dan disiplin maka SMAN Pakusari telah mendapatkan prestasi”. (Wawancara 11/12/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Ungkapan ibu Ririn tersebut menjelaskan bahwa, prestasi dapat tercapai jika semangat dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar. Maksudnya adalah, ada dorongan dan motivasi dari dalam diri seorang guru. Semangat kerja merupakan suatu konsep yang digunakan apabila seseorang memanfaatkan kekuatan-kekuatan dalam bekerja secara profesional. Pada akhirnya, prestasi yang diterima oleh SMAN Pakusari adalah prestasi tiga (3).

Salah satu ciri kepala sekolah yang profesional adalah kepala sekolah yang dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Kepala sekolah yang efektif tersebut memiliki beberapa karakteristik yakni sikap harapan dan perilaku nyata yang ditunjukkan dalam pengelolaan sekolah sehari-hari yakni kepala sekolah mampu memberdayakan sumber-sumber yang ada di sekolah dan lingkungannya secara efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat (Siagian, 1973;82) bahwa seorang pemimpin harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggungjawab atas akibat dari resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya. Salah satu sumber utama yang harus diberdayakan adalah guru. Guru merupakan faktor penentu keberhasilan di seluruh program sekolah (Ratherford, 1985, Sergovani, 1999, Gibson, 1995, Greefield 1087, dwyer, 1984 dalam Masyud, 2011).

Realitas ini tampak pada semangat seorang kepala sekolah SMAN 1 Pakusari sebagai sekolah yang patut dijadikan acuan referensi dalam memimpin lembaga sekolah. Kepala sekolah adalah orang Jawa bertempat tinggal di desa Gemuling, Kecamatan Ambulu yakni Jember. Kabupaten Jember merupakan wilayah dua suku

yang dominan Jawa dan Madura. Suku Jawa di Jember selatan dan suku Madura di Jember utara maka bukan suatu yang mustahil kota kecil tersebut memiliki unsur kultural budaya yang kental. Tidak disangka bahwa kepala sekolah SMAN 1 Pakusari menjadi sorotan, seorang kepala sekolah yang njawani, berkat kepiawaiannya dalam memimpin SMAN 1 Pakusari, penuh dengan sabar banyak fakta keberhasilan yang dilakukan, berkat kombinasi model kepemimpinan barat kontingensi dengan konsep Kearifan lokal Jawa..

Hal ini terbukti dalam realitas peningkatan kompetensi melakukan pertemuan interpersonal dengan para guru. dan untuk lebih mendekatkan hubungan dengan para guru. Untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi guru sehingga kepala sekolah bisa membantu dan pada akhirnya kerja para guru tetap bersemangat, terus berkembang serta terus meningkatkan profesinya. Pada waktu peneliti melakukan wawancara kepada salah satu guru bernama Dra Wuryani guru kimia SMAN 1 Pakusari tentang bagaimana kepala sekolah membangun semangat sehingga mampu menumbuhkan motivasi. Hasil wawancara Dra. Wuryani sebagai berikut:

“Saya sebagai guru kimia, sejak pertama berdiri saya ikut didalamnya. Kepala sekolah SMAN 1 Pakusari dalam membangun karakter, sikap perilaku hingga sekarang saling menyambung. Ketika kepala sekolah yang pertama mendasarinya dengan budaya ternyata sampai sekarang landasan budaya tersebut menjadi alasan, penuh sabar, lebih mendekatkan dengan guru, selalu memotivasi dalam hal ini memberi dukungan, rangsangan untuk ikut handarbeni misalnya gotong royong atau kerja bakti setiap hari Jum’at. Kepala sekolah ikut melepas baju berpakaian olahraga untuk ikut melakukan kebersihan, mencabuti rumput bersama-sama guru dan siswa tanpa membedakan kedudukannya. Pada akhirnya SMAN Pakusari tersebut mencapai prestasi”. (Wawancara 5/3/2015 lokasi di SMAN Pakusari)

Berdasarkan wawancara tersebut, maka kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang semangat. Semangat merupakan awal dari pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan. Adapun pembangun semangat yang telah dilakukan antara lain: perilaku para guru seperti kedisiplinan, rajin, ketekunan, ketepatan waktu; membangun karakter sikap gotong royong, sabar dan saling menghargai; mencapai

prestasi yang terlihat dari banyaknya lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri dengan lulusan Ujian Nasional mencapai 100%.

Bentuk prestasi SMAN 2 ,yang dilakukan oleh guru dan siswa ternyata mendapat predikat dengan akreditasi A. Semangat kerja baik guru maupun siswa menjadi kunci dari keberhasilan dalam pembinaan sebuah kinerja di lembaga sekolah. Sebab dalam era global saat ini dituntut adanya perkembangan ilmu yang pesat agar prestasi terwujud.

Adapun bentuk realitas prestasi yang dihasilkan oleh siswa antara lain: 1) Kelulusan UN pada periode tahun 2015 dengan model CBT siswa semua berhasil lulus tanpa mengulang, 2) Kelulusan UN periode tahun 2016 semua siswa lulus dengan ujian model CBT tanpa ada yang mengulang, 3) Berdasarkan nilai rapot 75% siswa berhak masuk jalur undangan yang tersebar di Perguruan Tinggi di Indonesia. Sedangkan realitas prestasi yang dihasilkan oleh guru antara lain:

- 1) Pada tahun 2015 guru yang bernama Dra Nitya Juwalita berhasil menjadi guru berprestasi. Prestasi yang diraih antara lain adalah:
 - a. Juara 1 yang diadakan oleh Dispendik Kabupaten Jember.
 - b. Juara 2 lomba guru yang diselenggarakan oleh Dewan pimpinan pusat bekerja sama dengan jurnalis muslim
 - c. Peringkat 1 pada tahun 2016-2017 lomba penulisan penelitian tindakan kelas oleh Forum Ilmiah Pendidik dan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember 2016
 - d. Harapan 1 Nasional LKT Peningkatan Infaq siswa (Integrasi Infaq dan Iptek bagi guru SLB) yang diselenggarakan Direktur Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas
- 2) Prestasi yang diraih oleh guru bernama Mariana, S.Pd adalah sebagai berikut:
 - a. Juara 2 prestasi *Internasional Business Plan Awards* dalam ajang *Asia Young Sociopreneurship Leader Exchange* di Singapura.
 - b. Juara 1 guru berprestasi tingkat Kabupaten jenjang SMA tahun 2008 dan tahun 2016

- c. Adanya beberapa prestasi maka terpilih menjadi instruktur NISKB dan tim penulis buku materi Bahasa Inggris
 - d. Narasumber Nasional guru pembelajaran dan ketua MGMP Bahasa Inggris 2016-2018
- 3) Prestasi yang diraih guru bernama Muffida, M.Pd adalah sebagai berikut:
- a. Juara 2 OSN tingkat Kabupaten.
- 4) Prestasi yang diraih guru bernama Hadi Prayit, S.Pd adalah sebagai berikut:
- a. Juara 1 OSN guru Fisika tingkat Nasional mendapatkan Medali Emas

Bentuk prestasi selain diraih oleh para guru juga diraih para siswa antara lain

1) Siswa kelas XI bernama Ueraka lomba Fisika juara 3 tingkat Nasional tahun 2017 dalam bidang olah raga futsal juara 1 Se-kabupaten Besuki, 2) Realitas prestasi dalam seni budaya antara lain bentuk tari, 3) Prestasi juga dalam bentuk pedalangan. Bahwa SMAN 2 Jember telah menghasilkan prestasi dalang yang diterima jalur berprestasi di Fakultas Ilmu Budaya UGM, 4) Berprestasi dalam olimpiade Bahasa Inggris tingkat sekolah menengah di Kabupaten Jember, 5) Berprestasi dalam bidang olah raga basket.

Perlu diketahui bahwa terwujudnya prestasi ini dengan dasar kedisiplinan sebab tanpa pembinaan kepala sekolah secara optimal disiplin tidak akan terwujud. Guru akan selalu giat berusaha mencari informasi yang ada kaitannya dengan proses belajar mengajar. Para siswa akan lebih aktif belajar. Semuanya perlu diupayakan untuk mencapai prestasi. Kepala sekolah SMAN 2 Jember yakni Haryono, S.TP ternyata sungguh aktif dan semangat dalam meningkatkan kinerja para guru, siswa. Berkaitan dengan hal tersebut maka para guru dan para siswa, para karyawan, disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diatur oleh kepala sekolah. Menurut (Gibson dkk, 1995 dalam Masyud, 2012) semangat kerja tersebut merupakan suatu konsep yang digunakan apabila seseorang memanfaatkan kekuatan kekuatan untuk memulai perilaku.

Beberapa prestasi yang telah dicapai oleh SMAN Ambulu terutama dalam bidang seni budaya SMAN Ambulu selalu menjadi contoh. Sekarang tidak jarang

digunakan oleh Dinas Pendidikan bidang pendidikan dan pembelajaran. Hal ini tampak pada semangat mengajar guru terhadap prestasi belajar sehingga kelulusan tidak perlu diragukan lagi. Hal ini dapat dipahami dengan logika bahwa dengan semangat mengajar yang tinggi akan menimbulkan usaha yang besar. Untuk berhasil dengan usaha yang besar akan dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Realita ini terbukti dengan adanya kontrol kelas dengan terbentuknya guru piket. Usaha demikian merupakan sebuah cara untuk maju. Uraian tersebut menunjukkan betapa pentingnya semangat kerja atau semangat guru dalam mengajar. Pernyataan ini diungkapkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai pimpinan senantiasa menyatakan guru-guru untuk selalu semangat, disiplin dan pada kenyataannya guru-guru sangat semangat, disiplin sehingga mencapai prestasi yang tinggi”.
(Wawancara tanggal 2/5/2015 lokasi di SMAN 2 Jember)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam rangka tercapainya sebuah prestasi dilakukan dengan perilaku disiplin dan semangat, yakni disiplin dalam melaksanakan peraturan-peraturan yang telah dikeluarkan disamping dalam proses belajar mengajar dengan semangat.

Pernyataan yang lain diungkapkan kepala sekolah SMAN Ambulu yakni menjelaskan bahwa tercapainya sebuah prestasi dilakukan dengan perilaku disiplin, disiplin dalam melaksanakan peraturan-peraturan yang telah dikeluarkan disamping semangat dalam proses belajar mengajar. Semngat mengajar seorang guru memiliki hubungan yang signifikan dengan prestasi belajar siswa. Pada akhirnya, lulusan SMAN Ambulu banyak diterima di Perguruan Tinggi Negeri seperti Universitas Indonesia dan Universitas Brawijaya.

Kepala sekolah dalam meningkatkan profesional sejak ditetapkan peraturan Kemendiknas No 28 Tahun 2010 dalam keputusannya secara tegas dinyatakan bahwa disamping kepala sekolah mampu melakukan disiplin, mampu meningkatkan prestasi, juga mampu menunjang pengembangan profesional yang bervariasi. Guru itu bukan hanya mengajar tetapi juga melaksanakan tugas-tugas yang lain yang tentu dapat

menunjang pengembangan profesi guru. Hal ini diungkapkan kepala sekolah bahwa dalam kenaikan jabatan guru berubah yakni kenaikan pangkat harus memenuhi syarat angka kredit dari berbagai kegiatan profesionalisme pokok dan penunjang sebagaimana diatur dalam SK Menpan sehingga para guru harus berprestasi.

Di SMAN Ambulu ini tugas sebagai guru mengutamakan pelayanan kepada peserta didik. Pelayanan yang diberikan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan dan bersifat dinamis. Hakekat guru sebagaimana dimaksud bahwa guru adalah pendidik, guru berperan sebagai pemimpin dan pendukung nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, guru berperan sebagai fasilitator belajar bagi peserta didik, guru turut bertanggung jawab atas tercapainya hasil belajar peserta didik, guru menjadi teladan dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya, guru bertanggung jawab secara profesional untuk turut meningkatkan kemampuannya. Hasil wawancara Drs. Tohari sebagai berikut:

“Bahwa guru harus bisa digugu dan ditiru, guru harus bertanggung jawab, guru harus profesional, guru adalah pendidik yang senantiasa menjadi contoh”. (Wawancara 6/8/2016 lokasi di SMAN Ambulu)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa, guru menjadi kunci dari keberhasilan sekolah. Perilaku seorang guru diharapkan mampu menjadi contoh atau teladan, guru diharapkan mempunyai etik dan moral. Guru dalam menjalankan profesinya harus memiliki semangat kerja yang tinggi, dalam hal ini melaksanakan tugas-tugas mengajar sebagai guru.

Berdasarkan realitas di lapangan SMAN Ambulu mempunyai prestasi yang menonjol yakni prestasi dibidang akademik dan non akademik. Prestasi bidang akademik menghasilkan kelulusan yang memuaskan ternyata banyak diterima di perguruan tinggi berkualitas. Disamping para siswa berhasil mengikuti olimpiade kimia, fisika, matematika mendapatkan prestasi no 1 ditingkat Jawa Timur sedangkan dalam bidang non akademik yakni dalam bidang seni budaya meliputi bidang seni tari dan seni pedalangan. Hal ini seperti dikatakan kepala sekolah bahwa SMAN Ambulu telah menelorkan beberapa dalang yang telah berkembang di masyarakat sehingga

setiap ada event dalang tersebut digelar seperti ki dalang Edi Siswanto. Disamping itu seni tari yang diajarkan oleh guru tari Enis telah berhasil mencetak penari-penari dan SMAN Ambulu tersebut ditunjuk Pemkab untuk mengisi acara acara pemerintahan. Hal ini seperti mengisi acara pada pembukaan JSG (Jember Sport Garden Internasional)

Beberapa sekolah berprestasi telah banyak diungkapkan sehubungan dengan hal tersebut sekolah di SMAN Sukowono yang berada di desa yakni lokasinya di Jember utara ternyata sekolah menengah tersebut mempunyai prestasi dalam bidang non akademik yakni prestasi olah raga dalam bentuk sepak bola. Hal ini diungkapkan oleh kepala sekolah SMAN Sukowono sebagai berikut:

“Bahwa di sekolah ini belum ada yang menonjol kecuali olah raga sepak bola dan bidang agama saja seperti hadrah. Saya sengaja dipindahkan disini dalam upaya membangun sekolah agar tidak ketinggalan. Sekolah tersebut belum mencapai prestasi yang diharapkan. Saya berupaya mengaplikasikannya dengan cara memperbaiki proses belajar mengajar dengan menanamkan disiplin dalam frekuensi kehadiran guru, melakukan evaluasi, mendisiplinkan cara belajar siswa”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah selalu berupaya memperbaikinya dengan menanamkan disiplin, memperbaiki proses belajar mengajar, dan membangun karakter agar supaya tercapai suatu peningkatan prestasi yang diinginkan warga sekolah dan masyarakat.

Pernyataan kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa, SMAN Sukowono merupakan sekolah yang masih perlu diperbaiki. Dijelaskan bahwa, sekolah tersebut belum menunjukkan kualitas. namun, kepala sekolah tersebut berupaya memperbaikinya dengan menanamkan disiplin, memperbaiki proses belajar mengajar, dan membangun karakter. Upaya mencapai prestasi tersebut merupakan pengalaman beliau ketika menjabat wakil kepala sekolah di SMAN 2 Jember.

Secara legal formal kepala sekolah sebelumnya tentu sudah ada Permendiknas No28 Tahun 2010 namun belum maksimal berjalan sehingga realitanya sekolah

tersebut belum mengalami perubahan. Sehubungan adanya rolling lokasi kepemimpinan, kepala sekolah menduduki kepala sekolah 3 tiga tahun berjalan. Kepala sekolah menginginkan perubahan sehingga berusaha keras mengaplikasikan Permendiknas No 28 Tahun 2010 kepala sekolah tersebut berusaha mengejar ketinggalan. Hal ini dilandasi pengalaman kepala sekolah yang sangat lama menduduki jabatan wakil kepala sekolah di SMAN 2 Jember. Maka dia berusaha menanamkan disiplin untuk mencapai prestasi. Kepala sekolah tersebut sangat aktif dalam hal ini memperbaiki segala kekurangan.

Disamping itu kepala sekolah menjelaskan disiplin dalam menuju sekolah berkualitas antara lain ternyata untuk menguasai hal tersebut kepala sekolah perlu menguasai kompetensi supervisi pendidikan yang memadai. Hasil wawancara salah satu bentuk disiplin yang dibutuhkan kepala sekolah agar dapat berhasil dalam tugasnya sebagai supervisor pendidikan adalah membangun semangat guru, disiplin dalam hal ini kepala sekolah harus disiplin memonitoring, agar semangat dalam mematuhi peraturan sekolah misalnya masuk sekolah, seragam yang telah ditentukan lebih-lebih dalam memberikan ilmu mengajar, senantiasa semangat, tidak malas-malas. Hal ini seperti pernyataan dari kepala sekolah sebagai berikut:

“Seorang guru harus semangat disiplin, tidak malas-malas, berkarakter bagus dalam mengajar”. (Wawancara 4/8/2016 lokasi di SMAN Sukowono)

Pernyataan kepala sekolah mengharapkan bahwa guru tidak bermalas-malasan, harus disiplin, mempunyai karakter yang baik dan mampu menciptakan prestasi. Karena guru merupakan kelompok profesional yang penting dalam proses belajar di sekolah. Aktivitas guru sangat menentukan keefektifan proses belajar mengajar. hal tersebut untuk menuju sekolah yang sukses.

Untuk itu kepala sekolah dalam hal ini kepala sekolah berusaha menerapkan pendekatan *emotional intelligensi* yakni dalam melakukan tindakan pada setiap guru harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing guru. Sehubungan SMAN Sukowono terletak Jember pinggiran utara. Semangat kerja yang dimaksud adalah

berkaitan dengan semangat disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar dan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan profesi. Disini kepala sekolah telah menetapkan ketentuan waktu yakni para siswa masuk pukul 07.00 tepat, jika terlambat tidak diperbolehkan masuk sampai menunggu selesai doa dan pintu dibuka pada pukul 07.30. Peraturan ini tidak terkecuali untuk semua guru yang mengajar pukul 07.00 tidak pandang bulu bagi yang terlambat tetap harus mematuhi peraturan.

Menggunakan prosedur kerja yang seragam kepala sekolah telah menetapkan disiplin bagi yang tidak seragam disuruh pulang untuk ganti baju seragam yang telah ditentukan. Mengkritik pekerjaan bawahan, kepala sekolah melakukan disiplin dalam memonitoring guru dalam mengajar. Dalam hal ini kepala sekolah menetapkan peraturan bahwa guru harus mengajar dengan disiplin. Apabila guru tidak bisa hadir harus memberi tugas pekerjaan siswa yang dilaksanakan oleh guru piket agar kelas tidak kosong. Wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Saya sebagai kepala sekolah mendapat tugas di SMAN Sukowono memimpin sekolah dengan berdasar peraturan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain kepala sekolah harus disiplin, profesional, prestasi, bersikap. Sehubungan dengan disiplin maka menetapkan waktu, menggunakan prosedur kerja mengkritik pekerjaan bawahan”. (Wawancara 4/8/2016 lokasi di SMAN Sukowono)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam rangka membangun disiplin, profesional, prestasi, bersikap, selalu berpedoman pada peraturan legal formal yaitu Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang selalu diberlakukan terhadap warga sekolah baik terhadap siswa maupun guru serta karyawan lain yang bertugas sebagai pendukung proses belajar mengajar dalam sekolah.

Sehubungan dengan peraturan legal formal, bahwa kepala sekolah harus mampu mengembangkan keprofesian berkelanjutan meliputi pengetahuan keterampilan, sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, managerial, kewirausahaan supervisi dan sosial. Menyikapi dalam peraturan ini kepala sekolah menjelaskan peranannya mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan

harapan kepada bawahan, mengawasi bawahan, menyenangkan bawahan, membuat diri mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, senang bermusyawarah, menentramkan bawahan memperlakukan bawahan setara dengan dirinya bersikap terbuka. Hasil wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

“Dalam rangka melaksanakan tugas, saya sebagai kepala sekolah harus melaksanakan peraturan yang terdapat dalam Permendiknas No 53 Tahun 2010 diantaranya kepala sekolah harus mampu membangun sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian managerial, maka saya mengikuti aturan yang telah dibakukan. Saya harus mengawasi tugas apa yang dilakukan bawahan. Mereka disiplin apa tidak. Saya harus berusaha untuk diisenangi bersifat sejuk, kekeluargaan, musyawarah, ngayomi, menyelesaikan permasalahan, *tepa selira*”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Ungkapan tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah mempunyai peranan penting dan strategis dalam rangka membangun karakter pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian managerial dengan berlandaskan Permendiknas No 53 Tahun 2010.

Berdasarkan pada pernyataan kepala sekolah yang bernama Edi Suyanto, menurut kepala sekolah tersebut, ingin menjadi pemimpin yang profesional, yakni kepemimpinan dalam legal formal. Membentuk jiwa disiplin, bahkan dia mengawasi dengan ketat apabila tidak disiplin. namun satu sisi, kepala sekolah berharap dapat disenangi, kekeluargaan, *tepa selira*. Tindakan yang diajarkan oleh kepala sekolah, bagi yang tidak disiplin dalam bekerja, maka ada resikonya. Jika masih ada yang melanggar, maka, kepemimpinan yang efektif tersebut tidak akan tercapai. Yang memang seharusnya terjadi, ketika pemimpin menjumpai stafnya yang melanggar disiplin, maka kepala sekolah tersebut mendidik secara kekeluargaan, diajak musyawarah, menciptakan suasana melindungi, melakukan sikap *tepa selira*, maka kinerja akan berjalan optimal.

Permendiknas No 28 Tahun 2010 yang antara lain kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka kepala sekolah melakukan tindakan antara lain selalu mendorong dan memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerja dan

mengajar. Kepala sekolah SMAN Sukowono telah memberikan standar untuk pengembangan perilaku guru (*Standardizing*) memberikan pengarahan tindakan kepada guru (*Directing*) mendemonstrasikan ketrampilan mengajar tertentu (*demonstrating*) melakukan negosiasi (*Negotiating*) menyelesaikan problem (masalah yang dihadapi guru. Membesarkan hati guru (*Encouraging*) mengklarifikasikan permasalahan yang dihadapi guru (*Clarifying*) dan selalu mendengarkan keluhan guru (*Listening*). Hasil wawancara sebagai berikut :

“Menyikapi peraturan permendiknas No 28 Tahun 2010 diantaranya kepala sekolah harus mampu mengembangkan profesional maka saya harus memotivasi guru, menyemangati guru dalam kinerjanya sebab manusia itu tidak lepas dari permasalahan. Jika tidak ada solusi ya kinerjanya rusak maka ya tugas saya”. (Wawancara 10/6/2015 lokasi di SMAN Sukowono)

Ungkapan ini menjelaskan bahwa, Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mencapai kinerja ikut berupaya, yakni memberi semangat para guru, memotifasi dengan optimal. Harapan-harapan ini ternyata cocok dengan teori kearifan lokal Jawa, seperti simbol matahari, bulan, dan sebagainya.

Apabila melihat bagaimana perilaku kepala sekolah dalam memimpin lembaga SMAN Sukowono ini maka dapat dikatakan bahwa kepala sekolah ini menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi yakni memberikan gaya tingkah laku pemimpin yang menggambarkan sampai sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan saling percaya saling menghargai dan saling hangat. Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Menurut Fieder (1967) gaya kontingensi beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Berdasarkan teori tersebut

sebagai kepala sekolah SMAN Sukowono dalam memimpin menyesuaikan dengan karakter dan situasi lingkungan sekolah.

SMAN Sukowono merupakan lingkungan masyarakat Madura sementara kepala sekolah adalah suku Jawa maka kepala sekolah memfokuskan perhatiannya lebih luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Kepala sekolah SMAN Sukowono ini sangat paham akan karakter perilaku dan watak-watak masyarakat Madura sehingga statusnya sebagai kepala sekolah menyesuaikan dengan situasi kondisi. Kepala sekolah tersebut mampu beradaptasi kepada siapa yang dihadapi. Berdasarkan realitas di SMAN Sukowono tersebut kepala sekolah sebagai orang Jawa dan dibesarkan dalam lingkungan masyarakat Jawa telah mampu merefleksikan gaya kepemimpinannya yakni kontingensi yakni mendidik para siswa para guru, para karyawan yang rata-rata berlatar belakang Madura dengan konsep-konsep Jawa.

Tindakan yang diterapkan oleh kepala sekolah menghasilkan perubahan sikap pada siswa yakni tentang disiplin masuk sekolah, mengikuti jam pelajaran, disiplin pulang sekolah dengan tertib, disiplin pulang sekolah dengan peraturan doa bersama sebelum pulang. Tidak ditemui siswa tawuran, tidak ditemui siswa berkeliaran. Realitas demikianlah boleh disebut sebuah prestasi.

Hal lain tidak mengherankan bahwa, SMKN 4 Jember mencapai prestasi bertaraf internasional yakni pada tahun 2012 meraih Sertifikat Manajemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI. Adapun realitas penghargaan tersebut seperti dikatakan oleh kepala sekolah antara lain sebagai berikut:

“Untuk dapat mencapai sekolah bertaraf Internasional sangat diperlukan adalah komitmen kepala sekolah untuk mensupport, memotivasi, mengarahkan agar warga sekolah berkomitmen dan berusaha keras. Untuk mewujudkan terlaksananya peningkatan mutu yang di harapkan adalah berusaha mempelajari, mengikuti, memahami dan melaksanakan setahap demi setahap secara berkelanjutan. dan semua upaya itu di legalisasi oleh lembaga sertifikasi URS. Saya tidak boleh menyerah walaupun maka tindakan

terbesar saya adalah mengantar SMKN 4 Jember untuk menjadi SMK RSBI menerapkan SMM ISO 9001:2000 sejak tahun 2005 dan berhasil meraih sertifikat pengakuan ISO dari URS tahun 2007. Pada awal kegiatan ini sempat berhenti karena belum dana bantuan yang kami ajukan ke pemerintah ternyata tidak turun. Berkat usaha dengan susah payah dari warga sekolah akhirnya tercapailah tujuan yaitu status RSBI bersertifikat SMM ISO 9001:2000. SMKN 4 Jember tahun 2010 saya perhatikan ada potensi untuk mengadopsi Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008. Potensi tersebut pertama saya selaku kepala sekolah sudah punya pengalaman untuk meraih SMM ISO. Kedua tahun 2008 SMKN 4 baru saja diakreditasi dan mendapat score A, Ketiga SDM di SMKN 4 mempunyai keinginan besar untuk bersaing dengan SMKN 1 Jember. Kondisi tersebut diatas adalah modal besar untuk penyempurnaan sistem manajemen yang tidak terlalu beresiko besar baik terhadap perilaku SDM, teknologi maupun ekonomis karena perubahan ini terencana, bertahap dan berkelanjutan". (Wawancara 11/6/2015 lokasi di SMKN 4 Jember)

Menurut pendapat peneliti, bahwa dalam rangka mencapai sekolah bertaraf internasional maka sebagai kepala sekolah bertanggungjawab untuk berusaha mendukung, memotivasi, mengarahkan, bagaimana upaya meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah tersebut menunjukkan seorang pemimpin yang aktif, tidak pantang menyerah, memiliki kepedulian untuk memajukan sekolah agar berkualitas. Kepala sekolah yang profesional tidak mementingkan kepentingan pribadi, dapat menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif dan berkarakteristik. Hal ini didasarkan pada sikap, harapan dan perilaku nyata yang diwujudkan dalam pengelolaan sekolah. Hubungannya dengan konsep kepemimpinan Hastabrata, kepala sekolah tersebut bercirikan pada *laku hambeging baskara* dan *laku hambeging samudra*. Dua simbol matahari dan laut sangat dimiliki oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah SMKN 4 Jember pada tahun 2011 meraih Sertifikat Manajemen ISO 9000 dan satu predikat SMK RSBI (Sunyoto, 2012). Gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut berdasarkan tuntutan undang-undang RI No 20 Tahun 2000 Kemendikbud 2011. Sistem pendidikan dan kebudayaan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang

bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Sesuai tuntutan undang-undang kemendikbud, maka salah satu faktor keberhasilan pendidikan adalah pembangunan sumber daya manusia (SDM). Sementara peringkat Internasional SDM Indonesia berdaya saing rendah secara global. Berdasarkan penelitian UNDP pada tahun 2007 tentang HDI (Human Development Index) Indonesia menduduki peringkat ke 107 dan 117 dari negara yang diteliti dibanding dengan negara-negara ASEAN yang dilibatkan. Indonesia paling rendah. (HDI report 2007/2008) salah satu unsur utama dalam penentuan komposisi index pengembangan Indonesia (Human Development Index) yakni tingkat pengetahuan pengetahuan bangsa atau pendidikan bangsa (Sunyoto, 2012). Kualitas SDM bidang pendidikan di kabupaten Jember masih belum maksimal. Hal itu mempengaruhi tinggi rendahnya mutu pendidikan di kabupaten Jember walaupun Jember adalah kabupaten yang cukup potensial dibidang kekayaan alam namun keunggulan SDM adalah sangat dipentingkan pada era persaingan global. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah para guru, siswa, dan karyawan.

Seperti dinyatakan oleh Direktorat Pengembangan SMK di Jakarta (Sunyoto, 2012) keunggulan komparatif saja tidak cukup maka dibutuhkan keunggulan kopetitif tenaga kerja yang akan memasuki persaingan pasar global. Lulusan SMK tidak hanya disiapkan untuk mendapatkan peluang kerja di dalam negeri tetapi harus dipersiapkan untuk bersaing mendapatkan pekerjaan diluar negeri dan mampu bersaing dengan tenaga kerja baik didalam maupun diluar negeri.

Untuk mengejar hal tersebut, pemerintah menyelenggarakan pendidikan bertaraf Internasional (Peraturan pemerintah No 19 tahun 2005 pasal 65 ayat 1) berbunyi pemerintah bersama Pemda menyelenggarakan satu sekolah pada jenjang pendidikan dasar. Berdasarkan hal tersebut maka kepala sekolah SMKN 4 Jember berjuang mengejar ketinggalan mutu pendidikan seperti yang telah diamanatkan

dalam UUD No Tahun 2003 pasal 50 ayat 3 dinyatakan bahwa pemerintah atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu-satuan pendidikan yang bertaraf Internasional dan peraturan pemerintah tahun 2005 pasal 65 ayat 1, dinyatakan bahwa pemerintah bersama-sama pemerintah daerah menyelenggarakan sekolah pada jenjang pendidikan dasar. Satu sekolah pada jenjang pendidikan menengah untuk di kembangkan menjadi sekolah betaraf Internasional.

Kebijakan Direktorat pendidikan menengah kejuruan di Jakarta pendidikannya sampai tahun 2009 mendorong SMK untuk dapat mewujudkan 247 SMK RSBI (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional) diseluruh Indonesia dan minimal 1 SBI dan 1 RSBI di setiap kabupaten. Salah satu syarat SBI atau RSBI adalah penerapan sistem manajemen mutu (SMM)/ SO di SMK (Direktorat Pembinaan SMK 2008).

Kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember mengisyaratkan bahwa SMP/SMA/SMK di Jember yang dipandang mampu didorong untuk menerapkan/so tersebut (kabag SMP/SMA/SMK kabupaten Jember 2008) untuk menjawab masalah ini sunyoto kepala sekolah SMKN 4 yang terletak dipinggiran barat kota Jember dalam memimpin menerapkan konsep kepemimpinan Jawa dan berhasil membina sekolah hingga mendapatkan penghargaan. Prestasi dalam seni budaya terbukti pada Festival Seni Internasional Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (P4TK).

Beberapa bentuk keberhasilan yang dilakukan oleh kepala sekolah telah diteruskan oleh penggantinya yakni bapak Bambang Supriyanto, S.Pd., seorang kepala sekolah yang menduduki jabatan mulai tahun 2014. Sejak tahun tersebut kemajuan sekolah ternyata semakin meningkat, para siswa berprestasi dalam akademik seperti lomba multimedia ternyata mendapatkan prestasi Internasional sedangkan prestasi non akademik terbukti dalam bidang teater mendapatkan predikat Juara 1 Tingkat Nasional. Hal ini dikatakan oleh Wakil kepala sekolah sebagai berikut:

“Bahwa setelah kepala sekolah yang dulu pensiun maka kami semua tetap bersemangat untuk lebih maju, dan ternyata pada kenyatannya dalam setiap olimpiade SMKN 4 Jember berhasil meraih juara”.
(Wawancara 17/2/2017 lokasi di SMKN 4 Jember)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa di SMKN 4 Jember terjadi estafet kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah lama karena pensiun diteruskan oleh wakil kepala sekolah tanpa ada gejolak dan perubahan yang berarti.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah SMKN 4 Jember, ternyata walaupun kepala sekolah yang bernama Sunyoto tersebut pensiun, tetap bersemangat ikut memajukan sekolah, sehingga sekolah tersebut mampu bertahan setiap olimpiade, SMKN 4 Jember berhasil meraih juara. Bapak Sunyoto selalu bersemangat dan mempunyai harapan kedepan untuk sekolahnya. Karakter kepala sekolah tersebut jika dihubungkan dengan konsep kearifan lokal dalam Hastabrata yakni Handarbeni, angrasa wangi, yakni melindungi. Kepala sekolah merasa memiliki sehingga berusaha melindungi.

Realitas di SMPN 1 Kencong ternyata kepala sekolah memiliki visi yang jelas terhadap masa depan sekolah yang diunggulkan seperti tujuan sekolah harapan guru, siswa, administrasi yakni mewujudkan manusia yang bertaqwa kepada Tuhan YME dari kelulusan diharapkan oleh guru menjadi lulusan yang santun berbudaya, dan realitas di SMPN 1 Kencong. Kepala sekolah sportif dimana guru dengan kinerja yang baik diberi pujian/reward. Hal ini terdapat pada guru bernama Drs Lega. Drs Lega adalah guru yang aktif. Beliau seorang dalang yang senantiasa memberikan sikap yang baik melalui seni maka terbentuklah dari hasil kinerja Drs Lega dari Fasilitasi Komunitas Budaya Masyarakat (FKBM). Sekolah tersebut mendapatkan bantuan dana pengembangan budaya

Prestasi yang lain tampak pada prestasi kelulusan tertinggi UNAS dengan nilai 8,64 se kabupaten Jember, disamping peringkat 1,2 FLS juga juara 1 lomba PMR, se- Kabupaten Jember. Wawancara kepala sekolah sebagai berikut:

“Dalam rangka penilaian kinerja yang sungguh berkualitas jujur berusaha melestarikan maka saya sebagai guru seni telah mendapatkan kesempatan mengembangkan seni di SMPN Kencong”.
(Wawancara 5/3/2015 lokasi di SMPN Kencong)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa dalam melaksanakan peraturan legal formal kepala sekolah menerapkan teori keori kontingensi (*Contingency Style*). Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Gaya kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang luas yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria pemimpin. Mencermati realitas di lapangan kepala sekolah dalam membina lembaganya yakni dalam memberikan pesan dalam bentuk ungkapan Jawa seperti diungkapkan dalam peribasan, bebasan, saloka.

Berdasarkan hasil pengamatan penelitian sekolah menengah negeri di Kabupaten Jember berdasarkan legal formal Permendiknas No 28 Tahun 2016 yang antara lain kepala sekolah harus mewujudkan berbagai wujud prestasi. Unsur penting dalam perspektif kepemimpinan, tidak hanya hal-hal yang berkaitan dengan inteligensia, intelektualitas, kepiawaian managerial, namun karakter individu sangat berpengaruh dalam mencapai prestasi. Dalam hal ini kepala sekolah menanamkan pribadi-pribadi para guru antara lain bekerja dengan semangat rajin, jujur kompeten, menguasai diri, setia, berpandangan luas, adil, memperhatikan orang lain. Semua bentuk perilaku ini terefleksi pada konsep *Hasta Brata*. Berdasarkan realita sekolah menengah di Kabupaten Jember mengenai hal prestasi maka dapat ditarik proposisi minor 3 antara lain:

Proposisi 3: Pencapaian prestasi dengan mengaplikasikan gaya legal formal dan memperhatikan aspek budaya lokal menghasilkan prestasi sekolah yang optimal.

Beberapa aspek yang terdapat dalam Permendiknas No 28 Tahun 2010 yakni disiplin, karakter dan prestasi telah diimplementasikan oleh para kepala sekolah. Realitasnya kinerja sekolah tidak berhasil dengan optimal. Oleh karena itu kepala sekolah dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan legal formal mensinergikan dengan bentuk-bentuk budaya lokal yang disesuaikan dengan latar belakang, situasi dan kondisi masyarakat.

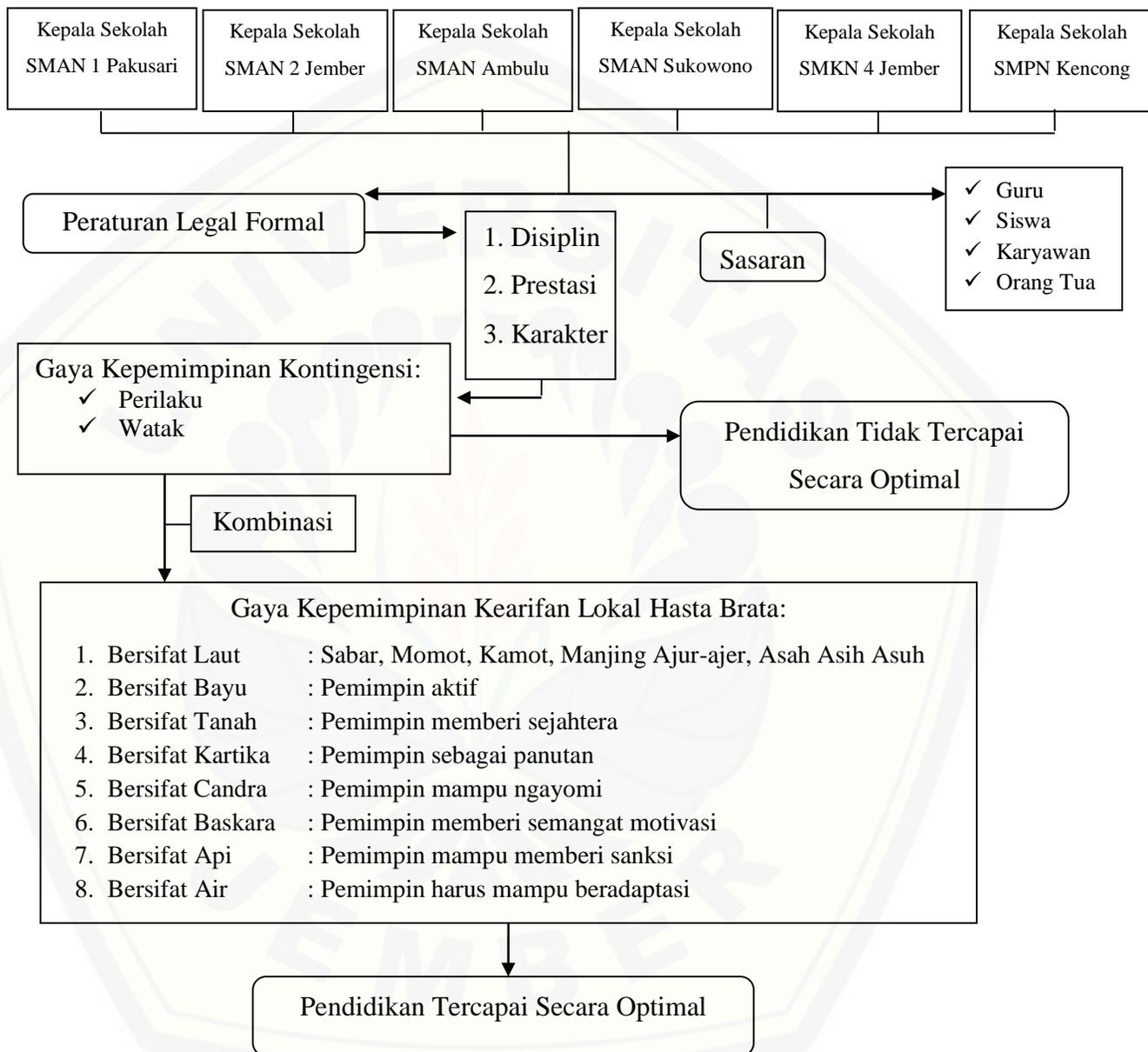
Berdasarkan proposisi minor 1, 2, 3 maka dapat ditarik proposisi mayor:

Proposisi mayor:

Akomodasi terhadap kearifan lokal dalam kepemimpinan legal formal menentukan keberhasilan pencapaian tujuan.



Tabel 7.1 Recommended Model Kepala Sekolah Menengah di Kabupaten Jember



BAB 8. KESIMPULAN

Disertasi ini berjudul “Kearifan Lokal Dalam Institusi Publik (Studi Gaya Kepemimpinan Hastabrata Pada Sekolah Menengah di Kabupaten Jember) membahas tentang kepemimpinan yakni kepala sekolah sebagai kekuatan inti organisasi yang bertugas menjalankan misi, tugas dan tujuan agar kohesif dan koheren.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa, para kepala sekolah menengah di Kabupaten Jember yang diteliti, melaksanakan peraturan legal formal dengan menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi yang dikombinasikan dengan bentuk kearifan lokal. Hal ini terjadi karena kepemimpinan legal formal dengan gaya kontingensi ketika diterapkan tidak cukup memadai dan belum bisa menjawab secara keseluruhan permasalahan pendidikan sehingga mengakibatkan kinerja tidak optimal. Namun, ketika kepala sekolah dalam memimpin menerapkan aturan legal formal dengan gaya kepemimpinan kontingensi serta menyisipkan kultur setempat yakni kearifan lokal kinerja berhasil dengan optimal. Hal ini menarik dan penting diteliti sebagai kontribusi untuk pengembangan teori kepemimpinan. Berdasarkan fakta di lapangan tersebut maka ada beberapa permasalahan yaitu Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakan pada sekolah menengah di Kabupaten Jember.

Dalam menjalankan kepemimpinan, seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah memiliki gaya tersendiri karena gaya adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Perilaku para pemimpin demikian disebut gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Ada beberapa gaya kepemimpinan, salah satu diantaranya adalah gaya kepemimpinan kontingensi.

Untuk memecahkan permasalahan ini peneliti menelaah lebih dalam gaya kepemimpinan kontingensi dengan berdasar pada teori Fidler (1967). Teori ini cukup

penting karena dapat dijadikan acuan teoretik penelitian yang relevan dengan permasalahan yang dibahas.

8.1 Temuan Empirik

Masyarakat Jember secara sosiologis merupakan percampuran dua budaya dominan sehingga sering disebut dengan masyarakat *Pandalungan*, sedangkan secara geografis sosial dapat dibagi menjadi tiga wilayah yakni masyarakat Madura di sebelah utara, masyarakat Jawa pada bagian selatan dan di wilayah kota merupakan percampuran budaya antara masyarakat Jawa dan masyarakat Madura. (Yuswadi, 2008). Kedua kelompok masyarakat, yakni Jawa dan Madura yang berbeda karakter tersebut ternyata membawa konsekuensi pada gaya kepemimpinan kepala sekolah menengah dalam melaksanakan tugas manajerial.

Pertama, wilayah bagian utara yang didominasi masyarakat Madura penerapan kepemimpinan kepala sekolah menengah dengan pendekatan legal formal dan gaya kepemimpinan kontingensi diterapkan dengan disiplin dan tanggung jawab. Namun demikian, gaya kepemimpinan kontingensi belum mencukupi untuk membangun kinerja sekolah yang optimal. Oleh karena itu kepala sekolah menengah di wilayah ini selain menerapkan konsep *position power* juga menyisipkan kearifan lokal yang bersifat *ngayomi*, *mbapaki* dan *nggelar nggulung* dalam istilah Jawa, sebagaimana karakter seorang pelindung terhadap para bawahan dan para siswa. Menyisipkan cara demikian baik para siswa maupun bawahan merasa tidak tertekan. Sebagaimana diilustrasikan pada kasus SMAN Pakusari dan SMAN Sukowono yang pada penyelesaian kasus pemukulan siswa oleh guru, kepala sekolah tidak semata-mata langsung memberikan sanksi, namun kepala sekolah melakukan penyelesaian dengan melakukan pendekatan pribadi, pembinaan dan musyawarah terhadap guru dan orang tua siswa.

Kedua, wilayah pusat kota yang masyarakatnya beragam yakni percampuran antara masyarakat Jawa dan Madura. Penerapan kepemimpinan kepala sekolah secara legal formal diterapkan dengan disiplin relatif ketat. Gaya kepemimpinan kontingensi dengan menekankan pada rincian tugas pada bawahan dan penerapan disiplin pada para siswa diterapkan dengan tegas. Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya kepala sekolah juga menerapkan kearifan lokal yang sesuai dengan suasana sekolah, seperti selalu berkomunikasi dengan para bawahan dan menegakkan aturan tanpa pandang bulu. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah menjadi panutan dan selalu bertindak tegas dalam menegakkan aturan yang ditetapkan. Sebagaimana kasus konflik antar guru di sekolah tersebut, kepala sekolah tidak semata-mata memberikan sanksi pada guru tersebut, namun dengan menerapkan pendekatan kekeluargaan, dan kunjungan ke rumah para bawahan. Sikap kepala sekolah yang selalu tegas, namun tetap menjaga komunikasi yang baik dan menjaga harmoni tersebut dalam konsep budaya Jawa (*Hastabrata*) dapat dikenal dengan *Laku Hambeging Kartika*

Ketiga, penerapan kepemimpinan kepala sekolah di wilayah selatan yang didominasi masyarakat Jawa, gaya kepemimpinan kontingensi yang juga bersifat legal formal, dalam implementasinya banyak disisipkan budaya Jawa. Dalam kepemimpinannya kepala sekolah tetap menegakkan aturan legal formal dengan disiplin dan penuh keadilan, namun dalam pelaksanaannya selalu berprinsip” terbuka” dan *ngayomi*. Sebagaimana kasus “guru menendang siswa pada waktu upacara” dalam peristiwa tersebut kepala sekolah tidak langsung memberi sanksi, namun diselesaikan kepala sekolah dengan cara musyawarah dan pendekatan kunjungan kepada orang tua siswa. Tindakan Kepala Sekolah yang demikian merupakan cerminan pemimpin yang bersifat “*ngayom*” memberikan ketenangan kepada semua pihak. Pemimpin tidak kenal lelah bergerak kemana saja ketempat sumber masalah untuk didamaikan. Perilaku kepala sekolah yang demikian karena ia menerapkan konsep “*Laku Hambeging Samirana*” yaitu bagaikan udara yang selalu mengisi

ruang-ruang kosong dan bisa berada dimana saja. Dalam konsep Hastabrata, tindak kepala sekolah yang demikian dikenal dengan perilaku sosok pemimpin yang bisa *Momot lan kamot*, yaitu kepemimpinan yang mampu menerima segala kritikan tanpa emosi, *nggelar nggulung* bahwa pemimpin mempertimbangkan dengan sabar segala peristiwa yang terjadi dan *Asah asih asuh*, yang bermakna *Laku Hambeging Samodra* yaitu pemimpin berwawasan luas dan sabar.

Hasil temuan empiris tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan sekolah menengah pada masyarakat Jember yang terbagi menjadi 3 (tiga) wilayah yakni masyarakat Jawa, Madura dan Pandalungan, pada dasarnya kepala sekolah disamping mencerminkan aspek-aspek formal yakni berdasar peraturan Permendiknas No 28 Tahun 2010 dengan menerapkan gaya kontingensi juga menyisipkan aspek-aspek informal yakni selalu menyisipkan konsep-konsep kearifan lokal yang dalam budaya Jawa berada dalam konsep Hastabrata.

Berdasarkan temuan pada ketiga wilayah komunitas masyarakat yang berbeda yakni masyarakat Madura, masyarakat Jawa dan masyarakat *Pandalungan* tersebut, maka hal ini telah menjawab rumusan permasalahan tentang penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dilaksanakan pada sekolah menengah di Kabupaten Jember. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan model Jawa ternyata bisa diterapkan pada berbagai kondisi masyarakat secara umum baik masyarakat Jawa, masyarakat Madura, maupun masyarakat Pandalungan sebagaimana yang peneliti temukan di lapangan.

8.2 Temuan Teoretis

Hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di Kabupaten Jember menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat legal formal dengan menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi, ternyata sedikit banyak melibatkan aspek budaya lokal dalam pembentukan disiplin, karakter dan prestasi.

Menurut Fidler (1967) kepemimpinan kontingensi akan efektif jika memperhatikan tiga faktor yaitu: 1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan (*Leader-member relation*). Hubungan ini menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin tersebut bisa dipercaya dan disukai oleh bawahan dan sejauh mana kemauan bawahan untuk bisa mengikuti petunjuk pemimpin; 2) Struktur Tugas (*the task structure*). Struktur ini menjelaskan sejauh mana tugas-tugas tersebut dilengkapi petunjuk dengan rinci dan dengan prosedur yang baku; 3) Kekuatan Posisi (*position power*). Kekuasaan posisi ini menjelaskan sejauh mana pemimpin misalnya menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penurunan pangkat.

Dua faktor tersebut diatas, yakni hubungan pemimpin dan bawahan serta struktur tugas tampaknya dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas-tugas kerja sama diantara karyawan. Namun, pada faktor yang ketiga yakni kekuatan posisi (*position power*) pemimpin tidak boleh sewenang-wenang menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman, penurunan pangkat, sehingga kinerja sekolah tidak optimal. Kepemimpinan dalam teori kontingensi Fiedler yang ketiga, yakni kekuatan posisi (*position power*) jika diimplementasikan maka menurut peneliti faktor tersebut akan mempengaruhi tidak optimalnya dalam mencapai kinerja.

Pada realitanya apabila pemimpin berperilaku keras, otoriter, keras, seperti menurunkan pangkat, membentak, marah-marah, mengancam, memegahkan diri, tidak menjaga perasaan, dan tidak mempunyai kerendahan hati, merupakan tindakan yang tidak mencerminkan kearifan lokal, sehingga kinerja sekolah tidak optimal, hal ini karena bawahan merasa tidak nyaman. Sebaliknya untuk menuju kepemimpinan yang efektif, maka seharusnya kepala sekolah dalam prakteknya disamping melaksanakan kepemimpinan legal formal, juga menyisipkan kearifan lokal yang lebih mudah ditangkap dan bisa menyesuaikan situasi kondisi untuk diterima anak didik, guru dan karyawan. Dengan demikian, kinerja sekolah relatif berhasil dengan optimal. Dalam pembinaan moral, bentuk *ungkapan-ungkapan, tuturan-tuturan*

menjelaskan bahwa guru sebagai pendidik harus bisa *digugu* dan *ditiru*, sikap *manjing ajur-ajer*, sikap *ngayomi*, sikap *asah asih asuh*.

Berdasarkan beberapa fakta tersebut maka teori kepemimpinan kontingensi menurut Fidler (1967) dalam faktor *position of power* dalam pelaksanaannya perlu dilengkapi kearifan lokal. Dengan demikian gaya kepemimpinan legal formal yang memperhatikan aspek budaya kearifan lokal, dalam penegakan disiplin, pembentukan karakter, pencapaian prestasi cenderung berhasil dengan efektif.

8.3 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi bahwa gaya kepemimpinan kontingensi yang diterapkan oleh kepala sekolah tidak bisa hanya didasarkan aturan legal formal. Konsep tersebut tidak menjelaskan fenomena di sekolah, namun apabila konsep tersebut dilengkapi kearifan lokal kultural dengan bentuk *Hastabrata*, bahwa pemimpin harus *manjing ajur ajer*, pemimpin harus *nggelar nggulung*, pemimpin harus *asah asih asuh* maka kepemimpinan tersebut akan bisa diterima. Berdasarkan temuan di lapangan tersebut ternyata kepala sekolah selain menerapkan aturan regulatif perlu peraturan kultural.

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan, penulis perlu memberikan beberapa rekomendasi atau saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan baik secara akademis maupun empiris sebagai berikut: 1) Pemerintah Kabupaten Jember dalam hal ini. Dinas Pendidikan diharapkan mampu mengembangkan konsep kearifan lokal dalam melandasi kepemimpinan pendidikan. Mampu mewujudkan kinerja kepemimpinan pendidikan yang optimal sehingga target, sasaran maupun tujuan dapat dicapai dengan tuntas, cepat, efektif dan efisien; 2) Pemerintah Kabupaten Jember diharapkan mampu menciptakan hubungan kerja antara atasan dan bawahan secara harmonisasi sosial dengan melandaskan konsep kearifan lokal yang akhirnya dapat dicapai kinerja dengan optimal.

Penelitian ini dapat memberikan nilai tambah (*Added Value*) pada kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pemerintah Kabupaten Jember perlu mengembangkannya. Selain itu penelitian ini dapat memberikan nilai positif pada satuan kerja lain di lingkungan Pemerintah Daerah.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman. 1987. *Beberapa Pemikiran Tentang Otonomi Daerah*. Jakarta: Media Sarana Press.
- Alfiathur, Tanto. 2008. *Implementasi Pola Kepemimpinan Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Andrew, Damon Patric Semons, 2004. *The Effect of Congruence of Leadership Behaviours on Motivasion, Commitment, and Satisfaction of College Tennes Players*. The Florida State University, Dissertation Unpublished.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1997. *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifaktor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M., 1960, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper and Brothers.
- Bellone, Carl J. 1982. *Structural Vs. Behavioral Change: the Civil Service Reform Act of 1978. Review of Public Personnel Administration, Vol. 2, No. 2, 59-67 (1982)*. London: SAGE Publication .
- Berger, L.P dan Luckman, 1966. a. *The Social Contruction of Reality A Theories in the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Berger, L.P dan Luckman. 1990. b. *The Social Construction of Reality*. (terj) Teri Hasan Basri. Jakarta. LP3S.
- Blake, RR.and.J.S Moulon, 1978. *The New Managerial Grid Houston TX, Gult Publishing*.
- Budianto, Nanang. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Total Quality Management. Wajah Baru Islam di Lingkungan*. Jember: PTAI.
- Bungin, Burhan. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Chandler,R.C. & JC Plano 1988. *The Public Administration Dictionary Second Edition*. Santa Barbara,CA: ABC-Clio Inc.
- Chariri dan Ghozali. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Creswell, J.W. 2000. *Research Design, Qualitative and Quantitative Approaches*. Lincoln: University of Nebraska.

- Crucksank, D. 1987. *Reflective teaching: the Preparation of Students of Teaching*. Reston, VA: Assosiation of Teacher Education.
- Danuredjo. 1977. *Otonomi Indonesia Ditinjau dalam Rangka Kedaulatan*. Jakarta: Laras.
- Darmoyo, Sri Bagus. 2008. *Model Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Davis, Gary A, Thomas dan Margaret A. 1989. *Effective Schools and Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dewantara, Ki Hajar. 1977. *Pendidikan Menengah*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa.
- Dewey, John. *Democracy and Education*. New York: Macmilan Co.
- Dunn,WN. 1994. *Public Policy Analysis, An introduction Engle Wood Clitts*. NJ..Prentice Hall.Inc.
- Effendy, Onong Uchajana,1994. *Komunikasi dan Praktek*. Bandung: Remaja Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta: Grasindo Rosdakarya.
- Eggen, Paul and Kauchak. 2004. *Strategi dan Model Pembelajaran Mengejar Konten dan Keterampilan Berfikir*. Jakarta: Indeks.
- Engel, Jennifer., 2003, *Fear of Success*, Educational Research Association, April, 21-25.
- Etzioni, A. 1967. a. *Mixed-Scarnning Athird Approach To Decision Making Public Administration Review*,27,385,392.
- Etzioni, A. 1982. b. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia dan Pustaka Bradjaguna.
- Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Fiedler, Fred E. & Chemers, Martin M. 1984. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept. 2nd ed* New York: John Wiley & Son.
- Frederickson, George. 2003. *Administrasi Negara Baru*. Jakarta: LP3ES.
- Frederickson, & Smith, 2002. *The Public Administration Theory Primer*. West View Press Oxford.

- Gibson, James, L. dkk. 1995. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. (terj). Jakarta: Binarupa Aksana.
- Gordon, Thomas. 2002. *Teachers Effectives Training*. Jakarta: Rajawali Press.
- Gorton, Richard A., 1983. *School Administration and Supervision. Leadership Challenges and Opportunities*. The USA: Wm. C. Brown Company Publisher.
- Gorton, R.A and Schneider G.T.1991. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Doboque: Wim C. Brown Publisher.
- Gordon, G J.1986. *Public Administration in America*. New York:
- Halpin, A.W.1966, a. *Theory and Research in Administration*, Macmillan, New York.
- Halpin, A.W. 1998. b. *Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995*. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2): 157-191.
- Hargens, Boni. 2011. Indonesia, Halo Soekarno. Kompas. Sabtu, 16 April 2011. Jakarta.
- Hencley, S.P., 1973. *Situational Behavioral Approach to the Study of Educational Leadership*, in L.C. Cunningham and W.J. Gephart (eds.), *Leadership: The Science and Art Today*. Itaska: Peacock Publishers.
- Henry, Nicholas. 1995. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Publik*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- House, Robert, J. 1971. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Jurnal Administrative Science Quarterly*. vol.16 no.3. pp. 321.339.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G., 1987, *Educational Administration: Theory, Research and Practice, Third Edition*, Random House, New York.
- Janet v Denhardt dan Robert B.2003. *The New Public Service An Approach to Reform*. New York.
- Jauhari, Hadziq. 2010. *Filosofi Tri Dharma Budi Santosa di Suara Merdeka*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Joni, T.R.2000. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin*. Malang: Erlangga.
- Kauchak, D dan Eggen, P. 2004. *Educational Psychology: Windows on Classrooms* (6th). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Kartono, K., 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Keban, Yeremias, T. 2004. a. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Gaya Media.
- Keban. Yeremias, T. 2011. b. Menuju Sistem Ketatalaksanaan Pemerintahan yang Baik. Diklatpim I Angkatan XXII LAN RI, 30 September 2011.
- Dewantara, Ki Hadjar. 1964, *Demokrasi dan Leadership*. Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa.
- KGPA, Mangkunegara IV. 1809. *Wedatama*. Jakarta Pusat: Pradnya Paramita.
- KGPA, Paku Alam X. 2017. *Ajaran Kepemimpinan Asthabrata Kadipaten Pakualaman*. Yogyakarta: Perpustakaan Pura Pakualaman.
- Koesoemahatmadja. 1979. *Pengantar Kearah Sistem Pemerintahan di Daerah di Indonesia*. Bandung: Bina Cipta.
- Kouzes dan Posner, 2003. *The Leadership Challenges. Tantangan Kepemimpinan*. (terj) oleh Revjani Sjahrial. Jakarta: Erlangga.
- Kusmanto, B. 2013. *Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan (Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.8, No.2)*. Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Matematika JPMIPA FKIP Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Liotard, Jean, Francois. 1984. *The Postmodern Condition*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Mastuti, Fauziyah. 2009. *Pola Kepemimpinan Organisasi Pendidikan di Jawa Tengah Ditinjau dari Filsafat Pendidikan Menurut Kaplan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Masyhud, M. Sulthon. 1992. a. *Studi Tentang Pembinaan Profesi Guru Melalui Beberapa Teknik Supervisi Pendidikan oleh Kepala Sekolah di SD Wilayah Eks Karesidenan Besuki*. Laporan Penelitian. Jember: PUSLIT UNEJ.
- Masyhud, M. Sulthon. 2009. b. *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Masyhud. M. Sulthon. 2011. c. *Pentingnya Pendidikan Karakter Bangsa dalam Era Global*. Jember. Universitas Mohammad Sroedji.
- Masyhud. M. Sulthon. 2012. c. *Metode Penelitian, Penuntun Teori dan Praktik Penelitian bagi Calon Guru dan Praktisi Pendidikan*. Jember: lembaga Pengembangan manajemen dan Profesi Kependidikan.

- McEwan, E.K. 2002. *7 Steps to Effective Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
- Mubarokah, Fajriyah. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta (Studi Rintisan SBI)*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Muhamdi, Ali. 2007. *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Pustaka Fahima.
- Muliati. *Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif bagi Kepala Sekolah*. www.lpmpsulsel.net/v2/attachments/2. diakses pada 18 Oktober 2017.
- Mulya, Sri Ratna Sakti. 1980. *Badrawrada KMSN*. Yogyakarta: Fakultas Sastra dan Kebudayaan Universitas Gadjah Mada.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munawaroh, 1995. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru*. Jombang: STKIP PGRI.
- Muslimatun. 2010. *Kepemimpinan Transformasional Bidang Pendidikan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sudirman Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang*. Semarang: IAIN .
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari, 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press.
- Norman, K Denzin. 2009. *Handbook Of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Northouse, Peter G., 1997. *Leadership Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Ornstein, C.Allan dan Francis P.Hunkins. 2004. *Curriculum, Foundation, Principles and Issues*. US: Pearson Education.
- Patton, CV dan D Sawicki, 1993. *Basic Methods of Policy, Analysis and Planning Englewood Cliffs*.NJ: Prentice Hall.
- Pongtuluran, Aris. 1995. *Kebijakan Organisasi dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta: LPMP.

- Prajayanti, Desy Utami, 2012. *Berkaca Pada Filosofi Tepas Selira Sang Juragan Kayu Sebuah Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa Joko Widodo (Volume 1 Nomor 1)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Purwadi. 2012. *Ensiklopedia Adat – Istiadat Budaya Jawa*. Yogyakarta: Pura Pustaka.
- Quade, ES. 1982. *Analysis for Public Decisions*. New York: Elsevier Science Publishing, Co., IN.
- Rogers, Anthony. 2001. A 360-Degree Peer Evaluation of Leadership Competencies, Our Lady of the Lake University San Antonio, Texas: *Dissertation Unpublished*. Hal. I-94.
- Rutherford, W and M. Sharwood Smith. 1985. *Consciousness-raising and universal grammar*. *Applied Linguistics* 6: 274-82.
- Salindri, 2013. *Coenraan Laurens Coolen Sebagai Pemimpin Kristen Jawa di Ngoro Kabupaten Jombang Jawa Timur Tahun 1827-1854*. Yogyakarta. Laksbang Pressindo Yogyakarta.
- Sartini. 2004. *Menggali Kearifan Lokal Nusantara Sebuah Kajian Filosofi Jurnal Filsafat*. Agustus 2004. Jilid 37 Nomer 2. Fakultas Filsafat UGM.
- Shafritz, JM, Hyde, Albert, CParkes, Sandra. 1997. *Classics of Public Administration. Fifth Edition Thomson*. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Shafritz, JM and EW Russell. 1997. *Introducing Public Administration*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers INC. Chapter. 1.
- Siagian, Sondang. 1973. a. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Inti Idayu Press.
- Siagian, Sondang. 1982. b. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 1994. c. *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Graha Indonesia.
- Siagian, Sondang P., 2003. d. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2003. e. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith W.F and Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make A Difference*. Washington: ASCD Publications.

- Sofiati, Evi. 1995. *Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif dalam Majalah Usahawan*. (ed. Januari). Hal 125.
- Sonhaji, A. 1990. Workshop on Teaching Competencies in Higher Education. *Makalah* disampaikan dalam Workshop on Teaching Competencies di Semarang dan Bandung Ambarawa.
- Stogdill, R.M., 1970, *Personal factors associated with leadership: a survey of literature*, in C.A. Gibb (ed.), *Leadership: Selected Readings*, Pinguin, Harmondsworth.
- Stogdill, R.M., 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.
- Straus dan Corbin. 1990. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Techniques*. London: Sage Publications.
- Sugiyono, 2002. a. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. b. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. c. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarma, I Wayan. 2008. *Sewaka Dharma Landasan Ideal Pelayanan Publik*. Denpasar: Cakrawayu.
- Sukmawati, Meity. 2009. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma.
- Sukidin. 2009. a. *Sosiologi Ekonomi*. Yogyakarta: CSS.
- Sukidin. 2011. b. *Memahami Ilmu Sosial*. Yogyakarta: CSS.
- Sundari, 2011. *Bait zaman edan karya R.NG.Ranggawarsita Sebuah Refleksi Kontrol Sosial Akibat Perubahan Budaya Pada Sepanjang Zaman. Retrospeksi, Mengangan Ulang Ke-Indonesiaan Dalam Perspektif Sejarah, Sastra, dan Budaya*. Jember: Fakultas Sastra Universitas Jember.
- Sutanta, Edhy. 2003. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutarto. 2012. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suryaman. 2010. *Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gegar Budaya: Konteks Indonesia*. Surabaya: Sosiohumanika.

- Suryana, Asep. 2010. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suseno, Franz Magnis. 1984. *Etika Jawa Sebuah Analisa Falsafi Tentang Kebijakan Hidup Jawa*. Jakarta. Gramedia.
- Susilo, Budi Edi. 2013. *Interaksi Birokrasi Pemerintah dan Lembaga Swadaya Masyarakat (Studi Pola Hubungan Antar Stakeholders Dalam Tata Kelola Penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Jember*. Jember. Universitas Jember.
- Susilo, Martoyo, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Susilo, Zauhar. 1990. *Reformasi Administrasi Konsep Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwargono, Eko. 2006. *Semangat Membangun Keutuhan Nusantara (Indonesia) Dalam Konsep Kepemimpinan Jawa (Kajian Filosofis Serat Jayabaya)*. Semarang: Kongres Bahasa Jawa IV.
- Suyami. 2008. *Konsep Kepemimpinan Jawa dalam Ajaran Sastra Cetha dan Astha Brata*. Yogyakarta: Kepel Press.
- Stoner, J.A.F. 1978. *Management Englewood Cliffs, NJ* Prentice Hall.
- Taylor, Robert B., 2003, *Leadership Is a Learned Skill*, Family Practice Management.
- Tedjowirawan, Anung. 2001. *Unsur-Unsur Ajaran Pemimpin Negara dan Abdi Negara di Dalam Teks-Teks Pustakaraja Madya Karya R.Ng. Ranggawarsita Relevansinya dengan Kepemimpinan Masa Sekarang*. Semarang: Konggres Bahasa Jawa IV.
- Terry, R.W. 2002. *Kepemimpinan Autentik Keberanian untuk Bertindak*. Batam. Interaksara.
- Thoha, M. 1999. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Edisi 1, Cetakan 7. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. 1986. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali.
- Turner, Mark and David. Hulme. 1997. *Governance, Administration and Development Making the State Work*. London: Macmillan Press Ltd.
- UPT Penerbitan UNEJ. 2005. *Pedoman Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.

- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wasino, 2013. *Nilai-nilai Kepemimpinan Menurut Kebudayaan Jawa*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo Yogyakarta.
- Weber, M., 1947. *The Theory of Sosial and Economic Organization* (A.N. Henderson and T Parsons, eds. and trans.).The Free Press, Glencoe.
- Wayong. 1979. *Asas dan Tujuan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Djambetan.
- Weimer,DL and A.R.Vining 1999. *Policy Analysis Concepts and Practice (Third Edision)*. New York:Upper Saddle River.New Jersey Prentice Hall Inc.
- Winarni, Retno.2015.*Sejarah Jember*.Jember. Universitas Jember.
- Wilson, W. 1987. *The Study Of Administration*. Political Science Quarterly.
- Wilson, John, P. 1989. *Bureaucracy, what Govenment Agencies Do and Why They Doi*. New York: Basic Books.
- Yammarino, F.J. and Bass, B.M., 1990, 'Longterm forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings', in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), Measures of Leadsheip, Leadership Library of America, West Orange.
- Yasasusastra,J.Syahban. 2011. *Astabrata dan Unsur Alam Simbol Kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Mahardika.
- Yeremias, T.Keban. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Yilmaz, Ensar. 2009. *Basic concepts with Erol Gungor: Nationalism, culturecivilization, cultural shift and intellectual*. Department of Political Sciences and Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bartın University, Turkey.
- Yukl, Gary A. 1989. a *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yukl, Gary A. 2002. b. *Sosiologi Ilmu Berparadigma Ganda*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Yukl, Gary A, 2005. c. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Yuswadi, Hary. 2005. *Metode Penelitian Sosial dan Humaniora: Suatu Komparasi Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jember: Universitas Jember.

Yuswadi, Hary. 2008. *Budaya Pandalungan Multikulturalitas dan Budaya Antar Etnik Pemetaan Kebudayaan Provinsi Jawa Timur Sebuah Upaya Pencarian Nilai-nilai Positif*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kompyawisda Jatim.

Yuswadi, Hary. 2017. *Metode Penelitian Sosial Perbandingan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jember: UPT Penerbitan Universitas Jember.

Zuhdan, A. Hudaya. 2017. *Kearifan Lokal Budaya Jawa sebagai Basis Model Kepemimpinan yang Efektif*. Purwokerto: Universitas Jendral Soedirman.

