

## **RISENSI BUKU**

### **KEPEMIMPINAN SEKOLAH TRANSFORMATIF**

**Muh Suud**

*STIE Widya Wiwaha, e-mail: e-mail: muhsuudww@yahoo.com*

#### **Data Buku:**

Judul : Kepemimpinan Sekolah Transformatif  
Pengarang : Raihani  
Tahun terbit : 2012  
Penerbit : LKIS Yogyakarta.  
Tebal : 358 halaman

#### **PENDAHULUAN**

Kepala Sekolah menempati posisi yang istimewa di lingkungan sekolah. Sebagai aktivis publik, kepala sekolah biasanya merupakan figur utama di sekolah, individu simbolis yang melalui tindakannya mencerminkan apa yang akan dicapai oleh sekolah. Orang tua dan masyarakat mengharapkan kepala sekolah selalu hadir di sekolah dan perilakunya senantiasa menjadi perhatian. Kepala sekolah adalah satu-satunya individu di sekolah yang memikul tanggung jawab utama bagi setiap yang terjadi di sekolah. Dialah yang diminta pertanggungjawabannya oleh peme-rintah, masyarakat, komite sekolah, orang tua, guru, dan bahkan oleh siswa (Gurr dalam Raihani, 2010:vii).

Jabatan kepala sekolah adalah suatu posisi istimewa yang mungkin membanggakan, tetapi tidak semua orang mampu melakukannya dengan baik. Cukup banyak bukti bahwa kepala sekolah berperan signifikan. Leitwood dan Riechl dalam Raihani (2010:vii) berargumen bahwa hasil dari kepemimpinan pendidikan biasanya bersifat tidak langsung (*indirect*), karena kepe-mimpinan

pada esensinya adalah sebuah proses di mana pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Meskipun efeknya tidak secara langsung, tapi eksistensinya signifikan. Jika kepala sekolah mempunyai pengaruh yang nyata di sekolah; jika kita menginginkan sekolah terbaik, maka kita memerlukan kepala sekolah yang bermutu untuk memimpinnnya, kita perlu mengetahui lebih jauh tentang apa saja yang dilakukan, kemungkinan-kemungkinan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan dan disposisi-disposisinya.

Penelitian yang tersaji dalam buku ini dilakukan untuk mencari informasi dan model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam mentransformasikan sekolah menjadi tempat yang benar-benar layak bagi siswa untuk mengembangkan dirinya secara maksimal. Karena itu, studi yang dilaksanakan dalam rentang waktu 2003-2006 ini mengambil beberapa kasus tiga SMU, yang dengan kriteria tertentu, dapat dikatakan sebagai sekolah efektif dan sukses (Raihani, 2010:xvi).

## RINGKASAN BUKU

Buku ini memuat hasil penelitian yang terdiri tujuh bab. Bab satu, berisi pendahuluan, latar belakang, tujuan dan signifikansi penelitian. Pada pendahuluan Raihani (2012:1) mengemukakan bahwa kepemimpinan berperan penting atau menjadi faktor utama dalam mendorong kesuksesan-an upaya-upaya reformasi sekolah dan menentukan pencapaian prestasi sekolah secara keseluruhan. Berbagai literatur menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dan prestasi sis-wa bersifat tidak langsung (Drysdale, Natale, Ford, Hardy, & Swan (dalam Raihani, 2012:1). Hubungan tersebut dimediasi oleh penciptaan kondisi-kondisi sekolah yang mendukung. Kondisi-kondisi tersebut meliputi komitmen dan kapasitas anggota sekolah (staf pengajar dan administrasi), kultur sekolah, keterlibatan siswa di sekolah, dan keterlibatan para *stakeholder* yang lebih luas. Kondisi-kondisi tersebut bersama-sama memberikan kontribusi bagi keberhasilan-an siswa yang merupakan tujuan akhir keseluruhan proses sekolah (Drysdale, Natale, Ford, Har-dy; Swan, & Hill (dalam Raihani, 2012:1). Penelitian Day, Harris, Hadfield, Tolley, & Beresford (Raihai, 2012:2) merupakan landasan dan inspirasi untuk melakukan penelitian yang lebih luas tentang kepemimpinan sekolah sukses yang bernama *International Successful School Principal-ship Project* (ISSPP). Proyek ini melibatkan 7 negara, tetapi proyek itu dalam konteks sekolah-sekolah di Barat. Hanya sedikit studi tentang kepe-mimpinan yang dilakukan di sekolah-sekolah Asia, khususnya di negara-negara yang populasinya mayoritas Muslim. Penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan sekolah di Indonesia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menyeli-diki karakteristik dan praktik kepemimpinan di Yogyakarta, terutama berusaha mengungkap kontribusi yang diberikan kepala sekolah dan prestasi siswa. Pengetahuan tentang kepe-mimpinan sekolah berbasis riset sangat kurang. Oleh karena itu, penelitian ini mempunyai signifikansi, terutama: Untuk mengisi kesenjangan informasi dan pengetahuan antara kepemimpinan sekolah sukses dalam konteks sekolah-sekolah di Barat dan di Asia.

Bab dua, kepemimpinan sekolah sukses; berdasarkan tinjauan literatur, bab ini membahas teori-teori yang relevan dengan keberhasilan sekolah, teori-teori kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan sekolah. Sekolah sukses dikarakterisasi oleh beberapa faktor yang berkait erat dengan sasaran-sasaran sekolah dan metode untuk mencapainya. Sasaran sekolah menitik beratkan pada hasil-hasil siswa, sedangkan metode-untuk mencapai sasaran tersebut-mengacu pada proses-proses sekolah. Suatu proses sekolah sukses mencakup karakteristik: kejelasan visi dan arah strategi, kondisi yang mendukung untuk belajar mengajar, untuk pengembangan profesio-nal, dan keterlibatan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan, serta dibangunnya kerja sama dan kemitraan yang lebih luas (Raihani, 2014:10).

Dalam kajian literatur kepemimpinan, dibahas empat pendekatan utama, yaitu: pembawaan, *behavioral*, kontingental, dan teransformasional/transaksional. Selanjutnya dikemukakan studi kepemimpinan sekolah sukses. Studi-studi tersebut bertujuan untuk menyelidiki korelasi antara kepemimpinan transformasional dan bebera-pa variabel sekolah. diidentifikasi beberapa karakteristik sekolah sukses. Lebih lanjut, Raihani (2012:33) merumuskan tiga dimensi praktik-praktik kepemimpinan, yaitu: 1) Menetapkan arah, 2) Mengembangkan sumber daya manusia, 3) Mendesain ulang organisasi. Dimensi-dimensi ini mencerminkan situasi nyata sekolah-sekolah yang sedang berubah.

Bab Tiga, membahas konteks persekolahan di Indonesia. Sistem pendidikan Indonesia sedang mengalami perubahan radikal. Perubahan ini meliputi tiga aspek: 1) pendefinisian ulang tujuan-tujuan pendidikan nasional, 2) pendekatan sekolah berubah dari sentralis ke manajemen desentralis. Perubahan ini terkristalisasi dalam implementasi MBS, 3) pergeseran paradigma dalam hal kurikulum sekolah dengan diberlakukannya kurikulum 2004.

Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi siswa agar menjadi orang yang beriman dan taat kepada Tuhan Yang

Maha Esa, bermoral, sehat, berpengetahuan, cerdas, kreatif dan merdeka, dan untuk menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab (UU Sisdiknas 2003). Kebijakan desentralisasi dalam pemerintahan negara berpengaruh secara signifikan pada mana, jemen pendidikan dan kurikulum. Akibatnya, tahun 1999 “Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diberlakukan untuk mengurangi dominasi yang berlebihan dari otoritas pusat (Jakarta) terhadap semua aspek persekolahan. Mengikuti hal ini, Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) diujicobakan di beberapa sekolah dalam jumlah terbatas, dan diberlakukan dengan nama Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006. Pergeseran paradigma dalam hal kurikulum sekolah, dikonseptualisasikan dalam kaitannya dengan kompetensi standar nasional yang harus dicapai siswa, yang membuat garis hubungan yang jelas antara lulusan sekolah dan tuntutan kerja, dan mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan lokal dengan melibatkan *stakeholder* lokal dalam pengembangan sekolah (Raihani, 2012:70).

Bab empat, metodologi penelitian: menyajikan justifikasi terhadap pilihan pendekatan studi-kasus kualitatif, pemilihan lokasi sekolah, proses sampling dan metode pengumpulan data. Bab ini juga menjelaskan metode yang dipilih untuk menganalisis data dan prosesnya, serta men-diskusikan persoalan-persoalan etika, keterpercayaan, limitasi serta delimitasi studi ini. Suatu studi kasus dengan banyak perspektif dilakukan dengan menyeleksi sumber-sumber data yang bervariasi. Studi ini diajukan untuk memenuhi kriteria Yin (dalam Raihani, 2013:76) bahwa studi kasus digunakan ketika pertanyaan ‘bagaimana’ dan ‘mengapa’ ditanyakan terhadap suatu rang-kaiian peristiwa kontemporer.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” kepemimpinan setiap kepala sekolah dijalankan di sekolah-sekolah, dan “mengapa” demikian. Selain itu, kepemimpinan dalam studi ini dipelajari sebagai fenomena kontemporer (yang sedang berlangsung), bukan

sebagai peristiwa historis. Dalam penentuan lokasi, tiga Sekolah Menengah Atas (SMA) di Yog-yakarta dipilih (SMAN 1, SMAN 2, SMAN 5), dengan pertimbangan sebagai kota pendidikan dan banyak institusi pendidikan yang sangat disegani, mulai institusi dasar, menengah, dan institusi pendidikan tinggi. Berkenaan dengan sekolah menengah, sekolah terbaik Yogyakarta merupakan salah satu diantara sepuluh sekolah besar di Indonesia (Depdiknas dalam Raihani, 2012:78).

Mengenai proses sampling, studi sebuah fenomena seperti riset ini, mencakup identifikasi dan penentuan lokasi partisipan-partisipan yang telah mengalami, atau sedang mengalami, fenomena yang sedang diteliti. Semua sampel yang dipilih dianggap mempunyai potensi untuk memberikan kontribusi bagi penggalan jawaban-jawaban atas masalah-masalah penelitian, *purposive sampling*. Dalam penelitian ini, kepala sekolah-kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru, staf pendukung sekolah, orang tua, dan kepala anggota komite sekolah serta siswa, dianggap sebagai orang-orang yang telah atau sedang mengalami secara langsung fenomena yang diteliti, yakni kepemimpinan. Analisis data dilakukan setelah data terkumpul dari tiap sekolah, data di-analisis kasus per kasus. Setiap kasus diperlakukan sebagai kasus komprehensif di dalam dan dari dirinya sendiri dalam analisis-dalam-kasus. Analisis dalam kasus terdiri atas prosedur-prosedur sebagai berikut: transkripsi, pengkodean dan katagorisasi, analisis antar kasus dan interpretasi. Transkripsi perlu dilakukan untuk menyajikan data yang dapat menangkap detail-detail wawancara. Data rekaman dalam transkripsi dan dokumen diberi kode katagori-katagori untuk menyusun deskripsi dan tema-tema yang luas. Katagori-katagori utama ini meliputi nilai-nilai dan keyakinan, menganalisis konteks, membangun visi, menentukan strategi, mendorong pengembangan profesionalisme, menciptakan kultur-kultur sekolah, dan mendesain ulang struk-tur (Raihani, 2012:90).

Bab lima studi kasus, menyajikan perspektif responden mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah di tiga SMAN. Melalui wawancara-wawancara semi semi-terstruktur, para responden mengilustrasikan karakteristik dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dengan tema-tema pokok sebagai berikut: mendefinisikan keberhasilan sekolah, nilai-nilai dan keyakinan hidup, menganalisis konteks, menetapkan visi, menetapkan strategi, mengembangkan kapasitas sekolah, dan menciptakan kolaborasi yang lebih luas. Mendefinisikan keberhasilan sekolah, dapat diukur melalui output siswa, manajemen dan kepemimpinan, keamanan dan kedisiplinan. Output siswa yang lebih baik adalah banyaknya lulusan yang berhasil memasuki institusi pendidikan tinggi ternama. Manajemen yang baik adalah membuat program-program yang disusun dengan baik secara kontekstual sehingga dapat diimplementasikan, dan tujuan-tujuan dapat tercapai. Hampir semua responden membanggakan sekolah-sekolah mereka, yang dianggap mampu menciptakan keselamatan dan keamanan sehingga siswa berkonsentrasi dalam belajar-mengajar. Definisi keberhasilan sekolah pada dataran paling luas mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan responden mengenai apa yang penting untuk dicapai sekolah. Nilai-nilai keyakinan pribadi kepala pribadi kepala sekolah, diklasifikasi menjadi: nilai-nilai dan keyakinan religious, profesional, dan hubungan antar manusia. Dalam menganalisis konteks, mayoritas responden mengindikasikan bahwa kepala sekolah bersama dengan anggota komunitas sekolah lain, melakukan analisis kontekstual. Proses analisis mencakup identifikasi masalah, penemuan solusi, dan evaluasi. Dalam membangun visi, menyebarkan visi, dan menetapkan ekspektasi tinggi. Menurut kepala sekolah, staf, guru yang diwawancarai, dan ketua komite sekolah, visi dibangun melalui rapat-rapat dengan *stakeholder* sekolah, termasuk komite sekolah, guru, dan staf pendukung. Dalam menetapkan strategi-strategi, kepala sekolah visi, analisis kontekstual, nilai-nilai dan keyakinan hidup, definisi keberhasilan

sekolah, strategi-strategi yang ditetapkan mencakup dua aspek program sekolah; akademik dan non akademik. Kepala sekolah membangun kapasitas sekolah untuk mendukung pengembangan sekolah secara menyeluruh. Aspek-aspek kapasitas sekolah yang diperhatikan oleh kepala sekolah mencakup kapasitas personal dan profesional serta kapasitas institusional. Kepala sekolah juga menjalin kerja sama dengan institusi lain untuk mendukung program-program sekolah.

Bab enam, membahas temuan-temuan, mencakup: topik-topik mendefinisikan keberhasilan sekolah, nilai-nilai dan keyakinan hidup, menganalisis konteks, *visioning*, menetapkan strategi-strategi. Suatu sekolah dikatakan efektif jika sekolah tersebut mempunyai kapasitas untuk memaksimalkan tujuan-tujuan dan fungsi-fungsi sekolah. Karena itu, sekolah sukses diukur dari pencapaiannya terhadap tujuan-tujuan dan fungsi-fungsi tersebut. Dalam penelitian ini, keberhasilan sekolah didefinisikan oleh responden sebagai keberhasilan yang mengandung dua karakteristik utama: hasil dan proses. Ditinjau dari segi karakteristik *result-oriented*, keberhasilan sekolah diindikasikan oleh dua indikator utama: akademik dan non akademik; keduanya disebut sebagai *output* yang lebih baik. Prestasi akademik diindikasikan dengan proforma siswa pada Ujian Nasional dan jumlah lulusan yang mendapat tempat di universitas-universitas ternama. Prestasi non akademik mencakup komitmen siswa terhadap agama dan moralitas serta aktivitas-aktivitas mereka mereka dalam program-program ekstrakurikuler, juga memperkuat ide dasar dari taksonomi tujuan pendidikan (perkembangan kognitif, afektif, psikomotorik siswa). Sebagian responden, seperti ketua komite sekolah SMAN 2 dan 1, secara eksplisit menyatakan bahwa output siswa yang lebih baik merupakan hasil dari proses pendidikan sekolah yang efektif. Temuan-temuan yang ada menunjukkan bahwa proses yang efektif semacam itu, sebagai karakteristik lain keberhasilan sekolah, mencakup berbagai faktor yang bervariasi dari satu seko-

lah ke sekolah lain. Faktor-faktor ini diklasifikasikan ke dalam tiga katagori: kepemimpinan dan manajemen sekolah, fasilitas-fasilitas sekolah, dan kultur sekolah.

Mengenai kepemimpinan dan manajemen sekolah, temuan pada SMAN 5 mengindikasikan adanya koordinasi dan kepemimpinan yang baik, yang membawa pada program-program yang disusun dengan baik; sementara di SMAN 2 visi bersama dan manajemen partisipatif dianggap sebagai faktor penting keberhasilan sekolah. Di SMAN 1, proses-proses dan manajemen sekolah secara umum dianggap sebagai faktor-faktor penting penentu keberhasilan sekolah. Mengenai nilai-nilai dan keyakinan, dalam penelitian ini, ditemukan bahwa ketiga kepala sekolah mengartikulasikan serangkaian nilai dan keyakinan ke dalam tiga katagori: religious, profesional, dan hubungan antar manusia. Katagori religious yang ditemukan di SMAN 5 meliputi: amanah, tawakal; sabar; tawadu'; IMTAQ; ahlak, SMAN 2 (religious: amanah; IMTAQ; ahlak) dan SMAN 1 (Religious amanah, IMTAQ, uswah hasanah). Setiap Kepala sekolah mengartikulasikan serangkaian nilai dan keyakinan professional. Nilai-nilai yang dimiliki oleh tiap-tiap kepala sekolah adalah komitmen pada perubahan dan peningkatan, serta kerja keras. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan lebih jauh bahwa mereka datang ke sekolah pagipagi sekali, melaksanakakan kerja-kerja manajerial dan administratif, dan mendemonstrasikan fungsi-fungsi kepemimpinan mereka, seperti berkomunikasi dengan komunitas sekolah, memberikan arahan, dan membangkitkan komitmen serta motivasi orang lain dengan memberikan penghargaan dan bertindak dengan contoh (Raihani, 2012:285).

Dalam menganalisis konteks, masing-masing kepala sekolah mampu memahami dan beradaptasi dengan konteks sekolah terkait. Mereka menggunakan nilai-nilai dan keyakinan sebagai 'alat penyaring' dalam proses analisis kontekstual dan adaptasi semacam itu. Masing-masing kepala sekolah mampu melakukan

analisis terhadap konteks internal sekolah. Hal ini mencakup sumber daya sekolah dan fasilitas-fasilitasnya. Perhatian pada peningkatan fasilitas tampak lebih tinggi di SMAN 5 dari pada di sekolah-sekolah lain. Sekolah ini adalah yang paling miskin di antara sekolah-sekolah yang diteliti. Karena itu, dapat dipahami mengapa kepala sekolah menganggap peningkatan fasilitas sebagai prioritas dalam pengembangan sekolah. Kemampuan kepala sekolah untuk menganalisis performa sekolah, khususnya menyangkut prestasi siswa, yang berkaitan dengan hasil Ujian Nasional tiap tahunnya, dan performa-performa sekolah lain, tampak jelas dalam studi ini (Raihani, 2012:292).

Masing-masing kepala sekolah menyadari bagaimana latar belakang, dan ekspektasi para siswa. Kepala sekolah SMAN 2 mempunyai hubungan yang lebih dekat dengan siswa-siswanya dari pada dua kepala sekolah yang lain. Siswa dapat dengan mudah mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi mereka kepada kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah secara rutin meminta kepada para siswa untuk menilai performa dan program-program sekolah secara keseluruhan. Ekspektasi siswa SMAN 1 dikomunikasikan dengan baik kepada kepala sekolah melalui saluran-saluran tertentu seperti OSIS, guru-guru yang menjadi pengwas OSIS, dan Wakil kepala sekolah yang menangani urusan kesiswaan. Kepala sekolah SMAN 5 digambarkan oleh para responden dalam kaitannya dengan ekspektasi-ekspektasi siswa. Sebagian guru mengatakan bahwa kepala sekolah memahami ekspektasi siswa dan merencanakan beberapa program akademik dan non akademik, tetapi tetapi siswa menyangka yang sebaliknya. Mereka menggambarkan betapa kerasnya kepala sekolah ketika memberlakukan peraturan tata tertib baru dalam kaitannya dengan beberapa program ekstra kurikuler. Mungkin perbedaan perspektif semacam itu merupakan merupakan akibat dari perbedaan prioritas dan pandangan mengenai program sekolah apa yang harus diimplementasikan terlebih dulu (Raihani, 2012: 293)

Mengenai visi, ketiga kepala sekolah memiliki visi atau tujuan-tujuan masa depan bagi sekolah mereka. Kemampuan mereka untuk membangun visi, dan menyesuaikan visi orang lain, nyebarkan visi, dan menaruh ekspektasi tinggi pada performa sekolah, memberikan bukti adanya sejenis kepemimpinan visioner. Mereka juga menyusun strategi-strategi dan program-program untuk memungkinkan sekolah mewujudkan visi yang telah dibangun (Raihani, 2012: 322). Ketiga kepala sekolah menunjukkan kemampuan untuk membangun kapasitas-kapasitas sekolah dalam menciptakan kondisi-kondisi sekolah yang lebih mendukung. Mereka melakukan inter-venesi pada perkembangan profesionalisme guru dan staf, penciptaan kembali kultur sekolah, pendesainan ulang struktur sekolah serta dibangunnya kolaborasi dan kemitraan.

Secara keseluruhan, temuan studi ini memperkuat temuan studi-studi serupa. Kepala-kepala sekolah dalam penelitian ini menjalankan kepemimpinan transformasional sesuai dengan cirri yang dikemukakan Leithwood (dalam Raihani, 2012: 322), yang memadukan tiga dimensi: me-netapkan arah membangun SDM, dan mendesain ulang organisasi. Selain karakteristik ini, mereka mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan yang kuat, dan sadar akan kebutuhan-kebutuhan dan tuntutan-tuntutan konteks sekolah mereka masing-masing.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengetahuan tentang kepemimpinan sekolah di Indonesia yang berbasis riset sangat kurang. Di antara literatur tentang pendidikan di Indonesia yang dapat diakses, hanya sedikit yang diarahkan pada kepemimpinan di Indonesia. Sebagian besar literatur yang dapat diakses, hanya buku-buku berbasis opini seperti: Nata (2003); (Alma & Hurriyati, 2008); Muhaimin, Suti'ah & Ali (2001); Hikmat (2009); (Amtu (2011); Pidarta (2011); Akdon (2011); Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2012); Saud (2012), yang mayoritas difokuskan pada pendidikan secara umum, atau pada persoalan-persoalan

manajemen dan kurikulum. Hanya sedikit yang secara khusus mencermati pentingnya kepemimpinan sekolah: Soemanto dan Soetopo (1982); Anwar (1990); Burhanuddin (1994); Mulyasa (2006); Wuraji (2008); Daniem dan Suparno (2009); Wahab dan Umiarso (2011); Widdah, Suryana, dan Musyaddad (2012); Fahrudin (2014). Oleh karena itu, studi kepemimpinan sekolah ini penting dilakukan.

Buku ini merupakan buku yang memuat hasil penelitian disertasi guna memenuhi penyelesaian tugas akhir pada *University of Western, Australia*, yang mengambil lokasi pada SMAN di Yogyakarta. Kajian ini menarik, karena penelitian untuk disertasi yang ada selama ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif seperti Suryanto (2007); Su'ud (2008) dan Rudjito (2011), sedangkan penggunaan pendekatan kualitatif masih jarang. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada penyimpulan (Sukmadinata, 2010).

Analisis kualitatif umumnya digunakan untuk menganalisis makna dari data yang tampak di permukaan itu. Analisis kualitatif digunakan untuk memahami sebuah fakta, bukan untuk menjelaskan fakta tersebut. Selain itu, teknik analisis kualitatif terdiri dari berbagai model dan pendekatan sesuai dengan sifat obyek/ subyek yang diteliti itu sendiri. Terdapat beberapa teknis analisis kualitatif, antara lain: Analisis isis, teknik analisis domain, teknik analisis taksonomik, teknis analisis komponensial dan analisis tema cultural, studi kasus, analisis *Focus Group Discussion* (FGD) dan teknik lainnya (Bungin, 2011).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Meskipun studi kasus dipandang sebagai metode penelitian yang lemah, namun ternyata studi kasus tetap dipergunakan secara luas

dalam penelitian ilmu-ilmu sosial. Sebagai suatu upaya penelitian, studi kasus dapat memberi nilai tambah pada pengetahuan kita secara unik tentang fenomena individual, organisasi, sosial dan politik (Yin, 2008). Studi kasus tidak dapat dipakai dalam generalisasi. Namun, hasil studi ini dapat menjadi salah satu acuan dalam proses pengembangan kualitas kepala sekolah, walaupun daya generalisasi hasil penelitian tampak kurang karena menggunakan pendekatan studi kasus. Akan tetapi, kemungkinan generalisasi masih terbuka lebar karena banyaknya kemiripan/kesamaan karakteristik sekolah dengan kasus-kasus studi ini. Semua upaya generalisasi diserahkan kepada *users* (pengguna) hasil studi ini (Raihani, 2012).

Adanya pendapat yang memandang lemahnya penggunaan studi kasus dalam penelitian, dapat diatasi dengan menambahkan metode *Focus Group Foundation* (FGD) dalam penelitian. Menurut Bungin (2011), FGD dipakai untuk tujuan menghimpun data sebanyak-banyaknya dari informan. Hanya saja kalau metode lain, peneliti memperoleh data dari informan yang bersifat pribadi, tanpa melalui "pergumulan" sikap dan pendapat orang lain, sedangkan melalui FGD informasi yang ditangkap peneliti adalah informasi kelompok, sikap kelompok, pendapat kelompok dan keputusan kelompok. Dengan demikian, kebenaran informasi bukan kebenaran perorangan, namun menjadi kebenaran *intersubjective*. Karena selama diskusi berlangsung masing-masing orang tidak saja memerhatikan pendapatnya sendiri, namun ia juga mempertimbangkan apa yang dikatakan oleh peserta FGD lainnya.

Temuan-temuan studi Raihani tentang karakteristik dan praktik-praktik kepemimpinan tiga kepala sekolah SMA di Yogyakarta yang dianggap sukses ini, dapat dinilai telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan sekolahnya masing-masing. Kepemimpinan ketiganya dilandasi oleh nilai-nilai dan keyakinan, yang memberikan panduan bagi praktik-praktik

kepemimpinan dan menyediakan standar edukasional bagi anggota-anggota komunitas sekolah yang lain. Di antara prinsip-prinsip yang memberi inspirasi kepada kepemimpinan mereka adalah nilai-nilai keyakinan religious (Islam) dan budaya Jawa-suatu prinsip yang dipandang berbeda dari nilai-nilai yang berkembang di sekolah-sekolah luar negeri. Nilai-nilai dan keyakinan mereka juga berfungsi sebagai alat penyaring bagi mereka untuk menganalisis konteks persekolahan. Hal ini merupakan hal yang vital untuk menyediakan data dalam merencanakan dan mengembangkan kepemimpinan dan strategi-strategi pendidikan mereka, yang difokuskan pada peningkatan prestasi siswa baik secara akademik maupun non-akademik.

Rumusan yang dibuat Raihani (2012:33) dalam tiga dimensi praktik-praktik kepemimpinan, yaitu: 1) Menetapkan arah, 2) Mengembangkan sumber daya manusia, 3) Mendesain ulang organisasi. Dimensi-dimensi ini mencerminkan situasi nyata sekolah-sekolah yang sedang berubah. Bagi penulis resensi ini, ada dimensi penting dalam rumusan Raihani tentang praktik-praktik kepemimpinan belum tercakup, yaitu dimensi kreativitas dan inovasi. Dimensi tersebut perlu dimasukkan mengingat kepala sekolah juga perlu mendorong komunitasnya untuk beradaptasi pada kemajuan lingkungan, dan hal itu dapat dilakukan jika pemimpin berorientasi pada kreativitas dan inovasi. Menurut Davar (1994) dan Handoko (2012:275), kepemimpinan yang kreatif menjadi pendorong, *enablers*, dan penentu langsung sukses inovasi. Selain itu, di balik kesuksesan perusahaan inovatif, ada seorang tokoh yang menjadi sumber inspirasi (Ancok, 2012: X1). Demikian juga yang terjadi pada sekolah. Di balik kesuksesan suatu sekolah, terdapat kepala sekolah yang kreatif dan inovatif.

Setelah penelitian Raihani (2012) ini, diperlukan studi lanjutan tentang kepemimpinan kepala sekolah sukses pada sekolah swasta dan sekolah-sekolah pada level menengah dan bawah mencakup wilayah Indonesia Barat, Tengah,

maupun Timur. Hal itu karena diasumsikan bahwa mempelajari kepemimpinan kepala sekolah sukses dalam konteks sekolah-sekolah lain mungkin akan menghasilkan temuan yang konklusif secara nasional, meliputi yang meliputi karakteristik yang berbeda dan membawa pada disusunnya model-model baru kepemimpinan sekolah yang sukses, atau setidaknya mengkonfirmasi dan memperbaiki model-model yang telah ada sekarang

## PENUTUP

Studi Raihani (2012) tentang karakteristik dan praktik-praktik kepemimpinan tiga kepala sekolah SMA di Yogyakarta yang dianggap sukses ini, dapat dinilai telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan sekolahnya masing-masing. Namun, setelah dilakukan kajian terhadap studi tersebut, terutama pada rumusan tiga dimensi praktik-praktik kepemimpinan, yang

terdiri dari: penetapan arah, pengembangan sumber daya manusia, dan pendesainan ulang orga-nisasi, ditemukan celah yang kurang, yaitu satu dimensi praktik kepemimpinan: orientasi kreati-vitas dan inovasi. Dimensi ini akan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam beradaptasi pada lingkungan. Tambah dimensi ini dapat diusulkan bagi peneliti yang berminat untuk mengembangkan penelitian sejenis. Selain itu, dalam penggunaan Studi kasus di dalamnya ter-dapat kelemahan dalam penyimpulan dapat ditambah dengan metode FGD. Limitasi penelitian yang berakibat pada kurangnya generabilitas hasil penelitian, dapat diatasi dengan memperluas wilayah penelitian di Wilayah Indonesia Barat, Tengah dan Timur, sehingga memungkinkan kita menyusun model kepemimpinan sekolah yang lebih generik. (Muh. Su'ud).

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon (2011), *Strategic Management For Educational Management*, Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchari dan Hurriyati, Ratih (2008), *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Amtu, Onisimus (2011), *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, Bandung: Alfabeta.
- Ancok, Djamaludin (2012), *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Jakarta: Erlangga.
- Bungin, Burhan (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Bungin, Burhan (2011), *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Buhanuddin (1994), *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Daniem, Sudarwan dan Suparno (2009), *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Davar, Rustom S. (1994), *Creative Leadership: The People-Oriented Task Approach*, Bombay: USB Publishers.
- Fahrudin (2014). *Beccame an Excellent Principal: Sebuah Kisah memimpin Sekolah Unggulan Chairul Tanjung*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Handoko, Hani; Indarti, Nurul dan Almahendra, Rangga (2012), *Manajemen Dalam Berbagai Perspektif*, Jakarta: Erlangga.
- Hikmat (2009), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.

- Muhaimin; Suti'ah; Prabowo S. Listyo (2009), *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakrta: Prenada Media Group.
- Mulyasa, E. (2006), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda.
- Nata, Abuddin (2010), *Manajemen Pendidikan: Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Pidarta, Made (2011), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Rudjito (2011), "Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Keunggulan berbasis Kriteria Badridge Pada BUMN", *Disertasi*, Bogor IPB. (Tidak diterbitkan).
- Sanjaya, Wina (2008), *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Sukmadinata, N. Syaodih (2010), *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Roosda.
- Suryanto, Dwi (2007), *Transformational Leadership: Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul*, Bandung: Total Data.
- Saud, U. Syaefudin (2012), *Inovasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Su'ud, Muh. (2008), "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja". *Disertasi*. Yogyakarta: FEB Universitas Gadjahmada.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2012), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Widdah, Minnah El; Suryana, Asep; Musyaddad, Kholid (2012), *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu*, Bandung: Alfabeta.
- Wuraji (2008), *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*, Yogyakarta: Gama Media.