

# ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA DINAS PENDIDIKAN DALAM PENERAPAN OTONOMI PENDIDIKAN DI KOTA PALU

**Imran**

(Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Tadulako)

## **Abstract**

*This study investigated the transformational leadership of the Head of Education Office in the implementation of education autonomy in Palu City and the supporting and constraint factors of the implementation of education autonomy in Palu city. The theory which was used as the basis of the analysis proposed by Bass (2006) Transformational Leadership, consisting of idealized influence, inspirational stimulation and individualized consideration. The research employed qualitative method. The informan was drawn research. Sample of this study was purposively, which consisted the Head of Education Office, four head of office division, and 3 school headmasters. The data were collected through observation, interview and documentation. The data obtained then were analyzed by employing the three stages procedures: data reduction, data presentation, data verification or drawing conclusion. The results of the study showed that the transformational leadership of the Head of Education Office in the implementation of education autonomy in Palu City has run well, however there were some aspects that have not been optimally implemented. The constraint factors of education autonomy implementation were the limited budget allocated from the municipal government to support the program of educational development. The supporting factors were the adequate number of staff both terms of quality and quantity, availability of economy resources, availability of demography potency map and well managed administration organisation.*

**Keywords:** *Transformational, Leadership, Education and Autonomy*

Pembangunan pendidikan merupakan proses yang tidak pernah akan selesai sepanjang peradaban manusia terus berjalan dan berkembang. Dari waktu ke waktu selalu ada keinginan atau inisiatif sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan, baik yang datang dari pemerintah maupun dari masyarakat. Dari sudut pandang yang agak mikro, bahwa peningkatan mutu atau kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh manajemen organisasi dari pelaksana pendidikan itu sendiri yang ada di daerah, yang meliputi dinas pendidikan dan tingkat satuan pendidikan (sekolah). Peran utama dalam hal ini melekat pada kepemimpinan kepala dinas pendidikan, yang mengemban tugas pokok sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan di bidang pendidikan.

Kepala dinas pendidikan dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugas, dalam arti harus menguasai secara baik bidang pekerjaannya dan memiliki komitmen moral

yang tinggi. Sebagai pemimpin, kepala dinas pendidikan merupakan subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh komunitasnya, dalam berperan secara bersama-sama atau masing-masing.

Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan kepala dinas dalam memimpin dan mengembangkan pendidikan di Kota Palu. Gaya kepemimpinan transformasional ini lebih menekankan pada visi dan misi yang jelas, melakukan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual dan perhatian terhadap permasalahan individu anggota organisasi.

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala dinas pendidikan diharapkan mampu melakukan transformasi kepemimpinannya sehingga dapat mengubah potensi organisasinya atau institusinya menjadi energi untuk mening-

katkan mutu pendidikan di Kota Palu sebagaimana yang diharapkan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional kepala dinas dapat bermakna sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan dalam upaya mempengaruhi pegawai atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Terkait dengan pengembangan pendidikan di Kota Palu, dinas pendidikan menetapkan visinya yaitu: "Terwujudnya pendidikan yang mampu menciptakan insan cerdas dan berkarakter". Visi ini merupakan tantangan yang harus dijawab oleh dinas pendidikan dan seluruh jajarannya. Untuk menjawab tantangan tersebut, maka ditetapkanlah misi sebagai berikut: 1) Perluasan dan pemerataan akses pendidikan berbasis keunggulan lokal yang berkualitas dan terjangkau, 2) Meningkatkan kualitas pendidikan yang ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai, 3) Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan 4) Membangun semangat keunggulan, kompetitif, dan berkarakter dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek).

Pencapaian visi dan misi sebagaimana yang telah dikemukakan di atas membutuhkan kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya yang ada pada dinas pendidikan Kota Palu. Berbicara mengenai kepemimpinan merupakan hal yang sangat menarik karena kepemimpinan memiliki banyak dimensi. Berangkat dari fenomena tersebut penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul: "Analisis Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas Pendidikan dalam Penerapan Otonomi Pendidikan di Kota Palu".

Teori yang digunakan sebagai panduan analisis adalah teori kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat komponen yang meliputi *idealized influence*, *inspirational stimulation and individualized consideration* (Bass, 2006).

Churchill dalam Stoner dan Winkel (1986: 445) mengemukakan bahwa kepemim-

pinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin. (Nevertheless, leadership abilities and skillin directing are important factors managers effectiveness)

Robbins (1991:354) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Owens(1995:132) memberikan batasan tentang kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama.

Collons dalam Timpe(1993:38) berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah (1) kelancaran berbicara; (2) kemampuan memecahkan masalah; (3) pandangan ke masalah kelompok (organisasi); (4) kekeluargaan; (5) kecerdasan; (6) kesediaan menerima tanggung jawab; (7) keterampilan sosial; dan (8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya.

Mengacu pada uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan di atas, dapat diidentifikasi unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan. Unsur-unsur itu adalah: 1) Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; 2) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; 3) Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; 4) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan 5)

Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Istilah transformasional pada dasarnya berasal dari kata *“to transform”*, yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu hal menjadi berbeda dengan sebelumnya. Misalnya mentransformasi visi menjadi kenyataan, misi menjadi program. Karena itu transformasi mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain misalnya motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya (cara atau teknik= gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan transformasional adalah mengubah sesuatu hal menjadi bentuk lain. Jadi kepemimpinan adalah merubah pengikut yang dipimpin ke arah pengembangan organisasi.

Bass dalam Gibson dkk. (1997: 86), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri.

Kompetensi transformasi seseorang pemimpin mungkin dapat diukur dari kemampuannya dalam membangun sinergi dari seluruh pegawai melalui pengaruh dan kewenangannya sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasinya. Bass dalam Pasolong (2010:129), mengemukakan bahwa proses perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional dapat dilakukan dengan cara: (1) meningkatkan kesadaran

pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan, (2) mengarahkan mereka untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan (3) mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.

Implementasi kepemimpinan transformasional selain dilakukan di lingkungan birokrasi juga diberbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Leithwood dan Jantzi dalam Pasolong (2010:129) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerja sama dan profesionalitas di antara para pegawai, (2) memotivasi pemimpin untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pemimpin memecahkan masalah secara efektif.

Otonomi secara umum dapat diartikan sebagai hak dan wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerah. Syafruddin (1985:23) mengemukakan bahwa istilah otonomi mempunyai makna kebebasan dan kemandirian, tetapi bukan kemerdekaan. Kebebasan yang terbatas atau kemandirian itu adalah wujud pemberian kesempatan yang harus dipertanggungjawabkan.

Otonomi pendidikan sesungguhnya mengandung makna demokrasi dan keadilan sosial, artinya pendidikan dilaksanakan secara demokrasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat diwujudkan dan pendidikan diperuntukkan bagi kepentingan masyarakat, sesuai dengan cita-cita untuk mencerdaskan bangsa. Selanjutnya pengertian otonomi dalam konteks desentralisasi pendidikan menurut Tilaar dalam Manulang (2001:9), mencakup enam aspek yakni: (1) pengaturan pembagian kewenangan pusat dan daerah; (2) manajemen partisipasi masyarakat dalam pendidikan; (3) penguatan kapasitas manajemen pemerintah daerah; (4) pemberdayaan bersama sumber daya pendidikan; (5) hubungan kemitraan stakeholders pendidikan; dan (6) pengembangan infrastruktur sosial.

Pelaksanaan desentralisasi pendidikan atau disebut juga dengan otonomi pendidikan, belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Berbagai kendala masih saja menghadang setiap daerah sesuai kondisi daerah masing-masing. Kondisi dari setiap daerah tidak memiliki kekuatan yang sama dalam penyelenggaraan pendidikan disebabkan perbedaan sarana, prasarana dan dana. Hal ini mengakibatkan terjadinya kesenjangan antar daerah, sehingga pemerintah perlu membuat aturan dalam penentuan standar mutu pendidikan nasional dengan memperhatikan kondisi perkembangan kemandirian masing-masing daerah. Sebagai solusi dalam menghadapi kendala tersebut, Manulang (2001:12) mengatakan ada lima hal yang harus dilakukan yaitu: (1) meningkatkan manajemen pendidikan sekolah; (2) reformasi lembaga keuangan hubungan pusat-daerah; (3) kemauan pemerintah daerah melakukan perubahan; (4) membangun pendidikan berbasis masyarakat; dan (5) pengaturan kebijakan pendidikan antara pusat dan daerah.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan dalam penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu?
2. Apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menemukan gambaran yang jelas tentang kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan dalam penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu.
2. Untuk mengungkap faktor pendukung dan faktor penghambat penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek secara

alamiah yang mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Bodgan dan Taylor dalam Nasir (2005:12) penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau lisan dan perilaku orang-orang yang diamati.

Jenis penelitian ini dipilih oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang mendalam berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan dalam penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu.

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Palu dengan unit analisis pemerintah kota yang dalam hal ini adalah satuan kerja perangkat daerah yang terkait dengan penerapan otonomi pendidikan, yaitu Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Palu. Penelitian ini berlangsung selama empat bulan, mulai dari bulan Juli sampai Oktober 2012.

Berdasarkan jenis penelitian yang dipilih dalam penelitian ini, yaitu penelitian kualitatif maka mengacu pada pandangan Guba dalam Subana dan Sudrajat (2001:21) bahwa dalam penelitian kualitatif tidak ada pengertian populasi. Sampling dalam hal ini adalah pilihan peneliti tentang aspek apa, peristiwa apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat dan situasi tertentu. Terkait dengan penelitian ini yang ditetapkan sebagai unit analisis adalah satuan kerja perangkat daerah yang menerapkan otonomi pendidikan, yaitu Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Palu.

Penentuan informan dilakukan dengan cara *purposive* sampling, dalam hal ini informan ditetapkan secara sengaja oleh peneliti didasarkan atas kriteria atau pertimbangan bahwa informan yang dipilih benar-benar mengetahui tentang permasalahan penelitian, dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam menjawab permasalahan penelitian. Dengan demikian yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah kepala dinas pendidikan, kepala bidang pendidikan dasar, kepala bidang pendidikan menengah, kepala bidang pendidikan anak usia dini non formal dan informal, dan kepala

bidang pengembangan sumber daya manusia pendidikan. Kemudian ditambah dengan tiga orang kepala sekolah dari masing-masing tingkat satuan pendidikan, yang terdiri dari kepala SDN 3 Palu, kepala SMP Negeri 4 Palu dan kepala SMA Negeri 5 Palu. Dengan demikian informan dalam penelitian ini sebanyak 8 orang.

Definisi operasional konsep dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala dinas pendidikan Kota Palu, yakni sebagai administrator pemimpin birokrasi yang harus mengambil keputusan (*decision making*), yang mengacu pada model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada empat komponen yang meliputi : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration*. Secara singkat keempat komponen tersebut mencakup perilaku pemimpin yang mampu untuk memberi keteladanan, optimisme, inspirasi dan memotivasi, kepada para pengikut atau pegawai untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Membangun sinergi melalui pengaruh dan kewenangan sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Operasional konsep ini dalam pengkajiannya dikaitkan dengan penerapan otonomi pendidikan. Otonomi pendidikan adalah pelimpahan kekuasaan dan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk membuat perencanaan dan mengambil keputusannya sendiri dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi di bidang pendidikan.

Data penelitian terdiri dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari informan penelitian melalui observasi dan wawancara sedangkan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, peraturan-peraturan, laporan kegiatan dan foto-foto melalui dokumentasi.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, yaitu peneliti mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan secara

cermat dan teliti yang dibarengi dengan aktivitas pencatatan terhadap kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan dalam penerapan otonomi Pendidikan di Kota Palu. Dalam hal ini yang menjadi fokus adalah yang terkait dengan pengambilan keputusan (*decision making*), memberi inspirasi dan motivasi serta membangun inspirasi kepada pengikut atau bawahan.

Wawancara, peneliti mengumpulkan data dengan cara melakukan tanya jawab terhadap informan terkait dengan aspek-aspek kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan, faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu.

Dokumentasi, peneliti mengambil data secara langsung dari lokasi penelitian melalui buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan dan foto-foto yang ada kaitannya dengan masalah penelitian.

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang dilengkapi dengan pedoman observasi dan pedoman wawancara. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Miles dan Huberman (1992:17) yaitu: 1) reduksi data; 2) penyajian data; dan 3) penarikan kesimpulan/verifikasi.

#### 1) Reduksi Data

Reduksi data dilakukan sebagai proses memilih, menyeleksi, menyederhanakan dan mentransformasi data kasar yang terdapat dalam catatan lapangan. Reduksi data dimaksudkan untuk menajamkan, menggo-longkan, mengarahkan, membuang data yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data yang berlangsung terus-menerus sepanjang penelitian.

#### 2) Penyajian Data

Penyajian data adalah penyusunan sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.

#### 3) Menarik kesimpulan/verifikasi

Menarik kesimpulan dilakukan setelah diperoleh sekumpulan informasi yang tersusun melalui penyajian data. Verifikasi

dilakukan terhadap kesimpulan yang telah disusun. Hal ini dilakukan untuk memperoleh validitas data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu

Kepemimpinan dipandang sebagai kajian yang sangat menarik karena kepemimpinan memiliki banyak dimensi. Dalam rangka menganalisis kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan Kota Palu, maka dalam penelitian ini mengacu pada teorinya Bass yang mengemukakan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*.

#### *Idealized Influence (II)*

Pada komponen ini pemimpin menekankan pentingnya kolektifitas dalam menentukan dan mewujudkan visi dan misi. Pemimpin selalu berperilaku yang memungkinkan untuk melayani, memberi contoh, memberi kesempatan dan selalu meyakinkan kepada pegawai atau bawahannya bahwa semua hambatan dapat diatasi.

Berikut ini penulis sajikan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu:

“Terkait dengan penentuan atau perumusan visi dan misi, selaku pemimpin saya selalu melibatkan bawahan. Para bawahan selalu diberi kesempatan untuk menyumbangkan ide atau pemikiran, dan selalu menekankan tentang pentingnya kebersamaan dalam mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan bersama. Sebab dengan kebersamaan itulah semua hambatan yang dihadapi akan bisa teratasi. Terhadap pekerjaan yang dilakukan saya selalu memberi kesempatan kepada mereka untuk bekerja dengan penuh keyakinan, tanggung jawab dan berani mengambil resiko atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kesalahan dalam melakukan pekerjaan adalah hal yang manusiawi, namun kita tetap

berusaha untuk selalu membenahi diri dalam upaya memperbaiki kesalahan”. (wawancara dengan Bapak Ardiansyah, SPd., MSi. Tanggal 31 Agustus 2012)

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi :

“Dalam penentuan atau perumusan visi dan misi, kepala dinas melibatkan bawahan dengan melakukan pertemuan atau diskusi. Semua peserta diberikan kesempatan untuk menyumbangkan pemikirannya. Terkait dengan pekerjaan kami selalu dihimbau untuk menanamkan rasa kebersamaan, komitmen dan tanggung jawab moral yang tinggi”. (wawancara dengan Bapak Drs. Rustam M. Akas, MSi. Tanggal 3 september 2012)

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam membangun kebersamaan pada dinas pendidikan Kota Palu terkait dengan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan bagi masyarakat. Perilaku pemimpin harus mampu memberikan pencerahan bagi pegawai atau bawahannya, dan dalam konteks ini pemimpin harus mampu merubah suatu keadaan menjadi lebih baik dan bahkan harus bisa mengadakan sesuatu yang sebelumnya belum ada, dalam upaya mendorong pencapaian kualitas pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

Kompetensi transformasional Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu, dalam hal ini dapat diukur melalui kemampuannya membangun sinergi dengan pegawai atau bawahannya sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasi yang dipimpinnya. Proses perubahan dilakukan dengan cara meningkatkan kesadaran terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan, mengarahkan untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, serta mengembangkan potensi yang dimiliki seoptimal mungkin.

Merujuk pada penyajian data atau informasi di atas, maka dapat disimpulkan

bahwa pada komponen *idealized influence* ini sudah dilaksanakan dengan baik oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu, mulai dari membangun kolektifitas atau kebersamaan, keteladanan, memberi kesempatan dan membangun optimisme para pegawai atau bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

***Inspirational Motivation (IM)***

Komponen ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekitarnya untuk berani menghadapi tantangan dalam melaksanakan pekerjaan, melibatkan orang lain untuk memikirkan dan mewujudkan masa depan dengan mengartikulasikan visi dan misi yang menarik.

Wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu sebagai berikut:

“Dalam upaya meningkatkan semangat kerja para pegawai atau bawahan selaku pemimpin saya selalu memberi motivasi dan inspirasi kepada mereka. Motivasi dan inspirasi menurut saya sangat penting, meskipun apa yang sudah saya lakukan belum sepenuhnya dapat dilakukan oleh para pegawai tapi saya tidak bosan-bosan memberikan dorongan, hal ini saya lakukan hampir setiap kesempatan dan secara rutin setiap apel atau upacara”. (Wawancara dengan Bapak Ardiansyah, SPd., MSi. Tanggal 31 Agustus 2012)

Terkait dengan cara yang dilakukan dalam memotivasi dan menginspirasi pegawai atau bawahan, berikut ini Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu mengemukakan :

“Pertama-tama yang saya lakukan adalah mengidentifikasi para pegawai dan jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memahami karakter dan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai, ini penting dilakukan untuk memahami kebutuhan mereka sehingga motivasi dan inspirasi yang diberikan dapat direalisasikan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sehari-hari”. (wawancara

dengan Bapak Ardiansyah, SPd., MSi. Tanggal 31 Agustus 2012).

Selanjutnya Kepala Bidang Pendidikan Dasar mengemukakan:

“Memberikan motivasi dan inspirasi dewasa ini sudah merupakan kewajiban pemimpin di semua tingkatan, mulai dari tingkat atas sampai ke tingkat bawah. Dengan melakukan hal tersebut berarti seorang pemimpin telah berupaya meningkatkan kinerja pegawai atau bawahannya”. (Wawancara dengan Bapak Drs. Nursalam, M.M. Tanggal 6 September 2012)

Pemaparan di atas memberikan gambaran bahwa seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja atau melakukan sesuatu tindakan tertentu disebabkan oleh adanya dorongan yang muncul dalam diri yang bersangkutan, yang muncul sebagai akibat dari pemberian dorongan oleh pihak tertentu dan juga karena adanya kesadaran dari diri yang bersangkutan. Dalam konteks ini motivasi dan inspirasi dari pemimpin selalu dibutuhkan oleh para pegawai atau bawahan.

Konteks kepemimpinan transformasional harus menerapkan model motivasi yang mampu memberikan inspirasi kepada pegawai atau bawahan. Dalam hal ini internalisasi nilai-nilai disiplin, ketekunan, ketelitian dan semangat perlu mendapatkan penekanan yang khusus. Pemimpin harus mampu memberikan inspirasi kepada pegawai atau bawahannya melalui keteladanan yang baik, perilaku serius dalam bekerja, semangat yang tinggi, perilaku efektif, perilaku yang konsisten, dan etos kerja yang tinggi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada komponen *inspirational motivation* ini dapat dikatakan baik, karena dari semua indikator sudah dilaksanakan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu. Indikator tersebut meliputi pemberian motivasi, inspirasi, pelibatan orang lain (masyarakat) dalam memikirkan dan mewujudkan masa depan dengan mengartikulasikan visi dan misi

yang menarik. Khusus untuk pelibatan orang lain (masyarakat) masih perlu diperluas karena selama ini masih terbatas pada orang tua murid yang diwakili oleh komite sekolah.

### ***Intelektual Stimulation (IS)***

Komponen ini menekankan pada pelibatan orang lain oleh seorang pemimpin dalam upaya melihat dan memecahkan permasalahan secara komprehensif. Orang lain dalam hal ini adalah pegawai atau bawahan. Kreatifitas dan inovasi pemimpin merupakan hal yang diharapkan dalam membangun budaya kebersamaan tanpa harus membedakan para pegawai atau bawahan berdasarkan kemampuannya secara individual, akan tetapi selalu berupaya untuk mendapatkan solusi dalam mengantisipasi perbedaan kemampuan yang dimiliki.

Terkait dengan komponen "*intellectual stimulation*" Kepada Dinas Pendidikan Kota Palu mengemukakan bahwa :

"Sebagai pemimpin saya selalu melibatkan para pegawai atau bawahan dalam upaya melihat dan memecahkan permasalahan. Pelibatannya disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing terkait dengan bentuk pelibatan tergantung pada permasalahan yang dihadapi, sebagai contoh dapat saya sampaikan adalah permasalahan penyegelan sekolah yang akhir-akhir ini sering terjadi. Dalam hal ini saya harus melibatkan semua komponen yang ada termasuk di dalamnya adalah tokoh-tokoh masyarakat dan komite sekolah". (Wawancara dengan Bapak Ardiansyah, SPd., MSi. Tanggal 31 Agustus 2012)

Pernyataan di atas sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan :

"Pelibatan pegawai atau bawahan dan dalam mengatasi permasalahan pendidikan mutlak dilakukan, karena pendidikan selain menjadi tanggung jawab pemerintah melalui kepala dinas pendidikan juga merupakan tanggung jawab bersama secara organisasi. Dalam hal ini pimpinan selalu

menekankan kepada kami sebagai bawahannya untuk terus menggalang kerja sama yang baik demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama". (Wawancara dengan Ibu Diah Agustianingsih, S.Pd., M.Pd. Tanggal 6 September 2012)

Bertolak dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu telah mampu menggalang kebersamaan dengan pegawai atau bawahan dan masyarakat. Kecakapan dan kecerdasan ini merupakan energi atau kekuatan dalam membangun budaya kerja sama untuk mendorong kinerja pelayanan dalam bidang pendidikan.

Berikut ini juga dipaparkan hasil wawancara dengan tiga orang kepala sekolah, masing-masing:

Kepala SDN 3 Palu:

"Pelibatan orang lain oleh pemimpin dalam rangka penyelesaian permasalahan pendidikan sangatlah perlu sekali. Hal ini selalu diingatkan kepada kami sebagai guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Setiap permasalahan yang muncul di sekolah harus dibicarakan dan diselesaikan secara bersama-sama dengan orang tua murid, pengurus komite dan tokoh masyarakat yang berada di lingkungan sekolah. Bentuk kerja sama ini sedikitnya sekali dalam satu semester pada saat pembagian laporan pendidikan (raport), kecuali jika ada permasalahan yang sifatnya mendadak dan mendesak untuk diselesaikan maka kerja samapun segera dilakukan". (Wawancara dengan Ibu Dra. Hj. Hartin H. Mado, Tanggal 10 September 2012)

Kepala SMP Negeri 4 Palu :

"Berkaitan dengan permasalahan pengembangan pendidikan, kepala sekolah selalu diajak berdialog atau berdiskusi oleh pemimpin kami yang ada di dinas, baik itu kepala dinas maupun kepala bidang yang



membawahi bidang pendidikan dasar. Menyangkut keterlibatan pihak lain atau masyarakat dalam mengatasi permasalahan di sekolah, selama ini yang paling sering kami lakukan adalah pelibatan orang tua murid, organisasi profesi dan termasuk dunia usaha meskipun hasilnya belum maksimal, terutama dalam pengembangan bakat dan keterampilan siswa”. (Wawancara dengan Bapak Drs. Katsir H. Djih, Tanggal 10 September 2012)

Kepala SMA Negeri 5 Palu :

“Pembiayaan pendidikan selain menjadi tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah juga merupakan tanggung jawab masyarakat. Atas dasar inilah pimpinan selalu mendorong kepada kepala sekolah untuk menjalin hubungan kerja sama untuk mengantisipasi permasalahan kebutuhan sekolah. Kerja sama dan kebersamaan ini sangat penting artinya, sebagaimana terwujud dalam kesepakatan bersama tentang iuran yang menjadi kewajiban setiap orang tua atau wali siswa melalui pembayaran komite sekolah. Adapun besaran atau jumlahnya tergantung pada hasil kesepakatan pada saat rapat atau pertemuan dengan orang tua siswa. Selain itu dalam rangka pengembangan kemampuan siswa, sekolah juga menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi yang ada di Kota Palu terutama menyangkut pengembangan desain pembelajaran, penguasaan teknologi komputer dan pengembangan usaha-usaha keterampilan”. (Wawancara dengan Bapak Drs. Zikran. Tanggal 10 September 2012)

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa pelibatan semua potensi yang ada baik itu pegawai atau bawahan, kepala sekolah dan juga masyarakat dapat memberi pengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional yang diperankan oleh kepala dinas pendidikan Kota Palu. Budaya kerja sama

yang dikembangkan dalam melihat dan menyelesaikan permasalahan pendidikan, secara tidak langsung juga mendorong pemimpin untuk selalu mengembangkan diri. Dengan melibatkan semua potensi yang ada, maka pemimpin transformasional harus mampu meyakinkan bahwa tujuan yang ingin dicapai adalah jelas, rasional dan visioner. Sehingga keterlibatan semua pihak dalam pemecahan permasalahan pendidikan juga akan meningkatkan pemahaman bersama, bahwa permasalahan yang dipecahkan secara bersama akan lebih berhasil dibandingkan dengan dipecahkan sendiri oleh pemimpin.

Mengacu pada pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada komponen *intellectual stimulation* ini juga sudah dilaksanakan dengan baik, namun pada indikator tidak membeda-bedakan dan antisipatif terhadap perbedaan kemampuan pegawai atau bawahan masih perlu dioptimalkan dengan membuat program kegiatan yang dilaksanakan secara rutin.

#### ***Individualized Consideration (IC)***

Komponen ini menjelaskan bahwa pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan pegawai atau bawahannya. Pemimpin selalu bertindak sebagai pelatih, menciptakan peluang belajar dan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pegawai atau bawahannya melalui pendelegasian pekerjaan. Dengan demikian pemimpin lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mengajar dan membina.

Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu menjelaskan:

“Sedagai pemimpin di dinas pendidikan Kota Palu, saya berkomitmen dengan para bawahan untuk selalu bersifat terbuka, mereka saya ajak untuk tidak segan-segan mengungkapkan keinginan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penekanan selalu disampaikan bahwa kita ini adalah pelayan terhadap masyarakat. Pembinaan dan pengembangan pengetahuan pegawai terkait dengan pekerjaannya selalu dilakukan, termasuk pembinaan dan

pengembangan yang dilakukan oleh kepala bidangnya masing-masing sebagai pelaksana teknis”. (Wawancara dengan Bapak Ardiansyah, S.Pd., M.Si. Tanggal 31 Desember 2012)

Selanjutnya terkait dengan pengembangan pengetahuan dan pendelegasian pekerjaan terhadap pegawai atau bawahan, Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu mengemukakan bahwa :

“Pengembangan pengetahuan dilakukan dengan cara mengikutkan mereka pada kegiatan pelatihan, sebagian melalui pengembangan jenjang pendidikan namun jumlahnya masih sangat sedikit karena alokasi dana yang belum memadai, namun kami tetap memaksimalkan kegiatan pengembangan pengetahuan para pegawai atau bawahan agar kegiatan pelayanan dapat dilaksanakan dengan baik dan maksimal. Khusus mengenai pendelegasian tugas harus dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing yang sudah tertata dan terdistribusi dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada, dan sebagai pimpinan saya tetap memonitoring pelaksanaannya”. (Wawancara dengan Bapak Ardiansyah, S.Pd., M.Pd. Tanggal 31 Agustus 2012)

Apa yang disampaikan oleh kepala dinas di atas juga mendapat dukungan dari Kepala Bidang Pendidikan Anak Usia Dini Non Formal dan Informal, sebagaimana dikemukakan berikut ini:

”Sebagai pimpinan kegiatan pembinaan dan pengembangan pengetahuan pegawai atau bawahan sudah merupakan keharusan. Pembinaan bisa dilakukan kapan saja agar para pegawai atau bawahan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, tetapi untuk kegiatan pengembangan pengetahuan harus disesuaikan dengan kemampuan keuangan yang ada, namun secara personal tetap bisa dilakukan melalui kegiatan belajar

secara mandiri. Kegiatan ini bisa dilaksanakan dengan adanya perhatian dan dorongan dari pimpinan”. (Wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Chair A.M., M.Si. Tanggal 6 September 2012)

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa pada komponen *individualized consideration*, Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu sudah berupaya melaksanakan namun belum mencapai hasil yang optimal, terutama pada indikator memperhatikan kebutuhan dan menciptakan peluang belajar bagi para pegawai atau bawahan.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Otonomi Pendidikan di Kota Palu**

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara orang tua, masyarakat dan pemerintah. Dengan berdasar pada pernyataan bijak tersebut, maka perbaikan kualitas pendidikan menjadi tanggung jawab bersama. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan beberapa peran yang dapat dilakukan oleh masyarakat, pemerintah dan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pendidikan, antara lain adalah:

- 1) Masyarakat berhak untuk berperanserta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan,
- 2) Masyarakat wajib memberi dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan,
- 3) Pemerintah dan pemerintah daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan,
- 4) Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu dan tanpa diskriminasi,
- 5) Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat, dan

6) Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan dan berkelanjutan.

Desentralisasi pendidikan atau disebut juga otonomi pendidikan pelaksanaannya harus didukung oleh landasan pendidikan yang demokratis transparan dan melibatkan partisipasi masyarakat daerah. Sejak dilaksanakannya otonomi pendidikan ternyata belum sepenuhnya berjalan sebagaimana yang diharapkan. Justru pemberlakuan otonomi pendidikan menimbulkan berbagai masalah di daerah, termasuk Kota Palu yang salah satunya menjadi keluhan adalah mahal biaya pendidikan.

Menyikapi berbagai permasalahan yang terjadi, Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu menjelaskan:

“Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam penerapan otonomi pendidikan khususnya di Kota Palu mengalami berbagai permasalahan yang sekaligus menghambat pencapaian tujuan dari otonomi pendidikan itu sendiri. Namun di samping permasalahan yang menghambat juga masih banyak faktor yang dapat mendukung terlaksananya penerapan otonomi pendidikan. Mengenai faktor penghambat, yang utama adalah masih minimnya alokasi anggaran sehingga bantuan dari masyarakat masih sangat dibutuhkan. Ini juga merupakan penyebab dipungutnya iuran dari orang tua murid di sekolah-sekolah melalui kesepakatan antara pihak sekolah dengan komite. Dan hal ini sejalan dengan semangat tanggung jawab bersama dalam penyelenggaraan pendidikan sebagaimana diuraikan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional”. (Wawancara dengan Bapak Ardiansyah, S.Pd., M.Si. Tanggal 31 Agustus 2012)

Berbicara mengenai alokasi anggaran pendidikan, Kepala Dinas Pendidikan Kota Palu lebih lanjut mengemukakan:

“Jika dilihat dari persentase anggaran yang dialokasikan untuk dinas pendidikan, sudah termasuk tinggi yaitu sekitar 60%. Tetapi dari sekian banyak anggaran itu sekitar 50% digunakan untuk pembayaran gaji pegawai termasuk guru, sehingga hanya sekitar 10% untuk pengembangan infrastruktur pendidikan berupa sarana dan prasarana. Dengan demikian amanat UUD 1945 belum bisa tercapai, yaitu 20% untuk anggaran pendidikan di luar gaji. Namun kami tetap berupaya memaksimalkan apa yang ada untuk pengembangan pendidikan di Kota Palu, dengan harapan masyarakat tetap berpartisipasi. Dalam pelaksanaan otonomi pendidikan di Kota Palu, dinas pendidikan tetap optimis karena selain faktor penghambat masih banyak juga faktor pendukungnya yaitu : adanya aparat yang memadai baik dari segi jumlah maupun kualitas, adanya partisipasi masyarakat, adanya sumber ekonomi yang masih mungkin untuk dimaksimalkan meskipun harus membutuhkan kesabaran, dan faktor demografi yang sudah tertata dengan baik dalam rangka pemetaan pendidikan”. (Wawancara dengan Bapak Ardiansyah, S.Pd., M.Si. Tanggal 31 Agustus 2012)

Terbatasnya kemampuan pemerintah Kota Palu dalam pembiayaan pendidikan membutuhkan kepemimpinan yang mampu merubah potensi yang ada menjadi lebih berdaya guna. Terutama dalam pengembangan sumber-sumber ekonomi yang ada secara maksimal. Terutama sektor industri jasa dan perpajakan yang menjadi kewenangan pemerintah kota untuk mengelolanya. Ketiga sektor tersebut dinilai belum maksimal sehingga perlu didorong untuk pengembangannya, dan kontribusi dari masyarakat termasuk dunia usaha dalam penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan secara perlahan terus ditingkatkan.

## KESIMPULAN

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan Analisis Kepemimpinan Transformasional Kepala Dinas Pendidikan dalam Penerapan Otonomi Pendidikan di Kota Palu, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional kepala dinas pendidikan dalam penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik, karena dari empat komponen yang diteliti sudah dilaksanakan meskipun masih ada bagian atau indikator tertentu yang belum terlaksana secara optimal.
2. Faktor yang menghambat penerapan otonomi pendidikan di Kota Palu adalah minimnya anggaran yang dialokasikan oleh pemerintah kota dalam menunjang program kegiatan pengembangan pendidikan. Sedangkan faktor pendukung adalah aparat yang sudah memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas, adanya partisipasi masyarakat, adanya sumber ekonomi yang masih memungkinkan untuk dimaksimalkan, kondisi demografi yang sudah terpetakan sesuai potensi dan organisasi administrasi yang sudah tertata dengan baik.

## DAFTAR RUJUKAN

Bass, Bernard M. 2006. *Transformational Leadership*. London: Larence Erlbaum

Associates Publishers Mahwah, New Jersey

- Gibson, dkk. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Manulang, M. dan Marihot Manulang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Miles, Matheaw B. dan Huberman A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan. Jakarta: UI Press.
- M. Subana dan Sudrajat. 2001. *Dasar-Dasar Penelitian Ilimiah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nasir, Muhamad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Gralia Indonesia.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Pasolong, Harbaini. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Robbin, Stephen. 1991. *Essentials of Organizational Behavior*. San Diego: State University.
- Stoner. James. A. and Winkel, Charles. 1986. *Management*. London: Prentice Hall International Inc.
- Syafrudin, Ateng. 1985. *Pasang Surut Otonomi Daerah*. Bandung: Bina Cipta.
- Timpe, A. Dalle. 1993. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Terjemahan. Jakarta: Raja Grasindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.