

Budaya Kepemimpinan Lokal dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

La Ode Turi

**Dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Haluoleo
Kendari**

***Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan pentingnya implementasi budaya kepemimpinan lokal dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah. Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 7 Bau-Bau, Keraton Buton Sulawesi Tenggara dengan menggunakan metode kualitatif yang bersifat etnografi. Data dan informasi penelitian ditetapkan dengan teknik Snow-ball. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, para guru, staf pendukung lainnya, komite sekolah, tokoh masyarakat/pemimpin informal/tokoh adat. Data dikumpulkan dengan cara observasi partisipan, interview mendalam, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis domain, analisis taxonomi, analisis komponensial, dan analisis tema. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu aspek yang dapat mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah budaya kepemimpinan lokal, dalam istilah setempat dikenal dengan kepemimpinan "Bhinci-bhinci kuli".*

***Kata Kunci:** budaya kepemimpinan lokal, manajemen berbasis sekolah.*

Pendahuluan

Negara Indonesia dewasa ini dihadapkan pada tiga tantangan utama, yakni: keadaan akibat dari krisis ekonomi; era globalisasi; dan otonomi daerah. Dalam bidang pendidikan, ada beberapa permasalahan yang menonjol, yakni a) rendahnya pemerataan pendidikan, b) rendahnya kualitas dan relevansi

pendidikan, c) lemahnya sistem manajemen pendidikan, serta d) adanya kesenjangan antara kebutuhan riil sekolah dengan kebijakan pemerintah pusat di bidang pendidikan. Selain itu adanya ketimpangan antara wilayah perkotaan dan pedesaan, antara Kawasan Timur Indonesia (KTI) dan Kawasan Barat Indonesia (KBI).

Masalah-masalah tersebut muncul sebagai akibat sejak Orde Baru sistem pendidikan kita lebih dari 30 tahun bersifat sentralistik. Pemerintah pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan. Sebaliknya, pemerintah daerah dan sekolah bersifat pasif, hanya sebagai penerima dan pelaksana program pemerintah pusat.

Dari permasalahan tersebut dapat kita simpulkan bahwa sistem sentralistik kurang bisa memberikan pelayanan yang efektif, tidak mampu menjamin kesinambungan kegiatan lokal, memiliki keterbatasan dalam beradaptasi dengan permasalahan lokal, dan menciptakan rasa ketergantungan pada pihak lain dari pada rasa mandiri. Tilaar (2002:481) menyebutkan bahwa sistem pendidikan yang dikelola dari atas (sentralistik) sudah pasti kurang mempunyai relevansi serta akuntabilitas terhadap kebutuhan nyata masyarakat lokal. Hal ini mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan nyata yang dirasakan daerah dan sekolah dengan kebijakan yang digariskan oleh pusat.

Munculnya era reformasi membawa perubahan-perubahan yang mendasar dalam berbagai sendi kehidupan, termasuk dalam bidang pendidikan. Salah satu perubahan

yang terjadi adalah berkembangnya manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah, yang secara nyata diwujudkan dalam bentuk UU RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian diikuti Pedoman Pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah RI No. 25 tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah daerah otonom.

Konsekuensi logis dari undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi, yakni dari manajemen pendidikan berbasis pusat dirubah menjadi manajemen pendidikan berbasis sekolah (MBS).

MBS sebagai salah satu bentuk modernisasi di sekolah bertujuan untuk meningkatkan otonomi sekolah dalam mengelola berbagai komponen sumberdaya secara mandiri agar sekolah dapat berjalan efektif, efisien, tertib, lancar dan benar dengan melibatkan komponen-komponen sekolah dan pihak terkait dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Oleh karena itu diharapkan MBS dapat mendorong

munculnya inovasi sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sekolah tidak hanya sebagai pelaksana tetapi juga sebagai pengontrol. Berkaitan dengan hal tersebut maka hendaknya sekolah menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut 1) perencanaan dan evaluasi program, 2) pengelolaan: kurikulum, proses belajar mengajar, ketenagaan, peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, iklim sekolah. 3) pelayanan siswa, 4) hubungan sekolah dan masyarakat, serta 5) pengendalian sekolah (Depediknas, 2002:21-24).

Namun sayangnya, bahwa apa yang telah diisyaratkan baik dalam UU dan PP tersebut belum dijalankan secara optimal. Kebijakan menyangkut MBS masih separuh hati. Demikian juga peran dan fungsi sekolah belum dapat berjalan secara efektif.

Salah satu faktor yang menjadi penyebab tidak efektifnya peran dan fungsi sekolah adalah kurangnya komunikasi antara orang tua, masyarakat dengan pihak sekolah. Umumnya orang tua dan masyarakat hanya aktif berhubungan dengan masalah pendanaan, sebaliknya dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan kontrol serta evaluasi secara keseluruhan terhadap sekolah, orang tua dan masyarakat masih bertindak pasif.

Berhubungan dengan hal tersebut peneliti mencoba melakukan studi pendahuluan tentang komunikasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat serta *stakeholder* lainnya pada SMP Negeri 7 Bau-Bau Keraton Buton Propinsi Sulawesi Tenggara. Dari hasil studi menunjukkan bahwa a) masih belum efektifnya komunikasi antara sekolah, orang tua dan masyarakat, b) keterlibatan orang tua dan masyarakat hanya sebatas kebutuhan bantuan dana, c) belum optimalnya keterlibatan pihak orang tua dan masyarakat terhadap perencanaan di sekolah (perencanaan kurikulum pengajaran, kualifikasi guru, pengelolaan sekolah, serta *akuntability* dari pihak sekolah kepada orang tua dan masyarakat, d) peran dinas dan kepala sekolah, masih terlihat kurang mendukung penerapan MBS. Mereka masih ingin tampil di depan dalam rangka menciptakan efektivitas sekolah dan peningkatan mutu pendidikan secara umum. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya keterlibatan kepala sekolah dalam pemilihan komite sekolah, e) evaluasi internal dan eksternal pembelajaran yang dilakukan masih bersifat administratif sehingga kekuasaan dan kewenangan sekolah dilakukan belum optimal dan masih perlu ditingkatkan

lagi. Hakikat pelaksanaan MBS adalah bila sekolah bersama masyarakat dan stakeholder lainnya secara bersama-sama memiliki kekuasaan, kewenangan dan otonomi yang lebih tinggi dalam menjalankan program-programnya secara lancar dan bertanggung jawab.

Sebagai jawaban atas permasalahan tersebut, budaya "kepemimpinan lokal" merupakan hal yang sangat penting untuk diaplikasikan dalam pelaksanaan MBS. Budaya kepemimpinan lokal yang dimaksud adalah budaya positif yang dikembangkan di lingkungan masyarakat lokal yang bersumber dari keyakinan agama, adat istiadat, tradisi, hubungan kekerabatan dan komunikasi antara manusia serta etika lokal dapat dijadikan sebagai visi dan misi yang akan dirumuskan dan diterapkan secara arif di sekolah. Selain visi dan misi yang dirumuskan dan diterapkan di sekolah, peran budaya lokal juga dapat menciptakan budaya organisasi dan budaya kerja di sekolah melalui nilai-nilai, misi dan tujuan-tujuan, strategi, kebijakan dan program-program lokal yang diterapkan dan disepakati bersama. Sehingga budaya sekolah yang mengakomodasi budaya lokal yang konstruktif dapat memberikan arah atau pedoman berperilaku di sekolah.

Dengan demikian, maka setiap orang yang berkepentingan dengan organisasi sekolah mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan uraian di atas maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana implementasi budaya kepemimpinan lokal dalam MBS mencakup: sistem sosial ekonomi; sistem sosial kemasyarakatan; dan pandangan hidup masyarakat". Secara operasional, permasalahan penelitian ini adalah: "Bagaimana gambaran budaya kepemimpinan lokal yang dapat menunjang pelaksanaan MBS, dan nilai-nilai budaya kepemimpinan lokal apa saja yang dapat ditransformasikan menjadi budaya sekolah dalam penyelenggaraan MBS.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menggali informasi yang berkaitan dengan pentingnya implementasi budaya kepemimpinan lokal dalam pelaksanaan MBS di sekolah. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran budaya kepemimpinan lokal yang dapat menunjang pelaksanaan MBS, dan nilai-nilai budaya kepemimpinan lokal apa saja yang dapat ditransformasikan menjadi budaya sekolah dalam penyelenggaraan MBS.

Sedangkan manfaat dari hasil penelitian ini yaitu a) bagi pemerintah, dapat dijadikan masukan bagi perumusan kebijakan, b) bagi Kepala Dinas, sebagai bahan informasi tentang pelaksanaan pengelolaan sekolah; c) bagi pemerhati manajemen pendidikan, menjadi bahan informasi mengenai gambaran empirik tentang kepemimpinan kepala sekolah; d) bagi DPRD, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan secara politis dalam penentuan kebijakan anggaran maupun program-program pendidikan; e) bagi kepala sekolah, dapat dijadikan masukan untuk mengubah budaya kepemimpinannya sesuai budaya lokal dan konsep-konsep MBS di lingkungannya.

Kajian Literatur

Budaya

Budaya diartikan sebagai segala hasil tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu. Menurut Kottak (1991:37) bahwa budaya adalah keseluruhan yang kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, akhlak, hukum, kebiasaan, dan berbagai kemampuan lain yang diperoleh untuk diikuti dalam anggota masyarakat. Sedangkan Schaefer & Lamm (1992:32) mengemukakan pula bahwa budaya adalah

keseluruhan tentang transformasi perilaku yang dipelajari secara sosial meliputi gagasan, nilai-nilai, dan kebiasaan tentang kelompok orang. Zanden (1996:32) mengemukakan bahwa komponen-komponen budaya mencakup 1) nilai, 2) norma, 3) lambang dan bahasa. Nilai-nilai budaya yang dimaksudkan adalah suatu perasaan atau kepercayaan tentang apa yang penting bagi kesejahteraan/kesehatan atau identitas masyarakat. Keleluasaan pribadi, individualisme, persamaan, dan kebebasan adalah contoh berharga yang dapat mempengaruhi cara hidup seseorang, bagaimana ia diatur, dan apa yang bermanfaat baginya.

Merujuk dari uraian-uraian di atas, pada dasarnya budaya mengacu pada warisan sosial fisik dan non-fisik yang turun temurun pada sekelompok masyarakat (suku, ras, bangsa, dan negara) berikut para anggotanya selaku individu atau kelompok yang di dalamnya terdapat suatu pola pikir, merasa dan berbuat yang dibawa dari generasi ke generasi, baik dalam bentuk materi maupun non materi. Budaya dalam bentuk non materi meliputi hasil ciptaan yang bersifat abstrak seperti nilai-nilai, kepercayaan, simbol, norma-norma, adat istiadat dan peraturan universal (Koentjaraningrat, 1981:31).

Budaya adalah segala sesuatu yang diperoleh dari hasil cipta, rasa dan karya manusia, diatur dan disepakati bersama untuk dijadikan tradisi, mempengaruhi cara berfikir, cara bersikap dan berperilaku bagi setiap individu dalam masyarakat untuk diberlakukan secara terus menerus baik berupa warisan sosial dalam bentuk fisik maupun non-fisik.

Suriasumantri (1986:264) memandang pentingnya beragam nilai dasar budaya dikembangkan dalam perspektif pendidikan. Perkembangan ke arah ini seharusnya, pertama, nilai-nilai budaya yang dikembangkan harus senantiasa relevan dengan perkembangan zaman dimana peserta didik hidup; kedua, usaha pendidikan yang sadar dan sistematis mengharuskan kita untuk lebih eksplisit dan definitif tentang hakikat nilai-nilai budaya tersebut. Keharusan kita untuk bersifat eksplisit dan definitif ini disebabkan oleh adanya gejala kebudayaan yang lebih banyak bersifat tersembunyi (*implisit*) daripada terungkap (*eksplisit*).

Gagasan yang melandasi pendidikan berbasis budaya lokal ini, karena pendidikan moral di sekolah yang berlangsung sebelumnya terlalu negara-sentris, kering, hambar, bahkan cenderung ideologis dan *pro-status quo*. Reformasi di bidang

pendidikan moral di sekolah juga dipandang mendesak, karena diduga salah satu bidang terpuruknya bangsa dalam krisis multidimensi diakibatkan kegagalan pendidikan moral di sekolah (M.Mushthafa, 2003). Dalam kaitannya dengan upaya memajukan kebudayaan nasional, kedudukan strategis dan peranan esensial dari sistem pendidikan nasional khususnya sekolah menjadi sangat penting. Dari interaksi jalur pendidikan tersebut akan mempengaruhi tingkat kemampuan sumberdaya manusia secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan perilaku nyata seseorang atau kelompok masyarakat suatu bangsa disamping dipengaruhi kualitas pendidikannya (aspek IPTEK dan keimanan), faktor ekonomi, juga adalah faktor adat istiadat yang telah mengakar, turut mempengaruhi perilaku kehidupan nyata sehari-hari.

Berkenaan dengan itu, maka diperlukan suatu sistem pendidikan yang dapat membentuk budaya bagi generasinya, didasarkan pada asumsi bahwa tantangan suatu generasi tidaklah akan sama dari setiap daerah sebagai daerah otonom. Demikian pula halnya dengan kebudayaan; bisa jadi nilai-nilai kebudayaan generasi masa lampau masih dianggap cocok dan relevan dengan generasi saat ini

untuk dapat diintegrasikan, dikembangkan secara sadar, terarah dan sistematis bagi generasi sekarang dan generasi berikutnya untuk membentuk nilai-nilai budaya baru. Jujun S. Suriasumatri (1986:60) menjelaskan bahwa nilai-nilai baru yang diperlukan itu diintegrasikan ke dalam kurikulum dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan belajar mengajar. Namun kegiatan yang bersifat nonedukaktif seperti indoktrinasi harus dihindarkan dalam upaya membentuk nilai-nilai baru.

2.2 Kepemimpinan

Stoner dan Freeman (1992:472) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Selanjutnya Daft (1988:368) menyampaikan pula bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan. Sedangkan Bartol dan Martin (1991:480) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain tentang pencapaian prestasi ke arah tujuan organisasi.

Secara luas definisi kepemimpinan dikemukakan oleh Yukl (1989:4-5) bahwa kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menen-

tukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Definisi kepemimpinan sebagaimana telah dikemukakan di atas mengandung tiga implikasi penting, yaitu 1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, 2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, 3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin dapat memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, relevansi, informasi, dan hubungan (Toha, 1990:323-330). Pada dasarnya kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kekuasaan dalam hal ini tidak lain adalah kemampuan

untuk mengajak orang lain mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lain (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1989:272).

Efektivitas kepemimpinan bukan ditentukan seseorang atau beberapa orang saja, melainkan hasil bersama antara orang pemimpin dengan orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan efektif apabila tidak ada partisipasi bawahan. Untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan sering dikaitkan dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikutnya dan para *stakeholder* lainnya.

Dari uraian di atas secara konseptual disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi kelompok maupun individu yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan, melalui a) program/rencana yang jelas dan kongkrit b) membuat prosedur kerja, c) membina, d) membangun kerjasama dengan unit kerja terkait, e) perhatian pada bawahan/berpartisipasi pada bawahan, f) merencanakan dan pengambilan keputusan, g) melakukan hubungan antara pribadi, h) melakukan inovasi baru, i) memberikan semangat kompetisi, j) mengatur tugas dan tanggung jawab bawahan, serta k) pengendalian. Sedangkan efektivitas

kepemimpinan adalah keberhasilan dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok maupun individu yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan melalui mengarahkan, membuat prosedur kerja, membina, membangun kerjasama, perhatian pada bawahan, merencanakan dan pengambilan keputusan.

Budaya Kepemimpinan Lokal

Di Indonesia telah muncul berbagai model kepemimpinan, seperti kepemimpinan orde lama, orde baru, dan masa reformasi. Tetapi dari ketiga model kepemimpinan yang muncul tersebut belum memberikan hasil seperti yang kita harapkan. Hasil pengalaman menunjukkan bahwa kehidupan politik, sosial dan ekonomi, cara kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat masa lalu yang didasarkan pada budaya sentralistik serta telah mengabaikan kehidupan kebhinekaan yang meremehkan identitas dari keanekaragaman suku dan budaya daerah, pembangunan prasarana fisik yang kadang mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan, mengakibatkan masyarakat dan bangsa Indonesia saat ini telah mengalami krisis integrasi bangsa. Selain itu juga menimbulkan rasa ketidakpuasan berbagai pihak khususnya masyarakat kalangan bawah.

Maka alangkah baiknya dan alangkah utamanya apabila nilai-nilai moral yang terkandung di dalam berbagai ajaran kepemimpinan para pemimpin pendahulu kita, lebih awal ditanamkan kepada generasi muda dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sehingga akan tumbuh mendarah daging dalam jiwanya dan pada akhirnya, dengan sendirinya hal itu akan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan berbangsa, bernegara dan bertanah air. Hal ini penting, karena para pemimpin pendahulu kita terkandung a) nilai-nilai moral yang mencerminkan berbagai petunjuk, nasihat, pengendalian diri, kewajiban dan sebagainya pada hakikatnya merupakan sumber nilai-nilai yang terkandung di dalam filsafat dan pandangan hidup bangsa; b) ajaran "keteladanan" guna menempatkan seorang pemimpin sebagai tokoh panutan, yang ucapan, perilaku dan tindakannya selalu dijadikan contoh dan panutan, daya penggerak bagi bawahan serta lingkungannya. Jika setiap pemimpin lebih dahulu telah menguasai secara baik nilai-nilai kepemimpinan yang diwariskan oleh para nenek moyang, sama hakikatnya mereka telah memiliki benteng yang bisa diandalkan untuk menghadapi infiltrasi nilai-nilai ajaran ke-

pemimpinan dunia luar yang bertentangan dengan kepribadian bangsa Indonesia (Turi, 2007:14-15).

Berkenaan dengan hal tersebut, maka diperlukan suatu model kepemimpinan universal yang dapat diaplikasikan secara berdaya guna dan berhasil guna pada tingkat lokal yang terpadu dalam nuansa budaya nasional demi kesinambungan generasi.

Chourmain (2004) mengemukakan bahwa budaya masyarakat lokal berbeda dengan budaya masyarakat daerah, nasional atau universal. Kegiatan budaya daerah, nasional dan universal berlaku dan mencakup area wilayah yang lebih luas yang karena pengaruh sistem teknologi komunikasi dan hubungan global antar suku, bangsa dan ras kian meluas dan berperan. Hal inilah yang telah menciptakan hubungan-hubungan interkomunikasi antara sejumlah suku, bangsa dan kelompok masyarakat antarbangsa, seperti hubungan antara Masyarakat Uni Eropa dan Masyarakat ASEAN. Dalam hubungan-hubungan antarbangsa ini, ikut berperan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan dalam komunikasi antarbudaya tersebut. Perilaku hubungan antara budaya daerah, nasional dan

universal ini berfungsi selaku konservator nilai-nilai budaya antarbangsa, yang lebih dominan berlaku dalam pergaulan antarbangsa. Selain itu juga mampu sebagai sumber nilai-nilai baru bagi dinamika perkembangan budaya daerah, nasional dan universal secara berkelanjutan. Dalam hal ini tentu saja dunia akademik mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menumbuhkan perkembangan kehidupan budaya daerah, nasional, inter-nasional dan universal.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa 'Budaya Lokal' merupakan hasil daya cipta, rasa dan karya manusia yang telah disepakati dan diatur bersama, berkesinambungan pada kelompok masyarakat pada suatu daerah tertentu baik dalam bentuk fisik maupun non fisik, yang telah menjadi tradisi/kebiasaan, meliputi cara berfikir, bersikap, dan berperilaku bagi setiap orang dalam masyarakat, berfungsi sebagai alat pengendalian sosial dan dapat membantu memudahkan untuk memecahkan masalah kehidupan umat manusia. Contoh-contoh budaya lokal adalah budaya masyarakat Baduy, masyarakat suku Dayak, masyarakat suku Madura, masyarakat suku Selayar, masyarakat suku Buton, masyarakat suku Jawa dan lain sebagainya.

Daya cipta manusia dapat berwujud dalam bentuk pandangan hidup, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Hasil rasa manusia berbentuk nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan, adat istiadat yang berfungsi sebagai alat pengendalian sosial. Sedangkan hasil karya manusia berupa hasil-hasil teknologi yang dapat membantu dan memudahkan bagi kehidupan manusia.

Jadi budaya lokal dapat diberlakukan secara formal, informal, maupun nonformal namun terbatas pada lingkungan sosio-sistem dan ekosistem tertentu. Budaya merupakan pandangan hidup, berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu kelompok/masyarakat yang dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya. Kepemimpinan diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi orang-orang baik secara individu maupun secara kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Lokal berarti setempat. Jadi yang dimaksud dengan Budaya Kepemimpinan Lokal adalah nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang telah berakar di suatu kelompok/masyarakat yang berhubungan dengan tatacara atau kebiasaan memimpin yang dilakukan

oleh pemimpin di berbagai wilayah kepulauan Indonesia.

Apabila kita menengok sejarah masa lampau, maka dapat kita temukan berbagai contoh kepemimpinan yang diwariskan oleh para pendahulu kita. Contoh-contoh kepemimpinan lokal tersebut dapat kita temukan melalui berbagai hasil karya tulis seperti *Negarakertagama*, *Astabrata*, *Bustanussalatin*, *Tajussalatin*. Demikian pula tokoh-tokoh terkemuka lainnya seperti *Sri Mangkunegara IV* dengan ajaran *Triloginya*, *Ki Hajar Dewantoro* dengan *Ing Ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*, sesungguhnya merupakan sumber ajaran kepemimpinan yang sangat tinggi dan mulia di wilayah nusantara ini. Tidak kalah agungnya dengan nilai-nilai seni, yang terpahat megah pada Candi Borobudur, Prambanan, Penataran dan peninggalan-peninggalan sejarah lainnya.

Dalam mitologi Indonesia dapat kita ambil contoh tentang pola kepemimpinan lokal nusantara. Salah satunya adalah contoh yang tersimpul dalam *Astra Brata* yang pada pokoknya menggambarkan sifat-sifat dan kepribadian dari delapan Dewa, yakni 1) *Indra-Brata* (yang memberi kesenangan dalam

jasmani), 2) *Yama-brata* (yang menunjuk pada keahlian dan kepastian hukum), 3) *Surya-brata* (yang menggerakkan bawahan dengan mengajak mereka untuk bekerja persuasi), 4) *Caci-brata* (yang memberi kesenangan rohaniah), 5) *Bayu-brata* (yang menunjukkan keteguhan pendidikan dan rasa tidak segan-segan untuk turut merasakan kesukaran-kesukaran pengikut-pengikutnya), 6) *Dhana-brata* (menunjukkan pada suatu sikap yang patut dihormati), 7) *Paca-brata* (yang menunjukkan kelebihan di dalam ilmu pengetahuan, kepandaian dan keterampilan), (8) *Agni-brata* (sifat memberikan se-mangat kepada anak buah) (Soekanto 1990:323).

Demikian pula puncak kebesaran zaman Majapahit di bawah kepemimpinan Sri Hayam Wuruk pada tahun 1350, dengan patihnya yang terkenal yaitu *Maha Pati Gajah Mada*, Majapahit berhasil mempersatukan Nusantara. *Gajah Mada* sebagai seorang ahli politik/negarawan, ahli strategi, beliau telah menggariskan sifat kepemimpinan yang baik yang disebut *Panca Dasa*. Sifat-sifat kepemimpinan yang dilukiskan dalam *Negarakertagama* buah tangan *Empu Prapanca* merupakan sifat yang dimiliki oleh

seorang pemimpin besar yang berhasil. Dan sifat-sifat kepemimpinan tersebut masih sangat relevan sampai saat ini.

Kelima belas (Panca Dasa) sifat-sifat pemimpin yang baik itu adalah 1) *Wijnana* (sikap bijaksana); 2) *Mantri Wira* (sebagai pembela negara sejati); 3) *Wicaksanang Naya* (bijaksana; kemampuan menganalisis dan mengambil keputusan); 4) *Matanggwan* (mendapat kepercayaan dari bawahan); 5) *Satya Bakti Haraprabu* (loyal pada atasan); 6) *Wakjnan* (pandai berpidato dan berdiplomasi); 7) *Sajjawopasama* (tidak sombong, rendah diri, manusiawi); 8) *Dhirottsaha* (bersifat rajin, kreatif); 9) *Tan Lalana* (bersifat gembira, periang); 10) *Disyacitta* (jujur, terbuka); 11) *Tan Satrisna* (tidak egois); 12) *Masihi Samastha Bhuwana* (bersifat penyayang, cinta alam); 13) *Ginong Pratidina* (tekun menegakkan kebenaran); 14) *Sumantri* (sebagai abdi negara yang baik); dan 15) *Anayakan* (musuh, mampu membinasakan lawan).

Ajaran-ajaran tradisional seperti misalnya di Jawa, menggambarkan tugas seorang pemimpin. Hal itu seperti diungkapkan oleh Ki Hajar Dewantara melalui pepatah yang apabila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia berbunyi sebagai

berikut.

“Di muka memberi teladan (*Ing Ngarsa Sung Tulada*)”

“Di tengah-tengah membangun semangat (*Ing Madya mangun karsa*)”

“Dari belakang memberikan pengaruh (*Tut wuri handayani*)” (Soerjono, 1990:323).

Seorang pemimpin diharapkan dapat menempati ketiga kedudukan tersebut yaitu sebagai pemimpin dimuka (*front leader*), pemimpin di tengah-tengah (*social leader*), dan sebagai pemimpin di belakang (*rear-leader*). Secara sosiologis, seorang pemimpin harus mempunyai sandaran-sandaran kemasyarakatan atau sosial basis yang mencakup susunan masyarakat serta *culture focus* masyarakat yang bersangkutan. Tugas kepemimpinan memberikan kerangka pokok kekuasaan dan wewenang, mengawasi dan menyalurkan perilaku kelompok dengan cara otoriter, demokratis ataukah bebas (Soerjono, 1990:326-327).

Seerti halnya suku-suku lainnya di Nusantara, Suku Buton di Sulawesi Tenggara telah memiliki ciri khas budaya kepemimpinan lokal yang unik dalam melaksanakan sistem pemerintahan yang berbentuk kerajaan dan kesultanan. Buton pernah dipimpin oleh 6 orang raja dan

38 orang Sultan. Di Jawa dikenal sistem kepemimpinan yang berdasarkan pada ajaran Ki Hajar Dewantara. Di Indonesia dikenal adanya Kepemimpinan Pancasila.

Buton mengenal falsafah "*bhinci-bhinciki kuli*". Secara harfiah diartikan "saling mencubit kulit" atau "cubitlah kulit sendiri", jika terasa sakit, maka janganlah kita mencubit kulit orang lain". Pada hakikatnya falsafah ini bersumber dari falsafah hidup masyarakat Buton yang mengandung nilai yang amat dalam, terdiri atas "*Syara Pataanguna*" yang pertama, dan "*Syara Pataanguna*" yang kedua. Landasan dari Syara Pataanguna yang pertama dari falsafah "*bhinci-bhinciki Kuli*" yaitu: *Pomae-maeka* (saling menghormati); *Popia-piara* (saling memelihara atau mengayomi, mengabdikan); *Pomaa-maasiaka* (saling mencintai); *Poangka-angkataaka* (saling menghargai);

Sedangkan syara pataanguna yang kedua yaitu "*Yinda-yindamo arata Solana karo*" (walau harta tidak punya asal diri selamat); *Yinda-yindamo karo Solana Lipu* (walau diri hancur asal daerah/negara tetap utuh); *Yinda-yindamo Lipu Solana syara* (walau negara/daerah hancur asal pemerintahan/syuro tetap ada); *Yinda-yindamo syara Solana Agama*

(walau pemerintahan/syuro tiada asal agama tetap tegak)" (Turi, 2006) Substansinya ialah: *Pertama* harta (*arataa*); *Kedua* diri manusia itu sendiri (*karo*); *Ketiga* negara yang utuh (*lipu*); *Keempat* perangkat negara yang berasaskan permusyawaratan, demokrasi, majelis syuro (*syara*); *Kelima* agama, keyakinan, kepercayaan yang dianut oleh negara (*agama*).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah (Slamet, 2001:3). Manajemen merupakan proses bekerjasama melalui individu dalam kelompok serta sumber daya lain untuk memenuhi tujuan organisasi (Hersey & Blanchard (1988:5). Menurut Bartol dan Martin (1991:6-8) manajemen adalah proses untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi melalui hasil kerja dari empat fungsi utama, yakni: perencanaan, pengorganisasian/pengaturan, menggerakkan, dan pengendalian, Sedangkan Robbins (1988:6) manajemen mengacu pada proses menyelesaikan aktivitas secara efisien melalui cara/kegiatan orang lain. Selanjutnya Ivancevich, Donnelly dan Gibson (1989:5) bahwa mana-

jemen adalah proses yang dikerjakan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinir aktivitas dari seseorang kepada orang lain untuk mencapai hasil dengan melalui kegiatan orang lain dengan bertindak sendiri

Disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses kerjasama antara individu atau kelompok serta sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain.

Apabila dikaji lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli, sebenarnya mereka memiliki kesamaan yang mendasar. Hal ini telah dikemukakan oleh Ivancevich, Donnelly Jr, dan Gibson (1989); Robbins (1988); Bartol dan Martin (1991) serta Daft (1988) bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sedangkan Hersey & Blanchard (1988:7) fungsi-fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, motivasi/penggerak, serta fungsi pengendalian. Sehingga fungsi-fungsi manajemen dapat diklasifikasi menjadi empat fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian.

Dari berbagai uraian di atas tampak bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan dalam menggunakan semua sumberdaya organisasi berupa sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya seperti: peralatan, perlengkapan, bahan/material, dan uang melalui sejumlah input manajemen (terdiri dari tugas, rencana, program, limitasi yang terwujud dalam bentuk ketentuan-ketentuan, pengendalian dan kesan dari anak buah) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

MBS merupakan suatu reformasi penyelenggaraan pendidikan yang dirancang untuk mengubah keseimbangan kewenangan antar sekolah, pemerintah daerah dan pusat (Abu-Duhou, 2002). Selanjutnya Abu-Duhou mengemukakan bahwa MBS adalah suatu reformasi politik yang diajukan untuk memperluas basis pembuatan keputusan, baik dalam sekolah, masyarakat lebih luas maupun keduanya. Tetapi demokratisasi pembuatan keputusan sebagai sebuah tujuan menyisakan pernyataan tentang siapa yang seharusnya dilibatkan dalam setiap keputusan.

Brown dalam Dimmock (1993:3), mengemukakan bahwa terdapat enam corak efektivitas MBS yaitu a) otonomi, fleksibilitas dan kemampuan bereaksi, b) perencanaan oleh kepala sekolah dan masyarakat sekolah, c) mengadopsi peranan baru bagi kepala sekolah; d) keterlibatan lingkungan sekolah, e) kolaborasi/kerjasama dan kolegal antar staf, dan f) meningkatkan pemahaman kepribadian kepala sekolah dan para guru.

Selanjutnya fungsi-fungsi pengelolaan yang dapat desentralisasikan ke sekolah meliputi 1) perencanaan dan evaluasi program, kurikulum, 2) proses pembelajaran, sumberdaya manusia, sarana-prasarana, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, serta iklim sekolah (Depdiknas, 1987:21-24).

MBS merupakan suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah, di mana kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua dan masyarakat memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung-jawab untuk mengambil keputusan. MBS memiliki tiga komponen penting yaitu a) pendelegasian otoritas

kepada masing-masing sekolah untuk membuat keputusan tentang program pendidikan mencakup personil, anggaran dan program; b) penggunaan model pembuatan keputusan bersama pada tingkat sekolah oleh tim manajemen meliputi kepala sekolah, para guru, orang tua dan kadang-kadang para siswa dan anggota masyarakat lainnya, serta c) adanya harapan bahwa MBS akan memudahkan kepemimpinan di sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah (Reynolds, 1997:2). Adanya desentralisasi sekolah diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu desentralisasi sangat penting dilakukan dengan tujuan: perbaikan pendidikan, efisiensi administrasi, efisiensi keuangan, tujuan politis, dan efeknya adalah pada pemerataan (Fiske, 1998:48-57).

Manajemen Berbasis Sekolah dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah dengan mengelola berbagai komponen sumber daya yang tersedia secara mandiri agar sekolah dapat berjalan efektif, efisien, tertib, lancar dan benar dengan melibatkan komponen-komponen sekolah dan pihak terkait dengan sekolah dalam proses pengambilan keputusan dalam 1) bidang perencanaan, mencakup (a) merencanakan

kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, (b) merencanakan kurikulum dan program pengajaran, (c) merencanakan sumber daya tersedia dan siap dan tenaga kependidikan, (d) kesiswaan, (e) keuangan dan pembiayaan, (f) sarana dan prasarana pendidikan, (g) hubungan sekolah-masyarakat, dan (h) layanan khusus (pengelolaan iklim sekolah), 2) proses pelaksanaan, dan 3) pengendalian sekolah.

Metodologi Penelitian

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data, fakta dan informasi yang benar, sahih dan dapat dipercaya tentang implementasi budaya kepemimpinan lokal dalam mempengaruhi pelaksanaan MBS di sekolah.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat etnografi. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi langsung, teknik wawancara dan teknik dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis domain, taksonomi, komponensial dan analisis tema. Informan ditetapkan dengan teknik sampel bola salju yang terdiri dari pihak sekolah, komite sekolah, tokoh adat dan tokoh masyarakat. Data yang dikumpulkan divalidasi dengan menggunakan

teknik perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, teknik triangulasi, uraian rinci dan teknik auditing data yaitu dengan cara mengecek melalui sumber-sumber informasi, metode-metode, dan teori-teori.

Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang diselingi dengan pengumpulan data yang dilakukan, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Budaya kepemimpinan lokal

Keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh budaya kepemimpinannya. Dengan perkataan lain bahwa "Keberhasilan MBS di sekolah sangat dipengaruhi oleh budaya kepemimpinan lokal. Budaya kepemimpinan lokal yang dimaksud adalah kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*". Dalam penerapannya, kepemimpinan ini menerapkan sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin dan simbol-simbol organisasi, karena keberhasilan sekolah adalah merupakan tanggungjawab bersama antara pihak sekolah, pemerintah dan masyarakat.

Sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin berlandaskan tiga hal utama yaitu 1) *syara pataanguna* (aturan yang empat) pertama, yaitu (a) *pomae-*

maeka (saling merasa takut dan hormat terhadap sesama), (b) *popia-piara* (saling memelihara, mencintai dan saling mengabdikan), (c) *pomaa-maasiaka* (saling menyayangi dan mencintai), (d) *poangka-angkataaka* (saling menghargai dan saling mengutamakan); 2) *syara pataan-guna* (aturan yang empat) kedua, yaitu (a) *yinda-yindamo arataa solana karo* (biar tidak memiliki harta asalkan diri selamat), (b) *Yinda-yindamo karo siolana lipu* (rela mengorbankan diri demi kepentingan bangsa dan negara), (c) *Yinda-yindamo lipu solana sara* (biarkan negeri terancam asalkan aturan tetap ditegakkan dan pemerintahan tetap selamat), dan (d) *yinda-yindamo sara solana agama* (biarkan pemerintahannya terancam asalkan agama tetap abadi); dan 3) lima pilar kepribadian utama yaitu (a) keadilan, (b) kemanusiaan, (c) persatuan, (d) musyawarah mufakat, dan (e) percaya adanya Tuhan Yang Maha Esa.

Sedangkan simbol-simbol organisasi dimaksudkan adalah organisasi sekolah ditamiskan sebagai simbol keluarga, dan kepala sekolah ditamiskan sebagai kepala pada tubuh manusia.

Dengan demikian pada hakekatnya disimpulkan bahwa kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*" adalah

kepemimpinan "rasa" yaitu rasa malu, rasa takut, rasa segan, kasih sayang, dan instaf, sehingga dalam menerapkan kepemimpinannya ia selalu bersikap adil, manusiawi, bersatu/kebersamaan, musyawarah mufakat, dan percaya terhadap Tuhan YME.

Nilai-nilai budaya kepemimpinan lokal yang dapat ditransformasikan menjadi budaya sekolah dalam penyelenggaraan MBS

Pola kepemimpinan lokal yang dikenal dengan kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*" menggambarkan dua hal pokok yaitu sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin dan simbol-simbol organisasi yang harus diterapkan. Sifat-sifat kepribadian dalam kepemimpinan *bhinci-bhinciki kuli* dimaksudkan bahwa seorang pemimpin yang selalu berprinsip untuk tidak menyakiti orang lain atau orang yang dipimpinnya, sehingga sebelum bertindak ia selalu mengoreksi dan mengintropeksi diri terlebih dahulu. Oleh karena itu segala aktivitas dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin senantiasa memiliki sifat-sifat: malu, takut, segan, kasih sayang, pelihara, insyaf karena peraturan, baik aturan yang dibuat oleh manusia maupun aturan Tuhan YME. Sehingga dalam bertindak ia senantiasa memiliki sikap dan perilaku

yang: jujur dan bersih, disiplin dan tertib, transparan, sesuai kata dengan perbuatan, dipercaya orang, berkorban untuk kepentingan umum, menegakkan kebenaran dan keadilan; berbuat untuk kepentingan manusia dan makhluk lainnya; tidak sombong; memiliki kemampuan dan kecakapan khusus. Dengan kata lain bahwa seorang pemimpin dalam bertindak senantiasa mengamalkan nilai-nilai keadilan, kemanusiaan, persatuan, permusyawaratan dan demokrasi serta nilai-nilai agama.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam mengaplikasikan nilai-nilai budaya kepemimpinan lokal ke dalam MBS di sekolah

Tantangan utama yang dihadapi dalam perubahan bentuk manajemen pendidikan modern (demokratis) adalah perlunya suatu perubahan sikap dan tingkah laku, disertai dengan niat yang baik bagi penentu kebijakan di bidang pendidikan baik pusat maupun daerah, untuk mengembangkan bentuk-bentuk manajemen pendidikan yang paling sesuai dengan kondisi dan budaya serta potensi-potensi alam yang dimiliki setiap daerah, sehingga manajemen pendidikan disesuaikan dengan tuntutan sosial, ekonomi, budaya, dan politik di daerahnya

masing-masing, namun tidak bertentangan dengan pola kebijakan secara nasional.

Pembahasan

Dalam pelaksanaan MBS di sekolah, kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan lokal yang dikenal dengan kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*". Kepemimpinan ini menggambarkan dua hal pokok yaitu sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin dan simbol-simbol organisasi yang harus diterapkan.

Sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin berlandaskan dua hal utama yaitu syara pataanguna pertama dan syara pataanguna kedua.

Sara Pataanguna Pertama terdiri dari:

- a) *Pomae-maeka* (saling merasa takut atau hormat terhadap sesama)

Takut dimaksudkan adalah menghormati seseorang karena manusianya, karena sesama manusia sama-sama memegang amanah, terutama takut kepada Tuhan YME. Hal tersebut dimaksudkan bahwa seorang pemimpin tidak boleh menganggap remeh bawahannya maupun orang lain karena manusianya.

Nilai-nilai *pomae-maeka* hubungannya dengan proses kepemimpinan dalam menunjang pelaksanaan manajemen dimaksudkan adalah saling takut dengan sesama personil organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, lagi pula pemimpin tidak boleh menganggap remeh terhadap orang lain. Meskipun dia adalah seorang bawahan, namun tetap dipandang sama karena manusianya.

b) *Popia-piara* (saling memelihara, mencintai atau saling mengabdikan)

Popia-piara artinya saling memelihara, mencintai sesama manusia utamanya mencintai Tuhan YME di atas segala-galanya. Hubungan antara nilai-nilai *popia-piara* (saling memelihara) dan iklim organisasi dalam pelaksanaan manajemen dan kepemimpinan adalah bahwa antara sesama unsur personil organisasi dalam setiap aktivitas organisasi hendaknya selalu memelihara unsur kebersamaan/persatuan dan kesatuan, memelihara nama baik organisasi, nama baik sesama pimpinan dan nama baik sesama bawahan serta staf administrasi lainnya. Mereka tidak saling menjatuhkan, mereka saling mempercayai dan saling memahami.

c) *Pomaa-masiaka* (saling menyayangi, saling mencintai)

Nilai-nilai *Pomaa-masiaka* (saling menyayangi) mempengaruhi pelaksanaan MBS. Hal ini nampak pada saat seorang pemimpin menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya. Di sini terlihat adanya penerapan nilai-nilai nilai-nilai tersebut. Misalnya, antara atasan dan bawahan selalu membimbing dan membantu para bawahan dan staf yang lemah lainnya, mematuhi nasihatnya, yang lebih tua membimbing dan menyayangi. Bentuk bimbingan dan bantuan bagi mereka yang melanggar dilakukan dengan memberikan teguran secara langsung agar kesalahan yang dibuatnya tidak berlarut-larut. Antara sesama anggota kelompok saling menghormati dan tolong-menolong, menghormati terhadap orang yang lebih muda, yang lebih tua membimbingnya dan menyayanginya, terhadap yang lemah membantunya. saling memberi salam dan selalu saling mendoakan, mematuhi nasihatnya,

Kasih sayang yang demikian tidak hanya ditujukan kepada sesama manusia tetapi juga untuk semua makhluk ciptaan-Nya seperti halnya hewan dan tumbuh-tumbuhan di lingkungannya yang harus dipelihara. Dengan demikian maka hidup ini terasa indah.

d) *Poangka-angkataaka* (saling menghargai, saling menghormati dan mengutamakan)

Dalam rangka pelaksanaan kepemimpinan, *Poangka-angkataaka* diwujudkan dalam bentuk sikap saling menghargai dan saling menghormati antara para personil sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan. Hal itu nampak pada perilaku setiap personil sekolah ketika personil tersebut melaksanakan tugas. Ketika salah seorang personil tidak sempat hadir, apakah karena sakit atau berhalangan karena urusan penting lainnya, personil itu selalu menyampaikan informasi atau kabar terlebih dahulu baik secara lisan maupun tertulis kepada pihak pimpinan. Begitu pula dalam suatu rapat atau pertemuan, perbedaan pendapat merupakan hal yang 'lumrah' terjadi. Perbedaan pendapat tersebut dianggapnya sebagai suatu seni dalam suatu pengambilan keputusan.

Dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya harus memiliki sifat-sifat atau perasaan a) saling takut antara para personil sekolah dan pihak terkait, b) tidak boleh menganggap remeh terhadap personil lainnya, c) memandang seseorang karena manusianya, d) memelihara unsur

kebersamaan (persatuan dan kesatuan), e) memelihara nama baik sekolah, d) saling percaya dan tidak saling menjatuhkan, e) adanya kasih sayang. Atau dengan perkataan lain kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki sifat-sifat: malu, takut, segan, kasih sayang, pelihara dan insyaf terhadap aturan yang ada.

Sara Pataanguna Kedua

Pelaksanaan kepemimpinan *pobhinci-bhinciki kuli* pada tahap kedua dalam organisasi berdasarkan:

a) *Yinda-yindamo Arataa solana karo* (biar tidak memiliki harta asalkan diri selamat)

Nilai-nilai *Yinda-yindamo arataa sumanamo karo* dalam pelaksanaan manajemen diwujudkan dalam bentuk kepemimpinan yang jujur dan bersih, disiplin dan tertib. Falsafah ini ditemukan dalam kepemimpinan organisasi yang bersikap jujur dan transparan, selalu bersikap terbuka, sesuai kata dengan perbuatannya. Jujur yang dimaksudkan di sini adalah seseorang selalu berkata dan berbuat sesuai dengan kata dan perbuatan serta selalu berdasarkan pada kenyataan. Karena dengan kejujuran akan muncul adanya kepercayaan, hati akan tenang dan bahagia, dipercaya orang, banyak mendapatkan kemudahan bahkan mendapatkan

pahala dari Allah SWT. Pemimpin adalah panutan bagi orang yang dipimpinnya. Jika pemimpin tidak dapat dipercaya karena tidak jujur, tidak disiplin, dan tidak tertib dalam menjalankan tugasnya, maka pemimpin tersebut tidak akan dipercaya lagi oleh para pengikutnya.

- b) *Yinda-yindamo karo solana lipu* (rela mengorbankan diri demi kepentingan bangsa dan negara)

Falsafah ini dimaksudkan bahwa dalam kepemimpinan seseorang, ia selalu rela berkorban untuk kepentingan umum. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kerelaan untuk mengorbankan waktu, tenaga maupun pikirannya untuk menyelesaikan tugas-tugas kedinasan di luar jam dinas (dikerjakan di rumah). Begitu pula datang di kantor sebelum jam masuk dimulai dan juga pulang setelah jam pulang tiba dan bahkan hingga sore harinya masih berada di kantor apabila masih ada pekerjaan yang segera diselesaikan. Perwujudan dari nilai-nilai tersebut merupakan bentuk pengorbanan dan pengabdian suci seorang pemimpin yang rela mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan bersama.

Bentuk perwujudan yang lain dari falsafah ini adalah sikap untuk

menegakkan kebenaran dan tidak sekali-kali menegakkan hukum kesukuan atau tirani minoritas, feodalisme. Kepala sekolah berusaha berbuat untuk kepentingan manusia sesamanya dan makhluk lainnya;

- c) *Yinda-yindamo lipu solana sara* (biarkan negeri terancam asalkan aturan tetap ditegakkan dan pemerintahan tetap selamat)

Falsafah ini dimaksudkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya, seorang pemimpin selalu menempatkan aturan/hukum di atas segalanya. Pemimpin harus bersikap jujur dan bersih serta dapat menjalankan kedisiplinan dan ketertiban bersama dengan para personil dan staf lainnya serta para anggota organisasi lainnya.

Nilai-nilai *Yinda-yindamo lipu sumanamo sara* berhubungan dengan kejujuran dan kebersihan, kedisiplinan dan ketertiban dalam pelaksanaan manajemen.

- d) *Yinda-yindamo Sara solana Agama Sadaa-da* (biarkan pemerintahannya terancam asalkan agama tetap abadi)

Falsafah ini mengedepankan kepentingan keagamaan. Perwujudan dari nilai-nilai tersebut dapat ditunjukkan dalam sikap yaitu walaupun dalam

menjalankan tugas dan tanggung jawabnya para personil organisasi mempunyai hubungan yang kurang harmonis antara satu dengan yang lainnya, agama tetap dijalankan secara utuh dan mereka senantiasa berbuat baik dan benar serta tetap beramal saleh.

Nilai-nilai *Yinda-yindamo sara sumanamo agama sadaa-da* berhubungan dengan kejujuran, kedisiplinan, dan keteraturan dalam pelaksanaan manajemen. Falsafah ini dapat diterapkan di sekolah yang mengedepankan kepentingan keagamaan.

Nilai-nilai kepemimpinan *bhinci-bhinciki kuli* di atas merupakan aplikasi nilai-nilai budaya lokal yang bersumber dari falsafah *Syara pataanguna* (empat aturan dasar) yang berlandaskan falsafah dasar *bhinci-bhinciki kuli*, yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin selaku umat manusia memiliki rasa malu, takut, segan, kasih sayang, pelihara, dan insyaf.

Perasaan takut, segan, kasih sayang, pelihara, dan insyaf adalah perasaan yang timbul karena dua segi yaitu a) malu pada aturan pemerintah dan b) malu pada aturan agama. Yang dimaksudkan malu karena aturan pemerintah adalah jangan salah berbuat sehingga dikenai hukuman,

sebab hukum pemerintah menurut hukum *sara* diberlakukan dengan tidak pandang bulu dan tidak membedakan karena keluarga, penguasa, bangsawan, berani, raja, kaya, kenalan atau anak kandung sendiri. Sedangkan malu pada agama dapat ditunjukkan dengan sikap-sikap sebagai berikut: tidak mengerjakan perbuatan maksiat, baik maksiat lahir maupun bathin; mengerjakan sesuatu hanya karena ibadah, baik ibadah lahir maupun ibadah batin; manusia meninggalkan maksiat bukan karena takut pada larangan pemerintah tetapi semata-mata karena takut pada Tuhan yang Maha Kuasa; dalam mengerjakan ibadah, bukan karena suatu pujian ingin dihormati atau karena mengharapkan harta, tetapi semata-mata dilakukan karena perintah Tuhan.

Sara pataanguna tahap pertama akan lebih mudah dilaksanakan apabila sebagai seorang pemimpin memiliki kepribadian dalam dirinya berupa kejujuran, kedisiplinan, hormat-menghormati, berwibawa, keteladanan, rela berkorban untuk kepentingan umum, sabar, memperjuangkan kebenaran, saling membimbing dan membantu, tegas dan sederhana, jiwa besar, pandangan jauh ke depan, mengamalkannya dengan penuh pengabdian, adil dan

bijaksana, bertanggung jawab, mengayomi dan berani serta mampu mengatasi kesulitan.

Syara pataanguna yang kedua dapat pula diuraikan sebagai berikut.

(a) "*Ayinda-yindamo arata Solana karo*" (biar tiadanya harta demi selamatnya diri). Dalam ungkapan tersebut terdapat kata "*arataa*" (harta) dan "*karo*" (diri). Kata "*arataa*" identik dengan pilar "keadilan" sedangkan kata "*karo*" identik dengan pilar "kemanusiaan".

(b) "*Ayinda-yindamo karo Solana Lipu*" (rela mengorbankan diri demi selamatnya/kepentingan negeri/daerah). Dalam ungkapan tersebut terdapat kata "*lipu*" (wilayah/daerah) yang identik dengan pilar "persatuan".

(c) "*Ayinda-yindamo lipu solana sara*" (biar tiadanya negeri/negeri terancam demi selamatnya sara/pemerintah). Dalam ungkapan tersebut terdapat kata "*sara*" (penegak aturan, penentu kebijakan) yang identik dengan pilar "musyawarah mufakat/demokrasi".

(d) "*Ayinda-yindamo Sara Solana Agama*" (biar tiadanya sara/pemerintah asalkan agama tegak abadi/tetap utuh). Dalam ungkapan tersebut terdapat kata agama

(keyakinan) yang identik dengan pilar "percaya dan yakin adanya Tuhan YME".

Sara pataanguna yang kedua menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepribadian yang jujur dan bersih, terbuka dan transparan, tertib dan disiplin, sesuainya kata dengan perbuatan, saling menghormati, berwibawa, keteladanan, rela berkorban untuk kepentingan umum, sabar, menegakkan aturan dan kebenaran, adil dan bijaksana, bertanggungjawab, mampu mengatasi kesulitan, serta mementingkan agama di atas segala-galanya.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan *bhinci-bhinciki kuli* terkandung nilai-nilai diantaranya adalah nilai kesejahteraan dan kemakmuran, nilai kemanusiaan, keutuhan wilayah dan negara/kepribadian yang utuh bagi masyarakatnya atau nilai persatuan dan kesatuan, nilai kebersamaan, dan nilai-nilai agama (dalam hal ini keutuhan adat dalam hubungannya dengan agama).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*" memiliki lima pilar utama yang dapat dijadikan landasan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan ber-

begara. Pilar-pilar yang dimaksud adalah a) Pertama; pilar keadilan, b) Kedua, pilar kemanusiaan, c) ketiga; pilar persatuan, d) Keempat; pilar musyawarah-mufakat/demokrasi, dan e) Kelima; pilar keagamaan.

Pola kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*" menyiratkan adanya kriteria atau syarat-syarat dan sifat-sifat tertentu yang harus diberlakukan bagi seorang pemimpin. Pola kepemimpinan ini relevan dengan Teori Kepemimpinan Sifat yang dikemukakan oleh Bothwell (1988:133); Yukl (1989:176); Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1982:265-266). Teori Kepemimpinan Sifat berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas yaitu fisik, mental, kepribadian yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Oleh karena itu, sifat pemimpin yang efektif menurut Teori Kepemimpinan Sifat adalah pemimpin yang memiliki karakteristik a) fisik yang sehat, b) kecerdasan (intelektensi), c) kepribadian, dan d) sifat sosial yang baik pula.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS, disamping mensyaratkan ciri-ciri/kriteria teori dan sifat-sifat pemimpin, juga mensyaratkan tentang apa yang dilakukan pemimpin dalam mencapai

keberhasilan melalui gaya kepemimpinannya, serta mensyaratkan adanya situasi dan kondisi yang ada seperti karakteristik pemimpin dan bawahan, sifat dari tugas-tugas yang dilakukannya, struktur kelompok dan jenis penguatan yang dilakukan. Hal tersebut mendukung teori yang dikemukakan oleh Stoner dan Freeman (1992:439) bahwa ada tiga pendekatan kepemimpinan yaitu sifat, perilaku dan situasional (kontijensi).

Disamping adanya sifat-sifat kepribadian dan pola perilaku yang sepatutnya dilaksanakan, pola kepemimpinan '*bhinci-bhinciki kul'i*' juga mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut 1) sehat jasmani dan rohani, 2) rekrutmen pemimpin harus didasarkan pada penjenjangan karir secara hirarkis-vertikal (bukan sistem kuda lompat pagar), 3) rekrutmen didasarkan atas penilaian terhadap prestasi dan pengabdian, 4) bakal calon merupakan hasil dari pengkaderan melalui magang secara langsung sebagai *bhelo-bhamba* (kaumu) dan *bhelo-bharuga* (walaka) yang berusia antara 10-12 tahun dengan lama pengkaderan antara 1-2 tahun, 5) setiap bakal calon didasarkan pada standar kelayakan dari prestasi kerjanya, pengabdian dan jasa-jasanya, 6) mekanisme

rekrutmen menganut cara *fali* yang direkrut melalui proses yang sistematis meliputi a) penjejakkan bakal calon, b) penetapan dan pengajuan calon, c) pemilihan calon pemimpin dan d) penetapan pemimpin terpilih.

Kepemimpinan yang dilaksanakan di sekolah (SMPN 7 Bau-Bau) saat ini belum sepenuhnya menerapkan pola kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*" tersebut. Hal itu tampak pada sistem rekrutmen kepala sekolah yang langsung diangkat oleh pihak atasan, tanpa terlebih dahulu mempertimbangkan tentang sifat-sifat dan perilaku dari personil yang ada. Bagaimanapun juga, sifat-sifat seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilakunya pada situasi ketika ia menjalankan tugas-tugasnya.

Ada tiga pendekatan yang dapat dijadikan pedoman untuk menganalisis kepemimpinan secara efektif dalam pelaksanaan MBS, yaitu 1) pendekatan untuk mengetahui sifat kepribadian yang universal yang dimiliki seorang pemimpin. Pendekatan ini disebut sebagai teori sifat pemimpin (*traitist theory*), 2) pendekatan yang mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam bentuk tingkah laku yang melekat pada seseorang atau perilaku-perilaku senyatanya yang ada pada para

pemimpin. Pendekatan ini disebut pendekatan perilaku pemimpin, dan 3) pendekatan yang mencoba menjelaskan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung kepada situasi yang melingkunginya tetapi belum dapat memastikan apakah kondisi situasional itu dipisah-pisah untuk dipelajari dan diidentifikasi. Model pendekatan yang demikian disebut model pendekatan kontijensi (situasional).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kepemimpinan lokal dapat mempengaruhi pelaksanaan MBS di sekolah. Namun demikian, sangat disayangkan, bahwa dalam praktiknya beberapa sekolah belum menerapkan sepenuhnya pola kepemimpinan lokal. Untuk itu budaya kepemimpinan lokal dalam pelaksanaan MBS di sekolah masih perlu dibenahi.

Simpulan, Implikasi dan Saran

Simpulan

Ternyata implementasi budaya kepemimpinan "*Pobhinci-bhinciki kuli*" dapat mempengaruhi pelaksanaan MBS di sekolah. Hal ini mengisyaratkan dua hal pokok yaitu 1) kepala sekolah menerapkan sifat-sifat kepribadian seorang pemimpin dengan memegang teguh empat aturan dasar yang pertama dan kedua

serta menerapkan pula lima pilar kepribadian dan 2) menerapkan nilai-nilai simbol dalam organisasi sekolah yaitu a) sekolah sebagai simbol keluarga, dan b) kepala sekolah ditamsilkan sebagai kepala pada tubuh manusia.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kepemimpinan lokal "*bhinci-bhinciki kuli*" terintegrasi di dalam pelaksanaan MBS di sekolah, walaupun pihak sekolah belum menerapkan sepenuhnya baik pada pola kepemimpinan lokal maupun pada pola pelaksanaan MBS.

Saran

Beberapa hal yang dapat disarankan adalah 1) Budaya kepemimpinan "*bhinci-bhinciki kuli*" dapat mempengaruhi pelaksanaan MBS di sekolah, maka sebaiknya nilai-nilai dari budaya lokal dimaksud dapat diimplementasikan menjadi budaya sekolah; 2) Dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya lokal dimaksud, disamping memerlukan dokumen-dokumen tertulis lainnya, hendaknya hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu sumber acuan guna memahami nilai-nilai budaya kepemimpinan lokal untuk dapat diterapkan di sekolah; 3) agar kepala

sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, sebaiknya kepala sekolah mempunyai program *inservice*, program pengawasan, program supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan *stakeholder* lainnya; 4) Depdiknas beserta jajarannya, hendaknya melakukan pengkajian ulang terhadap persyaratan pengangkatan kepala sekolah dan pengawas. Hendaknya, hal itu dilakukan secara profesional, serta dilakukan persiapan melalui pendidikan khusus, dan mendengarkan aspirasi dari warga sekolah serta masyarakat setempat (dengan bermusyawarah); 5) Komite sekolah diharapkan mampu mendorong anggota masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah serta *responsive* terhadap hal-hal yang dapat menyebabkan kurang baiknya hubungan sekolah dan masyarakat; dan 6) para pemimpin informal, tokoh masyarakat, tokoh agama dan para intelektual serta masyarakat sekitarnya hendaknya mendukung setiap program dan kegiatan yang bertujuan untuk memberdayakan sekolah baik melalui sumbangan pemikiran, dukungan tenaga dan dana guna menunjang kelancaran proses pembelajaran.

Demikian pula para orang tua kiranya di rumah dan di lingkungan selalu berpartisipasi aktif dalam sekitarnya. mendidik dan membimbing anaknya

Pustaka Acuan

- Abu-Duhou, Ibrisam. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*, terjemahan Noryamin Aini dkk..Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Bartol Kathryn M. & David C. Martin. 1991. *Management*. New York: St. Louis San Francisco, McGraw-Hill, Inc.
- Bothwell, Lin. 1988. *The art of Leadership: Skill-Building Techniques that Produce Results*. New York: Prentice Hall Press.
- Chourmain, Imam. 2004. Naskah Kuliah Manajemen Otonomi Pendidikan. Jakarta.
- Daft, Richard L. 1988. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1987. *Pedoman Umum Penyelenggaraan Administrasi Sekolah Menengah*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 2 Rencana dan Program Pelaksanaan. Edisi 4 Revisi*. Jakarta: Dirjendikdasmen, Direktorat SLTP.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen.
- Dimmock, Clive. 1993. *School-Based Management and School effectiveness*. New York: Routledge.
- Fiske, Edward B. 1998. *Decentralization of Education: Politics and Consensus* Washington: The International Bank for Reconstruction and Development.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. 1989. *Organizations*. Behavior structure Process. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Ivancevich John M., James H. Donnelly Jr, dan James L. Gibson. 1989. *Management: Principle and Functions*. Irwin: Homewood.
- Koentjaraningrat. 1981. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kottak, Conrad Philip. 1991. *Cultural Anthropology*. USA: McGraw-Hill, Inc.

- M. Mushthafa, 2003 "Pendidikan nilai dan Khasanah Lokal", Opini, Kompas, 24 April 2003).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 Tentang Kewenangan Pemerintah dan kewenangan Provinsi sebagai Daerah otonom.
- Reynolds, Larry J. 1997. *Successful Site-Based Management: A Practical Guide* California: Crown Press Inc.
- Robbins, Stephen P. 1988. *Management: Concepts and applications*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ. Printice-Hall.
- Schaefer, Richard T. dan Robert P. Lamm, 1992. *Sociology*. USA: McGraw-Book Company, Inc.
- Soekanto, Soerjono. 1990. *Sosiologi suatu pengantar*. Jakarta: Rajawali.
- Suriasumantri, Jujun S. 1986. *Masalah Sosial Budaya Tahun 2000; sebuah bunga rampai*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Stoner, James A. F. dan Edward Freeman. 1992. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., Fifth edition.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Perubahan Sosial dan Pendidikan: Pengantar Pedagogik Transformatif Untuk Indonesia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia Bekerjasama dengan Center for Education and Community Development Studies.
- Turi La Ode. 2007. *Esensi Kepemimpinan "Bhinci-bhinciki Kuli"* (Suatu Tinjauan Budaya Kepemimpinan Lokal Nusantara). Yogyakarta: Khazanah Nusantara.
- Toha, Miftah. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* Jakarta: Rajawali Pers, Cetakan ke-4.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Zanden, James W. Vander. 1996. *Sociology The Core*. USA: McGraw-Hill Inc.