

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MAJELIS DIKDASMEN DALAM MENGELOLA SEKOLAH (STUDI KASUS PADA PD MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN)

*Anwar S*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) kegiatan yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah, (2) kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen. dan (3) faktor-faktor yang menjadi kendala yang hadapi oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan. Metode penelitian yang dipergunakan dalam tesis ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, bentuk kegiatan yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasannya masih monoton dan belum sepenuhnya menerapkan kepemimpinan transformasional. Sebab dalam melaksanakan kepemimpinan transformasional selalu berbenturan dengan beberapa kendala khususnya dalam pengelolaan sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan. Upaya yang dilakukan mengatasi kendala dalam mengelola sekolah adalah mensosialisasikan kepemimpinan transformasional dilingkungan kepala sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Tranformasional, Pendidikan

**Abstract.** This research aim to description: ( 1) of activity done by Majelis Dikdasmen in managing residing in school, ( 2) of leadership of transformasional done by Majelis Dikdasmen and ( 3) factors becoming constraint facing by Majelis Dikdasmen in managing residing in school under management and observation Muhammadiyah Kota Medan Research method utilized in this thesis applies qualitative approach. Result of research indicates that, form of activity done by Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan in managing residing in school under its the management and observation monotone still and has not fully applies leadership transformasional. Because in executing leadership of transformasional impinging with a few constraint especially in management of residing in school under management and observation Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan. Effort done overcomes constraint in managing school is socialize leadership of transformasional is area residing in headmaster under management and observation Muhammadiyah Kota Medan

**Keywords:** Ledership, Tranformational, Education.

## A. PENDAHULUAN

Peningkatan dan perkembangan kualitas pendidikan tidak terlepas dari kemampuan dan kemauan dari para pengelola dan penyelenggara pendidikan, baik berupa badan yang dibentuk pemerintah seperti Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) maupun lembaga yang dibentuk oleh organisasi kemasyarakatan

seperti Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Majelis Dikdasmen), organisasi-organisasi atau persyarikatan-persyarikatan seperti Muhammadiyah.

Setiap organisasi pasti menginginkan hasil maksimal, dan untuk mendapatkan hasil maksimal memerlukan pimpinan yang berkompeten untuk itu. Oleh karena itu peran pemimpin dalam setiap organisasi sangat penting dan menentukan. Akan tetapi menurut peneliti, organisasi tidak dapat mencapai tujuan jika gaya kepemimpinan yang dianut tidak sesuai. Pemilihan dan penggunaan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi menentukan arah yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Apabila gaya kepemimpinan yang ditawarkan para peneliti dan teorisi diterapkan dengan baik dan tepat akan mampu menentukan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, salah satu dari beberapa gaya kepemimpinan modern, semestinya memberikan hasil yang berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya. Akan tetapi, apapun gaya kepemimpinan yang dilaksanakan, salah satu komponen penting yang tak boleh dilupakan dalam memberhasilkan pencapaian tujuan adalah bentuk komunikasi apa yang dipakai dalam organisasi dimaksud. Sebab bentuk komunikasi juga sangat berperan dalam organisasi, karena di dalam organisasi terdapat dan hidup serta berperan banyak individu yang memiliki beraneka ragam kepentingan, kebutuhan, cita-cita, kompetensi, keahlian dan lain-lain. Oleh sebab itu, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sewajarnya memakai komunikasi yang baik dan tepat yaitu komunikasi interpersonal.

Selain itu motivasi kerja para guru dan pegawai dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan dan komunikasi yang dipergunakan, sehingga konsekwensinya adalah bahwa setiap guru, pegawai dan siapa saja yang terlibat di dalam organisasi itu akan dapat merasakan kepuasan kerja jika gaya kepemimpinan dan bentuk komunikasi yang dipergunakan sesuai dan dapat memotivasi kerja guru, tatusaha/pegawai dan seluruh unsur yang berada disekelilingnya.

Selanjutnya, sebagai organisasi kemasyarakatan, Perserikatan Muhammadiyah melalui Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Majelis Dikdasmen) telah banyak berbuat untuk kemajuan pendidikan di Kota Medan khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Majelis Dikdasmen adalah satu bidang atau bagian dari Perserikatan Muhammadiyah yang mutlak ada mulai dari pimpinan ranting, pimpinan cabang, pimpinan daerah, pimpinan wilayah sampai dengan pimpinan pusat.

Majelis Dikdasmen Kota Medan dipilih sebagai objek penelitian karena dianggap majelis Dikdasmen di Kota ini merupakan Majelis Dikdasmen yang terbanyak mengelola tingkat satuan pendidikan diantara Majelis Dikdasmen kabupaten/Kota se Sumatera Utara. Selain itu Kota Medan diasumsikan sebagai kota yang memiliki jumlah penduduk terbanyak di antara daerah kabupaten/kota, memiliki banyak kelebihan lain seperti rata-rata tingkat pendidikan yang relatif tinggi, strata sosial dan tingkat kemampuan ekonomi yang cukup mapan, sehingga dapat di duga bahwa Dikdasmen disini memerlukan kepemimpinan yang spesifik yang mampu memenej satuan-satuan pendidikan yang berbagai jenis dan tingkatan.

Sesuai dengan hasil *grand tour* yang peneliti lakukan, Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Majelis Dikdasmen) Perserikatan Muhammadiyah Kota

Medan, kini sedang mengelola 99 sekolah dan madrasah, masing-masing: 29 Sekolah Dasar (SD), 1 Madrasah Ibtidaiyah (MI), 43 Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA), 13 Sekolah Menengah Pertama (SMP), 2 Madrasah Tsanawiyah (MTs), 4 Sekolah Menengah Atas (SMA), 2 Madrasah Aliyah (MA) 4 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan 1 Sekolah Kebidanan dan Keperawatan.

Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan sebagai salah satu subsistem pendidikan nasional harus aktif memberikan kontribusi dalam peningkatan mutu sumber daya manusia Indonesia, karena secara kuantitas sekolah-sekolah yang dikelola oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan, telah berkembang pesat, sehingga sampai akhir tahun ajaran 2008-2009 ini telah menamatkan siswa dari seluruh tingkatan sebanyak 11.437 siswa (Data Statistik Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan, 2009). Untuk itu perlu diadakan penelitian, dengan judul: “*Kepemimpinan Transformasional Majelis Dikdasmen Dalam Mengelola Sekolah (Studi Kasus Pada PD Muhammadiyah Kota Medan)*”

## **B. Kajian Teoretis**

### **1. Hakikat Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu istilah yang sangat banyak dipakai dalam setiap perkumpulan orang. Sebab jika manusia berkumpul dan telah lebih dari satu orang pasti memerlukan pemimpin. Seorang pemimpin diharapkan memiliki sifat dan karakter kepemimpinan yang baik., sehingga sudut pandang setiap ahli kepemimpinan selalu memiliki perbedaan karena memiliki perspektif yang berlainan. Perumusan yang permanen untuk istilah kepemimpinan hingga saat ini belum ada, sebab setiap pakar kepemimpinan selalu memberikan batasan kepemimpinan menurut perspektif mereka masing-masing. Namun untuk menjaga agar pengertian kepemimpinan dalam penelitian ini tidak membingungkan bagi para pembaca, berikut ini saya kutip beberapa rumusan tentang kepemimpinan untuk dijadikan sebagai acuan, yakni sebagai berikut : Harsey dan Blanchard (1982) mengatakan : *Leadership is the process of influencing the activities of and individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*, yang artinya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jika diamati secara seksama, maka fokus perumusan kepemimpinan menurut Harsey dan Blanchard menitik beratkan kepada “*proses mempengaruhi kegiatan*” yaitu mempengaruhi kegiatan orang-orang baik individu maupun kelompok yang maksudnya agar orang atau kelompok tersebut mau mengikuti kemauan si pemimpin, karena si pemimpin beranggapan bahwa kemauannya itu adalah jalan satu-satunya untuk mencapai tujuan.

Agarwal (1982) mengatakan : *Leadership is the art of influencing others to direct their will, abilities and efforts to the achievement of leader's goals. In the context of organization, leadership lies in influencing in individual and group effort toward the optimum achievement of organizational objectives*, yang artinya kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam hubungan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang baik perseorangan maupun kelompok untuk melakukan apa yang diinginkan oleh si pemimpin. Namun kenyataan dapat berbeda dengan definisi khususnya bila kepemimpinan itu telah menjadi praktik. Sebab dalam kepemimpinan menyangkut dua kepentingan yang berbeda yaitu antara “apa yang dilakukan pimpinan dan apa yang diinginkan yang dipimpin”.

Menurut Kouzes dan Posner (2002:23) kepemimpinan memiliki lima praktik dan sepuluh komitmen. Kelima praktik tersebut adalah : mencontohkan caranya, menginspirasi visi bersama, menentang proses, memungkinkan orang lain bertindak dan menyemangati jiwa. Sedangkan kesepuluh komitmen tersebut adalah : 1) temukan suara hati, 2) lihat masa depan, 3) kumpulkan orang ke dalam visi, 4) cari peluang, 5) lakukan eksperimen, 6) ambil resiko, 7) pupuk kolaborasi, 8) perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan, 9) akui kontribusi dengan penghargaan, 10) dan rayakan nilai-nilai dan kemenangan.

## **2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu “kepemimpinan” dan “transformasional”. Pengertian kepemimpinan telah dijelaskan di atas. Transformasional memiliki kata dasar “transformasi” oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:1209) didefinisikan sebagai “perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan sebagainya)”. Mentransformasikan berarti mengubah rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya) atau mengalihkan.

Ide kepemimpinan transformasional didasarkan pada ide baru James McGregor Burns tahun 1978 dan diformulasikan oleh Bass dalam Yukl (2005:304) yang melihat adanya perbedaan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Menurut beliau dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasa termotivasi untuk melakukan sesuatu berdasarkan kepercayaan, kekaguman kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin. Kepemimpinan transformasional sering dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai kepemimpinan sejati karena kepemimpinan jenis ini bekerja secara sungguh-sungguh untuk menuju sasaran dengan tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997) sebagaimana dikutip Balitbang (2003:15).

Sarros dan Butcahsky (1996) dikutip Harsiwi (2003:19) menyebutkan model kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan penerobos. Yang dimaksud penerobos dalam hal ini adalah karena pemimpin yang bertipe seperti ini memiliki kemampuan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali karakter diri individu-individu dalam organisasi atau perbaikan organisasi melalui penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi yang lebih baik dan relevan, dengan cara menarik dana menantang bagi semua pihak yang terlibat dan mencoba untuk merealisasi tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985); Burns, (1978); Tichi dan Devanna, (1986), seperti dikutip John Locke, (1977:29).

Menurut Robbin (2000:472) Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Sedangkan menurut Bass (1994:2-3) menyebutkan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan dimana para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan, karena kepemimpinan jenis ini bukan saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi lebih dari itu mampu menumbuhkan kesadaran pada pemimpin manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi sebagai sisi yang saling mempengaruhi.

### **3. Dimensi Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan saat ini tapi masa jauh pada masa mendatang. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang visioner. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menjadi agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik.

Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Ia berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja ceper semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa pembaruan. Tiptono dan Sakhroza (1999:16) mengemukakan bahwa, pemimpin transformasional adalah apabila ia berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak sesuai lagi, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus memiliki fungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Acuan dimensi perilaku transformasional didefinisikan sebagai rujukan dimensi perilaku kepemimpinan yang menghasilkan keputusan dan kebijakan terhadap bawahannya yang merupakan cerminan dari unsur-unsur kharisma kepekaan terhadap keunikan per individu dan orientasi stimulasi intelektual. Pemimpin seperti ini dianggap para bawahan sebagai pemimpin yang efektif dan dapat memuaskan.

Berdasarkan model yang dikembangkan Oleh Bass (1985) dan Silin (1994) maka dimensi perilaku dapat diidentifikasi sehingga terdiri atas tiga komponen, yaitu :

**a. Kharisma.** Dalam model kepemimpinan transformasional, kharisma diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan kewibawaan dan keteladanan. Melalui kharisma transformasionalnya seorang pimpinan yang mengelola sekolah akan mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan saling mempercayai diantara diri dan para bawahannya. Kharisma sering disebut sebagai suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dengan cara membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap pemimpinnya. Kharisma seorang pemimpin juga akan menyebabkan bawahan atau orang-orang yang dipimpinnya menjadi patuh dan menurut dengan apa yang diinginkan pemimpinnya. Selain itu kharisma pada gilirannya akan memberi wawasan serta kesadaran akan misi dan membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada bawahannya. Dimensi kharisma dalam kepemimpinan transformasional yaitu: 1) Kewibawaan, 2) Keimanan, 3) Pengetahuan, 4) Keteladanan, 5) Berkorban, 6) Inspirator, 7) Motivator, 8) Loyalitas, 9) Demokratis, dan 10) Optimis.

**b. Kepekaan Individu.** Kepekaan individu dalam model kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pola tingkah laku yang mencerminkan suatu kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan, minat dan bakat serta mengembangkan diri seseorang (Balitbang, 2003:25), sedangkan Bass (1985) dan Silin (1994) sebagaimana dikutip balitbang (2007:27), mengatakan bahwa, dibawah kepemimpinan transformasional penyamarataan antara perbedaan individu tidak memperoleh tempat. Selanjutnya Bass dan Avolio (1994) dalam Balitbang (2003:39) mengatakan, bahwa model pemimpin ini mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan/pengikut serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan/pengikut akan pengembangan karir. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor bawahan/pengikut akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan lainnya. Selain itu dengan kepekaan individu yang dimiliki seorang pemimpin akan memberikan perhatian untuk membina, membimbing dan melatih setiap bawahannya secara khusus dan pribadi, termasuk didalamnya memberi dukungan, membesarkan hati, dan berbagi pengalaman tentang pengembangan diri kepada para pengikutnya. Dimensi kepekaan individu dalam kepemimpinan transformasional yaitu 1) Penghargaan, 2) Apresiatif, 3) Toleransi, 4) Kekeluargaan, 5) Kebebasan, 6) Pemaaf, 7) Adil, 8) Kepercayaan, 9) Partisipatif, dan 10) Respektif.

**c. Stimulasi Intelektual.** Balitbang (2003:39), menegaskan, simulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan rasa intelektual, dinamis, analisis, keleluasaan wawasan dan keterbukaan. Sedangkan Bass (1985) dan Silin (1994) sebagaimana dikutip Harsiwi (2003:64) mengatakan melalui kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan simulasi-simulasi intelektual. Simulasi intelektual menurut Bass (1990) dalam Hartono (1991:21), merupakan model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan inteligensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional memiliki berbagai aspek dan implementasi yaitu : 1) Penilaian diri, 2) Inovatif, 3) Kreatif, 4) Professionalisme, 5) Kepemimpinan Kolektif, 6) Ide-Ide baru.

#### 4. Majelis Dikdasmen Muhammadiyah

Sesuai dengan qaidah Majelis Dikdasmen Muhammadiyah pada Bab I Ketentuan Umum pasal (1) dinyatakan bahwa, Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah selanjutnya disebut Majelis Dikdasmen adalah salah satu badan Pembantu Pimpinan Persyarikatan yang mengurus pendirian, pengembangan dan pembinaan lembaga pendidikan dasar dan menengah Muhammadiyah. Sebagai badan pembantu pimpinan persyarikatan, Majelis Dikdasmen, dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada pimpinan persyarikatan pada masing-masing tingkat yang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan amal usaha serta tugas perjuangan bidang pendidikan dasar dan menengah.

Seperti halnya organisasi kemasyarakatan lainnya majelis Dikdasmen sebagai bagian dari Persyarikatan Muhammadiyah memiliki tingkatan organisasi yang dibentuk mulai dari pusat sampai ke cabang dengan hirarkhi sebagai berikut : Dikdasmen Pusat, Dikdasmen Wilayah, Dikdasmen Daerah dan Dikdasmen Cabang dengan nama Bagian Pendidikan Dasar dan Menengah. Majelis Dikdasmen secara hirarkhis bertanggung jawab kepada pimpinan persyarikatan masing-masing tingkat dan secara teknis mendapat bimbingan, koordinasi, dan pengawasan dari Majelis Dikdasmen. Tugas pokok dan fungsi majelis ini adalah sebagai badan Pembantu Pimpinan.

Khusus untuk pimpinan organisasi pada tingkatan Majelis Dikdasmen Daerah terdiri atas : Ketua, wakil ketua urusan kemuhammadiyah dan kelembagaan, wakil ketua urusan pendidikan dasar dan menengah, wakil ketua pendidikan khusus, sekretaris, wakil sekretaris urusan kemuhammadiyah dan kelembagaan, wakil sekretaris urusan pendidikan dasar, menengah dan kejuruan, bendahara dan anggota yang jumlah dan urusan tugasnya disesuaikan dengan kebutuhan.

#### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di wilayah kerja Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Medan. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan pendekatan kualitatif peneliti berinteraksi secara aktif dalam proses pengumpulan data yang menurut Moleong (2006:32) dapat diubah karena bergantung pada situasi. Peneliti akan menggunakan intuisi dan merumuskan pertanyaan-pertanyaan dan melakukan pengamatan secara cermat. Dengan pendekatan kualitatif peneliti akan mengetahui makna (*meaning*) suatu fenomena menurut si pelaku sendiri dengan keterlibatannya sebagai partisipan.

Selain itu melalui pendekatan *fenomenologis* peneliti akan masuk ke dalam dunia konseptual para subjek yang diteliti untuk memperoleh pengertian serta pemahaman terhadap suatu peristiwa yang terjadi dalam melaksanakan interaksi edukatif antara guru dan siswa. Untuk itu peneliti membuat daftar wawancara dan melakukan wawancara dengan pelaku (*actor*) di lokasi penelitian. Bogdan & Tylor yang dikutip Moleong (2006:4) mengatakan bahwa metodologi penelitian kualitatif ialah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku aktor aktor yang diamati.

Langkah-langkah dalam pengumpulan data yang dikemukakan Miles & Huberman (1992), yaitu : (1) menentukan situasi sosial, (2) melakukan observasi di lapangan, (3) menentukan tehnik pengumpulan data, (4) menentukan tehnik analisis data, (5) merumuskan temuan, dan (6) membuat laporan hasil penelitian.

Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumen di analisis terlebih dahulu guna diketahui maknanya. Kemudian mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, dan mengkategorikannya. Hal ini dimaksudkan agar tema hipotesis kerja dapat ditemukan untuk selanjutnya diangkat menjadi teori substantif. Analisis data digerakkan secara induktif yaitu data / fakta yang telah peneliti peroleh akan dikategorikan untuk abstraksi. Selanjutnya dilakukan sintesis dan jika memungkinkan akan dilakukan pengembangan teori. Untuk mengantisipasi itu, peneliti sejak awal harus mulai mencari arti, pola tingkah laku aktor, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin dapat terjadi, alur kausal dan mencatat keteraturan.

#### **D. HASIL PENELITIAN**

##### **1. Sejarah Singkat Majelis Dikdasmen Kota Medan**

Pada tahun 1960 berdirilah PDPM (Pimpinan Daerah Persiapan Muhammadiyah Kota Medan) yang diketuai oleh Muhtar Kamal. Setelah kepemimpinan Mukhtar Kamal berakhir maka dibawah kordinasi pimpinan wilayah Muhammadiyah diselenggarakan musyawarah daerah yang kemudian berhasil memilih ketua pimpinan daerah yaitu Tengku Abdul Latief Rousydy, dan Majelis Dikdasmen (Mapendapda) diketuai Mulkan Daulay. Dibawah kepemimpinan beliau mulai dilakukan beberapa perubahan kebijakan terutama dengan didirikannya sekolah-sekolah baru seperti sekolah kader yang kemudian diberi nama Madrasah Mualimin.

Lokasi Madrasah Mualimin berada satu komplek dengan UMSU A yaitu di Jalan Gedung Arca Medan yang kini menjadi Fakultas Kedokteran UMSU. Dalam menghadapi pemilu tahun 1971 Latief Rousydy diutus Muhammadiyah menjadi anggota legislatif mewakili Muhammadiyah Sumatera Utara. Selanjutnya kepemimpinan dilanjutkan oleh Kalimin dan Monang Ritonga, sedangkan Majelis Dikdasmen adalah Bustami Kemudian dilanjutkan oleh M.Kadir Muhammad dan Drs.Firdaus Naly. Pada saat Drs. Firdaus Naly menjadi Ketua, pimpinan Majelis Dikdasmen Daerah diketuai oleh Almarhum Drs.Miskun, AR.

Pada perode ini lahirlah berbagai macam kebijakan pendidikan dan tatakerja, seperti membuat soal secara tersentral yang disepakati oleh semua pimpinan cabang dan ranting se Kota Medan. Hasil dari kebijakan ini dirasakan kemaslahatannya oleh sekolah-sekolah yang berada dibawah binaan Muhammadiyah Medan. Disamping memicu kualitas pendidikan Al-Islam dan ke-Muhammadiyah, juga terasa meringankan beban sekolah-sekolah binaan karena para guru tidak perlu lagi menyusun soal.

Kebijakan yang paling besar dan luas mendapat dukungan anggota persyarikatan adalah penerbitan buku pegangan siswa, terutama untuk siswa MDA (Madrasah Diniyah Awaliyah) sedangkan untuk pendidikan umumnya sejak SD hingga sekolah lanjutannya baru disediakan buku pegangan Al-Islam dan ke Muhammadiyah.

##### **2. Struktur Organisasi dan Kondisi Fasilitas Yang Dimiliki**



Setiap organisasi memerlukan struktur organisasi yang tujuannya agar setiap person yang ada dalam organisasi memahami tugas pokok dan fungsinya dalam setiap lini yang ia tempati. Untuk dapat menduduki struktur organisasi, maka persyarikatan Muhammadiyah memiliki aturan yang baku yang mengatur semua jenjang kepengurusan berikut syarat-syarat yang harus dipenuhi sebelum menduduki jabatan dimaksud, yang dituangkan dalam Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah No 138/KEP/I.0/B/2008 tanggal 22 Syawal 1429 H/27 Oktober 2008 tentang Pedoman Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah.

Gambaran penyelenggaraan pendidikan Muhammadiyah di kota Medan kini sedang mengelola 32 Sekolah Dasar (SD), 1 Madrasah Ibtidaiyah (MI), 38 Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA), 49 Sekolah Menengah Pertama (SMP), 1 Madrasah Tsanawiyah (MTs), 5 Sekolah Menengah Atas (SMA), 1 Madrasah Aliyah (MA), dan 4 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) cukup baik, sebab hampir semua tingkat satuan pendidikan yang jumlahnya 99 unit tersebut telah memiliki standar sarana prasarana minimal.

Secara nasional pendidikan Muhammadiyah terlebih dahulu diselenggarakan baru berdiri Muhammadiyah. Di Sumatera Utara pendidikan Muhammadiyah berjalan bersamaan berdirinya ranting Muhammadiyah. Ranting Naga Batam yang berdiri sekitar tahun 1923 telah mampu mendirikan pendidikan SR.dibawah tahun 1930an. Demikian juga di PCM Medan berdiri SR Muhammadiyah disekitar tahun 1933 an setelah PCM nya berdiri dengan status definitif dengan surat keputusan yang diterbitkan pada tahun 1927

### **3. Kegiatan Majelis Dikdasmen dalam Mengelola Sekolah**

Majelis Dikdasmen Muhammadiyah kota Medan memiliki tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) yang jelas. Tugas pokoknya adalah menyelenggarakan amal usaha serta tugas pekerjaan dalam bidang pendidikan dasar dan menengah. Sedangkan fungsinya adalah menyelenggarakan pendidikan menengah dan pendidikan khusus. Selain itu majelis berhak mengangkat dan memberhentikan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah pada pendidikan dasar; mengangkat dan memberhentikan guru dan tenaga kependidikan pada sekolah menengah; mengajukan usulan pengangkatan dan pemberhentian pengawas, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah pendidikan menengah dan pendidikan khusus kepada majelis Dikdasmen Wilayah. Majelis juga dapat menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang diselenggarakannya bersama kepala sekolah. Bahkan termasuk memantau keadaan keuangan dan perkembangan pendidikan Muhammadiyah yang diselenggarakan dan dibinanya untuk dilaporkan kepada Pimpinan Daerah Muhammadiyah dan Majelis Dikdasmen Wilayah.

Hasil wawancara menunjukkan besarnya campur tangan pimpinan Majelis dalam penyelenggaraan sekolah, sebab sampai RAPBS sendiripun jika di sekolah-sekolah lain adalah urusan kepala sekolah yang bersangkutan, namun di Muhammadiyah hal seperti itu turut dibantu oleh pimpinan majelis. Dalam melaksanakan fungsinya pimpinan majelis dikdasmen menunjukkan sikap yang berwibawa sehingga semua kepala sekolah dan guru seakan memerlukannya dengan penuh hormat.

Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya pimpinan majelis selalu menunjukkan sikap orang beriman dan bermoral baik, memiliki pengetahuan

tentang majelis yang dipimpinnya serta bersikap dan berkinerja yang dapat menjadi contoh bagi kepala sekolah, guru dan pegawai. Ia selalu mendahulukan kemajuan majelis diatas kepentingan pribadi dan berupaya memberikan inspirasi terhadap bawahan untuk mengatasi berbagai persoalan dalam menjalankan tugas.

Selain itu pimpinan majelis berupaya membangkitkan kesetiaan bagi kepala sekolah, guru dan pegawai terutama terhadap majelis, sekolah dan profesinya, termasuk memberikan semangat untuk berani dan tidak malu mengungkapkan pendapat. Ia selalu berupaya membangkitkan rasa optimis untuk berhasil bagi semua kepala sekolah, guru dan pegawainya dengan memberikan penghargaan kepada bawahan yang melaksanakan tugasnya dengan baik. Sekecil apapun hasil kerja bawahannya ia tetap memberikan pengakuan kepadanya. Ia selalu berusaha membangkitkan perasaan saling menghormati atau menghargai pendapat diantara sesama kepala sekolah, guru dan pegawai lainnya. Satu keistimewaan yang dimilikinya, pimpinan majelis mampu mengenal semua kepala sekolah, sebagian besar guru dan pegawai secara pribadi dan akrab sehingga ia dengan mudah membuat situasi menjadi harmonis dan terbuka, bahkan kebebasan berpendapat dan bertindak selama masih dalam kerangka kebijakan majelis tidak dibatasi. Kepemimpinan transformasional melalui kharisma transformasional Pimpinan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan ditandai dengan adanya upaya menumbuhkan rasa percaya diri dan saling membantu antara sesama pimpinan persyarikatan, antara pimpinan persyarikatan dengan para kepala sekolah, antara pimpinan persyarikatan dengan semua guru dan antara guru dengan guru serta antara pegawai dengan pegawai

Hasil wawancara di atas menunjukkan niat pimpinan majelis dikdasmen Muhammadiyah Medan terhadap kepemimpinan yang diembannya harus memiliki komitmen yang jelas tentang perlu bekerjasama dalam setiap pelaksanaan tugas. Kharisma seorang pimpinan majelis dapat mendorong para kepala sekolah menjadi patuh dan menurut padanya. Kharisma dapat memberi wawasan dan kesadaran akan visi, misi, tujuan perserikatan serta mampu membangkitkan semangat dan membangun rasa bangga yang tinggi akan organisasinya, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepala sekolah dan anggota pimpinan lainnya kepadanya.

Kepekaan Individu dalam model kepemimpinan transformasional terlihat dari pola tingkah laku pimpinan majelis yang mencerminkan kepekaan terhadap keanekaragaman majelis, keunikan, minat dan bakat serta mampu mengembangkan dirinya menurut kebutuhan yang diinginkan orang yang dipimpinnya. Pimpinan majelis memiliki kepemimpinan transformasional selalu memperhatikan faktor yang tersembunyi yaitu dengan tidak menyamaratakan bawahan, karena adanya perbedaan kepentingan dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan lainnya dengan memberikan reward kepada siapa saja yang pantas menerimanya tanpa memandang siapa dan famili siapa.

Selain itu dengan kepekaan individu yang dimiliki pimpinan majelis dapat memberikan semangat kepada bawahannya ketika mengadakan pembinaan terhadap personil yang berada dibawah kendalinya. Kepekaan individu yang dimiliki pimpinan majelis menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling mempercayai, saling menghormati antara atasan dan bawahan, serta membina hubungan yang harmonis dan berwujud membina kerjasama antar pimpinan majelis dengan kepala sekolah, antara kepala sekolah dengan guru dan sebaliknya.

Hasil wawancara di atas menunjukkan adanya heterogenitas diantara sesama anggota terhadap partai politik. Artinya walaupun pada hakikatnya Muhammadiyah yang melahirkan PAN, namun tidak mesti semua anggota Muhammadiyah harus menjadi PAN, namun mereka selalu memelihara kerukunan dan keharmonisan dalam persyarikatan dengan baik tanpa harus bermusuhan. Terakhir, simulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan cita rasa intelektual, dinamis, analisis, keleluasaan wawasan dan keterbukaan dari pimpinan majelis dalam memimpin satuan pendidikan yang berada dibawah penyelenggaraannya. Melalui kepemimpinan transformasional pimpinan Majelis Dikdasmen selalu melakukan simulasi-simulasi intelektual yang merupakan model kepemimpinan transformasionanyal dalam meningkatkan inteligensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

#### **4. Kendala Majelis Dikdasmen Dalam Mengelola Sekolah**

Sesuai dengan penagamatana di lapangan, maka kendala yang biasanya dihadapi pimpinan majelis dikdasmen Kota Medan dalam mengelola sekolah adalah dalam melaksanakan instruksi pimpinan Pusat dan atau Pimpinan Wilayah, sebab kepentingan antara pimpinan pusat dan atau pimpinan wilayah tidak selalu sesuai dengan keinginan pimpinan daerah, terutama dalam kaitannya dengan tugas pokok, fungsi (tupoksi) dan kewajiban kepala sekolah.

Pernyataan tatusaha di atas, membuktikan bahwa setiap bagian yang memiliki tanggung jawab harus melaporkan kegiatannya kepada bagian yang berada di atasnya sesuai dengan struktur organisasi yang ditetapkan. Selanjutnya dalam membina amal usaha pendidikan pimpinan majelis harus membina kepala sekolah secara berkala dan berjenjang dan hasilnya disampaikan sebagai laporan kepada pimpinan persyarikatan. Demikian juga dalam hal penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) untuk mendapatkan pengesahan dari pimpinan persyarikatan. Dan kemudian membuat laporan keuangannya secara periodik kepada Pimpinan persyarikatan melalui Pimpinan Majelis pendidikan, serta harus menjaga semua harta inventaris amal usaha pendidikan dan harta milik sekolah dengan penuh tanggung jawab sebagai amanah Persyarikatan.

Upaya yang dilakukan pimpinan Majelis Dikdasmen Kota Medan dalam mengatasi kendala di atas adalah sebagai berikut : Untuk melaksanakan instruksi pimpinan Pusat dan atau Pimpinan Wilayah yang berseberangan kepentingan majelis adalah dengan mengadakan pendekatan tentang apa yang dapat dilaksanakan segera dan apa yang dilaksanakan dengan penundaan. Untuk mempertahankan dan melestarikan kegiatan pembelajaran yang bernuansa dakwah dilakukan dengan memberikan arahan kepada kepala sekolah agar setiap guru mata pelajaran selalu menyisipkan firman dan Hadist dalam setiap penyajian pembelajaran

Selanjutnya dalam menyampaikan informasi kepada majelis tentang hubungan positif dan teguran yang tengah berlangsung di daerah pimpinannya terutama dari pihak yang berkompiten terhadap sekolah, disesuaikan dengan kewenangan masing-masing pimpinan. Untuk melaksanakan pembinaan terhadap kepala sekolah apabila tidak dapat dilaksanakan sekaligus, agar dilaksanakan secara berkala dan berjenjang. Demikian juga dalam hal pengajuan Rencana

Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) yang selalu terkesan lambat mendapatkan pengesahan dari pimpinan persyarikatan, dikirimkan jauh sebelum pengesahan itu diperlukan. Laporan keuangan yang harus dilaporkan secara periodik kepada Pimpinan persyarikatan melalui Pimpinan Majelis pendidikan harus diperhatikan penjadwalannya. Dan karena harta yang ada di majelis merupakan kekayaan persyarikatan, maka semua harta inventaris amal usaha pendidikan dan harta milik sekolah harus dijaga dengan penuh tanggung jawab sebagai amanah Persyarikatan

## **E. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan dikaitkan dengan pembahasan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) 1. Kegiatan Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasannya telah sesuai dengan tugas dan wewenangnya yaitu mengusulkan pendirian dan pembubaran sekolah, mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian guru dan karyawan, mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah kepada pimpinan daerah, mengangkat dan memberhentikan wakil-wakil kepala sekolah dan mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian pengawas sekolah, dan mengesahkan RAPBS. Namun masih sering terbentur dengan kebijakan pimpinan wilayah dan pimpinan pusat. 2) Pimpinan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Medan selalu menganjurkan agar dalam memperlakukan orang lain dengan penuh hormat dan mendorong bawahan untuk menghadapi masalah dengan cara-cara baik dan terhormat. Mendorong bawahan untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan. Mendorong bawahan untuk selalu bekerja keras dan profesional serta mau melibatkan dan mendelegasikan pekerjaan pada bawahan agar pekerjaan jangan sampai dikerjakan sendiri. Tidak mengutamakan pemberian hukuman atas kekeliruan tetapi lebih sering memberikan penyadaran atas kesalahan agar tidak berulang, 3) Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan adalah dengan berlaku adil dan tidak membedakan jabatan apapun yang diemban seseorang. Semua anggota diberikan kepercayaan yang tinggi serta didorong untuk berperan serta secara aktif, baik dalam bentuk gagasan atau kegiatan, namun tidak mutlak, 4) Faktor-faktor yang menjadi kendala Majelis Dikdasmen dalam mengelola sekolah yang berada dibawah pengelolaan dan pengawasan Muhammadiyah Kota Medan terutama terlihat adalah adanya perbedaan kepentingan antara pimpinan pusat dan atau pimpinan wilayah yang tidak selalu sama dengan keinginan pimpinan daerah, terutama dalam kaitannya dengan tugas pokok, fungsi (tupoksi) dan kewajiban kepala sekolah. Seperti ketika mensosialisasikan dan melaksanakan putusan Muktamar, Musyawarah Wilayah, khususnya yang berkenaan dengan tugas dan kewajiban kepala sekolah. Sebab pada umumnya putusan-putusan muktamar dan putusan musyawarah wilayah selalu berbentuk peraturan yang memerlukan pemahaman yang mendetail.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Bass, Bernard, M. 1990 *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, team, and Organizational Development*,

- Research in Organizational Change and Development* New York: Harper & Row
- Bogdan, R. & S.J. Tylor. 1992 *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif (Terjemahan A. Khozin Affandi)*. Surabaya:Usaha Nasional
- Bogdan R. Biklen, SK 1992 *Qualitative Research for Education : An Introduction to the Theory and Methods*. Boston:Allyn and Bacon
- Burhanuddin. 1994 *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* Jakarta:Bumi Aksara.
- Covey, Stephen. R. 1990 *The Seven Habits of highly Effective People*. New York:Simon & Schuster Inc.
- Dale. E. 1967. *Organization*. New York:American management Association
- Danan jaya, AA. 1986 *Sistem Nilai Manajer Indonesia. Seri manajemen No. 120* Jakarta:Pustaka Binaman Pessindo
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003 *Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta:Eka Jaya
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. 1992 *Ensiklopedi Indonesia Edisi Khusus*. Jakarta:Ihtiar Baru-Van Hoeve.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1990 *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:Balai Pustaka
- DuBrin, JA. 2005 *The Complete Ideals Guides Leadership Edisi Kedua Terjemahan Tri Wibowo*. Jakarta:Prenada Media
- Faisal, Sanafiah. 1990. *Penelitian Kualitatif*. Malang:YA 3
- Harianja, Marihot Tua Effendy. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Gramedia Widayarsana Indonesia.
- Harsiwi, Agung. M. 2003 *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin* Yogyakarta:Artikel
- Harsey, Paul. And Kenneth H. Blanchard. 1988 *Management of Organizational Behavior* New Jersey:Prantice Hall, Inc.
- Herujito, Yayat. M. 2001 *Dasar-Dasar Manajemen* Jakarta:Grasindo
- Indrafachrudi, Soekarto. 1994 *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik* Jakarta:Ghalia Indosnesia.
- Kartono, Kartini. 1985 *Psikologi Sosial Untuk manajemen Perusahaan dan Industri Edisi II* Jakarta:Rajawali
- Koontz H. O.Donnel, C. 1982 *Essencial of Management* New Delhi:Tale Mc Grand Hill Publishing Company.
- Kouzes, JM. & Posner, BZ. 2004 *Leadership the Challenge*. Terjemahan Syahrial Revyani. Bandung:Erlangga
- Komariah & Triatna. 2004 *Visoinary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta:Bumi Aksara

- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian, Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta : PPM.
- Kuper, Adam. 2000. *Ensiklopedi Ilmu-Ilmu Sosial*, terjemahan Haris Munandar. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Manullang, Belferik 2006 *Kepemimpinan Pedagogis* Medan:Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan
- Patton, M.Q. 1987. *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills, CA : Sage Publication.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta:Bina Aksara.
- Piter. F. Olivia. 1976 *Development Supervision (Alternative Practice for Helping System)*. Boston : Allyn and Bacon Inc.
- Prayitno. 2001. *Panduan Kegiatan Pengawasan Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta
- Purwanto, Ngalm 2004. *Administrasi & Supervisi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Richard L. Daft (2006). *Management*. Jakarta : Salimba Empat
- Rivai, Veithzal. 2004 *Kiat Memimpin Dalam Abad ke 21* Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Sagala, H. Syaiful 2000 . *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabita
- Sarbiran. M. 2003. *Membangun Professionalisme Muhammadiyah* Yogyakarta:LPTP Muhammadiyah
- Scout, William.G. 1962. *Human Relation in Management A Behavioural Science Approach* Illios : Ricard D.Irwin Inc.
- Spradley, James. P. 1980. *Participant Observations*. New York : Rinehart and Winston
- Terry, George.R 1982 *Prinsip-Prinsip Manajemen* Jakarta:Bumi Aksara
- Tjiptono, Fandy, dan Syahkroza 1999 *Kepemimpinan Transformasional Manajemen dan Usahawan Indonesia* Yakarta:Jurnal
- Wahjoesoemidjo (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Winardi 2005 *Asas-Asas Manajemen* Bandung: Mandar Maju
- Yukl, Gary 2005 *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Jakarta: Indeks