

PERSUASI RASIONAL DAN DAYA TARIK PRIBADI KEPALA SEKOLAH DALAM RANGKA MENUJU KEMANDIRIAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)

Wahyu Sakti Gunawan Irianto

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepala sekolah SMK Negeri 13 Malang dalam mempengaruhi konstituennya, melalui persuasi rasional (rational persuasion) dan daya tarik pribadi (personal appeals), ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif, guna memperoleh deskripsi yang tepat, bagaimana kepala sekolah mempengaruhi konstituennya dalam rangka menuju kemandirian sekolah. Data dan informasi yang diperlukan, diperoleh melalui wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, guru, staf administrasi, serta siswa, sedangkan observasi dilakukan langsung di SMK Negeri 13 Kota Malang. Melalui analisis yang komprehensif, dapat ditarik kesimpulan: (1) Kepala sekolah telah melakukan persuasi rasional (rational persuasion) dengan sangat baik; dan (2) Kepala sekolah memiliki daya tarik pribadi (personal appeals) yang kuat terhadap konstituennya, dalam mengelola dan memimpin sekolah menuju kemandirian, ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), persuasi rasional (rational persuasion), daya tarik pribadi (personal appeals)

Dalam pendidikan persekolahan, peran Kepala Sekolah sangatlah penting terutama dalam memajukan institusi yang dipimpinnya, menuju kemandirian sekolah. Model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Tujuannya adalah memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui peran pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya untuk meningkatkan mutu sekolah (USAID dan Kinerja, 2014).

Melalui peran manajerial dan kepemimpinan yang dilakukannya, kepala sekolah diharapkan membawa kemandirian sekolah dalam hal: (1) evaluasi diri atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman; (2) menentukan kebutuhan sekolah, terutama *input* pendidikan; (3) bertanggung jawab atas mutu pendidikan kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat (*stakeholder*); serta (4) melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lain,

melalui upaya inovatif. Untuk menuju kemandirian sekolah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, mengidentifikasi dimensi-dimensi pola manajemen pendidikan tradisional (lama) menuju pola Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), seperti berikut.

Tabel 1. Perubahan Pola Manajemen Pendidikan dari Lama ke MBS

Pola Tradisional (Lama)	Pola Baru
Subordinasi	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Motivasi diri
Overregulasi	Deregulasi
Mengontrol	Mempengaruhi
Mengarahkan	Memfasilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	<i>Teamwork</i> yang cerdas
Informasi pribadi	Informasi terbagi

Wahyu Sakti Gunawan Irianto adalah Dosen Jurusan Teknik Elektro Universitas Negeri Malang

Pendelegasian Organisasi hirarkhis	Pemberdayaan Organisasi datar
---------------------------------------	----------------------------------

Guna mencapai kemandirian sekolah seperti yang dimaksudkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah akan cenderung menerapkan berbagai pendekatan dalam menjalankan tugas profesionalnya. Pendekatan tersebut, antara lain adalah bagaimana kepala sekolah mempengaruhi konstituennya, agar bersedia memberikan kontribusinya dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 13 Malang, adalah salah satu SMK di Kota Malang yang relatif baru dan berbasis taruna. Sekolah ini memiliki 3 (tiga) jurusan, yaitu: Nautika Pelayaran, Teknologi Pengelolaan Hasil Pertanian, dan Keperawatan. Ada beberapa hal yang krusial berkenaan dengan eksistensi Jurusan Nautika, yaitu: (1) Model sekolah taruna setingkat SMK masih belum lazim keberadaannya di Kota Malang, sehingga memerlukan pengelolaan dan penanganan khusus. Di sisi lain, guru dan staf administrasi umumnya berasal dari sekolah umum, baik SMP maupun SMA; (2) SMK Jurusan Nautika, secara hierarkis berada di bawah naungan Direktorat PSMK (Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan), Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Namun, untuk memperoleh sertifikat keahlian kenautikaan, mereka mengikuti ketentuan yang diberlakukan oleh Departemen Perhubungan, yang mengikuti regulasi kenautikaan internasional; (3) Jurusan Nautika sampai saat ini masih sangat kekurangan guru, khususnya bidang produktif. Untuk menjadi guru produktif di bidang kenautikaan, dipersyaratkan memiliki berbagai sertifikat keahlian yang berlaku secara internasional, termasuk memiliki pengalaman berlayar selama 1 (satu) tahun; dan (4) Secara geografis letak sekolah jauh dari perairan, sehingga relatif me-

nyulitkan dalam pelaksanaan pembelajaran praktek bagi para tarunanya.

Kondisi sekolah yang masih relatif baru, memerlukan kepala sekolah yang kapabel dalam mengelola dan mampu mempengaruhi konstituennya guna berkontribusi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran, bagaimana Kepala Sekolah SMKN 13 Malang mempengaruhi konstituennya, melalui persuasi rasional (*rational persuasion*) dan daya tarik pribadi (*personal appeals*), ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam rangka menuju kemandirian sekolah.

Dari paparan di atas, didapat rumusan masalah: “Bagaimana Kepala Sekolah SMKN 13 Malang mempengaruhi konstituennya, melalui persuasi rasional (*rational persuasion*) dan daya tarik pribadi (*personal appeals*), ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam rangka menuju kemandirian sekolah”.

Salah satu pola yang dikembangkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi konstituennya dengan model pengambilan keputusan secara partisipatif. Dalam kepemimpinan partisipatif, pembuatan keputusan tetap dilakukan oleh pemimpin, namun melalui/menggunakan saran-saran bawahannya. Kebanyakan studi organisasi menyimpulkan, bahwa dalam tugas-tugas yang tidak rutin, bawahan lebih puas di bawah pimpinan partisipatif daripada pemimpin non partisipatif (Reksohadiprojo dan Handoko, 2001).

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi dan membuat konstituennya turut serta dalam memberikan kontribusi kepada institusinya agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai ke-

giatan, yang ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan (konstituen) (Yukl, 2010). Gaya kepemimpinan partisipatif cenderung memberikan kepercayaan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawab, sambil tetap melakukan kontak konsultatif. Dalam hal ini upaya tugas tidak digunakan, namun upaya hubungan senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah, dan iklim yang transparan (Jamali dan Prasoso, 2013).

Menurut Hughes, dkk. (2009), ada 9 (sembilan) jenis taktik yang biasa digunakan dalam organisasi untuk mempengaruhi konstituennya, yaitu: (1) persuasi rasional (*rational persuasion*); (2) daya tarik inspirasional (*inspirational appeals*); (3) konsultasi (*consultation*); (4) mengucapkan kata-kata manis (*ingratiation*); (5) daya tarik pribadi (*personal appeals*); (6) pertukaran (*exchange*); (7) koalisi (*coalitions*); (8) tekanan (*pressure*); dan (9) mengesahkan (*legitimacy*).

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan bagaimana kepala sekolah SMK Negeri 13 Malang dalam mempengaruhi konstituennya, melalui persuasi rasional (*rational persuasion*) dan daya tarik pribadi (*personal appeals*), ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif, guna memperoleh deskripsi/gambaran yang tepat bagaimana kepala sekolah mempengaruhi konstituennya dalam rangka menuju kemandirian sekolah. Kehadiran peneliti, bertindak sebagai: observer, pengumpul data, penganalisis data, dan pelapor hasil penelitian.

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan, dilakukan melalui wawancara dan observasi. Data dan informasi terkait dengan persuasi rasional, meliputi: (1) proses komunikasi untuk meng-

ubah kepercayaan; (2) sikap; (3) perhatian; (4) perilaku; (5) penggunaan kata-kata; dan (6) pesan, baik verbal maupun non verbal. Sedangkan data terkait daya tarik pribadi, mencakup: (1) membangun dan mengelola persahabatan; dan (2) hubungan yang positif serta hangat dengan guru, staf administrasi, serta siswa. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa, sedangkan observasi dilakukan langsung di SMK Negeri 13 Kota Malang.

HASIL

Menurut Kepala Sekolah SMK Negeri 13 Malang, sebelum sekolah tersebut didirikan: “Saya terinspirasi sopir saya, namun dia bekerja tidak sesuai dengan bidang keahliannya”. “Saya tidak mau menambah pengangguran di usia kerja”. Melalui *browsing* di internet, beliau paham bahwa Indonesia adalah negara maritim, yang seharusnya mengembangkan sektor kelautan. “Saya berinisiatif menghadap diknas, untuk bisa magang di SMK Pelayaran Subang, yang sudah berdiri 40 tahun yang lalu”. “Namun demikian, dari segi fisik dan lingkungan pendidikan, sekolah tersebut jauh dari memadai. Sekolah tersebut menerapkan sistem taruna, sehingga aktivitas pembelajaran banyak dilakukan oleh siswa/taruna”. “Saya lalu mengusulkan untuk membuat sekolah SMK berbasis taruna dengan Jurusan Nautika yang lebih baik”. (periksa Subiyanto, 2011 dan Kuntarti, 2014). “Saya belum tahu, bahwa untuk mendapatkan guru bidang itu sangat sulit. Karena tidak banyak pengajar yang mau menjadi guru di bidang Nautika, karena mereka lebih tertarik pada pekerjaan di pelayaran, karena mendapat gaji yang sangat tinggi”. Disamping itu, untuk menjadi guru diperlukan sertifikat ANT 3 sampai dengan ANT 1 dan pengalaman berlayar minimal 1 (satu) tahun, seperti

yang dipersyaratkan oleh Departemen Perhubungan.

Untuk mendapatkan guru Nautika, menurut salah satu guru yang juga menjabat Wakakur di SMK Negeri 13 Malang, menyampaikan bahwa Ibu Kepala sekolah sendiri yang datang ke berbagai instansi untuk belajar tentang seluk beluk ke-nautikaan serta bagaimana bisa memperoleh guru sebagai pengajarnya. Akhirnya sekolah mendapatkan mantan nahkoda kapal yang berdomisili di Kota Batu sebagai salah satu pengajarnya, khususnya untuk bidang produktif. Guru lainnya didatangkan dari Polimarin Semarang, dengan biaya yang relatif besar, untuk ukuran sebuah sekolah menengah.

“Sekolah kami itu gratis, tidak dipungut biaya, karena dibiayai oleh APBD, namun ternyata mencari siswa calon taruna tidaklah mudah. Saya harus mencari dari anjal, anak-anak prasejahtera, panti asuhan, dan lain-lain”. Karena bangunan belum selesai, semula sekolah dilaksanakan pada sore hari, dengan menggunakan bangunan dan guru SMP Satu Atap. Hal ini dilakukan untuk memenuhi jam mengajar guru, agar tunjangan profesional pendidiknya bisa cair. Karena fasilitas dan asrama belum siap, maka guru-gurupun melayani taruna, dengan cara memasak makanan untuk mereka, piket malam, dan tidur di sekolah.

“Guru-guru saya kebanyakan berasal dari SMP, yang harus mengajar di tingkat SMK. Saya beri rasionalisasi, bahwa kita yang butuh siswa, kita butuh pekerjaan, karena apabila tidak memenuhi jam mengajar, maka tunjangan TPP-nya tidak ada”. “Saya memberikan contoh melalui diri saya sendiri”. Beliau selalu memotivasi dan mendorong guru-guru serta siswa untuk berprestasi, dengan cara memberi *reward* pada mereka yang berprestasi.

“Kami juga bekerja sama dengan pesantren di sekitar sekolah di bawah asuhan Gus Lukman. Pesantren kilat dilaksanakan selama 2 minggu di pondok pesantren,

yang diikuti 20 orang siswa terbaik kami”. “Siswa selalu kami dekati dengan pendekatan spiritual, sehingga anak-anaknya tidak nakal, manut, karenakami menyadari latar belakang mereka yang berbeda-beda. Hal ini dikuatkan oleh siswa kelas X dan XI Jurusan Nautika yang diwawancarai, mengatakan bahwa Ibu Kepala Sekolah mereka itu orangnya ‘asyik’, keibuan, agamanya kuat, selalu mengontrol pada saat belajar, dan tidak pernah marah kepada mereka (periksa Wahyuna, 2013).

“Saya selalu menekankan pada guru-guru, bahwa kita bekerja bukan mencari materi semata, namun mencari kesejahteraan batin, kesehatan keluarga, dan mencari bekal amal di dunia”. “Saya tidak pernah menunjukkan *sungu* (tanduk) saya, untuk mempengaruhi guru atau staf dalam melakukan sesuatu, melainkan melalui pembinaan dan contoh” (periksa Maksun, 2015). Wawancara dengan salah satu staf tata usaha, juga menguatkan hal tersebut, bahwa Ibu Kepala Sekolah itu orangnya agamis, dan mengelola sekolah ini seperti pesantren (periksa Jamali dan Prasojo, 2013). “Ibu juga akrab dan dengan kami, misalnya dalam memberikan tugas juga sering memberikan arahan, dan tidak pernah menekan kami kapan pekerjaan itu harus selesai”. Wawancara dengan waka-sis dan staf administrasi diperoleh keterangan bahwa mereka bekerja sebagai satu *team*.

Pada akhir wawancara dengan kepala sekolah, beliau mengatakan: “Saya mengkader guru dan staf saya untuk bisa menjadi pemimpin yang lebih baik”. “Saat ini sekolah kami sedang bekerja sama dengan perusahaan pelayaran di Thailand Selatan, dimana sekolah harus mengirimkan tarunanya melalui mekanisme pertukaran taruna”.

PEMBAHASAN

Persuasi rasional (*rational persuasion*) dimaknai sebagai cara seseorang mempengaruhi orang lain dengan menggunakan alasan yang logis dan bukti-bukti nyata agar orang lain tertarik. Hasil observasi dan wawancara secara terpisah, dengan kepala sekolah, guru, staf administrasi, serta taruna SMKN 13 Kota Malang, diperoleh fakta bahwa kepala sekolah telah melakukan persuasi rasional (*rational persuasion*) dengan sangat baik. Secara *eksternal*, kepala sekolah berhasil meyakinkan pihak Kanwil Jawa Timur, orang tua siswa, dan pihak-pihak lain yang terkait, dalam mendirikan SMK Jurusan Nautika, yang secara logika sulit dikembangkan, mengingat sumber daya yang tersedia relatif sedikit dan mahal. Secara *internal*, kepala sekolah berhasil mempengaruhi konstituennya (guru, staf administrasi, dan siswa) dalam membangun *trust*. Walaupun guru-guru dan staf administrasinya sebagian besar tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman di bidang kenautikaan, namun kepala sekolah mampu meyakinkan mereka, bahwa hal itu dapat dilakukan, sehingga SMK ini dapat eksis dan berkembang sampai sekarang. Bagaimana kepala sekolah dan timnya mencari siswa, untuk mau bersekolah di SMKN 13, yang belum memiliki: gedung sekolah, guru produktif yang memadai, asrama, meluluskan tarunanya, serta sarana belajar penunjang lainnya. Ini mengindikasikan bahwa mereka (kepala sekolah dan timnya) mampu melakukan persuasi terhadap siswa sekaligus orang tua secara rasional dan inspirasional (Kouzes dan Posner, 2007). Bila kondisi tersebut diwawas dari teori *Strategies for Managing Change*, dalam kerangka fungsi manajerial, makahal tersebut akan selaras dengan pernyataan (Nickols, 2016), yang berbunyi:

“People are social beings and will adhere to cultural norms and values. Successful change is based on redefining and re-interpreting existing norms and

values, and developing commitments to new ones. For the most part, most people do want to “fit in” and “go along.” They will “go with the flow.” The trick here is figuring out how to establish and define the flow. Again, set aside value judgments and you will see such common-place practices such as advertising, positioning, and so on. Central here also is charismatic and dynamic leadership. It is also the case that the influence of the informal organization is felt strongly here, especially in the form of communities of practice”.

Di sisi lain daya tarik pribadi (*personal appeals*), terjadi jika seseorang mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu karena pertemanan/tim atau karena dianggap loyal. Kepala Sekolah SMKN 13 Kota Malang terlahir dari guru SMA yang berprestasi, dan kemudian ditunjuk untuk menjadi Kepala Sekolah SMP Satap (Satu Atap). Dari sini beliau memiliki konstituen yang kuat dan loyal, yang kemudian sebagian dari mereka menjadi stafnya di SMKN 13 Kota Malang. Indikasi ini nampak misalnya, bagaimana guru tetap menjalankan tugasnya, walaupun mereka menerima pendapatan yang jauh berbeda dengan guru produktif yang didatangkan dari Polimarin Semarang. Sisi lain yang juga menunjukkan loyalitas konstituennya adalah ketika asrama untuk taruna belum selesai dibangun, guru rela piket dan tidur disekolah, serta memasak untuk para tarunanya, tanpa ada penolakan yang berarti dari para guru. Hal ini menegaskan, bahwa kepala sekolah memiliki daya tarik pribadi (*personal appeals*) yang kuat terhadap konstituennya.

Hasil kajian persuasi rasional (*rational persuasion*) dan daya tarik pribadi (*personal appeals*) kepala sekolah tersebut, bersesuaian dengan hasil penelitian Mullaney (2013), bahwa umumnya para pimpinan akan menggunakan persuasi rasional (*rational persuasion*) dan daya tarik pribadi (*personal appeals*) dalam mem-

pengaruhi konstituennya untuk mencapai tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Melalui paparan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

(1) Kepala sekolah telah melakukan persuasi rasional (*rational persuasion*) dengan sangat baik, dalam rangka menuju kemandirian sekolah, ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS); (2) Kepala sekolah memiliki daya tarik pribadi (*personal appeals*) yang kuat terhadap konstituennya, dalam mengelola dan memimpin sekolah menuju kemandirian, ditinjau dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

DAFTAR RUJUKAN

- Hughes, R. L., dkk. 2009. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 6th Edition*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jamali, A. dan Prasajo, L. D. 2013. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 1 (1): 8-21.
- Kouzes, A. M. dan Posner, B. Z. 2007. *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kuntarti, R. 2014. *Implikasi Perubahan Kurikulum Pendidikan pada Sistem Pendidikan Taruna Terhadap Pencapaian Kualitas Taruna Guna Mendukung Ketahanan Satuan (Studi di Akademi Militer Magelang Jawa Tengah)*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Maksum, A. 2015. Model Pendidikan Toleransi di Pesantren Modern dan Salaf. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 03 (01): 82-108.
- Mullaney, K. M. 2013. *Leadership Influence Tactics In Project Teams: A Multilevel Social Relations Analysis*. Disertasi University of Illinois at Urbana-Champaign: Tidak diterbitkan.
- Nickols, F. 2016. *Four Strategies for Managing Change*. (Online) (www.nickols.us/four_strategis.pdf), diakses 15 Agustus 2016.
- Reksohadiprojo, S., dan Handoko, H. 2001. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Subiyanto. 2011. Potensi Kekayaan Alam Kelautan Mendukung Kebijakan Kemdiknas dalam Pengembangan SMK pada Era Otonomi Daerah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Vol. 17 (5): 576-587.
- USAID dan Kinerja. 2014. *Tata Kelola Manajemen Berbasis Sekolah Berorientasi Pelayanan Publik*. Jakarta: USAID dan Kinerja.
- Wahyuna, G. F. 2013. Penanaman Karakter Kerja Kelautan dan Perikanan di SMKN 1 Sanden, Bantul, Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Vokasi*. Vol. 3 (1): 29-37.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.