

Manajemen Kepemimpinan 3

by Inteligencia Media

Submission date: 26-Mar-2022 03:43AM (UTC-0400)

Submission ID: 1789852448

File name: Manajemen_Kepemimpinan_cek_plagiasi.docx (469.67K)

Word count: 47846

Character count: 314687

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH DALAM
PENGEMBANGAN SEKOLAH DASAR**

Penulis

Dr. Sulistyorini, M.Ag

INARA PUBLISHER
2022

162

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Dr. Sulistyorini, M.Ag

Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Sekolah Dasar

Ed. 1, -1- Malang: Inara Publisher, 2021

II, xxx hlm., 15,5x23

ISBN: 978-623-5970-03-5

1. Pendidikan Dasar

I. Judul

372

14

Hak cipta 2021, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku dengan cara apapun, baik berupa fotokopi, scan,PDF dan sejenisnya.

Anggota IKAPI No. 306/JTI/2021

Cetakan I, Desember 2021

Hak penerbitan pada Inara Publisher

Desain sampul: Dana Ari

Tata letak: Nur Saadah

Dicetak oleh PT Cita Intrans Selaras (Citila Grup)

134

Diterbitkan pertama kali oleh Inara Publisher

Jl. Joyosuko Agung RT.3/RW.12 No. 86 Malang

Telp. 0341-588010/CS. 081336120162

Email: inara.publisher@gmail.com

Web: www.inarapublisher.com

PENGANTAR PENULIS

³² Pemimpin dan kepemimpinannya ada dalam proses perkembangan. Tidak ada seorang pemimpin pun yang tak perlu menyempurnakan diri sebagai pemimpin dan dalam praktik kepemimpinannya. Tidak ada pemimpin yang sudah selesai. Maka entah terdorong dari dalam atau dipaksa oleh desakan dari luar, setiap pemimpin berusaha mengembangkan diri agar mendukung peranannya sebagai pemimpin. Menambah pengetahuan yang memperluas wawasannya tentang kepemimpinan, dan melatih teknik-teknik serta kecakapan yang membuat kegiatan kepemimpinannya menjadi lebih efektif.

²⁰ Pemimpin dan manajer terutama pemimpin paling atas dan top manajer merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagal⁴⁵nya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab pemimpin dan manajer yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain. Menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama dalam pengembangan sekolah).

Sekolah sebagai sistem terbuka, sebagai sistem sosial, dan sebagai agen perubahan, bukan hanya harus peka penyesuaian diri, melainkan seharusnya pula dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu. Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan serta bertanggung jawab mengembangkan sekolah adalah *kepemimpinan kepala sekolah*. Dibutuhkan karakter kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan dan pengembangan sekolah. Kepala sekolah harus

berkompeten menyesuaikan ¹¹³ tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Tulungagung, 15 November 2019

SULISTYORINI

PENGANTAR PENERBIT

Manusia sebagai makhluk sosial (*homosiosious*) yang dikemukakan para ahli di masa lampau tampaknya tidak terbantahkan hingga kini. Salah satu afirmasinya adalah adanya organ organ kemasyarakatan di setiap struktur sosial masyarakat, mulai dari yang paling kecil seperti keluarga hingga organisasi negara, bahkan organisasi antar negara. Manusia selalu berkelompok dalam melangsung hidup demi melindungi diri atau untuk mewujudkan cita-cita.

Masih sejalan dengan konsepsi makhluk sosia, Aristoteles (384–322) pernah menyampaikan bahwa manusia juga adalah *zoon politicon* (manusia politik). Politik di sini dimaknai dalam arti luas tidak hanya sebatas seputar kekuasaan politik negara, melainkan kehendak setiap orang atas hidupnya disertai pertanyaan bagaimana langkah memperolehnya. Jadi makhluk sosial yang berkelompok selalu memiliki kepentingan dan tujuan individu yang selaras dengan nuansa kelompok sehingga memilih berorganisasi demi mencapai cita-cita bersama.

Pada titik itu organisasi organisasi diharapkan mampu mengantarkan orang-orang di dalamnya pada suatu tujuan yang sulit dicapai orang-perorang. Organisasi harus menyusun langkah strategis-taktis yang terencana dan sistematis. Belakangan ini kajian keilmuan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dikenal dengan ilmu manajemen. Pada intinya manajemen berisi cara mengatur segala pekerjaan baik individu maupun kelompok mulai dari perencanaan pelaksanaan hingga evaluasi hasil yang diperoleh.

Setiap organisasi pasti memiliki manajemen, termasuk dalam pengelolaan pendidikan sekolah dasar. Sulistiyorini dalam buku "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar" yang akan saudara baca ini menurahi lengkap. Tulisan ini sesuai tertera pada judul buku fokus mengkaji dua hal yakni, manajemen kepemimpinan kepala sekolah

dan pengembangan sekolah dasar. Bagi penulis peranana pemimpin sangat penting dalam pengembangan organisasi. Dalam konteks ini kepemimpinan kepala sekolah dasar harus cakap memiliki kemampuan manajerial dalam pengembangan sekolah. Tema yang spesifik membuat penjelasan dalam buku ini cukup rinci dan jelas.

Buku ini terdiri dari empat bab bahasan, yaitu menjelaskan "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar" pada bab pertama, berikutnya pada bab dua menelaah terkait "Gaya-gaya Kepemimpinan di Sekolah Dasar", diikuti uraian perihal "Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah di Sekolah Dasar", dan bab terakhir terkait "Manjemen Kinerja Kepala Sekolah Dasar". Buku di tangan pembaca ini bisa dikatakan cukup sederhana, akan tetapi karena bahasanya terfokus dan di lain sisi masih jarang pembahasan serupa menjadi kelebihan buku.

Karya ini patut dibaca oleh praktisi sekolah dasar, utamanya bagi kepala sekolah dasar, guru, dan mahasiswa keguruan. Selain itu juga bagi pemangku kebijakan pada dinas pendidikan dan akademisi pendidikan agar semakin mampu memformulasi kebijakan sektor pendidikan yang akurat dan berkualitas, serta diharapkan akan lahir pula kajian-kajian kependidikan dari para akedemisi. Atas keberhasilan hadirnya buku ini Penerbit menyampaikan selamat kepada penulis dan setiap pihak yang mendukung. Salam literasi. Merenda Peradaban Semesta dengan Membaca".

64
DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS

PENGANTAR PENERBIT

DAFTAR ISI

BAB I KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR

- A. Definisi-definisi Kepemimpinan
 - B. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan
 - C. Syarat-syarat Kepemimpinan
 - D. Peran dan Tanggung Jawab Pemimpin
 - E. Kepemimpinan Kepala Sekolah
- Daftar Rujukan

BAB II GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN DI SEKOLAH DASAR

- A. Gaya Kepemimpinan Dua Dimensi
- B. Gaya Manajerial Grid (Geradi Manajemen)
- C. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi Dari Reddin
- D. Empat Sistem Manajemen dari Likert
- E. Kepemimpinan Situasional
 - 1. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Model Fiedler
 - 2. Gaya Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey
- F. Gaya Kepemimpinan Transaksional
- G. Kepemimpinan Transformasional

H. Implementasi Gaya Kepemimpinan di Sekolah Dasar

1. Tiga Pendekatan
2. Tugas dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar
3. Gaya Kepemimpinan di Sekolah Dasar

Daftar Rujukan

BAB III FUNGSI DAN TUGAS KEPALA SEKOLAH DASAR

A. Pendahuluan

B. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

1. Mengendalikan Struktur
2. Menyusun Organisasi Sekolah
3. Bertindak Sebagai Koordinator dan Pengarah
4. Melaksanakan Pengelola Kepegawaian

C. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

1. Mengadakan Prediksi
2. Melakukan Inovasi
3. Menciptakan Strategi/Kebijakan
4. Mengadakan Perencanaan
5. Menemukan Sumber-sumber Pendidikan
6. Menyediakan Fasilitas
7. Melakukan Pengendali

D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

1. Pemimpin Pengajaran
2. Memotivasi, Mengaktifkan, dan Mensejahterakan
3. Melaksanakan Supervisi
4. Meningkatkan Profesi
5. Mendisiplin

E. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Daftar Rujukan

BAB IV MANAJEMEN KINERJA KEPALA SEKOLAH DASAR

- A. Pendahuluan
- B. Perencanaan Kepala Sekolah Dasar
 - 1. Definisi
 - 2. Pentahapan Seleksi
- C. ¹⁵⁶ Pengorganisasian Kinerja Kepala Sekolah Dasar
 - 1. Tahap Awal
 - 2. Tahap Pra Seleksi
 - 3. Tahap Seleksi
 - 4. Pelaksanaan Kinerja Kepala Sekolah Dasar
 - 5. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Dasar
- D. ⁵ Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)
 - 1. Definisi, Makna dan Relevansi
 - 2. Profil Kepala Sekolah
 - 3. Keahlian dan Keterampilan Dasar
 - 4. Kualifikasi Pribadi
 - 5. Kompetensi Kepala Sekolah
- E. Program Sertifikasi Kepala Sekolah
 - 1. Landasan Pemikiran
 - 2. Landasan Hukum
- F. Pendidikan Profesi Kepala Sekolah
 - 1. Implementasi Program

2. Peserta
 3. Hasil yang Diharapkan
 4. Pengembangan Program Pendidikan Profesional Kepala Sekolah
 5. Pendekatan Metode Program Sertifikasi
 6. Evaluasi
 7. Penyelenggara Sertifikasi
 8. Tujuan Sertifikasi
 9. Fungsi Sertifikasi
 10. Prinsip Sertifikasi
 11. Cakupan Sertifikasi
 12. Mekanisme Sertifikasi
 13. Hasil Sertifikasi
 14. Tenggang Waktu
 15. Struktur Kurikulum
- G. Pengawasan Kinerja Kepala Sekolah Dasar
1. Keberhasilan Sebuah Sekolah
 2. Keberhasilan Kepala Sekolah

Daftar Rujukan

PROFIL PENULIS

BAB I

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

47
Selalu ada orang yang dianggap lebih dari yang lain dan ini berlaku baik dalam organisasi formal maupun informal. Individu yang dianggap berkemampuan itu kelak ditunjuk sebagai sosok yang dipercaya mengatur orang-orang di sekitarnya. Orang-orang semacam ini pada umumnya disebut pemimpin atau manajer atau sebutan sejenisnya. Lalu dalam prosesnya, istilah “pemimpin” itu kemudian membidani lahirnya konsep kepemimpinan.

14
Dalam suatu organisasi, kepemimpinan berperan signifikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi tersebut. Ini juga disepakati Richard H. Hall, di mana dalam bukunya *Organizations: Structure and Process*, ia menegaskan bahwa peran kepemimpinan sangatlah penting dalam situasi dan kondisi tertentu. Alasannya jelas: tanpa kepemimpinan yang baik, kerja organisasi—di mana itu tentu melibatkan banyak orang—sangat berpotensi menjadi tidak terarah dan berantakan.

Dengan melihat betapa pentingnya kepemimpinan di Sekolah Dasar, maka perlu kiranya melihat pendapat Stogdill (1981) bahwa 75
“Kepemimpinan merupakan sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Selanjutnya Tannebaum, Wechsler dan Massarik, (1961: 24) mengemukakan, 21
“*Leadership in interpersonal influence exercised in a situation, and*

directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals”.

Demikianlah esensi kepemimpinan, maka dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Sedikitnya ada empat alasan mengapa pemimpin diperlukan: (a) karena banyak orang membutuhkan kehadiran pemimpin, (b) dalam banyak situasi, seorang pemimpin harus ada untuk merepresentasikan kelompoknya, (c) ia menjadi sentra pengambilan keputusan serta risiko jika terjadi masalah dan tekanan terhadap organisasinya, dan (d) ia berfungsi sebagai individu dengan jabatan yang di dalamnya melekat suatu kekuasaan (Rivai, 2006: 2).

A. Definisi-definisi Kepemimpinan

Ada begitu banyak definisi terkait kepemimpinan dan nyaris tiap ahli mengajukan pandangan berbeda dengan yang lain. Pada mulanya, kata ini dicomot begitu saja dari kamus umum dan kemudian ia berubah menjadi istilah teknis yang digunakan pada suatu disiplin ilmu, dan sayangnya, tanpa terlebih dahulu didefinisikan dengan cermat. Akibatnya, kata ini—setelah melalui proses dan pembauran yang panjang—menjadi konsep yang ambigu dengan konotasi yang satu sama lain saling tidak berhubungan (Janda, 1960 dalam Yukl, 1994: 2).

Umumnya, sejumlah ahli memaknai konsep kepemimpinan berdasar sudut pandang dan fenomena yang masing-masing dari mereka anggap menarik untuk dikaji dan diperhatikan. Tapi paling tidak, definisi yang dianggap cukup merepresentasikan konsep itu adalah sebagai berikut.

1. Menurut Paul Hersey dan Kennet H. Blachard, ¹¹⁹ “*The leadership process is a function of the leader, the follower, and other situational variables* .” Jika diartikan, ini bermakna bahwa ³⁰ proses kepemimpinan itu menyangkut hal-hal meliputi ³⁰ fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya (Paul Hersey and Kennet H. Blanchard, 1977: 84).
2. Yuki (1981: 5) berpendapat bahwa *“Leadership is defined broadly to include influence processes involving determination of the group’s or organization’s objectives, motivating task behavior in pursuit of these objectives, and influencing group maintenance and culture. The terms leader and manager are used interchangeably in this book”*. Ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan sekelumit proses soal cara dan upaya pemimpin mempengaruhi anggota, pengikut atau pun bawahannya. Upaya mempengaruhi itu kelak berpengaruh pada: cara pengikut mengartikan peristiwa, sejumlah pilihan atas tujuan dan target dari kelompok atau organisasi itu, pengorganisasian kerja-kerja organisasi dalam menggapai tujuan, tekad dan dorongan anggota untuk menggapai sasaran dan tujuan, upaya ⁴⁷ membangun kerja sama antar anggota, hingga *support* dan kerja sama orang-orang yang berada di luar organisasi.
3. George R. Terry ⁸ (dalam Hersey dan Blanchard, 1977: 84) berpandangan bahwa *“Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives.”* Jika diartikan, ini bermakna bahwa kepemimpinan ialah sejumlah aktivitas untuk mensugesti dan meneguhkan keyakinan anggota pada ⁵ perjuangan bersama guna mencapai tujuan.
4. Menurut Joseph L. Massie dan John Douglas (dalam Winardi, 2000: 45), *“Leadership occurs when one person induces others toward some predetermined objective”*. Jika diartikan, ini bermakna bahwa proses kepemimpinan berlangsung ketika seseorang mempengaruhi pandangan dan sikap orang lain untuk menuruti beberapa sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

- 165
5. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (dalam Hersey, 1977: 84) berpendapat, *"It (leadership) may be defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal."* Dari kutipan itu, kita dapat mengartikan bahwa kepemimpinan merupakan ikhtiar-ikhtiar tertentu untuk mempengaruhi anggota agar ikut dalam upaya menggapai tujuan bersama.
 6. Menurut Tannenbaum, Weschler, dan Massarik (1961: 24 dalam Yukl: 2), *"Leadership as interpersonal influence exercised in situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal or goals."* Dari kutipan itu, kita dapat mengartikan bahwa kepemimpinan itu pengaruhnya berlangsung antar pribadi dan dilakukan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu yang diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau pun sejumlah tujuan tertentu.
 7. Abu Ahmadi (1981: 22) memaknai kepemimpinan sebagai sikap dan laku yang berlangsung di antara perseorangan dan kelompok, dan menyebabkan seseorang atau pun kelompok itu bergerak ke arah tujuan-tujuan tertentu, sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin atau pun yang tertuang dalam visi misi organisasi.
 8. Wasty S. dan Hendyat S. (1982: 28-29) berpendapat bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah akibat dari interaksi yang dilakukan antar individu dalam suatu kelompok. Ia muncul secara alamiah dan tidak didasarkan pada status atau posisi yang diemban individu-individu tersebut.
 9. Menurut Ngalm Purwanto (1987: 28-29), kepemimpinan adalah seperangkat kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk otoritas, yang harus digunakan sebagai sarana untuk membujuk orang-orang guna melakukan apa yang dipercayakan kepada mereka dengan rela, antusias, dan dengan sukacita batin, di mana mereka bersedia dan mampu melakukannya tanpa perasaan tertekan.

10. Menurut T. Hani Handoko (1999: 294-295), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain sehingga orang-orang itu dapat melakukan kerja-kerja dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang dikehendaki.
11. Heidjrachman dan Suad Husnan (2000: 197) berpendapat bahwa sikap dan laku kepemimpinan itu dimiliki oleh seseorang yang memiliki kekuasaan untuk memerintah orang lain. Seorang pemimpin yang baik tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian tanpa melibatkan orang lain. Sebaliknya, ia meminta bantuan anggotanya dan memberi mereka tugas-tugas dan tanggung jawab tertentu.
12. Menurut Stephen P. Robbin (2003: 432), kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kapasitas unik yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan kelompok menuju pencapaian sasaran.
13. Malik Fadjar (1993: 23) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan unik dan kesiapan matang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruhnya dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan tertentu.
14. Hary Truman (dalam Gillies, 1989: 129) berpendapat bahwa kepemimpinan itu pada hakikatnya mempengaruhi orang untuk melakukan apa yang sebenarnya tidak ingin mereka lakukan, namun orang-orang itu kemudian secara tidak sadar suka untuk melakukan hal itu.
15. Menurut Al Munawar (2003: 65), kepemimpinan ialah sekelumit proses yang dilakukan untuk mempengaruhi pola pikir dan tingkah laku individu atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah direncanakan.
16. Arifin (1999: 62-63) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi, membimbing, dan mengelola yang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dicirikan pula dengan keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi, membangkitkan semangat kerja, dan menumbuhkan kepercayaan diri dan anggota guna mencapai tujuan secara efektif.

17. Thoha (1995: 9) berpendapat bahwa kepemimpinan pada dasarnya ialah segala daya dan upaya yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain. Dapat pula dikatakan, ini adalah seni mempengaruhi perilaku manusia, yang berlaku tidak hanya bagi orang per orang, tetapi juga kelompok.

Itulah sejumlah definisi yang diungkapkan para ahli terkait kepemimpinan, dan dari pemaparan itu kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan kompleksitas proses tertentu yang melibatkan pemimpin, anggota, dan kerja organisasi dalam usahanya mencapai tujuan, baik yang disepakati bersama atau pun hanya ditentukan oleh segelintir orang tertentu. Dalam proses kepemimpinan, seorang pemimpin akan berupaya mengarahkan dan mempengaruhi—baik pikiran dan tindakan—sejumlah anggotanya untuk menjalankan aktivitas organisasi menuju tujuan dan sasaran yang diharapkan. Semakin kharismatik dan berpengaruh pemimpin itu, makin ditaati dan dikerjakan dengan sukarela pula apa-apa yang telah digariskan.

Dari situ, dapat dilihat beberapa poin-poin kunci konsep kepemimpinan, antara lain: (a) ia terkait dan berhubungan dengan orang lain, entah itu anggota, bawahan atau pun pengikut; (b) ia berhubungan dengan suatu proses dan relasi pembagian kekuasaan yang timpang antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin; (c) tidak hanya dapat memberi instruksi kepada para anggota atau bawahannya, pemimpin juga dapat memakai pengaruh dan kekuasaan yang dimiliki; dan (d) kepemimpinan itu menyangkut kapasitas seorang pemimpin untuk mempengaruhi

dan menginstruksi anggotanya supaya bertindak, baik secara terpaksa atau pun suka rela, guna mencapai target dan sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Perlu digarisbawahi, definisi-definisi di atas berlaku untuk organisasi secara umum dan tidak secara spesifik merujuk pada organisasi dengan jenis-jenis tertentu. Maka itu, **di mana saja dan dalam situasi apa saja**, ketika seseorang dengan sengaja berupaya menggunakan pengaruhnya atas orang lain atau kelompok untuk tujuan organisasi dan sejenisnya, maka layaklah dikatakan bahwa sedang berlangsung proses kepemimpinan saat itu. Karenanya, orang-orang tertentu dapat memainkan proses kepemimpinan secara berkesinambungan dan nyaris tak mengenal waktu, entah itu dilakukan dalam konteks organisasi pemerintahan, partai politik, dunia bisnis, lembaga pendidikan, organisasi masyarakat, dan sebagainya.

B. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan

1. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan, kita tahu, punya peran penting dalam organisasi, dan itu karena ia memiliki fungsi-fungsi spesifik yang dijalankan. Secara istilah, fungsi bermakna kegunaan dari sesuatu hal. Dalam konteks organisasi, fungsi berhubungan erat dengan jabatan dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau beberapa orang. Karena organisasi berisi beberapa atau bahkan banyak orang dan masing-masing memiliki bidang dan spesifikasi kerjanya, maka dibutuhkan seseorang yang bertanggung jawab untuk mengatur dan menghubungkan kesemua bagian itu. Pada titik itulah **fungsi kepemimpinan** berlangsung.

Fungsi kepemimpinan berkaitan erat dengan situasi sosial dalam organisasi masing-masing, karena di dalamnya terdapat banyak orang. Ini artinya pemimpin berada di dalam, bukan di luar situasi sosial. Seorang pemimpin mesti pandai berkomunikasi dengan anggotanya, supaya tercipta iklim kerja yang baik. Karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi kepemimpinan ialah gejala sosial, karena kerja-kerja organisasi menuntut interaksi antar individu. Di bawah ini adalah beberapa pendapat mengenai fungsi kepemimpinan, di antaranya adalah:

Fungsi kepemimpinan, dalam pandangan Rivai (2006: 53), ada dua dimensi: (a) berkaitan dengan taraf kemampuan dan kapasitas pemimpin mengarahkan tindakan sejumlah anggotanya; (b) berkenaan dengan taraf dukungan dan kontribusi anggota ketika melakukan kerja-kerja yang utama dalam organisasi.

Agar efektifitas kerja organisasi berjalan maksimal, James A.F. Stoner (dalam Wahjosumidjo, 2005: 41) berpendapat bahwa seorang pemimpin paling tidak mesti punya dua fungsi pokok:

- a. *Task related* atau dapat disebut pula *problem solving function*. Fungsi ini terkait kemampuan pemimpin memecahkan masalah lewat saran, pendapat, atau pun sumbangan informasi yang strategis, taktis, dan tidak bertele-tele.
- b. *Group maintenance function* atau dapat disebut pula *social function*. Fungsi ini terkait peranan pemimpin dalam mengorganisir kerja organisasi sehingga dapat berjalan lancar. Atau pun juga dalam peran lain: menyetujui pertimbangan tertentu yang diusulkan anggota, melihat celah-celah kekosongan anggota dan lalu melengkapinya, menengahi perselisihan yang berlangsung dalam organ, hingga mendengar pendapat anggota ketika rapat dengan

saksama dan bijak. Dua fungsi ini saling melengkapi satu sama lain, dan pemimpin bijak adalah ia yang mampu menjalankan dua fungsi itu secara berimbang.

Ada lima fungsi yang utama dalam kepemimpinan, lanjut Rivai (2006: 53), yang mempengaruhi secara operasional kerja-kerja organisasi, yaitu:

- a. Fungsi instruksi, di mana ini sifatnya sepihak dan peran pemimpin relatif dominan. Sebab pemimpin—dapat dikatakan—pemegang kekuasaan tertinggi, maka ia berwenang menginstruksikan soal apa, bagaimana, dan dengan cara apa perintah dilaksanakan. Efektifitas pemimpin dapat diukur dari cara ia mempengaruhi dan menggerakkan anggotanya melaksanakan perintah sesuai yang ia kehendaki.
- b. Fungsi konsultasi, di mana ini sifatnya dua arah, tidak sepihak, dan relasi antara pemimpin dan anggota relatifimbang. Dalam rangka mengambil keputusan, di fase awal, pemimpin seringkali butuh saran, masukan, dan pertimbangan. Hal ini bisa ia dapat jika ia berkonsultasi dengan anggota yang dianggap punya informasi tertentu menyangkut keputusan yang akan diambil. Kemudian di fase selanjutnya, konsultasi dapat juga dilakukan ketika keputusan telah dibuat dan sedang dilaksanakan. Ini dilakukan dalam rangka mendapatkan umpan balik dari anggota untuk menilai apa-apa saja yang kurang demi perbaikan dan penyempurnaan ke depannya.
- c. Fungsi partisipasi, di mana pemimpin berdaya upaya memacu peran serta anggotanya, baik dalam fase pengambilan keputusan atau pun ketika menjalankan proses keputusan itu. Pada titik ini, partisipasi tidaklah sama artinya dengan kebebasan untuk melakukan apa pun sekehendak hati, melainkan upaya yang dilakukan dengan terstruktur dan sistematis, melalui proses kerja sama yang solid antar anggota dengan masing-masingnya

memahami apa tupoksi mereka secara baik dan benar. Adapun peran pemimpin mesti dibatasi sebagaimana layaknya seorang pemimpin yang mengorganisir anggota, bukan sebagai pelaksana dari kerja-kerja itu.

- d. Fungsi delegasi, di mana ini dilakukan lewat pelimpahan otoritas, entah dengan persetujuan atau tanpa persetujuan pimpinan, dalam rangka membuat keputusan. Delegasi, sama artinya dengan memberi kepercayaan pada orang, dan mereka yang ditunjuk untuk itu adalah orang-orang yang dipercaya oleh pemimpin. Karena itu, orang-orang yang didelegasikan mesti punya persepsi, aspirasi, dan prinsip yang sama dengan pemimpinnya.
- e. Fungsi pengendalian, di mana ini merupakan kapasitas pemimpin untuk mengarahkan anggotanya pada kerja-kerja organisasi yang terstruktur dan sistematis. Kerja semacam itu diharapkan dapat membawa organisasi mencapai tujuan bersama yang dikehendaki. Untuk menjalankan fungsi pengendalian ini, setidaknya hal-hal yang dapat dilakukan ialah lewat pemberian bimbingan, arahan, koordinasi, hingga pengawasan yang intensif.

Jika kita meneliti ajaran Islam yang terkandung di dalam Al-Qur'an dan Hadis, menurut Effendy (1986:267) akan kita temui beberapa ajaran tentang fungsi seorang pemimpin, antara lain sebagai:

- a. Teladan yang baik (*uswatun hasanah*)
- b. Pemersatu
- c. Pemuka
- d. Pelindung
- e. Pemberi nasehat
- f. Pemimpin sebagai pemberi arah (*directing*)
- g. Pemimpin sebagai penanggung jawab

2. Tugas Kepemimpinan

Istilah lain dari tugas ini adalah *leadership function*, dan ada dua garapan utama di dalamnya, meliputi penyelesaian pekerjaan sesuai tupoksi dan kesolidan sejumlah anggota yang dipimpin. *Task function* adalah sebutan untuk tugas menyangkut penyelesaian pekerjaan, dan *relationship function* menjadi istilah yang merujuk pada tugas terkait kesolidan anggota. Tugas terkait penyelesaian pekerjaan dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tim, dan dengan begitu, tim dapat mencapai tujuannya. Terkait tugas kesolidan anggota, ia dibutuhkan untuk memastikan kondisi bahwa hubungan antara orang-orang yang bekerja sama berjalan lancar dan nyaman.

Charles J. Keating (1986) berargumen, tugas kepemimpinan terkait kesolidan kelompok, meliputi:

- a. Memulai (*initiating*), di mana ini berkaitan dengan peran pemimpin dalam mengarahkan anggota atau kelompok untuk memulai kerjanya sesuai tupoksi masing-masing. Ini dapat dilakukan dengan, misalnya, memantik diskusi dan melempar suatu masalah tertentu untuk dicari alternatif solusinya oleh anggota kelompok.
- b. Mengatur (*regulating*), ini terkait peran pemimpin untuk mengarahkan kegiatan kelompok sesuai dengan bidang kerjanya.
- c. Memberitahu (*informing*), berhubungan dengan peran pemimpin dalam berbagi. Tidak hanya itu, pemimpin juga dapat—jika diperlukan—meminta sejumlah data, informasi, fakta, dan pendapat pada anggotanya. Jika itu berjalan efektif dan berkesinambungan, organisasi akan memiliki sejumlah data dan informasi yang sangat kaya.
- d. Mendukung (*supporting*), ini terkait peran pemimpin dalam mengikutsertakan anggotanya menyumbang ide,

saran, pendapat, dan sejenisnya. Si pemimpin lantas menyaring dan menyempurnakan, yang kelak akan digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas bersama dalam organisasi. Tindakan ini akan berdampak sangat besar dan itu pula membuat anggota merasa dihargai eksistensinya dalam organisasi.

- e. Menilai (*evaluating*), berhubungan dengan tindakan yang dilakukan pemimpin untuk mengevaluasi sejumlah ide yang diusulkan anggota, atau pun dalam konteks lain, menilai metode kerja yang digunakan anggota dan menganalisis konsekuensi, kelebihan, dan kekurangannya.
- f. Menyimpulkan (*summarizing*), di mana ini terkait dengan tindakan pemimpin menyatukan, menyaring, dan menarik rumusan dari sejumlah ide dan gagasan yang telah disumbangkan anggota-anggotanya. Kelak, sang pemimpin akan membuat kesimpulan dan itu dapat dipertimbangkan guna perbaikan dan strategi pengembangan organisasi ke depan.

Selain tugas-tugas seorang pemimpin terkait kesolidan kelompok yang diuraikan di atas itu, ada juga beberapa tugas kepemimpinan lainnya, sebagai berikut.

- a. Mendorong (*encouraging*), ini menyangkut sikap sang pemimpin yang berusaha bersahabat dengan anggotanya, dan juga menjalin komunikasi yang hangat dengan mereka semua.
- b. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*), ini terkait tindakan pemimpin dalam mengungkapkan perasaan atas hasil kerja dan kesolidan kelompok. Perasaan ini bisa macam-macam bentuknya, semisal perasaan bangga, senang, puas, dan sejenisnya. Bahkan, pemimpin juga perlu menanggung bersama suka duka, kegagalan, dan kesulitan yang dialami anggotanya, dan itu akan makin mempererat rasa persaudaraan dalam organisasi.

- c. Mendamaikan (*harmonizing*), ini menyangkut peran pemimpin sebagai penengah ketika terjadi perselisihan, pertengkaran, atau pun perbedaan pendapat yang emosional yang terjadi pada anggotanya, sehingga tidak menimbulkan perpecahan dalam tubuh organisasi.
- d. Mengalah (*compromising*), ini terkait kapasitas pemimpin untuk, pada waktu-waktu tertentu, bersikap lunak dengan mengubah sedikit dan menyesuaikan argumen miliknya dengan argumen yang dikemukakan anggota-anggota yang dipimpinnya.
- e. Memperlancar (*gatekeeping*), ini menyangkut kemampuan pemimpin untuk mendorong dan mengikutsertakan partisipasi semua anggota kelompok. Dengan semua yang ikut berpartisipasi, akan lebih banyak tenaga dan makin cepat pula pengerjaan sesuatu tertentu dalam organisasi.
- f. Menerapkan aturan main (*setting standards*), ini terkait kapasitas pemimpin untuk merancang dan membakukan prosedur, tata tertib, dan peraturan dalam organisasi.

Paling tidak ada empat tugas penting yang mesti dilakukan pemimpin, menurut Richard H. Hall (dalam Wahjosumijo, 2005: 42), antara lain:

- a. Mendefinisikan misi dan peran organisasi, atau dalam istilah lain, *involves the definition of the institutional organizational mission and role*). Ini tugas penting yang mesti disiapkan sejak awal, apalagi kita sekarang hidup dalam dunia yang makin dinamis dan segala sesuatu nyaris berubah dengan sangat cepat. Peran dan misi ini hanya bisa didefinisikan jika memahami betul apa ranah kerja dan tujuan utama organ. Karena itulah, pemimpin mesti memahami fungsi pokok kepemimpinannya, di mana ia berperan dalam proses perumusan peran dan misi itu, dan juga pemecahan masalah serta pembinaan kelompoknya.

- b. Pengimplementasian tujuan organisasi, atau dalam istilah lain, *the institutional embodiment of purpose*. Pada titik ini, seorang pemimpin mesti merancang dan menciptakan aturan main yang berfungsi sebagai sarana atau pun metode dalam pencapaian tujuan. Apa yang ingin dicapai oleh organisasi itu tentu akan sangat beragam, tergantung apa organisasinya dan untuk alasan apa ia ada. Dalam fungsi pengimplementasian ini, selain dituntut untuk paham apa tujuan pembentukan organisasi, pemimpin juga mesti menghayati sistem terbuka dalam organisasi. Sistem terbuka ini dapat disebut pula sebagai sistem sosial, di mana organisasi membutuhkan sejumlah orang untuk eksis, dan dengan begitu, tujuan organisasi hanya bisa dicapai oleh kesatuan kerja dari sejumlah orang itu. Kesatuan kerja ini kelak mengubah tenaga kerja manusia dan input-input lainnya dari alam dan lingkungan menjadi produk akhir yang dihasilkan, entah itu barang atau pun jasa. Produk akhir itu kemudian ditransfer kembali ke masyarakat sebagai konsumen. Barang-barang atau pelayanan adalah hasil akhir dari suatu proses transformasi sejumlah sumber. Produksi organisasi ini dihasilkan oleh interaksi langsung organisasi dengan lingkungan.
- c. Mempertahankan kesatuan dan kesolidan organisasi, atau dengan kata lain, *to defend the organization's integration*. Di titik ini, pemimpin berusaha untuk menghindari masalah dan apa pun hal lain yang dapat merusak dan memecah belah kesatuan dan solidaritas anggotanya.
- d. Representasi organisasi, di mana pada titik ini pemimpin adalah gambaran umum yang dilihat oleh khalayak luas terhadap organisasi. Dalam banyak hal, citra organisasi juga bergantung pada citra pemimpin, jika baik citranya maka baik pula citra organisasinya. Pemimpin juga perlu memahami beberapa asumsi pokok ini, antara lain:

- 1) Tujuan organisasi dibentuk adalah demi memenuhi keperluan manusia, dan bukan sebaliknya, di mana eksistensi manusia adalah demi memenuhi keperluan organisasi.
- 2) Ada saling ketergantungan antara manusia dan organisasi. Organisasi hanya dapat hidup jika di dalam itu terdapat interaksi manusia untuk menuangkan kerja, energi, gagasan, dan pemikiran. Pun sebaliknya, manusia juga membutuhkan organisasi sebagai tempat menyalurkan kapasitas, pendapatan, karier, dan lain sebagainya.
- 3) Jika terdapat situasi dan kondisi yang tidak diharapkan dalam hubungan antara individu dan organisasi, akan ada satu di antaranya yang diabaikan. Ini akan mengakibatkan pada tindakan-tindakan yang eksploitatif, entah manusia yang dieksploitasi atau pun manusia yang justru mengeksploitasi organisasi. Dan bisa pula kedua-keduanya saling menegasi dan saling mengeksploitasi satu sama lain.
- 4) Jika situasi dan kondisi dalam hubungan manusia dan organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan, ini akan menghasilkan keuntungan bagi satu sama lain. Individu akan mendapatkan apa yang diinginkannya dari organisasi, dan sebaliknya, organisasi berjalan lancar dalam mencapai tujuan yang diinginkan karena kontribusi aktif dari individu.

Manajer juga harus menyadari bahwa kehidupan organisasi modern telah menjadi lebih kompleks dan bahwa berbagai jenis spesialisasi dan pengelompokan telah muncul. Situasi ini membuat sulit untuk menjaga kesatuan organisasi. Karena itu, tanpa koordinasi dan kontrol yang tepat, organisasi akan terfragmentasi dan tidak terarah. Konsep organisasi saat ini sangat beragam baik dari segi struktur, peran, bentuk, dan pengaruh faktor lingkungan, dan karena itu, perlu prinsip interkoneksi untuk menentukan arah

saling ketergantungan. Anggota dan unit satuan kerja saling bergantung satu sama lain untuk bekerja. Organisasi mengoordinasikan dan mengendalikan dengan dua cara: secara vertikal melalui wewenang dan aturan, dan secara horizontal lewat koordinasi ad hoc melalui rapat, kelompok kerja, dan aturan.

Pemimpin juga perlu mengatur manajemen konflik internal dalam organisasi, atau dengan kata lain, mengatur *internal conflict order*. Konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi modern. Organisasi didefinisikan sebagai agregat yang dibuat untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi memiliki profil berbeda yang mencakup peraturan, tingkat peraturan, sistem komunikasi, dan sistem insentif. Selain karakteristik khusus, organisasi memiliki berbagai fungsi, termasuk alat perubahan. Perlu juga dicatat bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang membuka kemungkinan berbagai perspektif dalam penampilan suatu organisasi, dan ini bisa menjadi sumber konflik.

C. Syarat-syarat Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan, menurut Hadari Nawawi (1985: 84–91), pada dasarnya dapat dijalankan jika memenuhi persyaratan berikut ini.

1. Mempunyai cukup baik kecerdasan atau intelegensi
2. Punya rasa percaya diri yang tinggi, rasa memiliki, dan juga dapat berkolaborasi dengan anggota lain dalam kelompok
3. Mudah bersosialisasi, ramah, dan pandai bergaul
4. Mesti penuh dengan kreativitas dan inisiatif serta memiliki dorongan untuk berkembang menjadi lebih baik
5. Seorang penyelenggara yang punya kewibawaan besar dan pengaruh yang tinggi
6. Orang yang memiliki pengalaman atau keterampilan di bidang yang relevan

7. Mereka suka untuk membantu dan mengarahkan, dan tahu bagaimana cara menerapkan aturan secara konsisten dan bijak.
8. Mempunyai emosi yang stabil dan sabar dalam berbagai hal
9. Mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi
10. Seseorang yang nekat membuat keputusan berani, namun juga punya rasa tanggung jawab
11. Memiliki kejujuran yang tinggi, tidak angkuh, sederhana dan bisa diandalkan
12. Senantiasa bersikap adil dan bijak dalam segala hal
13. Memiliki kedisiplinan tinggi yang tak dapat ditawar
14. Punya wawasan dan sudut pandang yang luas
15. Memiliki fisik dan psikis yang sehat

Ada beberapa syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin, menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2000: 222-223), antara lain:

1. Kehendak dalam mengemban tanggung jawab
2. Kesanggupan dalam mengasah dan mempertajam kapasitas
3. Kesanggupan dalam bertindak secara objektif
4. Kesanggupan dalam memprioritaskan sesuatu
5. Kesanggupan dalam berinteraksi dengan orang lain

Persyaratan kepemimpinan menurut Fadjar (1993: 26), diperlukan antara lain:

1. Mempunyai sikap dan akhlak yang baik
2. Mempunyai tingkat intelegensia yang mumpuni
3. Mempunyai emosional yang matang dan imbang
4. Mempunyai kesehatan fisik dan psikis yang baik serta penampilan jasmaniah yang memadai

Kemudian, syarat-syarat kepemimpinan, menurut Effendi (1986: 227), yang patut dimiliki seorang pemimpin ada tiga: memiliki fisik dan psikis yang sehat, kondisi mental yang stabil, dan daya intelektual yang memadai.

Firman Allah dalam QS. An-Nur: 55 dan An-Nahl: 97, di dalamnya menjelaskan bahwa hal lain yang perlu dimiliki seorang pemimpin di samping tiga syarat itu adalah iman dan amal saleh. Dengan ditambah dua syarat itu, keseluruhannya berjumlah lima, dan akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

1. Beriman

Iman adalah landasan hidup, landasan semua perilaku manusia, di mana pun dia berada dan apa pun pekerjaan yang dia lakukan. Orang yang beriman akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan melakukan perbuatan baik tanpa pamrih, semua yang dia lakukan adalah untuk menyenangkan Allah. Iman adalah dasar keyakinan dalam hidup, dan itu adalah motivasi kita untuk berbuat baik setiap saat, karena berbuat baik adalah tindakan iman.

2. Keunggulan Mental

Mental seorang muslim mewujudkan sikap hidup yang terpuji, yang harus menjadi pengukur sampai di mana dia boleh berbuat dan dapat bertindak. Mental seorang muslim jika kita perinci akan terwujud dalam sifat yang berikut:

- a. Takwa;
- b. Amant;
- c. Sungguh-sungguh;
- d. Istiqamah;
- e. Sabar;
- f. Berani;
- g. Pengasih serta Penyayang;
- h. Adil (adalah);
- i. Bertanggung jawab (mas'uliyah);

3. Keunggulan Fisik

Rasulullah memberikan contoh, seperti sewaktu pembangunan masjid pertama, masjid Quba, beliau ikut mendahului mengangkat batu sekalipun umur beliau sudah lebih setengah abad. Beliau selalu memelihara kesehatannya. Dengan demikian, beliau kuat menghadapi perjalanan yang jauh dan sukar sewaktu terjadi peperangan. Betapa pentingnya keunggulan fisik ini telah ditunjukkan Allah di dalam Al-Qur'an sewaktu pengangkatan Thalut. Makin rendah tingkat kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer, makin perlu ia mempunyai keunggulan fisik, karena banyak tugasnya di lapangan (on the field), jika dibandingkan dengan yang lebih tinggi, karena makin tinggi tingkat kepemimpinannya, makin banyak pekerjaan di atas meja atau di ruang sidang.

4. Keunggulan Intelektual

Seorang pimpinan harus memiliki keunggulan intelektual atas orang-orang yang dipimpinnya. Keunggulannya terletak pada kekuatan kecerdasan dan pengetahuan. Seorang pemimpin atau manajer yang baik adalah seseorang yang dapat membuat keputusan, alasan, dan analisis yang baik tanpa seorang penasihat atau asisten. Dia harus selalu menanggapi argumen ilmiah, logis dan masuk akal di setiap pertemuan, seminar atau diskusi. Jika Anda meminta pendapat Anda, Anda harus memunculkan ide atau gagasan baru yang sehat dan ilmiah. Keunggulan intelektual ini dapat dibagi menjadi beberapa jenis:

- a. Ilmu
- b. Keahlian
- c. Produktif
- d. Efisiensi
- e. Cerdik (*fathonah*)

f. Qona'ah

5. Beramal Saleh

Setiap pimpinan adalah seorang pemelihara, di mana ia selalu mendorong orang lain untuk berbuat baik, memerintahkan mereka untuk berbuat baik, dan mencegah kejahatan. Untuk itu, pertamanya ia harus memberi contoh bagi diri mereka untuk selalu melakukan ini, dan selalu melakukan hal-hal yang saleh. Dosa besar adalah memerintahkan orang untuk berbuat baik dan tidak melakukan kejahatan, tetapi ia melakukannya sendiri dan malah tidak mampu menghindari hal-hal yang dilarang dan dicela.

D. Peran dan Tanggung Jawab Pemimpin

1. Peranan Kepemimpinan

Menolong anggota tim belajar soal bagaimana membuat keputusan dan melakukan kerja yang efektif., menurut Wiraputra (1973: 3-4), adalah peran utama seorang pemimpin. Seorang pemimpin, ketika menjalankan peran itu, dapat menggunakan hal-hal berikut ini sebagai bantuan, antara lain:

- a. Pemimpin memberi bantuan untuk membentuk iklim kerja yang efektif
- b. Pemimpin memberi bantuan pada anggota-anggota untuk mengorganisir mereka agar sesuai dengan visi misi
- c. Pemimpin memberi bantuan pada kelompok kerja untuk menentukan metode dan cara kerja
- d. Pemimpin ikut andil dan bertanggungjawab dalam proses pengambilan keputusan bersama dengan kelompok
- e. Pemimpin juga memberikan keleluasaan baik bagi orang perorangan atau pun kelompok dalam memanfaatkan pengalaman sebagai bahan pembelajaran.

Menurut Stephen P. Robbins (2003: 476-478), peran kepemimpinan adalah:

- a. Sebagai fasilitator bagi unit-unit dari luar
- b. Sebagai elemen yang berperan mengatasi problem
- c. Sebagai pengatur, penengah, dan pemutus masalah
- d. Sebagai penuntun bagi anggota-anggotanya

Selain peran-peran di atas itu, pemimpin juga berperan memaparkan peranan dan ambisi organisasi ke depannya. Ia juga dapat menjadi guru yang memberi motivasi dan dorongan, membentuk iklim kerja yang membawa suasana kebahagiaan, dan apa pun yang perlu dilakukan untuk mendorong anggotanya dapat melakukan perbaikan kinerjanya.

Seorang pemimpin juga mesti menjadi *agent of change* ketika dibutuhkan perubahan dalam organisasi, atau pun ketika keadaan menuntut untuk dilakukan perubahan. Dalam konteks ini, ia diharuskan menjadi ahli yang memberi bantuan pada anggotanya untuk memulai, menentukan putusan, dan menjalankan sebuah perubahan yang diperlukan.

Dalam mengisi perannya sebagai *agent of change*, ia tidak boleh bersikap pasif dan tertutup pada segala keadaan yang berubah yang sedang terjadi baik dalam internal maupun eksternal organisasi. Ia harus bersikap sebaliknya. Ketika mendapatkan informasi yang berguna bagi organisasi, itu tidak mesti dikabari pada semua anggota. Si pemimpin mesti menyeleksinya: apakah itu perlu atau tidak untuk disampaikan pada anggota dan seberapa signifikan mereka membutuhkan informasi itu. Tentu, informasi itu kelak berguna di masa depan dalam proses penentuan keputusan.

2. Tanggung Jawab Pemimpin

Tanggung jawab pemimpin menurut Oteng Sutisna (1989: 328-334), adalah mengelola organisasi dengan efektif dan efisien. Mengambil keputusan-keputusan yang efektif, bertanggung jawab dalam proses kelompok, langkah-langkah dalam partisipasi, dan sebab-sebab mengapa kelompok kadang-kadang berfungsi buruk. Kewajiban kepemimpinan yang disebut terakhir ini menunjuk kepada adanya hubungan erat antara dinamika kelompok dengan kepemimpinan

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebagai elemen penting yang mengelola berjalannya aktivitas inti sekolah, seorang kepala sekolah mesti senantiasa sigap dan mampu membaca dan menganalisis tiap fenomena sosial yang berubah dan sedang dihadapi masyarakat. Dalam lingkup internal, seorang kepala sekolah pun diharuskan punya kapasitas menuntun dan memberi arahan pada jajarannya. Ini dapat dikatakan salah satu kecakapan yang harus dimiliki, di mana ia pula secara bersamaan mengorganisir anggotanya ²⁰⁰ sesuai dengan prosedur kerja yang sudah ditetapkan, dan ia mesti siap untuk memimpin sejumlah orang yang memiliki perbedaan latar belakang dan pengalaman. Sehingga semua itu kelak dapat diharmoniskan ke dalam kesatuan kerja yang punya visi misi bersama.

Seringkali kepemimpinan disinyalir sebagai bagian integral dari pelaksanaan transformasi, dan memang itulah keadaannya. Sebab kepemimpinan sangat dapat membawa pengaruh pada semua fungsi organisasi, dan ia mencakup suatu proses kompleks yang berpengaruh pada tujuan organisasi, sehingga terlibat dan

bertanggung jawab terhadap masalah pengembangan sumber daya manusia. Pemimpin sekolah akan berhasil jika mereka memahami bahwa sekolah ada sebagai organisasi yang kompleks dan unik. Ia dapat memainkan peran sebagai pemimpin sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab menjalankan sekolah.

Konsep kepemimpinan telah ditelaah dalam banyak macam cara, tergantung pada pola pikir dan pilihan metodologis yang akan diambil. Fakta bahwa penelitian kepemimpinan hanya membahas atau menghadapi aspek-aspek sempit tanpa saling terkait, seperti pengaruh bawahan atau karakteristik dan perilaku individu yang diteliti, sebenarnya merupakan rangkaian dalam bidang kepemimpinan.

Dalam posisinya mengemban jabatan pemimpin pendidikan, kepala sekolah, jika ditelaah dari status dan metode pengangkatan dapat digolongkan sebagai pemimpin yang resmi (*formal leader*). Untuk menelaah keefektifannya sebagai pemimpin, dapat dilihat dari kapasitasnya dalam meraih suatu pencapaian besar yang berperan dalam pengembangan sekolah, dan wujudnya bisa macam-macam, entah lewat program internal, eksternal, dan sebagainya. Penting pula menelaah kapasitasnya dalam menjalani tupoksi jabatan yang ia emban, apakah seperti seharusnya atau justru sebaliknya.

Jika ditelaah secara saksama, peran dan tanggung jawab seorang kepala sekolah benar-benar luas cakupannya dan beban yang ditanggung tidaklah ringan. Ia mesti menanggung kewajiban untuk memperlancar aktivitas belajar mengajar pada sekolahnya. Seluruh peran dan kewajiban itu, menurut Indrafacrudin (1984), digolongkan atas dua bidang: administrasi dan supervisi.

Sedangkan menurut Robbin (1984) serta Wagner dan Hollenbeck (1992), ada beberapa fungsi manajemen yang dijalankan kepala sekolah dalam memimpin institusi pendidikannya, meliputi kerja-kerja: merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengoordinir, mengawasi, dan mengevaluasi. Perlu komunikasi yang intens dan solidaritas antara kepala sekolah dan jajarannya dalam menjalani tugas pokok manajemen itu.

Berdasar pemaparan di atas itu, kita dapat melihat bahwa kepala sekolah berperan besar dan sekaligus menduduki posisi sentral dalam kerja pengorganisasian sekolah, dan ini juga ditegaskan Davies (1987), bahwa *"A school principal occupies a key position in the schooling system."* Seirama dengan itu, Dow dan Oakley (1992) juga berpendapat bahwa *"Principal leadership is an essential ingredient in creating and maintaining an effective school."* Maka itulah, memiliki kapasitas manajerial yang mumpuni adalah syarat wajib yang mesti dipenuhi kepala sekolah, sehingga ia dapat menjalankan pengelolaan institusi secara terstruktur dan sistematis dan memiliki acuan visi mental terkait hari esok. Sebagaimana ditekankan Caldwell dan Spinks (1993), bahwa *"A vision as a mental picture of a preferred future for the school."*

Sebagai seorang yang memimpin suatu institusi sekolah, ia punya tugas dan tanggungan sebagai kepemimpinan negarawan, kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan administrasi, kepemimpinan pengawasan, dan kepemimpinan tim (Sergiovanni, 1987). Blumberg (1980), di sisi lain, menegaskan bahwa kewajiban dan tanggungan seorang pemimpin sekolah sangat terkait dengan kapasitas mengatur dan memimpin institusi pendidikan.

Daftar Rujukan

Ahmadi, Abu. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: CV. Toha Putra.

⁵⁸ Al Munawar, Said Agil Husin. 2003. *Aktualisasi Nilai-nilai Qur'ani dalam Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta. Ciputat Press.

⁹¹ Arifin, Imron. 1999. *Jurnal, Manajemen Pendidikan*, Tahun 9, Nomor 1, Agustus .

⁴³ Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhatara karya Aksara.

Fadjar, H.A. Malik. 1993. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Adty Media.

² Gillies, R.N., Dee Ann. *Manajemen Keperawatan, Suatu Pendekatan Sistem*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.

⁴³ Hersey, Paul and Blanchard, Kennet H. 1977. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

¹⁵ Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Heidjrachman dan Husnan Suad. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.

¹⁴ Nawawi, Hadari. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.

⁵⁵ Purwanto, Ngalim. 1973. *Administrasi dan Supervisi pendidikan*. Bandung: Remadja karya.

- Rivai, Veithzal. 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- ²⁰ Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan Dasar teoretis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- ⁹⁹ Stoner, J.A.F., Freeman R.E. and Gilbert JR, D.R.. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- ⁶⁶ Soemanto, Wasty & Soetopo, Hendyat. 1982. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Trianingsih, Emy. 2004. Jurnal, *Manajemen Pendidikan*, Tahun 17, Nomor 1, Maret.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. ⁷⁹ Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Veithzal Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wiraputra, R. Iyeng. 1973. *Beberapa aspek dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara
- ⁶⁸ Winardi, S.E. 2000. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- ⁴ Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. 1989. *Leadership in Organization (Second edition)* .Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice Hall Inc.
- ¹⁵ Yukl, G. 1999. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi Indonesia)*. Jakarta: Prentice-Hall Inc.

BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN

Pada penelitian di *Center for Leadership Studies*, Hersey (1982: 277) telah mengungkapkan bahwa para pemimpin umumnya memiliki dua gaya kepemimpinan, atau dapat disebut pula cara memimpin: cara memimpin utama dan kedua. Ketika hendak memengaruhi tindakan orang, cara memimpin utama dianggap paling manjur dan seringkali digunakan. Dari situ kita tahu bahwa pada dasarnya sejumlah pemimpin relatif punya cara memimpin favorit yang jadi pilihan utama untuk memimpin dan memengaruhi orang.

Metode yang kerap dipakai seseorang dalam memimpin guna memengaruhi sejumlah anggotanya dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya ini, menurut Hersey, merupakan sejumlah sikap dan tindakan yang terpola dan secara konsisten diterapkan pemimpin dalam kerja-kerja kepemimpinannya. Ragam pola ini muncul dan tumbuh secara internal pada diri anggota saat anggota-anggota itu memberi respons, dengan tindakan yang sama dan dalam situasi yang serupa. Sejumlah pola itu kemudian melekat dalam sikap dan tindakan anggota, dan paling tidak, sikap dan tindakan itu dapat diukur dalam kerja-kerja organisasi.

Kemudian, Thoha (1995: 49) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan itu pada dasarnya ialah sejumlah nilai dan norma yang coba ditanamkan dan dipakai pemimpin ketika ia hendak memengaruhi dan mengarahkan sikap dan tindakan anggotanya. Upaya ini—memengaruhi dan mengarahkan tindakan—dapat dilihat sebagai cara untuk menciptakan keserasian pandangan antara pemimpin dan anggota-anggota yang dipimpin. Kerja-kerja keorganisasian sangat butuh keserasian itu, guna membentuk iklim kerja yang tepat untuk mencapai tujuan.

Sedangkan gaya kepemimpinan, berdasarkan pandangan Heidjrachman dan Husnan (2000: 224), merupakan sistem yang

dibangun untuk membentuk sikap dan tindakan, sehingga sikap dan tindakan itu bisa diintegrasikan sesuai dengan apa-apa yang menjadi target dan capaian organisasi. Plipo, yang dikutip Heidjrachman dan Husnan (2000: 224), beranggapan bahwa ada banyak sekali gaya kepemimpinan dan tiap-tiap pemimpin dapat saja memiliki gaya kepemimpinan khas yang tidak sama dengan gaya kepemimpinan lainnya. Ia menambahkan, cara memimpin tertentu tidak selalu lebih baik dan efektif atau pun sebaliknya, ketimbang cara-cara memimpin yang lain.

Berdasar pandangan Mulyasa (2004: 108), cara memimpin itu umumnya ialah sistem unik yang diciptakan oleh pemimpin untuk membentuk dan mengarahkan sikap/tindakan anggotanya, dan metode pemimpin dalam melakukan tindakan menyikapi anggotanya akan memengaruhi pembentukan gaya kepemimpinan itu. Sedangkan menurut Stoner dkk (1996: 165), cara memimpin ialah sejumlah sikap dan tindakan yang paling sering dipakai seorang pemimpin ketika ingin memengaruhi dan membentuk cara kerja anggotanya.

Kita tahu, ada teramat banyak gaya kepemimpinan dan itu telah menjadi bahan kajian menarik bagi sejumlah ahli sejak lama. Tapi bahkan hingga kini tidak mudah untuk menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling baik, karena pada dasarnya gaya itu ditentukan sangat tergantung dengan situasi dan kondisi tertentu. Paling tidak, jika ingin mengkaji gaya kepemimpinan, kita dapat menelaah tiga pendekatan utama: sifat, perilaku, dan tindakan. Ketiga itu akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

1. Pendekatan Sifat

Indrafachrudi dan Soetopo (1989: 252-254) menjelaskan, anggapan dasar teori ini adalah bahwa sumber kepribadian pemimpin sebagai seorang manusia yang berwibawa adalah hal pokok yang akan memengaruhi keberhasilan kepemimpinannya. Berdasarkan hal itu, orang-orang yang sepakat dengan teori ini kemudian melakukan upaya identifikasi untuk mengetahui kriteria-kriteria umum seorang pemimpin yang sukses dan sebaliknya.

2. Pendekatan Perilaku

Menurut Mulyasa (2004: 109-112), studi ini fokus pada penelaahan tindakan seorang pemimpin yang dianggap unik dalam kerjanya mengarahkan sejumlah anggotanya. Pokok bahasan utama dalam pendekatan ini ialah soal efektivitas cara memimpin yang diterapkan oleh seseorang. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio dan Universitas Michigan, Jaringan Manajemen, Sistem Kepemimpinan Likert adalah beberapa yang dapat tergolong dalam metode ini.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini juga menelaah tindakan seorang pemimpin yang dilakukan pada kondisi-kondisi tertentu, mirip dengan fokus kajian yang dilakukan pendekatan perilaku. Dalam hal ini, aspek yang disorot dari kepemimpinan cenderung pada kedudukan situasi khusus tertentu ketimbang kapasitas individual pemimpin. Hal lain yang juga disorot adalah pengaruh yang muncul akibat sejumlah interaksi sosial dalam organisasi pada kondisi-kondisi khusus tertentu. Beberapa teori yang dapat dikategorikan bagian dari pendekatan ini antara lain teori kepemimpinan tiga dimensi, kontingensi, dan situasional.

A. Gaya Kepemimpinan Dua Dimensi

Akhir dasawarsa 1940-an, Universitas Negeri Ohio mulai meneliti soal teori perilaku, dan inilah mula-mula usaha yang komprehensif dan kelak banyak pihak yang menjadikannya model acuan. Banyak ahli kemudian mulai meneliti berbagai elemen independen dalam tindakan seorang pemimpin. Ada banyak sekali dan sekitar lebih dari seribu elemen yang ditelaah, sebelum kelak para ahli itu menyaringnya menjadi dua elemen. Kedua elemen itu pada dasarnya memaparkan begitu banyak sikap/tindakan pemimpin

berdasarkan sudut pandang anggotanya. Umumnya, kedua elemen ini disebut sebagai struktur prakarsa dan pertimbangan.

Struktur prakarsa, menurut Yen dan Parsons (dalam Robbins, 2003: 436) merupakan konsep soal seberapa besar potensi seorang pemimpin menentukan dan membentuk tugasnya dan juga tugas anggotanya ketika hendak mencapai tujuan organisasi. Tindakan terkait mengorganisir kerja, relasi kerja, hingga target kerja adalah cakupan utama dari struktur prakarsa ini. Seseorang yang secara aktif "menugasi anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu, dan mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti," merupakan ciri-ciri dasar dari seorang pemimpin yang memiliki struktur prakarsa yang baik, dan Morry Taylor dan Tom Siebel memperlihatkan perilaku struktur prakarsa yang tinggi.

Sedangkan bahasan pertimbangan terkait soal seberapa besar potensi seorang pemimpin mempunyai relasi kerja yang baik dan efektif, yang ditandai dengan adanya rasa persaudaraan terhadap anggota, sikap apresiasi atas sejumlah ide dan saran dari anggota, hingga perasaan untuk memercayai satu sama lain. Selain itu, ia pun peduli terhadap rasa nyaman anggota saat bekerja, rasa puas anggota terhadap iklim dan hasil kerja, pun kesejahteraan anggotanya secara ekonomi. Pemimpin yang memiliki aspek pertimbangan yang baik ialah dia yang peka dan siap sedia menolong anggota bahkan dalam persoalan-persoalan pribadi, di mana ia melakukan itu tanpa pamrih, ramah dalam tutur kata, dan bersikap adil tanpa pandang bulu pada anggota-anggotanya. Richard Parson, CEO AOL Time Warner, adalah salah seorang dengan predikat baik pada aspek pertimbangan ini. Cara ia memimpin anggotanya sangatlah berkemanusiaan, mementingkan solidaritas, dan ia juga mendahulukan pencapaian kesepakatan.

Menurut Robbins (2003: 434), sejumlah pemimpin yang memiliki predikat baik dalam aspek struktur dan prakarsa relatif kerap dapat menciptakan iklim kerja yang baik sehingga membuat anggotanya puas, ketimbang pemimpin yang memiliki predikat buruk dari salah satu atau pun kedua aspek itu. Namun patut dicatat, predikat baik saja tidak selamanya menciptakan akibat-akibat yang baik dan positif. Sebagai misal, ada seorang pemimpin

yang baik dalam soal struktur prakarsa, namun pada saat yang sama terdapat persentase keluhan yang tinggi, absennya anggota, *resign* yang juga bertambah dari sebelumnya, hingga kepuasan kerja yang makin merosot yang muncul dari anggota pekerja rutin. Ada pula riset yang mengungkap fakta bahwa seorang pemimpin yang baik dalam soal pertimbangan justru memiliki implikasi negatif dalam efektivitas kerja yang dilakukan oleh anggotanya. Karena itulah, riset yang dilakukan Ohio kemudian menjelaskan, predikat yang baik dalam dua aspek itu—struktur prakarsa dan pertimbangan—secara umum berimplikasi pada sejumlah hasil akhir yang baik, dan banyak juga kasus-kasus lain yang menjadi pengecualian, di mana itu memaparkan sejumlah penyebab situasi dan kondisi yang perlu didalami lebih lanjut untuk diasosiasikan pada teori-teori tersebut.

Menurut Harsey (1982: 102), ada sejumlah pemimpin yang cenderung menekankan semata-mata soal penugasan ke anggota, dan ini biasanya diterapkan seorang pemimpin otokratis. Ada pula sejumlah pemimpin yang cenderung menekankan pada relasi yang harmonis ke anggotanya, dan ini biasanya diterapkan seorang pemimpin yang demokratis. Asumsi dasar yang menjadi pembeda dua gaya memimpin ini terletak pada kewenangan dan sumber kekuasaan, serta pula hakikat dasar kemanusiaan. Seorang dengan gaya memimpin otokratis seringkali berasumsi bahwa kekuasaan yang ia miliki sebagai pemimpin bersumber dari kelebihanannya yang khas dan istimewa, sehingga ia menganggap anggotanya atau pun orang lain tidak sebanding dengannya, memiliki sikap bawaan yang malas, dan mustahil untuk bisa dipercayai (teori X).

Namun seorang dengan gaya memimpin demokratis berasumsi bahwa kekuasaan yang ia miliki mulanya berasal dari anggota-anggota yang ia pimpin, dan ia percaya bahwa anggotanya sebenarnya bisa saja mengatur dirinya secara mandiri dan sangat bisa pula melakukan terobosan-terobosan inovatif jika distimulus melalui cara-cara yang tepat dan baik (teori Y). Implikasi dari masing-masing cara memimpin itu ialah perbedaan dalam soal penentuan keputusan. Pada gaya memimpin otokratis, penentuan keputusan mutlak dilakukan pemimpin. Namun pada

gaya memimpin demokratis, ada proses *sharing*, diskusi, dan urun gagasan dalam kelompok yang dilakukan sebelum penentuan keputusan.

Menurut Thoha (1995: 50), cara memimpin otokratis pada dasarnya digolongkan cara yang klasik. Robert Tannenbaum dan Warren schmidt merupakan pihak yang pertama-tama menelaah dan memperkenalkan ini. Setidaknya terdapat dua kutub yang paling berpengaruh: pimpinan dan keleluasaan anggota. Di kutub pertama, sang pemimpin memakai wewenang dan kekuasaannya dalam cara ia memimpin. Pada kutub kedua, sang pemimpin memakai cara demokratis yang melibatkan pula anggotanya. Dua kutub ini akan terlihat jelas saat pemimpin hendak menentukan sebuah keputusan menyangkut aktivitas organisasi.

Paling tidak terdapat tujuh cara penentuan keputusan yang dapat diaplikasikan pemimpin. Semua cara ini masih berhubungan dengan dua cara memimpin—otokratis dan demokratis—di atas, dan itu antara lain:

1. Pemimpin membentuk ketetapan, lalu memberitahukannya pada anggota
2. Pemimpin menawarkan ketetapan
3. Pemimpin memberi rangsangan ide, gagasan, atau pun dapat pula memberi stimulus lewat sejumlah pertanyaan
4. Pemimpin mengambil ketetapan yang sifatnya sementara dan berpotensi diubah di kemudian hari
5. Pemimpin menawari problem, minta usul dan saran dari anggota, dan kemudian menciptakan ketetapan
6. Pemimpin membuat batasan masalah, dan lalu menawari anggota menarik ketetapan
7. Pemimpin memberi izin pada anggota untuk melaksanakan perannya, namun mesti ditetapkan sejumlah batasan oleh pimpinan

Menurut Bales (dalam Kast & Rosenzweig, 1986), riset yang seringkali dilakukan dalam soal kepemimpinan menyimpulkan bahwa sebagian besar iklim dan kelompok kerja yang produktif memiliki pola kepemimpinan yang ditanggung bersama, di mana tidak hanya pemimpin yang dapat mengambil keputusan penting,

tetapi juga dapat pula anggota lain. Dalam soal dua dimensi kepemimpinan, menurut Kast dan Rosenzweig (1986) terdapat dua cara memimpin, yakni yang menekankan pada: tugas dan karyawan. Pemimpin yang semata-mata menekankan pada tugas memerintahkan pengerjaan dan melakukan pengawasan yang menekan pada anggotanya. Pemimpin dengan gaya semacam ini cenderung mengutamakan penyelesaian tugas ketimbang tumbuh dan kembangnya kapasitas anggota.

Namun, seorang pemimpin yang menekankan pada anggota atau karyawan cenderung berupaya memberi motivasi dan iklim kerja yang bersahabat ketimbang menekan anggotanya. Pemimpin semacam ini memotivasi anggotanya dalam kerja yang memberi mereka keleluasaan dalam penentuan keputusan. Pemimpin juga membangun relasi yang bersahabat, saling percaya, dan memberi penghargaan pada anggota-anggotanya. Iklim seperti ini akan sangat berpengaruh pada produktivita kerja mereka.

Telaah-telaah yang diadakan di Universitas Ohio dan Universitas Michigan telah mencoba menentukan yang mana dari kedua gaya kepemimpinan ini menyebutkan prestasi kelompok yang paling efektif. Sejumlah ahli di Universitas Ohio meneliti efektif atau tidaknya tindakan kepemimpinan berdasar "struktur prakarsa" (orientasi pada tugas) dan tindakan kepemimpinan berdasar "pertimbangan" (orientasi pada anggota).

Menurut pendapat Yukl (1994: 44), perilaku atasan dalam hubungannya dengan dua elemen dari perilaku, kerap disebut sebagai *consideration* dan *initiating structure*. Keduanya merupakan elemen yang dimaknai secara komprehensif, di mana di dalamnya ada beberapa jenis perilaku yang luas dan spesifik. *Consideration* berhubungan dengan tindakan pimpinan untuk menciptakan iklim kerja yang bersahabat, apresiatif, peduli pada anggota, dan punya dorongan yang besar untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya. Sedangkan *initiating structure* berhubungan dengan tindakan pimpinan untuk merancang secara sistematis fungsi kerjanya dan pun fungsi kerja anggotanya dalam rangka mencapai visi misi organisasi.

Consideration dan *initiating structure* merupakan kelompok tindakan yang cenderung berdiri sendiri antara satu sama lain. Artinya, sejumlah tertentu pemimpin bisa saja memiliki aspek *consideration* dan *initiating structure* yang sangat baik, ada juga sejumlah pemimpin yang lain memiliki salah satu di antaranya yang baik, dan bisa pula sejumlah lainnya malah buruk dalam kedua aspek itu. Sebagian besar pemimpin terletak dalam taraf yang bisa dibilang sangat tinggi dan sangat rendah.

Hampir sama dengan pendapat Yukl, Amirullah dan Hanafi (2002: 170) berpendapat bahwa *consideration* pada intinya menunjukkan tingkatan dan model relasi antara pimpinan dan anggota yang dipimpinnya, di mana relasi itu menggambarkan rasa persaudaraan yang tinggi, sikap saling percaya satu sama lain, dan apresiasi yang baik dari pimpinan pada anggota. Dan, *initiating structure* merujuk pada tindakan pimpinan untuk merancang secara sistematis fungsi kerjanya dan pun fungsi kerja anggotanya dalam rangka mencapai visi misi organisasi. Dari dua elemen itu, setidaknya didapat empat cara memimpin, antara lain:

1. Pertimbangan rendah, struktur rendah
2. Pertimbangan tinggi, struktur rendah
3. Pertimbangan tinggi, struktur tinggi
4. Pertimbangan rendah, struktur tinggi

Stogdill (1976, dalam Amirullah, 2002: 170) melakukan riset lanjutan soal empat cara memimpin itu, dan ia menemukan bahwa cara memimpin yang baik dan efektif terdapat pada kuadran yang menggambarkan skor untuk pertimbangan yang tinggi dan pun skor untuk struktur juga tinggi.

Senada dengan pendapat di atas, Mulyasa (2002: 110), memberikan pandangan soal dua dimensi kepemimpinan utama dari sikap dan tindakan pimpinan, di mana keduanya disebut *initiating structure* atau pula pembuatan inisiatif dan *consideration* atau pula perhatian. *Initiating structure* merujuk pada tindakan pimpinan untuk merancang secara sistematis fungsi kerjanya dan pun fungsi kerja anggotanya dalam rangka mencapai visi misi organisasi. Sedangkan *consideration* pada intinya menunjukkan tingkatan dan model relasi antara pimpinan dan anggota yang

dipimpinnya, dan relasi itu menggambarkan rasa persaudaraan yang tinggi.

Sedangkan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1996: 165), gaya kepemimpinan dua dimensi ditunjukkan dalam perbedaan dua cara memimpin. Pemimpin yang gemar memakai cara yang menekankan tugas cenderung melakukan pengawasan yang mengekang pada anggotanya, dan tujuan utamanya lebih pada penyelesaian pekerjaan ketimbang tumbuh kembangnya kapasitas anggota. Namun seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan berbasis anggota justru cenderung fokus pada cara yang halus dan bersahabat, ia lebih sering melakukannya lewat motivasi-motivasi yang dapat menaikkan semangat kerja anggota ketimbang mengekangnya secara ketat. Pemimpin jenis ini selalu berupaya membangun relasi yang menciptakan rasa persaudaraan, saling percaya, dan apresiasi satu sama lain. Bahkan tidak jarang pemimpin jenis ini memberikan izin dan keleluasaan bagi anggota untuk mengambil keputusan secara mandiri.

Menurut Sutisna (1989: 312-313), gaya kepemimpinan dua dimensi yang dikenal dengan sebutan "kepemimpinan otokratis" memiliki asumsi dasar bahwa wewenang dan kekuasaan apa pun dalam kerja-kerja organisasi bertumpu pada pemimpin. Sedangkan "kepemimpinan demokratis" justru lebih menekankan pada kontribusi individu, di mana seorang pemimpin memberikan keleluasaan pada mereka untuk melakukan kreasi dan inovasi, bahkan tidak jarang pul memberi izin untuk secara mandiri mengambil keputusan.

Kesimpulan dari penulis adalah pemimpin yang berhasil harus menekankan pada kedua tujuan kelompok: pencapaian tujuan dan pembinaan kelompok, pemimpin harus memperlancar kerja sama kelompok secara efektif dan efisien. Perilaku yang paling diinginkan adalah "kepemimpinan tim" (perhatian maksimum pada produksi dan orang).

B. Gaya Manajerial Grid (Geradi Manajemen)

Menurut Fiedler (1967) dalam Hersey (1982: 106), sejumlah riset soal kepemimpinan yang dilakukan Universitas Ohio, Michigan, cenderung fokus pada dua konsepsi teoritis yang menyangkut penekanan pada: pelaksanaan tugas dan peningkatan relasi individu. Robert R. Blake dan Jane S. Mouton memperkenalkan dua konsepsi tersebut dalam geradi manajemen. Geradi tersebut sudah digunakan secara masif dalam sejumlah rancangan aktivitas yang berhubungan dengan pengembangan organisasi dan manajemen.

Menurut R.J. House (1971: 321-338) dalam Hersey (1982: 106), ada lima cara memimpin pada geradi manajemen, dan kelima itu berbeda-beda, yang dapat dilihat berdasar atas tujuan produksi (pelaksanaan kerja) dan orientasi ke anggota (relasi). Adapun hal itu antara lain:

- Tandus, di mana usaha paling minim dalam proses penyelesaian kerja yang dibutuhkan dianggap telah mampu untuk tetap eksis dan berada dalam organisasi.
- Perkumpulan, di mana ini menyangkut upaya guna memenuhi apa yang diinginkan anggotanya berakibat pada terbentuknya iklim kerja yang nyaman dan penuh kasih sayang dalam organisasi.
- Tugas, di mana ini terkait pembentukan iklim kerja yang baik dan efisien menyebabkan keterlibatan manusia di dalamnya tidak begitu banyak dan berada dalam taraf yang minim.
- Jalan tengah, di mana ini menyangkut kewajiban untuk menyelesaikan tanggung jawab kerja dan meningkatkan kepuasan anggota yang dilakukan oleh pemimpin berakibat secara positif pada capaian organisasi.
- Tim, di mana proses terselesaikannya pekerjaan itu hadir dari anggota-anggota yang punya rasa tanggung jawab atas tujuan organisasi, dan ini kelak berimplikasi pada relasi antar individu yang saling mendukung, saling mempercayai, dan saling menghormati.

Dalam pendekatan *managerial grid* ini menurut Thoha

(1995:53), ada dua hal yang mesti dipikirkan pemimpin, yakni aktivitas kerja (produksi) dan relasi antar anggota. Blake dan Mouton juga berpendapat, hal utama yang ditekankan manajerial grid adalah soal aktivitas kerja—dalam hal ini produksi—dan juga relasi antar anggota. Namun jangan sampai keliru, dengan mendahulukan kuantitas produksi dan menafikan signifikansi kualitas relasi baik antara pemimpin dan anggota maupun antara anggota dan sesama anggota. Satu hal penting lain, bila ia hendak merancang aktivitas kerja menyangkut produksi, ia harus tahu betul spesifikasi komoditas yang akan dihasilkan dan apa-apa saja kualitas unggulnya yang akan menjadi daya tawar yang disukai konsumen.

Untuk itu, sang pemimpin mestilah memikirkan secara matang ketetapan akhir yang akan digunakan sebagai strategi mencapai tujuan. Ia mesti mengadakan riset dan mengembangkan inovasi yang menarik, mengetahui betul kapasitas kerja anggota, merancang efektivitas kerja yang baik, hingga akhirnya menaikkan kuantitas produksi komoditas yang dihasilkan. Selanjutnya, soal relasi dengan anggota juga tidak boleh dikesampingkan, di mana ini mengandung makna dan metode yang banyak. Ini melingkupi hal-hal semacam: seberapa besar rasa tanggung jawab anggota atas visi misi organisasi, seberapa kuat mereka mempertahankan harga diri dalam pekerjaan, dengan cara apa pemimpin membangun relasi dengan anggota: berdasar kepercayaan ataukah paksaan, bagaimana iklim kerja diciptakan dan dijaga, hingga soal relasi yang harmonis antar anggota organisasi.

Terdapat empat cara memimpin yang bisa dibilang ekstrem, menurut Blake dan Mouton, dan satu cara lain yang mungkin cukup ekstrem. Cara memimpin berdasar manajerial grid itu akan dijelaskan di bawah ini.

Dalam grid 1.1, pemimpin tidak begitu peduli dan pun tidak banyak upaya yang ia lakukan dalam menjaga relasi anggota-anggota yang dipimpinnya. Ia juga tidak banyak melakukan upaya untuk menggenjot kuantitas produksi sesuai target. Pada titik ini, si pemimpin sekadar mengasumsikan bahwa ia hanyalah jembatan yang bertugas menghubungkan apa saja wacana kepada sejumlah

anggotanya.

Dalam grid 9.9, terdapat perasaan dan tindakan dari si pemimpin yang penuh komitmen dalam memperlancar entah aktivitas produksi atau pun relasi yang harmonis dalam organisasi. Ia berusaha sekeras mungkin dengan merancang apa saja daya upaya yang berimplikasi efektif baik bagi aktivitas produksi atau pun relasi dan masa depan anggota. Pada titik ini, si pemimpin bisa dibilang merupakan “pemimpin tim yang nyata” atau dalam istilah lain, *the real team manager*. Secara kapasitas, ia sanggup mengasosiasikan aktivitas produksi dan relasi yang harmonis dalam kerja-kerja organisasi.

Dalam grid 1.9, pemimpin memang memiliki komitmen yang luar biasa pada kenyamanan dan kesejahteraan anggotanya. Namun, ia tidak begitu mempedulikan kapasitas dan kuantitas produksi. Pemimpin ini bisa diistilahkan dengan “pemimpin klub” atau dalam istilah lain, *the country club management*. Tentu saja, pada titik ini pemimpin berusaha keras membangun iklim kerja yang nyaman dan efektif bagi anggota-anggotanya. Tapi sayang, iklim semacam ini tidak jarang membuat orang terlena, sehingga perhatiannya luput pada soal lain seperti target produksi dan visi misi organisasi.

Pada grid 9.1, tidak jarang di titik ini si pemimpin dianggap sebagai pemimpin otokratis yang mempraktikkan kepemimpinan yang sepihak. Dalam istilah lain, ia dapat disebut *autocratic task managers*. Pemimpin jenis ini selalu memprioritaskan kuantitas dan capaian kerja yang sesuai target dan nyaris tidak ambil pusing pada kenyamanan dan kesejahteraan anggotanya. Bahkan kepada anggotanya, ia seringkali bersikap sepihak dan menekan.

Adapula satu cara memimpin yang tidak terlalu ekstrem, di samping empat cara ekstrem di atas, dan cara itu tergolong sebagai grid 5.5. Pada titik ini, cara memimpin yang digunakan berada di tengah-tengah antara aktivitas produksi dan relasi anggota. Sang pemimpin berupaya untuk menyeimbangkan kerja-kerja dalam mencapai target produksi sesuai rencana dan sekaligus juga menjaga anggotanya agar berada dalam lingkungan kerja yang

nyaman dan sejahtera dalam pendapatan. Ia tidak begitu muluk-muluk merancang capaian yang luar biasa dan sulit dijangkau, dan juga tidak terlalu memanjakan anggota sehingga membuat mereka terlena dan lupa pada target organisasi.

Kelima *grid* di atas sangatlah berguna untuk memberi kita gambaran soal berbagai jenis cara memimpin. Kelima gaya tersebut diterangkan secara jelas dalam gambar berikut.

Gambar 2.1 *Managerial Grid*

Sumber: R.R dan J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Texas:

2	1.9 Manajemen yang penuh perhatian terhadap kebutuhan orang-orang dan memimpinya ke suasana organisasi yang berusahabat, menyenangkan dan						9.9 Pencapaian kerja dalam manajemen adalah dari kepercayaan pada kemerdekaan orang-orang lewat penggunaan standart umum dalam organisasi yang berupa tujuan organisasi, dan dengan berdasarkan atas kepercayaan
			5.5 Pelaksanaan kerja manajemen secara memadai lewat keseimbangan kerja yang diharuskan tercapai da peningkatan semangat kerja orang-orang yang memuaskan				

1.1 Usaha manajemen yang paling rendah (minim) terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan dan semangat kerja orang-orang yang bekerja.				9.1 Efisiensi hasil dari manajemen ini dicapai dari usaha menata kerja dalam cara tertentu dengan sedikit perhatiannya pada unsur			
--	--	--	--	---	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7	8
Rendah			Produksi			Tinggi	

Gulf Publishing Company, 1964, h.10 (dalam Thoha, 1995: 55)

Menurut Mulyasa (2002: 110), dalam *managerial grid*, ada dua pokok yang menjadi fokus pemimpin, yakni yang menyangkut aktivitas produksi dan kenyamanan anggota. Pemimpin yang memimpin berdasar aktivitas produksi cenderung fokus pada kualitas ketetapan, langkah pencapaian, kualitas pelayanan, efektivitas pekerjaan, total biaya pengeluaran. Sedangkan jenis pemimpin berdasar kenyamanan anggota relatif fokus pada iklim kerja yang bersahabat dan pelibatan anggota dalam memutuskan kebijakan-kebijakan penting. Pemimpin jenis ini memerhatikan betul kebutuhan anggota sebagai manusia, di mana ia butuh apresiasi, merasa dihargai, dan butuh pula sumber pendapatan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup.

C. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi dari Reddin

Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard di Center for Leadership Studies mengembangkan model yang kelak dikenal sebagai "perilaku tugas" dan "perilaku hubungan". Keduanya ini dipakai untuk memberi gambaran konsep yang mirip dengan konsiderasi dan struktur inisiasi yang dikembangkan dalam sejumlah riset Universitas Ohio. Ada empat sudut utama tindakan pemimpin dan akan dilabeli sebagai: tinggi tugas dan rendah hubungan, tinggi

tugas dan tinggi hubungan, tinggi hubungan dan rendah tugas serta rendah hubungan dan rendah tugas. Keempatnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Figur 4-8 ⁵⁷ Gaya Pokok Perilaku Kepemimpinan

Tinggi Hubungan dan Rendah Tugas	Tinggi Tugas dan Tinggi Hubungan
Rendah Tugas dan rendah Hubungan	Tinggi Tugas dan rendah Hubungan

(Rendah) — Perilaku Tugas → (Tinggi)

Empat cara memimpin itu pada dasarnya merepresentasi berbagai perbedaan cara memimpin. Sebelumnya telah dibahas bahwa cara memimpin ialah sejumlah tindakan sistematis yang digunakan seorang pemimpin dalam rangka memengaruhi dan mengarahkan sikap dan tindakan anggotanya. Tentu saja, bisa saja cara memimpin itu berbeda dengan gambaran pemimpin terkait tindakannya sendiri, dan ini biasa disebut sebagai gambaran diri dan bukannya cara memimpin.

Menurut Thoha (1995: 56-59), Blake dan Mouton dengan sukses mengidentifikasi sejumlah cara memimpin yang digunakan dalam menciptakan iklim kerja yang efektif. Lalu setelahnya, William J. Reddin, profesor dan konsultan Kanada, melengkapinya dengan tiga elemen lain guna menciptakan iklim kerja yang efektif itu. Menurut Reddin, ada hal lain yang juga patut diperhatikan di samping tingkat keefektifan kerja, yakni soal penekanan pada aktivitas kerja dan relasi pemimpin dengan anggota. Bisa dibilang, elemen dari cara memimpin yang ditambahkan Reddin kompatibel dan berperan signifikan pada lingkungan kerja. Apa yang Reddin kembangkan sesungguhnya mirip dengan apa yang diperkenalkan Universitas Ohio dalam penelitiannya, dan itu sudah disinggung pada pembahasan sebelumnya. Hasil riset Universitas Ohio ini juga digunakan Blake dan Mouton ketika mereka menciptakan apa

yang disebut sebagai manajerial grid. Pada titik ini, sejumlah cara memimpin pada dasarnya seperti bandul yang bisa digerakkan ke atas dan bawah, di mana itu dapat menjelaskan tingkat efektivitas dari cara memimpin tertentu.

Paling tidak, terdapat empat cara memimpin yang efektif, sebagai berikut.

1. Eksekutif, yakni cara memimpin yang cenderung fokus pada penyelesaian kerja organisasi dan membangun relasi kerja yang harmonis. Pemimpin dengan cara memimpin seperti ini selalu memotivasi anggotanya, menentukan target kerja yang besar, berupaya mengetahui tiap karakter anggota yang berbeda, dan senantiasa mengandalkan solidaritas tim dalam mengejar target organisasi.
2. Pecinta pengembangan (*developer*), yakni cara memimpin yang cenderung mendahulukan penciptaan iklim kerja dan relasi yang baik ketimbang pencapaian kerja sesuai target. Pada cara memimpin ini, pemimpin senantiasa sungguh-sungguh terhadap anggotanya, di mana ia memercayai mereka dan peduli pada peningkatan kapasitas individual dan kesejahteraan.
3. Otokratis yang baik (*benevolent autocrat*), yakni cara-cara memimpin yang cenderung mendahulukan pencapaian kerja sesuai target ketimbang membangun relasi yang baik pada anggota. Pemimpin jenis ini tidak segan-segan menekan anggota untuk melakukan apa saja perintah yang ia tetapkan, dan seringkali ini menyebabkan ketidaknyamanan bagi anggota-anggotanya.
4. Birokrat, yakni cara memimpin yang relatif tidak peduli pada pencapaian keduanya, entah itu pencapaian target kerja atau pun pembentukan relasi kerja yang nyaman. Pemimpin jenis ini punya ketertarikan semata pada sejumlah aturan—di mana ia berusaha untuk menerapkan dan memelihara aturan itu—dan menciptakan pengawasan ketat secara saksama.

Adapula empat cara memimpin yang tidak efektif, antara lain sebagai berikut.

1. Pecinta kompromi (*compromiser*), yakni cara memimpin yang

menggunakan metode-metode kompromistik dalam proses pencapaian kerja dan pembentukan hubungan kerja yang nyaman. Bisa dibayangkan, pemimpin jenis ini sering membuat putusan-putusan yang buruk, sebab ada banyak kondisi penekan yang memengaruhinya.

2. Misionari, yaitu cara memimpin yang mementingkan relasi dan iklim kerja yang nyaman secara maksimal, dan relatif tidak melakukan hal yang sama terhadap pencapaian target kerja. Pemimpin jenis ini lebih mendahulukan terciptanya suasana kerja yang harmonis sebagai target yang berada dalam dirinya sendiri.
3. Autokrat, yakni cara memimpin dengan mengutamakan pencapaian target kerja secara maksimal, sedangkan soal membangun relasi dan iklim kerja yang nyaman hanya dilakukan dalam taraf yang sangat minimal. Pemimpin semacam ini tidak memiliki rasa percaya terhadap anggota, bersikap menekan, dan semata-mata memaksa anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan hingga usai.
4. Lari dari tugas (*deserter*), yakni cara memimpin yang tidak peduli pada pencapaian keduanya, entah itu pencapaian target kerja atau pun terciptanya relasi kerja yang nyaman. Pemimpin jenis ini tentu saja bukan model yang pantas ditiru. Sebab ia nyaris tidak berkontribusi apa pun dalam pengembangan dan kemajuan organisasinya.

D. Empat Sistem Manajemen Menurut Likert

Masih menurut Thoha (1995: 59–61), model yang dikembangkan Rensis Likert merupakan alternatif lain yang sangat bagus untuk ditelaah dan dipraktikkan. Ia telah melakukan riset yang cukup lama dalam upayanya menelaah sikap dan tindakan pemimpin, di mana risetnya ini membawanya pada penemuan model pengembangan yang baru. Model ini memiliki perbedaan signifikan dengan model Blake dan Mouton, dan berbeda pula dengan model tiga dimensi Reddin, di mana Likert menyusun “empat sistem manajemen”. Menurut Thoha, riset yang dilakukan Blake dan Mouton, pun juga Reddin, tidak cukup komprehensif

karena dukungan yang minim dalam soal riset empiris.

Seorang pemimpin bisa sukses dalam memimpin, menurut Likert, bila ia menggunakan *participative management* sebagai cara dan pendekatannya. Asumsi dasar cara memimpin jenis ini ialah bahwa kesuksesan memimpin hanya bisa didapat bila bertitik tumpu pada anggota melalui pendekatan yang komunikatif. Dalam soal relasi, cara memimpin jenis ini mengaplikasikan bentuk relasi yang saling mendukung, atau dalam istilah lain, *supportive relationship*. Di bawah ini adalah ulasan lebih lanjut dari empat cara memimpin yang dikembangkan Likert.

Sistem 1: *exploitative-authoritative*. Pemimpin dalam jenis ini bersikap otokratis dan nyaris tidak ada rasa percaya pada anggota. Ia seringkali bersikap eksploitatif dan paternalis. Ia menekan anggotanya dengan rasa takut dan tidak jarang pula mereka dihukum jika sedikit saja melakukan kesalahan, meski kadang diberi penghargaan sesekali jika menyenangkan hatinya. Pola komunikasi yang digunakan sangat sepihak dan *top down*, di mana penetapan kebijakan hanya dilakukan oleh si pemimpin tanpa melibatkan anggotanya.

Sistem 2: otokratis yang baik, atau dalam istilah lainnya, *benevolent authoritative*. Pada jenis ini, pemimpin memang memiliki apresiasi, rasa percaya pada anggotanya, dan pun memberi *reward* berupa hadiah atau pun penghargaan tertentu. Ia juga membangun relasi melalui proses komunikasi yang cukup sering dengan anggotanya, pun menerima saran dan masukan dari mereka, dan bahkan mengizinkan mereka mengambil keputusan sendiri. Tapi ia juga menggunakan tekanan dengan menghukum anggotanya jika melakukan kesalahan tertentu, dan itu tak pelak membuat mereka takut dan segan untuk mendekat. Karenanya, anggota merasa tidak begitu leluasa untuk berkomunikasi soal kerja-kerja dalam organisasi.

Sistem 3: manajer konsultatif. Pemimpin jenis ini memiliki rasa percaya pada anggota, meski hanya sekadarnya. Seringkali ia hanya mendekati anggota jika butuh gagasan, saran, atau pun informasi tertentu, dan pengambilan kebijakan hanya dapat

dilakukan olehnya. Ia menggunakan pola *reward and punishment*, di mana ia akan memberi hadiah jika kinerja anggota baik dan memberi sanksi pada mereka jika melanggar atau pun ketika kinerja mereka berada di bawah rata-rata. Dalam soal interaksi, ia memakai pola *top down* dan *bottom up* secara bersamaan. Terkait kebijakan, pada level atas ia menerapkan aturan umum dan pada level sebaliknya ia menerapkan aturan spesifik. Pada titik ini, ada sedikit keleluasaan yang dirasakan anggota sewaktu membahas kerja-kerja organisasi dengan pemimpin.

Sistem 4: partisipasi kelompok, atau dalam istilah lainnya, *participative group*. Pemimpin jenis ini memiliki rasa percaya yang besar dan tulus pada anggotanya. Ketika menghadapi masalah, ia senantiasa mendorong keterlibatan anggota untuk menyumbang gagasan dan argumen yang berguna dalam pemecahan masalah, dan ia pun selalu bijak mendengar setiap masukan itu dan dengan senang hati menyaring dan menggunakannya. Si pemimpin sungguh-sungguh menghargai jerih payah anggotanya, di mana ia akan memberi mereka *reward* secara ekonomis apabila mereka melakukan capaian tertentu atau pun saat kinerja mereka baik. Tentu saja, pemimpin jenis ini memotivasi anggota agar turut berkontribusi dalam memikirkan, merancang, dan mengambil keputusan, di mana ia akan mengarahkan anggota untuk bersikap dengan penuh komitmen dan bertanggungjawab. Pada titik ini, anggota merasakan keleluasaan yang begitu besar dan karena itu mereka cenderung mengungkapkan pandangannya secara bebas tanpa takut dan segan pada pemimpin.

Pemimpin yang memakai model partisipasi kelompok dalam proses kepemimpinannya, menurut Likert, lebih berpotensi menjadi pemimpin yang berhasil menciptakan iklim kerja yang nyaman dan capaian produksi sesuai target. Lebih jauh dikatakan oleh Likert bahwa pemimpin yang menggunakan model partisipasi kelompok akan membawa organisasinya pada kerja-kerja yang efektif dalam meraih target, capaian, dan tujuan, dan pada dasarnya organisasi seperti ini secara umum lebih produktif.

Menurut Handoko (1999: 302), dalam kenyataannya, pemimpin yang menekankan kontribusi dan juga keaktifan

anggota dalam kerja-kerja hariannya akan mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas organisasi. Patut dicatat, bukan berarti pemimpin pada titik ini tidak memedulikan target dan capaian produksi atau pun kerja-kerja khusus dalam divisinya.

E. Kepemimpinan Situasional

Menurut Argyris (1971) dalam Hersey (1982: 100), peninjauan atas literatur penelitian dengan menggunakan pendekatan sifat dalam kepemimpinan telah mengungkapkan beberapa penemuan signifikan dan konsisten. Menurut Schein (1970: 50-72) dalam Hersey (1982: 100), Eugene E. Jennings menyimpulkan, "Selama lima puluh tahun studi telah gagal menghasilkan satu sifat kepribadian atau seperangkat kualitas yang dapat digunakan untuk membedakan antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin."

Menurut Mc Clelland (1961) dalam Hersey (1982: 100), sejumlah penelitian empiris menemukan bahwa proses memimpin itu bukanlah suatu proses yang statis. Ia senantiasa menampilkan perbedaan antara suatu kondisi dengan kondisi lain. Pemimpin pastinya akan dipengaruhi oleh sejumlah kondisi itu, begitu juga dengan sejumlah anggotanya, dan kondisi itu pada dasarnya akan membawa mereka pada kondisi-kondisi yang lain, dan begitu seterusnya. Sejumlah penelitian dan bahan kajian saat ini agaknya menguatkan dan mengarahkan pada pendekatan situasional, atau tindakan seorang pemimpin dalam mempelajari sikap dan segala tata cara dalam memimpin.

Menurut Siswanto (2005: 166), seorang pemimpin yang baik harus punya kepribadian yang elastis dan tanggap, selain pula berbagai kapasitas lain yang diperlukan bagi cara memimpinnya. Seorang pemimpin mesti menyikapi anggotanya dengan berbeda, jika anggota itu mempunyai tingkat hajat dan dorongan yang beragam. Tentu saja, ini tidak dapat dikata mudah untuk dipahami dan dijalani. Mengapa tidak mudah untuk memahami berbagai sikap dan motivasi anggota itu? Karena dalam praktiknya, ada banyak variabel kondisi dan situasi yang memainkan peran ganda dalam praktik organisasi sehari-hari. Tapi seiring waktu, setelah

melalui proses alot nan terjal, jika seorang pemimpin benar-benar memiliki komitmen, ia pastinya akan secara perlahan memahami itu.

1. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Model Fiedler

Cara memimpin ini mulanya dikembangkan oleh Fred E. Fiedler. Fiedler (dalam Rivai, 2004: 71-72) pada dasarnya mencoba untuk mengaitkan tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan kondisi yang berhadapan dengannya pada suatu titik tertentu. Menurut Fiedler, agar kerja-kerja organisasi bisa berjalan efektif, dibutuhkan sebuah teknik berbeda dalam menghadapi kondisi yang berbeda. Cara memimpin ini beranggapan bahwa pada dasarnya ada tiga faktor prinsipil yang berpengaruh pada untung atau tidaknya situasi yang dihadapi pemimpin, antara lain:

- a. Relasi antara pemimpin dan anggota
- b. Tingkat kompleksitas beban yang ditugasi pada kelompok untuk dikerjakan
- c. Wewenang pemimpin berdasar jabatan formal yang ia miliki

Tiga faktor ini berkaitan dengan metode yang menekankan pada pencapaian kerja, di mana ini akan sangat bergantung pada kondisi-kondisi yang berlaku dalam suatu waktu tertentu.

Tingkat keberhasilan seorang pemimpin dapat ditentukan dari perpaduan antara kondisi yang ia hadapi dan keputusan tindakan yang akurat. Pada dasarnya, tindakan yang akurat ialah memahami kondisi-kondisi macam apakah untuk menerapkan tindakan berbasis pencapaian kerja, dan sebaliknya, ia tahu kapan mesti menerapkan tindakan berbasis relasi dan kenyamanan kerja anggota.

Tindakan pemimpin berbasis relasi dan kenyamanan kerja sejatinya akan berhasil menghadapi kondisi yang sedang. Ambil contoh, seorang pemimpin berhadapan dengan kondisi saat tingkat relasi antara pemimpin dan anggota minim, namun faktor-faktor

lainnya berada pada tingkat yang maksimal. Contoh lain, misalnya, ketika wewenang seorang pemimpin berada pada tingkat yang kurang baik, sedangkan faktor-faktor lain justru sedang baik-baiknya.

Apa yang dapat kita simpulkan dari cara memimpin yang dikembangkan Fiedler ialah bahwa tindakan memimpin yang baik dan berhasil pada dasarnya tidak hanya berdasarkan pada satu cara dan metode tertentu, namun justru ada pada cara dan metode yang beragam. Pada titik ini, si pemimpin diharuskan untuk memahami kondisi-kondisi tertentu untuk menerapkan salah satu dari sejumlah cara memimpin tertentu. Apa yang dimaksud "kondisi tertentu" di sini ialah tiga faktor yang dapat menjadi pedoman bagi pemimpin untuk menentukan cara-cara memimpin macam apa yang akan ia gunakan dalam menghadapi suatu kondisi tertentu, yang mana telah sekilas disinggung di atas.

Fiedler (dalam Robbins 2003: 440-441) berpendapat bahwa tingkat efektivitas seorang pemimpin utamanya ditentukan oleh pondasi dan kapasitas utama seseorang, dalam hal ini pemimpin. Alhasil, ia pada akhirnya mulai menelaah apa-apa saja pondasi utama itu. Kelak, ia menemukan dan merancang alat ukur, yang secara luas disebut kuesioner mitra kerja paling dihindari (*least preferred co-worker/LPC*). Alat ukur ini utamanya digunakan untuk menakar tingkat kecenderungan pemimpin dalam menggunakan salah satu cara memimpin, entah berdasar pencapaian kerja atau relasi kerja. Alat ukur ini memuat 16 kata sifat yang kontradiktif (menyenangkan atau tidak menyenangkan, efisien atau tidak efisien, terbuka atau tertutup, mendukung atau memusuhi).

Si responden lalu diarahkan untuk mengimajinasikan semua teman kerja dalam organisasinya, kemudian ia disuruh untuk memilih seseorang yang paling ia hindari untuk diajak kolaborasi. Selanjutnya, ia diminta untuk menilai dari skala 1 sampai 8 pada tiap rangkai dari 16 kata sifat itu. Fiedler meyakini bahwa berdasar apa yang diisi responden dalam kuesioner, ia pada dasarnya bisa menelaah dan memutuskan cara-cara memimpin yang tiap-tiap dari mereka miliki.

Seandainya kerabat organisasi yang agaknya dijauhi untuk diajak kolaborasi itu direpresentasikan dalam angka yang cukup dan tinggi, kemungkinan si responden berpotensi dan amat punya minat untuk menjalin relasi antar individu yang baik. Tentu saja, ia juga berminat membangun kolaborasi yang solid dengan orang tersebut. Pada titik ini, apabila si responden pada intinya relatif memberi predikat tinggi pada orang yang menurutnya kurang baik dan pantas diajak kolaborasi dengannya, maka akan ditandai cenderung memiliki tujuan relasi yang baik oleh Fielder.

Itu juga berlaku untuk hal sebaliknya. Seandainya kerabat organisasi yang agaknya dijauhi itu direpresentasikan dalam angka yang rendah atau pun mungkin sangat rendah, kemungkinan besar si responden relatif punya minat pada kerja-kerja untuk memenuhi target produksi. Bisa dibayangkan, ini merupakan petanda akan sesuatu yang pada dasarnya memiliki orientasi tugas. Sekitar 16 persen responden mencatat skor dalam kisaran tengah. Individu semacam itu tidak dapat dikelompokkan sebagai berkecenderungan membangun relasi yang baik atau mementingkan kewajiban dan target produksi. Karena itulah, mereka terletak di luar perkiraan teori itu. Oleh karena itu, sisa pembahasan kita terkait erat dengan 84 persen yang berskor dalam kisaran tinggi atau rendah dari LPC itu.

Bagi Fielder, cara memimpin seseorang cenderung tidak berubah. Seseorang dengan kecenderungan cara memimpin yang tertentu akan tetap memakai cara-cara itu. Hal ini akan ditelaah lebih jauh dalam pembahasan selanjutnya. Sebab, ini signifikan untuk mengamati kondisi dan sejumlah relasi dalam organisasi. Apabila pada titik kondisi tertentu seorang pemimpin dipaksa menggunakan cara memimpin yang cenderung mengarah pada pemenuhan kerja dan target tertentu, sedangkan cara memimpin dasarnya ialah gaya yang relatif mengarah pada keterhubungan relasi antar individu dalam organisasi, tentu saja kondisi ini akan sangat dilematis. Si pemimpin mesti memilih antara mengubah situasi yang tidak menyenangkan itu ataukah ia mesti undur diri, merelakan dirinya diganti oleh orang lain sehingga kerja-kerja organisasi dapat dicapai dengan efektif dan optimal.

2. Gaya Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey

Seiring berjalannya waktu, dengan berbagai perkembangan yang terjadi dalam diskursus soal kepemimpinan, berbagai kajian dan sumber bacaan utama telah banyak mengulas dan mengakui peran model situasional. Ini nampaknya sudah berlaku cukup lama. Asumsi dasar cara memimpin berdasar model situasional ialah bahwa terdapat banyak varian cara yang bisa digunakan dalam rangka mengarahkan sikap dan tindakan orang, atau pun sejumlah anggota dalam organisasi. Dengan kata lain, model situasional tidak sepakat dengan penggunaan semata-mata pada satu cara tertentu yang dianggap sebagai paling baik. Menurut model ini, pilihan soal cara memimpin mana yang paling tepat digunakan akan sangat tergantung pada kondisi-kondisi spesifik tertentu dan juga tingkat kualifikasi sejumlah target, dalam hal ini anggota organisasi, di mana target itulah yang akan menjadi sasaran si pemimpin.

Variabel yang paling penting untuk dipertimbangkan jika ingin menerapkan cara memimpin model situasional ialah menilai taraf kemandirian dan kualitas anggotanya. Setelah itu, hal lain sisanya terkait soal mengaplikasikan sikap dan tindakan yang dijadikan acuan dalam model situasional itu. Secara tersirat, tidak sedikit orang sepakat bahwa cara memimpin yang memakai model situasional pada dasarnya digunakan untuk memfasilitasi anggota mencapai fase kemandirian diri dan tingkat kualitasnya yang paling optimal.

Thoha (1995: 63) menjelaskan dalam bukunya bahwa cara memimpin model situasional *a la* Hersey dan Blanchard utamanya berdasar pada relasi yang saling berkaitan antara satu sama lain, antara lain sebagai berikut.

- a. Tingkat keintiman seorang pemimpin memberi bimbingan dan arahan.
- b. Tingkat keintiman seorang pemimpin memberi motivasi dan dorongan baik secara sosial dan emosional.

- c. Tingkat kemantapan anggota dan kualitas mentalnya saat menjalankan tiap peran kerja atau pun kewajiban utamanya dalam organisasi.

Apa-apa yang saling berhubungan di atas itu pada dasarnya sudah dilakukan pengembangan sedemikian rupa. Itu dilakukan untuk mempermudah seorang pemimpin melaksanakan tugas dan kewajiban dalam peran kepemimpinannya, sehingga diharapkan itu semua dapat membawanya pada cara memimpin yang efektif dan interaktif dalam organisasi. Sejatinya model konsepsional memberi pondasi bagi pemimpin untuk menelaah keterkaitan erat antara dua hal: cara memimpin yang tepat dan taraf kemantapan anggota mencapai kualitas terbaiknya. Karena itulah, sekalipun ada begitu banyak faktor-faktor dalam model situasional lain yang signifikan—dalam hal ini contohnya tupoksi kerja, efisiensi waktu kerja, atau pun pemantauan—namun titik tekan utama dalam model ini cenderung hanya terhadap sikap dan tindakan seorang pemimpin dan anggotanya semata. Pada titik ini, sikap dan tindakan anggota memiliki peran yang penting untuk menilai kinerja model situasional. Karena faktor ini—dalam arti anggota—tidak hanya secara pasif mengikuti atau pun melawan instruksi pemimpin, namun dalam banyak kasus, mereka juga dapat dipakai untuk mengukur sejauh mana derajat kekuatan dan kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin.

a. Gaya Dasar Kepemimpinan Hersey

Setidaknya terdapat dua perkara yang kerap diterapkan pemimpin pada anggotanya, ketika ia hendak menjalankan perannya sebagai seorang tokoh sentral dalam organisasi: tindakan memandu dan tindakan mendukung.

Sederhananya, tindakan memandu bisa dimaknai sebagai tingkat pelibatan diri seorang pemimpin dalam intensitas dan pola interaksi yang searah. Adapun corak tindakan memandu pada pola interaksi semacam ini dapat dilihat dalam hal-hal seperti memberi informasi dan arahan pada anggota soal bagaimana mengerjakan sesuatu hal dengan cara yang semestinya, mulai dari fase awal perencanaan hingga tahap akhir, dan pun juga seorang pemimpin

memantau dengan intensitas yang ketat.

Kemudian, tindakan mendukung sesungguhnya berarti apa yang agaknya berbeda dengan tindakan memandu. Pada tindakan mendukung, seorang pemimpin melakukan pelibatan diri dalam intensitas dan pola komunikasi yang dua arah antara dirinya dan anggota-anggota yang dipimpinya. Corak tindakan interaksi semacam ini dapat dilihat dalam hal-hal seperti kesediaan pemimpin untuk mendengarkan pendapat dan saran, memberi dukungan dan motivasi, memperlancar komunikasi dengan tidak menempatkan diri layaknya “pemimpin besar”, hingga mendorong anggota untuk aktif dan terlibat dalam soal-soal terkait proses mengambil kebijakan organisasi.

Sejatinya, dua pendekatan tindakan yang berbeda ini berada dalam masing-masing poros terpisah, sebagaimana ditampilkan pada gambar 2.3 di bawah ini. Jika melihat gambar di bawah, kita akan dapat mengetahui 4 tipe utama dalam kepemimpinan.



Pada gaya 1 (G1), ada lebih banyak tindakan memandu yang dilakukan pemimpin ketimbang tindakan mendukung. Pada titik

ini, si pemimpin cenderung memberi perintah dan suruhan secara spesifik soal peran dan tanggung jawab yang mesti dilakukan anggotanya. Selain itu, si pemimpin juga melakukan model-model pengawasan yang ketat, sehingga tak pelak menimbulkan sikap yang bagi anggota terasa seperti menekan. Kemudian dalam gaya 2 (G2), bisa dibilang bahwa si pemimpin melakukan tindakan memandu dan mendukung secara seimbang dan dua-duanya dilakukan dalam intensitas yang nyaris sama. Pada titik ini, ada keterbukaan yang ditunjukkan si pemimpin, di mana ia kerap kali memperjelas secara detail apa-apa kebijakan yang ia ambil, apa keuntungan dan kerugiannya, bahkan ia dengan senang hati mendengarkan saran dan tanggapan dari anggotanya dan akan menerapkan ide dan saran-saran itu jika memadai dan memang memungkinkan. Namun yang tetap patut diperhatikan, tipe pemimpin jenis ini mesti tetap mengarahkan dan mengawasi sejumlah anggotanya ketika mereka melakukan tupoksi mereka masing-masing, sehingga apa yang mereka lakukan itu sesuai prosedur dasar organisasi, sebagaimana yang telah ditetapkan.

Pada gaya 3 (G3), apa yang tampak adalah bahwa pemimpin lebih banyak memfokuskan perhatian pada tindakan mendukung ketimbang tindakan memandu. Pada titik ini, si pemimpin lebih kerap melibatkan anggota-anggotanya untuk aktif dalam proses penyusunan kebijakan bersama. Selain itu, si pemimpin juga tidak lupa dan dengan selalu antusias memberi dukungan yang berarti pada tiap anggotanya, ketika mereka akan dan sedang melakukan tupoksi masing-masing. Lalu dalam gaya 4 (G4), si pemimpin cenderung memberi intensitas yang sangat sedikit, tidak hanya pada tindakan memandu, tapi pula dalam tindakan mendukung. Pada titik ini, akibatnya, pemimpin lebih sering memberi beban dan tanggung jawab, baik proses pengambilan kebijakan maupun penyelesaian target kerja, pada anggotanya atau beberapa anggota yang relatif ia percaya.

b. Perilaku Dasar Kepemimpinan Hersey dalam Pengambilan Keputusan

Cara-cara memimpin sebagaimana telah diuraikan sebelumnya ialah kiat-kiat memengaruhi dan mengarahkan tindakan orang atau pun anggota yang dilakukan si pemimpin dalam rangka mencapai suatu tujuan spesifik tertentu. Tujuan spesifik ini bisa macam-macam bentuknya, tergantung dari apa yang diinginkan oleh si pemimpin atau pun hal apa yang ingin dicapai organisasi dalam suatu waktu tertentu. Cara-cara memimpin yang paling dasar secara umum dimiliki oleh tiap-tiap pemimpin, dan cara-cara itu kelak akan direspons oleh anggotanya. Anggota bisa dengan senang menuruti apa kehendak pimpinan, atau bisa pula mereka melakukan hal sebaliknya.

Terlebih, cara-cara memimpin dapat dengan cukup jelas terlihat ketika pemimpin hendak memecahkan suatu persoalan tertentu. Setidaknya, dalam membuat kebijakan, cara-cara memimpin dapat dibedakan menjadi empat tipe utama, seperti tampak pada gambar 2.4 di bawah ini.

Gambar 2.4 Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Pembuatan Keputusan

Partisipasi 03	Konsultasi 02
Delegasi 04	Instruksi 01

Cara memimpin yang lebih menitikberatkan pada tindakan memandu dan amat minim melakukan tindakan dukungan pada anggota (G1), biasanya disebut dengan "gaya instruksi". Penanda utamanya adalah pola interaksi searah pada anggota. Di sini, anggota berperan tidak lebih sebagai pelaksana perintah dari atasan, dalam hal ini pemimpin, dan mereka nyaris tidak boleh membantah apa pun instruksi yang telah diberikan. Umumnya, pada cara memimpin semacam ini, si pemimpin dengan sepihak

membatasi standar operasional apa saja yang mesti dilakukan oleh anggotanya, dan anggota mesti bekerja sesuai standar itu dan tidak boleh melenceng darinya. Terkait proses pembuatan kebijakan, tentu saja pemimpin di sini melakukannya secara sendiri tanpa melibatkan sejumlah atau pun beberapa anggotanya. Ketika si pemimpin usai membuat keputusan, ia akan memantau secara ketat proses pelaksanaan dan penerapan keputusan itu.

Cara memimpin G1 jauh berbeda dengan cara memimpin G2 yang seimbang menerapkan tindakan memandu dan dukungan. Penanda utama cara memimpin jenis ini adalah pola interaksi pada anggotanya yang dua arah. Cara memimpin ini umum dikenal dengan istilah "gaya konsultasi". Pemimpin, pada titik ini, banyak melakukan tindakan-tindakan memandu pada anggotanya dan hal yang sama juga berlaku dalam tindakan mendukung. Dengan kata lain, bisa dibilang bahwa si pemimpin melaksanakan secara intens kedua pendekatan tindakan yang berbeda itu. Dalam cara-cara memimpin semacam ini, atasan memberi keleluasaan pada anggota untuk terlibat aktif dalam proses pembuatan kebijakan, di mana ia mendengar segala ide dan gagasan yang mereka kemukakan. Meski begitu, sekalipun ia memberi keleluasaan pada mereka, ia tetap memegang kendali sebagai penentu pengambilan keputusan akhir.

Lalu, cara memimpin yang begitu intens melakukan sikap dan tindakan dukungan, namun minim melakukannya dalam soal memandu dan mengarahkan (G3), biasa dikenal dengan istilah "gaya partisipasi". Biasanya, dalam cara memimpin jenis ini, penentu dalam ragam upaya memecahkan problem dan membuat kebijakan dilakukan secara bergilir. Cara memimpin G3 ini mengindikasikan adanya proses timbal balik antara atasan dan anggota, di mana mereka saling melengkapi dan bertukar gagasan ketika hendak memecahkan problem tertentu atau pun saat akan membuat kebijakan. Karena ada proses timbal balik, maka pola interaksi yang berlangsung adalah dua arah. Dengan begitu, atasan tidak hanya sebagai pihak satu-satunya yang berperan aktif, tapi juga melibatkan hal yang sama pada anggotanya. Di sini, atasan turut mendengarkan dan mempertimbangkan segala masukan dan

saran yang diberikan oleh anggotanya.

Terakhir, cara memimpin yang amat minim baik tindakan memandu atau pun mendukung (G4), di mana biasa disebut dengan istilah "gaya delegasi". Disebut demikian karena atasan melibatkan anggota dalam proses memecahkan masalah, di mana dalam melakukan itu, pemimpin secara terbuka mendiskusikannya bersama sejumlah anggota. Ketika masalah telah dipecahkan dan akan memutuskan kebijakan, proses pemutusan itu diserahkan pada seluruh anggotanya. Bisa dibilang, pada cara memimpin sejenis ini, terdapat kedaulatan anggota. Mereka punya kekuatan dan kekuasaan untuk mengontrol dan membuat kebijakan terkait hal apa yang mesti dilakukan untuk melaksanakan kerja-kerja organisasi. Jelas, atasan memberi keleluasaan bagi anggotanya. Ia yakin bahwa tiap anggotanya memiliki kualitas dan kapasitas yang mumpuni dan akan dapat terus ditingkatkan seiring waktu.

c. **Kematangan Para Pengikut**

Pada model kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) bisa dimaknai sebagai kapasitas seseorang untuk menyusun rencana, bertindak, dan bertanggungjawab terhadap tindakan yang telah dilakukan. Kematangan--bisa disebut pula tingkat kemantapan--erat kaitannya dengan peran dan tupoksi individu dalam pembagian kerja organisasi. Artinya, tingkat kemantapan di sini tidak merujuk pada kemantapan secara umum, di mana ia sering disamakan dengan tingkat kedewasaan seseorang. Melainkan lebih pada tingkat kematangan seseorang ketika mengemban suatu tugas atau pun peran spesifik tertentu yang dipercayakan padanya.

Misalnya, seorang wanita yang berprofesi sebagai pramuniaga bisa saja melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab dalam hal mengamankan barang yang diperdagangkan. Namun di sisi lain, ia begitu ceroboh ketika dipercaya melakukan kerja-kerja pencatatan atau pun pengarsipan komoditas dagangannya. Dalam contoh ini, kita dapat melihat bahwa seseorang bisa jadi matang dan relatif dewasa dalam hal-hal tertentu, namun pula dapat melakukan hal sebaliknya jika diberi peran kerja yang berbeda. Jika dihadapkan pada situasi demikian, seorang pemimpin mesti pandai bersikap dan mengambil keputusan. Barangkali ia dapat

memutuskan untuk membiarkan saja barang dagangannya tanpa perlu pengawasan seorang pun dan mengawasi kerja pencatatan dan pengarsipan, karena di sisi itulah seringkali ditemukan kecerobohan.

Faktor yang berkaitan erat dengan tingkat kematangan adalah pengetahuan dan keterampilan. Faktor ini dapat seseorang miliki dari proses pendidikan yang ia tempuh, atau bisa pula dari latihan atau pun pengalamannya. Faktor lain yang juga berkaitan dengan kematangan seseorang adalah sejauh mana kemauan dan juga dorongan semangat yang seseorang miliki. Semakin besar ia punya dorongan semangat dan kemauan, semakin kuat pula ia untuk belajar menjadi individu yang dewasa dan tahan terhadap situasi apapun yang kelak ia hadapi.

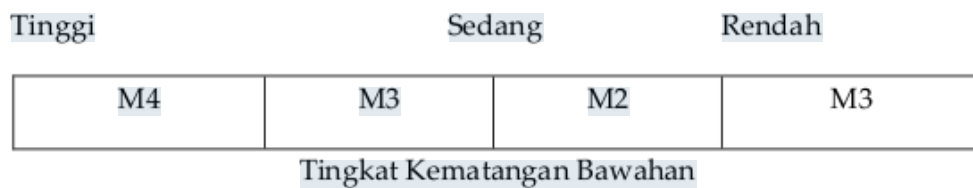
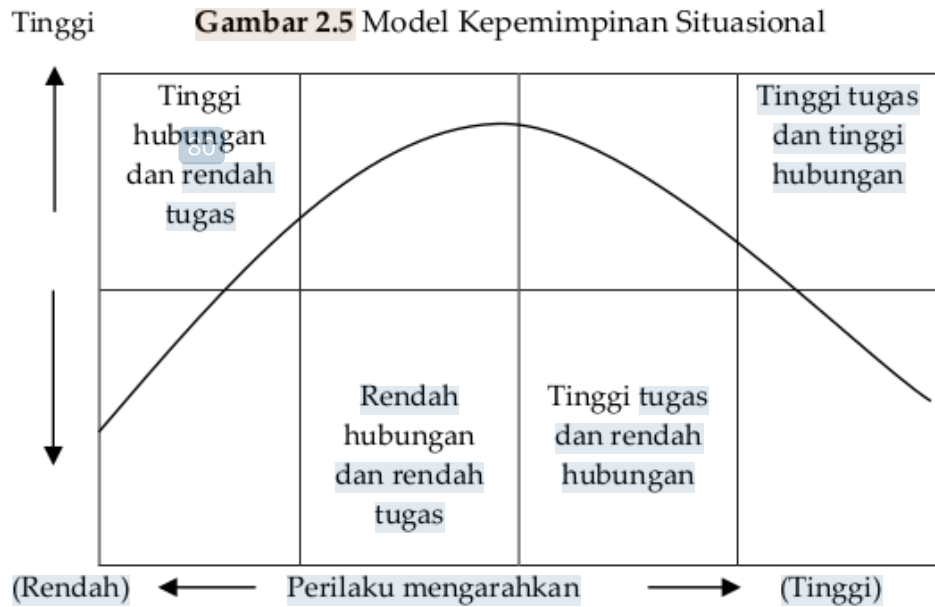
Seorang pemimpin juga dapat menggunakan cara-cara lain untuk mengukur taraf kematangan seseorang dalam kerja-kerja yang mengharuskan kesolidan bersama. Ini bisa dilakukan dengan mengukur taraf kematangan kelompok sebagai sebuah kelompok. Pada titik ini, yang dinilai adalah soal bagaimana kesolidan masing-masing anggota memadukan berbagai kinerja individu mereka. Kita ambil contoh kelompok kerja mahasiswa di kelas. Pada suatu waktu tertentu, bisa saja seorang dosen menemukan kriteria kelas yang relatif matang dan dewasa dalam satu atau dua mata kuliah, namun ia pula menemukan fakta bahwa terdapat seorang mahasiswa dalam kelas itu yang punya perbedaan tingkat kematangan. Karena kondisinya demikian, si dosen mestilah menerapkan cara dan pendekatan belajar yang berbeda terhadap mahasiswa itu, dan cara itu pula berbeda dengan apa yang ia terapkan pada mahasiswa dalam kelas secara keseluruhan.

Patut dicatat, dalam perkembangan taraf kematangan seorang, sejatinya tidak ada satu pun manusia yang dapat mencapai perkembangan secara utuh (*fully developed*). Pun sebaliknya, tidak ada satu pun manusia yang secara terus menerus berada di bawah garis kematangan (*under developed*). Bisa dibilang bahwa tahap perkembangan individu mencapai fase matang itu bukanlah sesuatu yang universal, dalam arti kematangan untuk melakukan segala hal. Melainkan kematangan itu nyaris selalu berkaitan

dengan peran seseorang dalam melakukan tugas spesifik tertentu. Sebagaimana sudah disinggung sebelumnya, bahwa terdapat fase kematangan yang berbeda-beda pada tiap-tiap orang. Ini terkait dengan peran, tugas, atau tanggung jawab tertentu yang dipegang dan dipercayakan kepada mereka. Si A bisa jadi matang ketika dipercaya melakukan kerja-kerja X dan ceroboh saat mengerjakan Y. Sebaliknya, si B bisa saja matang saat dipercaya mengerjakan Y dan ceroboh saat melakukan kerja-kerja X.

Kita dapat pula mengajukan contoh-contoh lainnya. Sebagai misal, seorang pegawai divisi tertentu—karena pengetahuan dan pengalaman kerjanya—barangkali sudah mencapai tahap-tahap perkembangan tertentu. Secara kualitas, ia dapat mengerjakan tupoksinya dengan baik. Ia juga dengan senang hati melakukan kerja-kerja teknis yang menyangkut dengan bidang kerjanya. Tapi ketika diberi peran yang berbeda, mengurus bagian keuangan misalnya, ia tidak mampu menunjukkan kapasitas kinerja yang matang sebagaimana halnya ia melaksanakan tupoksi kerja sebelumnya. Alhasil, dengan mempertimbangkan kondisi itu, si pemimpin kemudian memutuskan untuk menggunakan cara memimpin yang minim menggunakan tindakan memandu (G4-delegasi) untuk mengatasi problem-problem teknis, dan memberi intensitas yang maksimal pada tindakan memandu itu (pun juga dengan tindakan mengawasi yang ketat) untuk mengatasi problem keuangan.

Dari sejumlah contoh itu, kita dapat menyimpulkan bahwa cara memimpin yang menggunakan model situasional menitik beratkan perhatiannya pada penyesuaian antara cara memimpin dan taraf perkembangan dan kematangan anggota-anggota dalam organisasinya. Relasi keduanya ini dapat dilihat pada gambar 2.5 di bawah ini.



Jika kita membagi taraf kematangan dalam cara memimpin menjadi empat tingkatan: rendah (M 1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), kita akan dapat melihat penanda utama dalam taraf kematapan. Setiap taraf ini pada dasarnya menampilkan pada kita gabungan perbedaan antara kapasitas dan dorongan. Selebihnya dapat dilihat pada tabel berikut.

72	Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
	M4	M3	M2	M1

Pada gambar 2.5 sebelumnya, digambarkan relasi taraf-taraf kematangan anggota dan cara memimpin yang paling cocok untuk digunakan oleh atasan, saat sejumlah anggotanya berusaha untuk maju dari kematangan yang sedang menuju pada taraf matang fase selanjutnya (dari M1 sampai dengan M4). Di bawah ini akan diuraikan berbagai hubungan tersebut.

Pendekatan instruksi digunakan pada sejumlah anggota yang taraf matangnya masih rendah. Anggota yang merasa dirinya tidak mampu dan juga tidak mau (M1), apabila mereka dipercaya untuk melakukan tugas-tugas tertentu, mereka cenderung tidak punya kapasitas untuk melakukannya atau pun tidak punya kehendak yang kuat untuk melaksanakannya itu. Seringkali sikap 'tidak ingin' mereka adalah konsekuensi langsung dari dasar sikap mereka yang tidak yakin atas kapasitas diri mereka sendiri. Atau bisa juga mereka tidak punya pengalaman dan pengetahuan yang cukup terhadap apa yang akan atau telah dipercayakan pada mereka itu. Maka itu, cara memimpin yang kiranya tepat untuk menghadapi mereka ialah cara memimpin dengan tindakan mengarahkan atau pun memandu (G1), di mana kelak di situ mereka akan diberi instruksi yang tegas, spesifik, dan dipantau dengan ketat.

Pemantauan ketat, tidak dapat dipungkiri, seringkali punya daya keefektifan yang baik. Patut dicatat, cara memimpin ini disebut "gaya instruksi" karena penanda utamanya, yakni peran sentral atasan sebagai pemberi komando dan menggunakan pola komunikasi yang satu arah. Pada titik ini, si atasan akan memberi instruksi apa-apa saja yang mesti dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Atasan juga bahkan dengan ketat mengawasi proses pengerjaan itu.

Kemudian, pendekatan konsultasi digunakan pada anggota yang memiliki taraf kematangan yang rendah menuju sedang. Ini diterapkan pada anggota-anggota yang merasa dirinya tidak punya kemampuan namun punya keinginan yang kuat (M2) untuk melakukan kerja-kerja yang dipercayakan pada mereka. Bisa dibayangkan, pada dasarnya mereka memiliki kehendak yang kuat,

namun tidak diiringi dengan kapasitas dan *skill* yang mumpuni. Bila berhadapan dengan kondisi demikian, cara memimpin yang kiranya paling tepat adalah gaya konsultasi (G2), di mana gaya ini memberi porsi yang seimbang antara tindakan memandu dan tindakan mendukung. Sebab, anggota-anggota ini perlu diarahkan dalam proses kerjanya dan pun mereka juga perlu motivasi dalam menguatkan mental, kapasitas, dan antusiasme.

Patut dicatat, cara memimpin sejenis ini seringkali disebut 'gaya konsultasi' sebab atasan menerapkan pola interaksi yang dua arah antara dirinya dan anggotanya. Dengan bertindak demikian, ia juga di saat bersamaan melibatkan anggotanya untuk secara aktif memikirkan proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, sekalipun penentu utama keputusan masih bertumpu pada si pemimpin. Manfaat menggunakan cara memimpin seperti ini adalah tingkat keefektifannya dalam mendorong dan memacu semangat anggota untuk belajar, mengembangkan kapasitas, sekaligus memikul tanggung jawab.

Lalu, pendekatan partisipasi digunakan untuk menghadapi anggota dengan taraf kematangan dari sedang menuju tinggi. Umumnya anggota-anggota yang berada pada taraf ini punya kapasitas dasar yang mumpuni, namun tidak diimbangi dorongan yang kuat (M3) dalam mengerjakan tugas-tugas yang akan dan telah dipercayakan pada mereka. Besar kemungkinan, kehampaan dorongan itu dipengaruhi oleh ketiadaan rasa yakin dalam diri mereka. Tapi jika anggota itu sejatinya yakin atas kapasitas mereka, namun enggan melaksanakan tugas yang dipercayakan, maka hal yang perlu ditelaah sebagai sebabnya adalah terkait kurangnya dorongan dan motivasi dalam diri mereka. Bila menghadapi problem semacam ini, hal yang kiranya potensial dilakukan adalah melakukan proses interaksi yang dua arah, di mana pemimpin mesti lebih aktif untuk mendengarkan—barangkali mereka memiliki keluh kesah dan persoalan tertentu—dan kemudian memberi dorongan pada mereka untuk lebih semangat menempa kapasitas individual yang mereka miliki.

Karena itulah, cara memimpin yang ideal ditetapkan adalah gaya partisipasi (G3), di mana pemimpin lebih aktif pada tindakan

mendukung dan pasif dalam tindakan memandu atau pun mengarahkan. Sebelumnya telah diulas di muka bahwa disebut gaya partisipasi karena pendekatannya yang menekankan pada relasi yang timbal balik antara atasan dan anggota. Mereka relatif dapat saling bertukar gagasan dalam upaya bersama memecahkan masalah dan menentukan kebijakan.

Berikutnya, pendekatan delegasi diterapkan pada anggota-anggota yang memiliki taraf kematangan yang sudah tinggi. Ciri utama anggota pada titik ini adalah mereka memiliki kapasitas dan pula dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas disertai pertanggungjawabannya (M4). Cara memimpin yang paling ideal diaplikasikan pada anggota-anggota sejenis ini ialah dengan pendekatan yang minim pengarahan dan minim pula dorongan (G4), karena pada dasarnya mereka sudah dapat melakukan kerja-kerja secara mandiri dan pun dapat menentukan keputusan apa yang mereka patutnya ambil dari kondisi-kondisi yang mereka hadapi. Alasan lainnya, mereka juga boleh dibilang telah siap dan matang secara mental dan emosional, sehingga kematangan ini membuat mereka tidak mudah goyah ketika kelak menghadapi aral yang melintang dalam proses kerja-kerja mereka.

Secara umum, kita telah mengulas beragam cara memimpin yang berbeda-beda. Namun biasanya sering muncul pertanyaan, "Manakah di antara berbagai cara memimpin itu yang dianggap paling baik?" Nah, untuk menjawab itu, akan diuraikan terlebih dahulu beberapa hal di bawah ini.

Ada sebagian ahli yang berpendapat bahwa pada dasarnya terdapat cara memimpin terbaik. Menurut mereka, cara memimpin terbaik itu ialah pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan situasi dan kondisi paling optimal dalam berbagai keadaan: di mana si pemimpin berusaha meningkatkan keluaran (produksi) dan relasi yang intim dalam iklim kerja organisasi, serta pula berupaya untuk terus menggenjot kemajuan-kemajuan positif yang memungkinkan untuk dicapai organisasi. Namun, sebagian ahli yang lain, setelah melalui proses telaah dan riset yang panjang, yakin bahwa sesungguhnya tidak ada cara memimpin terbaik antara satu dengan yang lainnya. Dalam pandangan mereka, tiap-

tiap cara memimpin memiliki keunggulan dan kekurangan secara bersamaan, dan tiap-tiap cara itu hanya efektif jika diterapkan di bawah suatu kondisi tertentu. Artinya, sangat mungkin cara A efisien mengatasi masalah X dan tidak efektif mengatasi kondisi Y. Sebaliknya, cara B efektif mengatasi kondisi Y dan tidak efisien mengatasi masalah X.

Secara tingkat kebutuhan, menggunakan cara-cara memimpin berdasarkan model situasional memang rasional. Namun yang patut dicatat, bagi seorang manajer praktisi, hal semacam itu tidak begitu penting kedudukannya. Sebab mereka mesti secara segera mengambil kebijakan-kebijakan penting nyaris tiap hari. Karena itu, mereka dituntut untuk mampu memahami dan menelaah kapan dan dalam kondisi macam apa mereka mesti menggunakan cara memimpin tertentu, dan dalam konteks seperti bagaimanakah mereka harus memakai cara memimpin yang lain.

Ada banyak faktor yang mesti dipertimbangkan ketika hendak memutuskan akan menggunakan cara atau model memimpin macam apa. Faktor-faktor itu antara lain desakan tugas kerja, iklim kerja dan organisasi, waktu, hingga tingkat kapasitas atasan dan juga anggota. Beragam faktor tentu saja memiliki efek yang signifikan atas tingkat ketepatan dan kebutuhan cara memimpin tertentu. Namun sayangnya, seringkali si pemimpin—sebagai pihak berkepentingan yang akan memilih di antara cara memimpin itu—tidak memiliki keleluasaan waktu untuk mengukur tingkat keefektifan dari masing-masing cara memimpin. Sebab ia dituntut keadaan untuk segera memutuskan suatu kebijakan tertentu, dan itu tidak bisa berlangsung lama.

Karena itulah, Hersey dan Blanchard mendasarkan analisisnya atas cara memimpin model situasional pada variabel pokok yang berdampak paling signifikan—dalam hal ini anggota. Dalam pembahasan sebelumnya, telah sekilas diuraikan bahwa tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, baik memandu dan mendukung, sangat bergantung pada pada sejauh mana taraf kematangan—atau dapat disebut pula taraf kemantapan—yang dimiliki oleh anggota-anggota yang ia pimpin. Taraf kemantapan itu dapat diukur melalui kapasitas kerja ketika menjalankan tugas,

kestabilan emosional, dan sebagainya.

Menurut Mulyasa (2002: 115), cara memimpin berdasarkan situasi yang digagas Hersey pada dasarnya dikembangkan dari model kepemimpinan tiga dimensi. Model ini mendasarkan diri pada relasi antara tiga variabel: tindakan yang menekankan tugas kerja (*task behavior*), tindakan yang menekankan keharmonisan relasi kerja (*relationship behavior*), dan taraf kematangan (*maturity*).

Tindakan yang menekankan tugas kerja dicirikan dari sikap atasan yang memberi instruksi pada anggotanya sesuai prosedur kerja dalam organisasi dari A sampai Z dan tidak boleh melenceng dari standar itu, di mana ia melakukannya dengan pengawasan yang ketat. Tindakan yang menekankan keharmonisan relasi dalam organisasi dicirikan oleh gaya pemimpin yang menggunakan pola interaksi dua arah antara dirinya dan sejumlah anggotanya. Pada titik ini, ia dengan senang hati mendengarkan segala kritik, saran, dan masukan dari mereka semua. Lalu, taraf kematangan pada dasarnya merupakan tingkat kapasitas dan kehendak anggota dalam menjalankan segala peran dan tugas yang dipercayakan kepadanya. Variabel ini menjadi variabel paling signifikan dan sangat berpengaruh dibanding dua variabel sebelumnya. Atas dasar itu, cara memimpin model situasional menekankan variabel kematangan ini sebagai titik pusat utama dalam analisisnya.

Berdasar sudut pandang ini, cara memimpin dikatakan baik apabila ia mampu menyesuaikan diri dengan kapasitas dan taraf kematangan anggota. Semakin anggota memiliki kapasitas yang mumpuni dan taraf kematangan yang baik, semakin perlu pula seorang atasan untuk meminimalisir tindakan yang mengarah pada orientasi target atau pun pencapaian kerja dan menciptakan kondisi semaksimal mungkin untuk perbaikan relasi kerja yang harmonis. Seandainya dalam proses perkembangannya, mereka makin menunjukkan fase kematangan yang terus membaik, si atasan perlu memikirkan untuk mengurangi porsi tindakannya, baik yang berorientasi tugas kerja atau pun relasi keharmonisan kerja. Lalu, apabila perkembangan terus menerus membaik dan anggota akhirnya mencapai fase kematangan yang bisa dibilang

nyaris utuh, si atasan sudah semestinya memberi mereka hak dan kewajiban untuk menelaah masalah dan mengambil kesimpulan dan keputusan secara mandiri.

Mulyasa (2002: 115) menegaskan lebih lanjut bahwa dalam cara-cara memimpin yang kiranya sesuai dan dapat digunakan dalam berbagai fase kematangan anggota dan paduan yang ajek antara tindakan yang menekankan pencapaian target kerja dan relasi yang harmonis, antara lain sebagai berikut.

a. Gaya Mendikte (*Telling*)

Pada dasarnya, model ini secara khusus bisa digunakan pada anggota yang memiliki fase kematangan yang masih rendah. Pada fase semacam ini, anggota masih membutuhkan instruksi yang konkret dan pemantauan yang ketat. Karena itulah, model dikte sangat cocok dengan kondisi yang seperti ini. Mengapa disebut “mendikte”? Jelas, sebab pada titik ini atasan—karena dituntut keadaan—mesti menjelaskan atau memberi instruksi soal apa yang harus dikerjakan, mengapa mesti dikerjakan, bagaimana standar operasional pengerjaannya, dan sebagainya. Karena itu, daripada menekankan pada relasi, model ini lebih menekankan aspek pengerjaan tugas dan capaian dari hal itu.

b. Gaya Menjual (*Selling*)

Umumnya, model ini digunakan pada anggota-anggota yang berada dalam fase kematangan rendah hingga sedang. Anggota pada titik ini memang punya kehendak yang bisa dibilang kuat ketika dipercaya melakukan tugas spesifik tertentu, sayangnya mereka tidak atau belum memiliki kapasitas dan *skill* yang mumpuni untuk melakukan kerja-kerja itu. Mengapa disebut “menjual”? Pada intinya, istilah ini disematkan karena ciri dari pendekatan yang diterapkan si atasan, di mana ia secara aktif menunjukkan apa-apa dan bagaimana mengerjakan sesuatu itu secara amat detail. Karena itulah, baik tindakan yang berdasar pencapaian target kerja dan penekanan pada relasi yang harmonis, keduanya dibutuhkan dalam model ini. Sebab kedua itu dibutuhkan guna meningkatkan kapasitas dan menjaga semangat anggota ketika melaksanakan tugas yang dipercayai itu.

c. Gaya Melibatkan Diri (*Participating*)

Jika sejumlah anggota sudah memiliki taraf kematangan yang sedang hingga tinggi, model ini kiranya bisa digunakan. Pada taraf kematangan seperti itu, secara umum anggota sudah memiliki kapasitas dan *skill* yang mumpuni, namun sayangnya mereka seringkali tidak atau belum memiliki kehendak dan rasa percaya diri yang besar. Kenapa disebut “melibatkan diri”? Sebab dalam model seperti ini, baik atasan dan anggota, kedua pihak memiliki peran yang sama dan seimbang dalam meneliti masalah, mencari jalan keluar, hingga mengambil langkah yang tepat untuk mengatasi persoalan. Tidak ada dominasi satu pihak di dalamnya, entah atasan maupun anggota. Karenanya, untuk menjaga dan meningkatkan kondisi seperti ini, tindakan-tindakan yang menekankan pencapaian kerja sudah tidak diperlukan lagi, dan hal yang justru perlu terus menerus ditingkatkan adalah pada soal tindakan yang menjaga relasi selalu tetap nyaman dan harmonis. Tindakan untuk menjaga relasi ini penting untuk melempangkan jalan interaksi yang dua arah, sehingga tidak ada keseganan antara satu sama lain di situ.

d. Gaya Mendelegasikan (*delegating*)

Apabila anggota secara umum sudah memiliki, baik kapasitas dasar dan kehendak yang kuat untuk melaksanakan tugas, model mendelegasikan sudah sepatutnya dipertimbangkan agar digunakan. Mengapa disebut “mendelegasikan”? Dikatakan demikian, sebab di titik ini anggota diberi keleluasaan untuk menelaah masalah, mengambil keputusan, dan menjalankan metode untuk mengatasi masalah itu secara mandiri dan hanya dilakukan pemantauan secara umum, itu pun jika diperlukan. Tentu, keadaan demikian hanya berlaku apabila organisasi sudah memiliki anggota yang sudah matang kedewasaannya, signifikan secara mental dan emosional. Tidak lagi diperlukan tindakan yang menekankan pencapaian kerja dalam model ini, dan itu juga berlaku bagi tindakan-tindakan yang menekankan relasi yang harmonis dan nyaman.

F. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Apa itu kepemimpinan transaksional? Menurut Komariah dan Triatna (2004: 75), kepemimpinan jenis ini merupakan cara-cara memimpin yang memberi perhatian besar pada penyelesaian kerja yang dilakukan anggota. Apa peran pemimpin dalam jenis ini? Biasanya, pemimpin atau atasan bertugas merancang apa-apa yang harus dikerjakan dan bagaimana standar operasional yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan itu. Setelahnya, staf dan sejumlah anggotalah yang akan melakukan segala pekerjaan itu sesuai bidang kerja mereka masing-masing.

Dalam model transaksional, penekanan utama peran atasan terdapat pada posisinya dalam kerja-kerja manajerial, sebab di tahap ini amat dibutuhkan kerangka kerja yang terstruktur, metodologis, dan sistematis. Ini utamanya dibutuhkan dalam saat ketika si atasan belum atau tidak memiliki staf dan anggota yang taraf kematangannya mumpuni. Pola kerjanya, yang jelas, sangat menekankan pada pencapaian target kerja, dan sebagai tambahan, bayaran yang didapat berdasarkan antusiasme, ketelitian, dan pengorbanan diri anggota dalam melaksanakan pekerjaan. Jika kita mempertimbangkan kondisi ini, tentu saja penekanan utama anggota melaksanakan segala kerjanya bukan pada kebutuhan mereka untuk mengekspresikan diri, melainkan soal bayaran tambahan yang kelak akan mereka dapatkan.

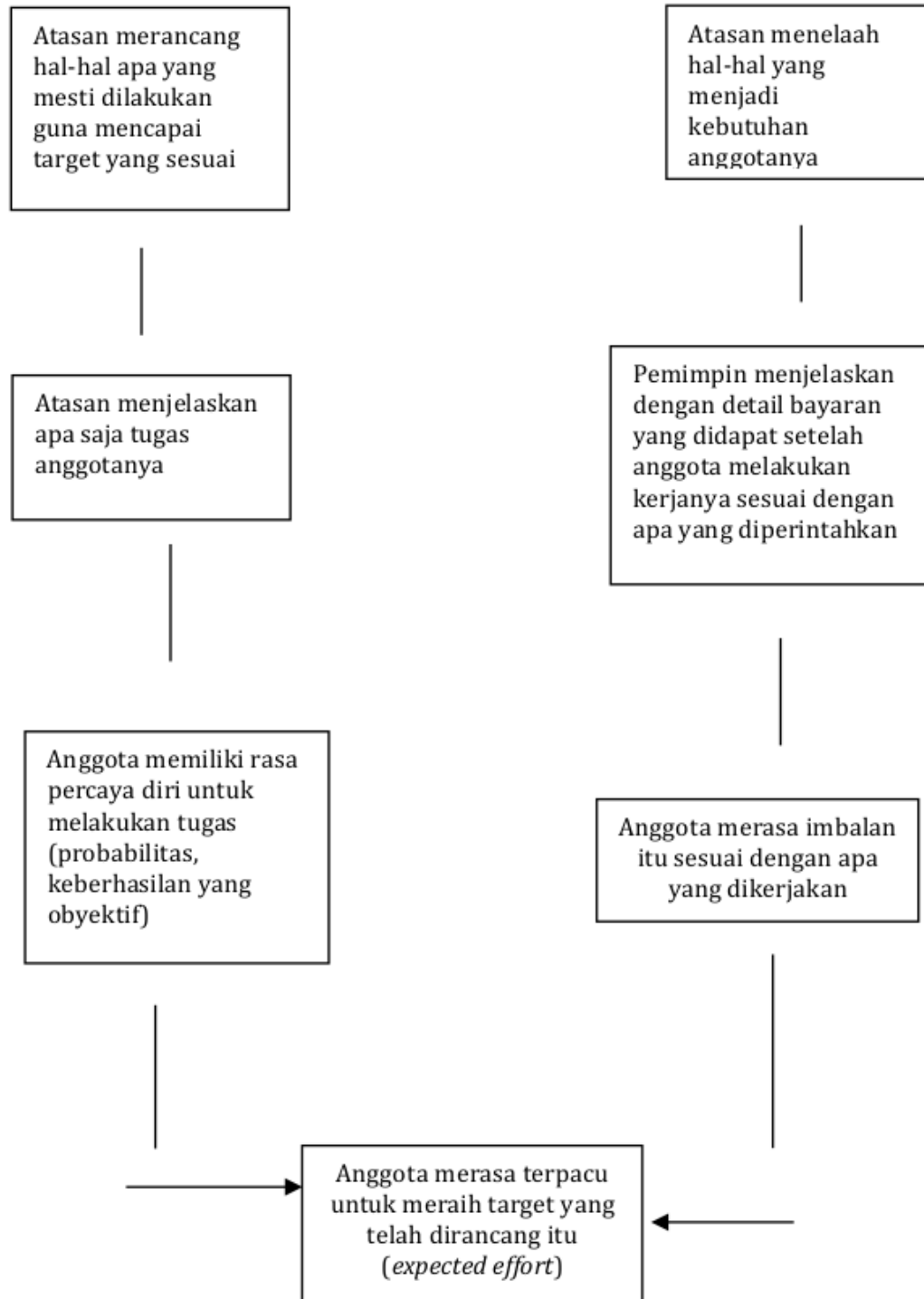
Cara memimpin model ini tidak memberi kebebasan pada anggota untuk menentukan keputusan dan menjalankan kerjanya secara mandiri. Sebab, sesuai taraf kematangan mereka yang tidak cukup mumpuni, memberi mereka kebebasan untuk menentukan sendiri hanya akan membuat mereka menjadi bingung apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, dan pun juga dapat membuat mereka mengerjakan sesuatu yang tidak jelas dan menghasilkan sesuatu yang bernilai.

Terkait relasi, model transaksional menerapkan pola sarat transaksi yang menguntungkan—atau dalam istilah lain, *mutual system of reinforcement*—antar kedua belah pihak, baik atasan dan anggotanya. Sebab, di satu sisi pemimpin mendapatkan hasil kerja

dari anggota ² sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan diinginkannya, sedangkan di sisi lain, anggota mendapatkan bayaran yang setimpal dengan apa yang telah ia kerjakan.

Model transaksional sangat menekankan peran atasan sebagai manajer handal yang merancang bagaimana anggota mengerjakan sesuatu tugas. Namun, sekiranya patut diingat, bahwa atasan mesti merancang ⁶⁹ sedetail mungkin apa-apa yang harus dikerjakan itu agar sesuai dengan posisi dan peran masing-masing anggota atau pun divisi kerja mereka. Agar tidak terjadi kekeliruan yang fatal, di mana anggota mengerjakan apa yang tidak seharusnya ia kerjakan, dan karena itu hasil pekerjaannya justru berantakan.

Di bawah ini adalah model kepemimpinan secara skematis yang dijelaskan oleh Hoover (1991) dan Leitwood (1992).

Gambar 2.6 Cara Memimpin Model Transaksional

Jika menelaah gambar di atas, kita dapat menemukan bahwa sikap anggota sebagaimana ditunjukkan itu digambarkan layaknya manusia X dalam konsep X-Y McGregor. Pada konsep McGregor itu dijelaskan bahwa anggota seringkali cenderung menjauhkan diri mereka dari pekerjaan dan mereka relatif bahagia jika mereka berada dalam kondisi itu, apalagi jika kondisi itu berlangsung secara terus menerus. Dengan demikian, jika dihadapkan pada kondisi seperti ini, sudah semestinya atasan secara rutin memantau dan kemudian memandu mereka, bahkan dapat pula memberi hukuman dan tekanan pada mereka jika dibutuhkan.

Atasan yang cenderung menyukai model transaksional kerap umum berasumsi bahwa anggota itu pada dasarnya relatif suka apabila mereka diberi arahan tertentu dan kerja-kerjanya diatur sedemikian rupa olehnya, ketimbang mereka dikerahkan untuk mengambil sendiri keputusan secara mandiri dan bertanggung jawab atas tindakan yang dipilih itu. Makanya, bila berhadapan dengan pola kerja yang transaksional semacam ini, tidak tepat kiranya jika anggota diberi keleluasaan untuk menelaah dan memutuskan sendiri apa yang harus mereka lakukan.

Sebagian ahli lain juga beranggapan bahwa cara memimpin model transaksional merupakan sugesti bersama—atau dengan kata lain, *contingent reinforcement*—dalam bentuk penghargaan dan hukuman yang sudah sama-sama disepakati sebelum segala proses kerja itu dimulai. Seandainya anggota dapat mencapai hasil seperti yang telah ditargetkan sebelumnya, ia akan mendapatkan penghargaan yang setimpal, dalam hal ini bayaran finansial. Namun sebaliknya, jika anggota tidak mampu mencapai hasil seperti yang telah ditargetkan dan pun kinerjanya buruk, maka apa yang ia dapat adalah hukuman yang setimpal pula, dan ia bisa mengambil macam-macam bentuk.

Atasan yang cenderung menyukai model transaksional juga memiliki ciri khusus, misalnya tidak suka untuk membagikan pengetahuan dan kapasitas kerja yang ia miliki. Biasanya, alasan yang mendasari itu adalah karena mereka takut suatu saat justru

mereka akan dikoreksi atau bahkan dikritik oleh anggota mereka, sebab mereka menekankan kondisi kerja sarat tugas dan tidak memerhatikan kondisi-kondisi kemanusiaan anggota yang lain.

G. Kepemimpinan Tradisional Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional—sebagian lain seringkali juga menyebutnya kepemimpinan inspirasional—pada mulanya digagas Burns (1978). Namun saat ini sudah banyak riset lanjutan lain yang mengembangkan itu, dan umumnya mendasarkan pijakan pada tipe yang dikonseptualisasikan Bass (1985, 1996) ketimbang tipe-tipe yang lain. Gagasan utamanya, konsepsi ini hendak menarik pembatas tegas dengan konsep transaksional. Dengan kata lain, ada perbedaan yang besar dan signifikan dari kedua macam konsep kepemimpinan ini. Meskipun keduanya sama-sama berpatokan pada aspek respons anggota dan soal bagaimana atasan memengaruhi anggota-anggota itu.

Dalam model transformasional, apa yang hendak dibentuk dan diciptakan pemimpin kepada anggota adalah rasa percaya, setia, kagum, dan hormat mereka terhadap pemimpinnya. Apabila anggota-anggota itu merasakan hal demikian, mereka biasanya akan cenderung terdorong untuk mengerjakan sesuatu yang dipercayakan pada mereka dengan sungguh-sungguh. Lebih jauh, Bass menjelaskan bahwa si atasan ini bisa melakukan beberapa hal untuk mendorong tingkat antusiasme dan kesungguhan anggota, antara lain: (a) menjelaskan pada anggota hingga mereka sadar bahwa hasil dari apa yang mereka kerjakan itu bermakna penting; (b) menjelaskan pada anggota betapa pentingnya mendahulukan kepentingan bersama ketimbang mendahulukan kepentingan individual semata; dan (c) memahami pula berbagai kebutuhan anggota yang esensial, seperti finansial, rasa nyaman, perhatian, dan sebagainya. Berbeda dengan model transformasional, model transaksional lebih menekankan pada pencapaian target kerja ketimbang perasaan-perasaan personal anggota. Sekalipun model transaksional juga dapat membuat anggota mematuhi atasan, namun sikap semacam itu sifatnya sangat formal, kaku, dan itu tidak berlandaskan pada penghormatan yang sungguh-sungguh,

melainkan lebih pada formalitas dan tuntutan kerja dan pun insentif.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional, menurut Bass (1985), pada dasarnya memiliki perbedaan. Namun yang patut diperhatikan, kedua proses itu tidaklah eksklusif satu sama lain. Cara memimpin model transformasional tentu saja lebih menekankan pada tindakan-tindakan yang mengarah pada relasi dan pembentukan iklim kerja yang nyaman, dan hal ini tidak menjadi perhatian utama cara memimpin model transaksional. Tapi, seorang pemimpin yang ideal sejatinya mesti menerapkan kedua model kepemimpinan itu secara bergantian satu sama lain, tergantung kondisi macam apa yang sedang ia hadapi.

Dalam prosesnya, cara memimpin model transformasional eksistensinya dibutuhkan di antara zaman yang sangat dinamis dan tidak mudah diprediksi ini. Zaman kita sekarang bukanlah masa yang sama ketika manusia cenderung pasif pada kenyataan, melainkan zaman baru di mana manusia berkembang nalar dan kesadarannya untuk menelaah dan menuntut sesuatu yang sudah seharusnya ia dapatkan. Maslow, dalam istilah motivasinya yakin bahwa manusia dalam zaman di mana kita tinggal ini merupakan makhluk yang benar-benar memiliki hasrat untuk mengekspresi diri. Hasrat itu kelak menyebabkan mereka lebih menghargai manusia dan nilai-nilai kemanusiaannya.

Konsep menghargai diri memang menjadi dasar dari cara memimpin model transformasional. Hal lain yang juga sangat diperhatikan adalah metode yang digunakan atasan untuk melakukan tindakan-tindakan yang sesuai dengan semangat zaman manusia pada masa ini, di mana itu telah menjadi bahan kajian ilmu manajemen dan kepemimpinan. Artinya, si atasan mesti *update* terhadap kajian-kajian terbaru yang telah dilakukan disiplin ilmu itu. Secara umum, sejumlah disiplin ilmu yang disebutkan di atas berasumsi bahwa ada hubungan saling memengaruhi yang signifikan antara manusia, kinerja, dan perkembangan organisasi.

Danim (2005: 218-228) berpendapat bahwa kapasitas seorang pemimpin untuk melakukan transformasi (melakukan terobosan-terobosan baru, misalnya) dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi—dalam hal ini, sekolah—adalah sesuatu yang mutlak diperlukan, apalagi jika model kepemimpinan sekolah itu dilakukan secara MBS.

Kita tahu, istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, artinya mengubah suatu hal tertentu menjadi suatu bentuk lain yang berbeda dari bentuknya yang semula. Ambil contoh, mengubah apa yang sebelumnya hanyalah berupa visi menjadi kenyataan konkret, mengubah sumber panas menjadi energi, mengubah sesuatu yang mulanya hanya bersifat potensial menjadi sesuatu yang bersifat aktual, mengubah apa yang belumnya laten menjadi sesuatu yang menifes, dan banyak contoh lain. Dengan kata lain, bisa dibilang bahwa transformasi itu di dalamnya terkandung makna sifat untuk melakukan kerja-kerja tertentu, yang akibatnya dapat mengubah objek kerja sebelumnya menjadi se bentuk objek lain yang baru.

Berdasarkan pandangan di atas itu, kepala sekolah yang transformatif adalah kepala sekolah yang dapat mengubah apa saja sumber daya potensial yang ada dalam lingkup sekolahnya, entah itu manusia (guru, staf, murid, wali murid, dan sebagainya) hingga segala keadaan potensial lain yang ada di sekelilingnya. Itu semua ia lakukan semata-mata untuk melakukan perubahan wajah sekolah ke arah yang lebih baik lagi.

Sebagaimana cara memimpin model lain, pemimpin yang menggunakan cara ini juga tidaklah bekerja dan mencapai tujuan organisasi secara sendiri. Ia membutuhkan orang lain, dan itu sifatnya mutlak. Melalui orang lain—atau dalam hal ini anggota—itulah ia mengubah sejumlah potensi dan sumber daya yang ada hingga sampai pada taraf optimum, di mana taraf itu sebelumnya telah direncanakan secara matang. Adapun sumber daya-sumber daya itu bisa macam-macam bentuknya: entah itu sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sumber keuangan, atau pun variabel-variabel eksternal organisasi yang lain. Jika organisasi itu wujudnya adalah sekolah, sumber daya manusia yang ada ialah si

pemimpin, staf karyawan, guru, tenaga ahli, murid, wali murid, dan lain sebagainya.

⁷³ Leithwood, dkk. (1999) menulis, *"Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools."* Dengan kata lain, Leithwood, dkk. menegaskan bahwa cara memimpin model transformasional itu pada dasarnya mengarahkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi melalui aktifitas ¹⁷⁰ semacam pembinaan dan pengembangan, mengembangkan visi dan misi yang disepakati secara bersama-sama, hingga membangun budaya sekolah yang edukatif hingga budaya itu dihayati betul-betul pelaksanaannya.

Cara memimpin model transformasional nyatanya memang sangat baik diterapkan. Sayangnya, baik pembahasan maupun kajian lebih lanjut mengenai model itu masih sangat minim ditemukan di negara ini. Padahal model itu sudah cukup lama ada dan berkembang. Kondisi ini terjadi akibat banyaknya ahli yang tetap saja memegang teguh kajian dan teori lama, tanpa mengikuti secara *update* perkembangan kajian terkait kepemimpinan yang baru. Kebanyakan sejumlah ahli cenderung tetap menggunakan dan juga menelaah model-model kepemimpinan seperti gaya yang menekankan tindakan otoriter, demokrasi, demokrasi semu, situasional, dan lain sebagainya. Namun, perilaku demikian tidak baik untuk perkembangan ilmu pengetahuan, dan khususnya kajian kepemimpinan itu. Sekarang, sudah saatnya sejumlah pemimpin, khususnya kepala sekolah, untuk mulai mencoba cara memimpin model transformasional dalam rangka meningkatkan kualitas kerja organisasi sekolahnya.

Hari ini, kita cukup terbantu dengan persediaan kajian yang telah dilakukan sejumlah ahli terkait model kepemimpinan transformasional yang dilakukan di lembaga-lembaga sekolah. ³⁸ Beberapa nama yang sudah tidak asing, antara lain Maehr dan Anderman (1993), Maehr dan Fyans (1989), dan pun Maehr dan Midgley (1991 dan 1996). Apa yang sejumlah peneliti itu temukan dan kembangkan dalam riset mereka ialah soal efidensi impresif yang secara riil dan aktual menjelaskan bahwa faktor-faktor

mediasi dan budaya yang ada di sekolah merupakan salah satu alasan tenaga pendidik mendedikasikan dirinya secara penuh untuk mengajar, dan dedikasi itu akan pula membuat peserta didik terpacu untuk belajar dan terus belajar.

³⁶ Kebudayaan sekolah yang berdampak positif (*positive school culture*) seringkali dikaitkan dengan dorongan belajar dan capaian prestasi tinggi yang diraih siswa. Selain itu, ia juga dikaitkan dengan peningkatan kerja sama dan solidaritas antar pendidik, dan juga mampu merekonstruksi motivasi dan semangat guru dalam pekerjaannya sebagai tenaga pendidik. Segala aktifitas belajar mengajar yang berlangsung di dalam kelas ditentukan utamanya oleh semangat guru dalam pekerjaannya ini. Kondisi kelas bisa saja aktif atau pun pasif, bisa juga sangat kondusif dan sebaliknya, dan itu semua tergantung oleh dorongan dan perasaan guru terhadap pekerjaannya. Sebagai satu kesatuan sistem sekolah, semangat guru dan dedikasinya terhadap pekerjaan bukanlah sesuatu yang independen dengan faktor-faktor lain. Dedikasi guru itu sangat erat kaitannya dengan cara memimpin macam apa yang diterapkan oleh kepala sekolah.

Menurut Burns (1978) dalam Komariah & Triatna (2004: 77), cara memimpin model transformasional sesungguhnya merupakan suatu proses yang kompleks dan saling bertautan satu sama lain, di mana atasan dan anggota selalu berusaha untuk meningkatkan kapasitas dan keefektifan pola kerja ke taraf yang terus menerus lebih baik dari sebelumnya. Atasan yang ideal sejatinya adalah ia yang mampu dan memiliki kesadaran yang kritis terhadap taraf kemajuan organisasi dan kinerja anggota yang ia pimpin. Dengan kesadaran semacam itu, ia akan berusaha untuk meningkatkan taraf itu, melalui tindakan-tindakan yang menekankan interaksi yang intim seperti memotivasi anggota dan menjelaskan visi misi organisasi yang hendak diraih. Ia juga mesti sering menjelaskan perihal nilai-nilai yang erat hubungannya dengan moral anggota, seperti kemanusiaan, keadilan, kemerdekaan, dan sebagainya, di mana itu semua dijelaskan dalam bahasa yang sopan dan sikap yang ramah.

Umumnya, seorang pemimpin yang menggunakan model transformasional merupakan tipe pemimpin inovatif, visioner, dan berbagai strategi yang ia rancang untuk meningkatkan kinerja organisasi tidak dilakukan semata untuk masa sekarang, tetapi lebih dari itu juga untuk mempersiapkan segala kondisi dan rintangan yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Seorang pemimpin transformasional adalah juga sekaligus berperan sebagai agen perubahan, di mana ia menjadi salah satu poros penting untuk mendongkrak kemajuan organisasi. Selain itu, ia juga memainkan peran sebagai katalisator yang menjadi penghubung bagi kemajuan organisasi ke arah masa depan yang terus lebih baik, penghubung bagi laju performa sumber daya manusia yang ada di sekitarnya, dan pula sebagai pemicu dari segala gerak perubahan yang berlangsung dalam tubuh organisasi.

Covey (1989) dan Peters (1992) menegaskan bahwa pemimpin yang transformatif pada umumnya adalah individu yang visioner. Artinya, ia menelaah masa kini, memperkirakan masa depan, dan merancang segala strategi yang dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja anggota dan organisasi di hari depan. Pada titik ini, si pemimpin benar-benar memiliki gambaran yang jelas terkait apa yang berpotensi akan terjadi di hari esok, dan sudah menyiapkan formula-formula khusus untuk mengatasi problem atau pun perubahan-perubahan zaman yang berlangsung dengan sangat dinamis.

Seorang atasan yang transformatif memiliki keyakinan bahwa visi misi organisasi adalah sesuatu yang bernilai luhur jika itu semua dipikirkan, ditelaah, disusun, dan diputuskan oleh semua anggota yang ada dalam organisasi itu. Tindakan demikian bermakna penting, karena dengan melibatkan semua anggota, mereka relatif akan memiliki rasa kebersamaan, keterikatan, tanggung jawab, dan komitmen untuk melaksanakan visi misi yang sama-sama telah dirancang itu.

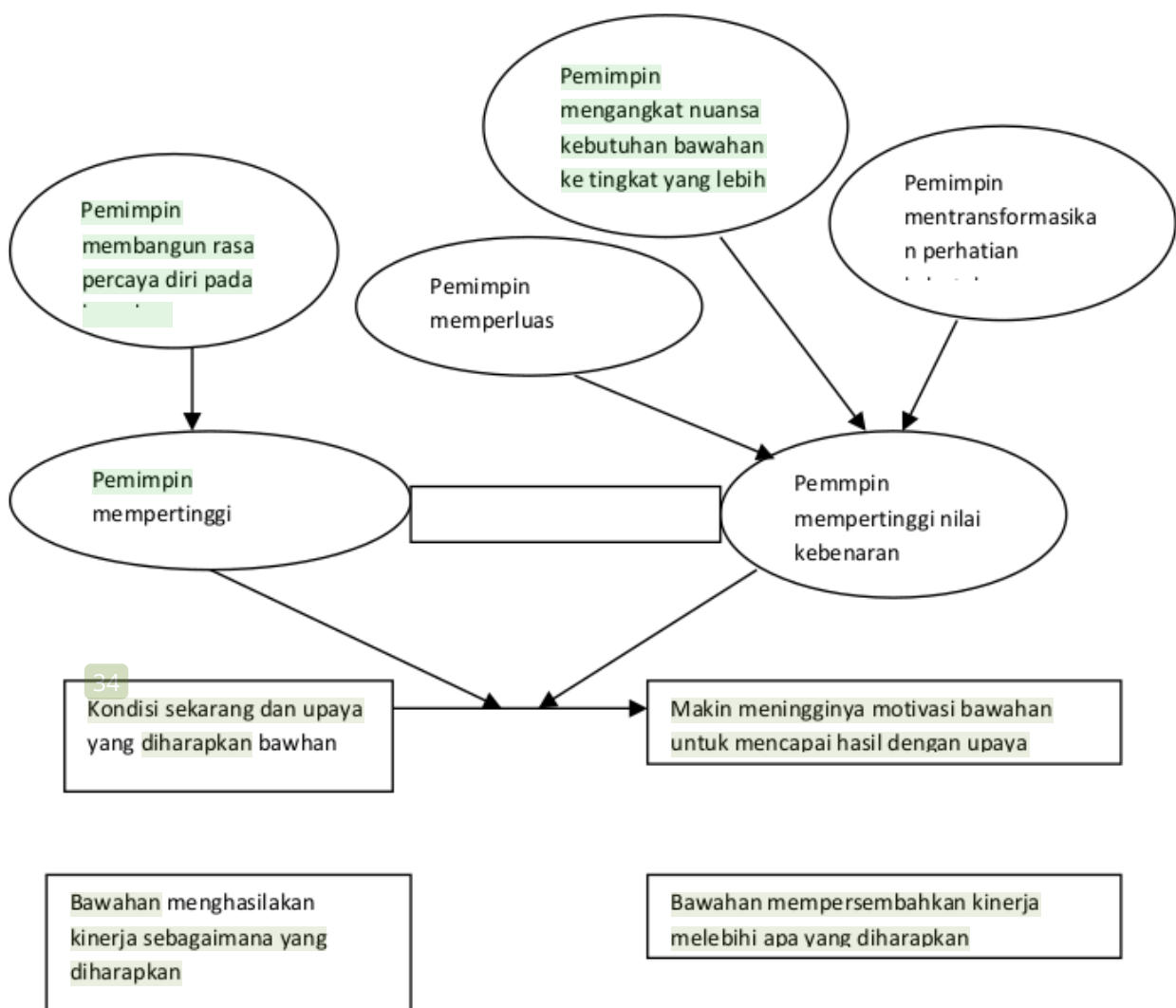
Menurut Sergiovanni (1990) dalam Komariah (2004: 78), arti pesan dan tindakan-tindakan tersirat yang dilakukan oleh atasan yang transformatif lebih signifikan dan berdampak kuat ketimbang sejumlah sikap yang dilakukan secara aktual. Segala norma dan nilai

yang paling dipercaya, bermakna, dan sangat dijunjung tinggi oleh atasan merupakan sesuatu yang tak ternilai harganya. Sejumlah norma dan nilai itu secara potensial bisa ditempatkan sebagai referensi utama ketika hendak menentukan visi misi dan nilai dasar (*basic values*) dari sebuah organisasi.

Tentu saja, salah satu tugas seorang atasan yang transformatif adalah mengubah apa-apa saja nilai-nilai dasar dan juga tujuan utamanya ke dalam kenyataan yang konkret. Ketika dihadapkan pada masalah, ia adalah orang pertama dalam organisasi yang menganalisa masalah, mencari penyebab, dan jalan keluar untuk mengatasinya.

Secara umum, Bass (1994) dalam Komariah (2004: 78) memberi gambaran umum model kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

Gambar 2.7 Model Kepemimpinan Transformasional



Sumber: Bass dan Viola (1994)

10 Allah Swt. berfirman dalam surat Al-Fath (48) ayat 29, yang artinya:

Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah tegas terhadap orang kafir; tetapi berkasih sayang sesama mereka, namun lihat mereka ruku, sujud, dan mencari karunia Allah dan keridhaannya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu buah lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang Mu'min). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar (Al-Fath [48] ayat 29).

Ali bin Abi Thalib ra, mengatakan: "Bahwa Rasulullah Saw. seorang yang paling lapang dada, menjaga baik-baik ucapannya, amat lembut perangnya dan bersikap sangat hormat dalam pergaulan."

Jika sekilas menelaah firman Allah dan hadis di atas, kita dapat mengetahui bahwa tiap-tiap pemimpin pada dasarnya akan mampu memimpin organisasinya dengan baik apabila mereka memiliki beberapa kriteria utama, antara lain: (a) memiliki tingkat kecerdasan di atas rata-rata sehingga ia bisa menelaah, menyaring, dan memutuskan langkah yang paling tepat diambil organisasi; (b) memiliki kestabilan emosional, di mana itu dapat membuatnya tidak labil ketika dihadapkan oleh berbagai situasi yang menekan sekalipun, dan pun dapat memilah segala persoalan berdasarkan tempatnya masing-masing; (c) mampu berinteraksi dengan baik, khususnya ketika berhadapan dengan anggota, sehingga pola komunikasinya menyebabkan anggota merasa nyaman dan

dihargai; (d) memiliki kapasitas untuk memobilisasi anggota dalam rangka mengerahkan mereka untuk kerja-kerja khusus dan spesifik yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diidamkan oleh organisasi; (e) memiliki kapasitas manajerial yang layak dan mumpuni untuk menanggapi segala kompleksitas problem yang sedang berlangsung di tengah-tengah kehidupan masyarakat.

44
Perbedaan Konstruksi Perilaku Kepemimpinan Transformasional
dan Kepemimpinan Transaksional

Pengemuka		Transformasional		Transaksional
Bass dan Avilio (1997)	1.	Atribut-atribut pengaruh ideal	1.	Kontingensi ganjaran
	2.	Perilaku pengaruh ideal	2.	Manajemen dengan pengecualian aktif
			3.	Manajemen dengan pengecualian pasif
	3.	Motivasi inspirasional		
	4.	Stimulasi intelektual		
5.	Individualisasi konsiderasi			
Bass (1985)	1.	Kemampuan memotivasi lebih tinggi	98 1.	Kemampuan memotivasi moderat
	2.	Kinerja lebih baik	2.	Kinerja moderat

95
Sebagaimana telah kita bahas sebelumnya, terdapat perbedaan yang signifikan antara cara memimpin model transformasional dan transaksional. Namun perbedaan itu tidak berarti keduanya saling berjarak satu sama lain. Tindakan-tindakan yang berbeda antara model transformasional dan transaksional seringkali dipilah tidak

berdasarkan apa yang hendak mereka raih sebagai hasil akhir dari tindakan mereka, namun pada ciri-ciri tindakan. Model yang satu lebih pada dorongannya untuk melakukan perubahan, model yang satunya lebih pada motivasi berlandas transaksi.

Kedua model kepemimpinan juga dapat dipadukan, dan jika itu dilakukan, maka akan menghasilkan sesuatu yang oleh Bass dan Avilio(1997) sebut dengan "*full range leadership model*." Problem utamanya tidaklah terletak pada hal-hal seputar relasi yang saling melengkapi atautkah saling menegasikan antara satu sama lain. Namun, yang utama justru adalah soal peran kondisi-kondisi tertentu yang mengakibatkan pemimpin mesti memilih untuk menggunakan model mana dari kedua model tersebut.

Jajaran gaya (*style range*) seseorang adalah kadar sejauh mana yang bersangkutan dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Para pemimpin berbeda dalam kemampuan menyesuaikan gaya mereka dalam situasi yang berbeda-beda. Sebagian pemimpin cenderung hanya dapat menerapkan satu gaya saja: orang-orang yang kaku seperti ini cenderung hanya efektif dalam situasi di mana gaya mereka sesuai dengan lingkungan. Para pemimpin yang lain dapat memodifikasi perilaku mereka agar sesuai dengan salah satu dari keempat gaya dasar tersebut; yang lainnya lagi dapat memanfaatkan dua atau tiga gaya. Pemimpin yang luwes memiliki kemungkinan yang efektif dalam berbagai situasi. Disini pentingnya kemampuan diagnostik bagi pemimpin tidak dapat diabaikan, karena hal itu merupakan kunci adaptabilitas.

H. Implementasi Gaya Kepemimpinan di Sekolah Dasar

Pada rentang waktu yang cukup lama, hal-hal yang paling sering ditelaah ketika meriset soal seputar kepemimpinan ialah corak dan watak dasar dari kepemimpinan itu. Argumen utama yang diyakini pada waktu itu adalah bahwa terdapat ciri-ciri yang khas dimiliki oleh model kepemimpinan yang efisien, misalnya kharisma, kemampuan berjejaring, dan sebagainya.

Kapasitas yang dimiliki oleh individu—dalam hal ini pemimpin—dianggap bisa berpindah secara elastis pada berbagai keadaan. Kapasitas ini dapat mengambil bentuk kecerdasan, kedewasaan emosional, dan sebagainya. Jelas saja, kapasitas semacam itu tidaklah dimiliki oleh semua orang. Karena itulah, sebagian ahli menganggap bahwa orang-orang dengan kapasitas mumpunilah yang berpotensi memainkan peran sebagai pemimpin yang efektif. Pandangan semacam ini berasumsi bahwa jika dapat menggali bagaimana cara yang paling tepat untuk menakar kapasitas umum yang mesti dimiliki seorang pemimpin (dalam arti kapasitas yang sudah ada sejak lahir), maka kita akan dapat mencacah antara orang-orang yang berjiwa pemimpin dan orang-orang yang tidak memiliki jiwa itu. Pada titik ini, jika diartikan bahwa kapasitas itu memang sudah ada sejak lahir, maka pembinaan-pembinaan yang banyak dibuat untuk mengasah daya kepemimpinan sama saja akan sia-sia belaka. Tentu saja, argumen semacam ini tidak sepenuhnya benar dan secara ilmiah belum bisa dibuktikan secara kuat. Tidak ada pemimpin yang sedari lahir ditakdirkan sebagai pemimpin, melainkan mereka justru ditempa oleh banyak sekali hal. Dan itu juga berlaku bagi pemimpin lembaga sekolah, dalam hal ini kepala sekolah.

Tentu, bukan perkara mudah menjadi kepala sekolah. Dalam posisinya sebagai pemimpin, ia memainkan fungsi yang signifikan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya yang ada, sehingga sumber daya itu menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap peningkatan iklim sekolah yang baik. Untuk bisa memerankan posisi sepenting itu, ia mestilah seorang individu yang berwawasan luas dan memiliki kapasitas individual yang mumpuni untuk merancang program belajar mengajar yang sarat berisi ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), di mana itu pula didasari dengan iman dan takwa (imtak) yang kokoh. Karenanya, program yang dirancang baik oleh kepala sekolah dan seluruh jajarannya mesti disusun sedemikian rupa dan sematang mungkin (Panduan Pengelolaan Sekolah Dasar, 2006: 1).

1. Tiga Pendekatan

Melihat kompleksitas persoalan yang menggelayuti SD, menurut Prof. Dr. Dodi Nandika, MS, Sekretaris Jenderal Pendidikan Nasional, dalam membangun SD ke depan kita mengacu pada tiga pendekatan. Pertama, kita harus membuka mata lebar-lebar terhadap masalah dan tantangan SD terkini di SD, mulai persoalan akses, sarana dan prasarana yang kurang, guru yang kurang kompeten, manajemen skil kepala sekolah yang kurang memadai, buku-buku yang kurang memadai atau belum tersedia, dan lain-lain. Persoalan-persoalan itu tidak harus kita tutup-tutupi, karena akan menjadi pijakan dalam menemukan solusinya.

Kedua, kita harus dinamika dan isu-isu strategis dalam lingkup regional maupun global, misal *education for all* (EFA), hak asasi manusia (HAM), demokratisasi, *good governance*, kepekaan terhadap lingkungan, dan lain-lain. Arah pendidikan ke depan tidak bisa lepas dari dinamika global tersebut. Ketiga, amanat konstitusi yang dengan tegas menyatakan bahwa kita harus mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini, kata Dodi, jenjang SD merupakan tonggak pertama yang membuat agar anak-anak bangsa nanti menambah ilmunya, memperkuat wawasan kebangsaannya, memperkuat akhlak mulianya, mempertajam kepekaan terhadap seni, dan meningkatkan kepekaan hatinya (Anam, 2006: 11-12)

2. Tugas dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar

Tugas kepala sekolah SD menurut standar pengelolaan pendidikan 2006, antara lain: (a) menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; (b) merumuskan tujuan target mutu yang akan dicapai; (c) bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran; (d) melakukan komunikasi atau kerja sama dengan orang tua murid dan masyarakat; (e) bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum; (f) menciptakan lingkungan pembelajaran efektif, bermakna, menyenangkan, dan kreatif; (g) bekerjasama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat; (h)

menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada dalam sekolah; (i) menganalisis tantangan dan peluang yang dihadapi sekolah; dan beberapa tugas lainnya.

Lalu, kinerja kepala sekolah SD mencakup: (a) ²kepemimpinan, dengan indikator pengambilan keputusan, keterbukaan/demokrasi, pola hubungan atasan dan bawahan, pengembangan masyarakat belajar; (b) manajemen, dengan indikator seperti pengelolaan pembelajaran, ketegasan, fasilitas dan keuangan; (c) kepribadian, dengan indikator: kedisiplinan, etos kerja, kerja sama, inisiatif, tanggung jawab, kejujuran, prestasi kerja (Panduan Pengelolaan Sekolah Dasar, 2006: 34-35).

3. Gaya Kepemimpinan di Sekolah Dasar

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, terdapat banyak model kepemimpinan, dan ragam model itu pada dasarnya dapat dipakai ³⁹kepala sekolah untuk menciptakan iklim sekolah yang nyaman dan edukatif. Secara khusus, adapula beberapa konsep kepemimpinan yang dirancang di sekolah dasar, salah satunya adalah cara memimpin model dua dimensi (*two dimensional leadership*).

Dalam model kepemimpinan ini, terdapat dua kecenderungan tindakan yang ³¹dilakukan oleh seorang pemimpin lembaga sekolah, dalam hal ini kepala sekolah. Pertama, tindakan yang menekankan pada pencapaian kerja sesuai yang ditargetkan (*task oriented*). Kedua, tindakan yang menekankan pada relasi antar anggota dalam lingkup sekolah yang nyaman dan harmonis (*people oriented*).

Pemimpin yang cenderung *task oriented* adalah jenis yang mementingkan pada tupoksi tiap anggota, perencanaan dan penerapan program kerja yang sesuai, pola organisasi yang ketat dan tetap, hingga tata cara yang jelas dalam mencapai visi misi. Sedangkan pemimpin yang cenderung *people oriented* adalah jenis yang mendahulukan relasi tiap-tiap anggota yang kekeluargaan, mendasarkan segala aktifitas pada rasa saling percaya, menghargai

satu sama lain, kenyamanan relasi baik antara pemimpin dan anggota maupun antara anggota dan anggota (Owens, 1991).

Jika ditelaah berdasar kecenderungan tindakan pemimpin di atas, model kepemimpinan pada dasarnya bisa digolongkan ke dalam 4 kuadran: kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV. Model kepemimpinan kuadran I merupakan cara memimpin yang secara ketat menekankan pada *task oriented* dan *people oriented* yang sama-sama intens. Model ini seringkali pula dikenal dengan sebutan *integrated leadership*. Model kepemimpinan kuadran II merupakan cara memimpin yang menekankan pada *task oriented* yang maksimal dan *people oriented* yang sangat minim. Model ini seringkali pula dikenal dengan sebutan *task oriented leadership*. Model kepemimpinan kuadran III ialah cara memimpin yang menekankan pada *task oriented* dan *people oriented* yang sama-sama minim. Model ini seringkali dikenal dengan sebutan *impoverished leadership*. Model kepemimpinan kuadran IV ialah cara memimpin yang menekankan pada *people oriented* yang maksimal dan *task oriented* yang sangat minim. Model kepemimpinan ini seringkali pula dikenal dengan sebutan *oriented leadership* (Hoy & Miskel, 1982).

Ketika menjalankan peran utamanya sebagai pemimpin yang bertanggungjawab atas keberlangsungan iklim sekolah yang efektif, kepala sekolah bisa saja menggunakan beberapa cara memimpin yang sudah diulas di atas, atau pun memilih salah satu di antara beberapa model itu. Namun, masih belum terdapat kesepakatan soal manakah di antara beberapa model di atas itu yang menjadi model paling baik untuk diterapkan. Tentu saja, tingkat keefektifan masing-masing model itu akan tergantung pada situasi dan kondisi yang secara khusus dimiliki oleh masing-masing sekolah yang sedang dipimpin.

Daftar Rujukan

Ahmadi, Abu. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: CV. Toha Putra.

¹⁵⁹ Amirullah. Hanafi, Rindayah. 2002. *Pengantar Manajemen*. Malang: Graha Ilmu.

⁵⁸ Al Munawar, Said Agil Husin. 2003. *Aktualisasi Nilai-nilai Qur'ani dalam Sistem Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.

Anam, Saiful. 2006. *Pergulatan Mengejar Ketertinggalan*. Solo: PT Wangsa Jatra Lestari.

⁹¹ Arifin, Imron. 1999. *Jurnal, Manajemen Pendidikan, Tahun 9, Nomor 1, Agustus*.

¹⁴⁸ Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

⁴³ Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara karya Aksara.

Fadjar, H.A. Malik. 1993. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Adty Media.

⁸⁸ Komariah. Triatna, Cepi. 2004. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bandung: Bumi Aksara.

Kast, E, Fremont. Rosenzweig, E. J. Penerjemah Ali, Hashmi. ⁶⁷ 1990. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

² Gillies, R.N., Dee Ann. *Manajemen Keperawatan, Suatu Pendekatan Sistem*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.

¹⁴ Hersey, Paul and Blanchard, Kennet H. 1977. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Hersey, Paul and Blanchard, Kennet H. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrachman dan Husnan Suad. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Indrafachrudi, Soekarto. Soetopo, Hendyat. 1989. *Administrasi Pendidikan*. Malang: IKIP Malang.
- Mutohar, Prim Masrokan. 2007. *Jurnal, Ilmu Pendidikan*, Tahun 34, Nomor 1, Januari.
- Materi Pelatihan Kepala Sekolah dan Pengawas 3C*. 2006. Batu. Hotel Royal Orchid. Kemitraan Pendidikan dasar Indonesia-Australia (IAPBE).
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*. 2002. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Panduan Pengelolaan Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Pedoman Penciptaan Suasana Sekolah yang kondusif*. 2002. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Purwanto, Ngalim. 1973. *Administrasi dan Supervisi pendidikan*. Bandung: Remadja karya.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Siswanto, H.B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Bandung: Bumi Aksara
- Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan Dasar teoretis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.

- Stoner, J.A.F., Freeman R.E. and Gilbert JR, D.R.. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- 66 Soemanto, Wasty & Soetopo, Hendyat. 1982. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Trianingsih, Emy. 2004. *Jurnal, Manajemen Pendidikan*, Tahun 17, Nomor 1, Maret.
- 79 Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Veithzal Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wiraputra, R. Iyeng. 1973. *Beberapa aspek dalam Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- 68 Winardi, S.E. 2000. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- 52 Wiyono, Budi, Bambang. 2000. *Jurnal, Ilmu Pendidikan*, Tahun 27, Nomor 1, Januari.
- 118 Yukl, G. 1989. *Leadership in Organization (Second edition)*. Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 15 Yukl, G. 1999. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (edisi Indonesia)*. Jakarta: Prentice-Hall Inc.

BAB III

FUNGSI DAN TUGAS

KEPALA SEKOLAH DASAR

A. Pendahuluan

Sikap, karakter, bakat dan minat manusia sangat perlu untuk diasah sejak masih kecil. Masa-masa kecil anak manusia menjadi fase penting bagi perkembangan dan kemajuan ia di masa depan. Pada titik ini, kita dapat melihat peran signifikan yang dilakukan sekolah dasar (SD) sebagai ruang mengasah karakter, bakat, dan minat itu. Dengan memerankan fungsi sepenting itu, kualitas lembaga pendidikan, dalam hal ini SD, mesti benar-benar teruji dan berkarakter. Ia mestilah lembaga pendidikan yang menyajikan program belajar mengajar yang kontekstual dan menyenangkan. Kualitas lembaga seperti itu tidak dapat diwujudkan tanpa aktor kunci—sebut saja kepala sekolah—yang merancang dan mempraktikkan strategi *plus* taktik pembelajaran yang handal.

Kepala sekolah selaku pemimpin lembaga sekolah dituntut kompetensinya dalam menggerakkan staf dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Fungsi dan tugas yang dimaksud meliputi fungsi-fungsi manajemen sekolah (*Planning, organizing, actuating, controlling, coordinating, evaluating dan budgeting*) serta tugas-tugas operasional sekolah yang meliputi bidang;

121

1. Kurikulum dan pembelajaran
2. Kelembagaan dan organisasi sekolah
3. Sarana dan prasarana sekolah
4. Keuangan sekolah
5. Humas
6. Kesiswaan
7. Layanan khusus
8. Penelitian, inovasi, dan pengembangan sekolah

Roby (1961) dalam Indrafachrudi & Soetopo (1989: 250-261), seperti dikutip Prof. Dr. Mar'at dalam bukunya "*Pemimpin dan Kepemimpinan*", dalam proyek risetnya mengelaborasi sejumlah fungsi kepemimpinan dengan menggunakan model matematik berdasar ragam unit respon dan bobot informasi. Sejumlah fungsi kepemimpinan itu antara lain:

1. Membentuk pemahaman yang sesuai tentang visi misi di antara anggota
2. Meningkatkan kapasitas intelektual dan *skill* anggota dengan porsi yang imbang, sehingga sesuai dengan tuntutan zaman dan juga lingkungan sekitar
3. Membentuk divisi kerja berbentuk kelompok yang berperan mengumpulkan dan menyaring informasi dengan solid dalam rangka menghadapi tiap masalah
4. Memastikan tiap detail kondisi kerja di bidang informasi, sehingga apabila dibutuhkan informasi tertentu pada suatu waktu, informasi itu memang telah siap sedia

Menurut Prof. J.E. Tahalele dan Drs. Soekarto Indrafachrudi, seorang kepala sekolah sejatinya memerankan dua fungsi utama. Pertama, ia bertanggung jawab terhadap visi dan misi lembaga yang akan dicapai pada masa depan. Kedua, ia juga bertanggung jawab atas iklim kerja yang produktif, nyaman, dan solid.

Efektivitas kepemimpinan dari segi perilaku, berdasarkan analisis karakteristik yang dilakukan oleh Barr (dalam Suprihadi, 1-2) terkait ciri-ciri paling pokok seorang pemimpin yang efektif, antara lain sebagai berikut.

1. Kapasitas intelektual, di mana si atasan memiliki tingkat yang di atas rata-rata. Kapasitas intelektual itulah yang mendukung sikapnya yang penuh inovasi, imajinatif, orisinal, dan menyukai tantangan.
2. Intelijen, di mana si atasan, karena kapasitas intelektualnya, memahami apa-apa yang sedang dan akan ia hadapi di masa depan. Ia tidak hanya cerdas dan matang secara mental, namun juga secara emosional.

3. Kestabilan emosinya, di mana si pemimpin selalu bersikap tenang dalam menghadapi situasi genting seperti apa pun. Ia juga bisa mengontrol dirinya dengan baik, sehingga tidak mudah terpancing dengan provokasi apa saja. Umumnya, mereka juga mudah beradaptasi dalam segala situasi, dan memiliki loyalitas dan integritas yang sangat kuat.
4. Bijak, di mana si pemimpin sangat menghargai semua anggota, memperlakukan mereka dengan rasa hormat yang sungguh-sungguh, simpati terhadap apa yang sedang mereka alami dan rasakan, dan menolong mereka semua menghadapi banyak situasi.
5. Optimis, di mana ini dilakukan oleh pemimpin dalam situasi apa pun. Ia juga penuh rasa antusiasme yang tinggi atas anggotanya dan terhadap segala apa yang ia hadapi. Ketika berkomunikasi, ia seorang yang penuh humor dan sikap menyenangkan.
6. Objektif, di mana si pemimpin tidak semata mendahulukan prasangka ketimbang akal sehat. Ia juga objektif kepada semua anggota dan tidak membedakan mereka atas dasar apa pun.
7. Bertenaga, di mana ini dapat terlihat dari keseharian atasan yang energik, bersemangat, dan tangkas ketika melakukan pekerjaan.
8. Dominasi, ketika ia melakukan kerja-kerja memimpinya. Ia adalah seorang yang penuh rasa percaya diri, menonjolkan kemandirian, bersikap penuh ketegasan, dan penuh wibawa.
9. Kemenarikan, di mana ia selalu rapi dalam hal tampilan fisik seperti pakaian, wajah, potongan rambut, dan sebagainya.
10. Kehalusan budi, di mana dalam tutur kata, sikap, dan tindakan ia selalu mengesankan ucapan yang santun dan tindakan yang lemah lembut.
11. Kerja sama, di mana sikap ini selalu ia tekankan pada anggota dan ia pula mencontohkannya secara riil dalam praktik sehari-hari.
12. Reliabilitas, di mana ini ditunjukkan dalam berbagai situasi. Ia selalu dapat diandalkan, tepat ketika memutuskan sesuatu dan sikap semacam itu ia lakukan secara konsisten.

Secara umum, seorang kepala sekolah memainkan peran sebagai administrator yang mengurus tugas-tugas administrasi di sekolah. Ia juga berfungsi sebagai manajer, supervisor, dan pun educator. Peran-peran itu akan dijelaskan lebih lanjut pada sub bab berikut.

26 B. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Dalam posisinya sebagai administrator, menurut Mulyasa (2006: 107-110), kepala sekolah amat berkaitan dengan kerja-kerja terkait administratif, misalnya mencatat, menyusun, dan mendokumentasi segala program yang dilakukan sekolah, baik yang sudah dan akan dilaksanakan. Apabila didetailkan, kapasitas yang patut dimiliki kepala sekolah—dalam posisinya sebagai orang tertinggi pada lembaga—ialah kemampuan manajerial untuk mengelola hal-hal yang bersifat administrasi, mulai dari administrasi siswa, staf dan guru, sarana prasarana, finansial, hingga kearsipan lain-lain.

Tiap-tiap kerja administrasi itu mesti dirancang dan dikerjakan secara terstruktur dan sistematis, agar segala program yang dilaksanakan sekolah, khususnya aktifitas belajar mengajar, dapat terlaksana dengan baik. Karenanya, seorang kepala sekolah dituntut untuk bisa merancang tugas-tugas pokok itu ke dalam kerja-kerja yang operasional, seperti akan diuraikan di bawah ini.

Terkait kapasitas untuk melakukan pengelolaan yang baik terhadap kurikulum, seorang kepala sekolah mestilah mewujudkan itu ke dalam proses penyusunan data administrasi yang lengkap dalam aktifitas belajar mengajar, kegiatan praktikum, bimbingan dan konseling, hingga aktifitas belajar mengajar siswa di sarana baca sekolah—dalam hal ini perpustakaan.

Kapasitas berikutnya berkaitan dengan upaya pengelolaan administrasi siswa. Pengelolaan ini dapat dilakukan kepala sekolah dengan menyusun data administrasi yang lengkap terkait siswa (biodata diri, kelas, wali murid, dan sebagainya), program belajar

mengajar tambahan atau ekstrakurikuler, hingga relasi dan kerja sama pihak sekolah dengan wali murid.

Lalu, kapasitas untuk melakukan pengelolaan administrasi yang akurat terhadap anggota, bisa dilakukan kepala sekolah dengan menyusun dan mengembangkan data administrasi yang lengkap terkait tenaga pengajar yang ada di sekolah hingga tenaga non pengajar seperti pustakawan, pegawai tata usaha, satpam, atau pun operator.

Terkait kapasitas untuk melakukan pengelolaan yang baik atas administrasi sarana prasarana, kepala sekolah dapat menyusun data yang lengkap dan akurat terkait jumlah bangunan dan ruang, kelengkapan ruang (semisal meja, kursi, papan tulis, dan lainnya), alat tulis kantor (ATK), buku bacaan dan bahan kepustakaan lain, alat perlengkapan lab, hingga perlengkapan bengkel dan pelatihan.

Kemudian, kapasitas melakukan pengelolaan administrasi yang akurat terhadap kearsipan dapat dilakukan kepala sekolah dengan mengembangkan data yang lengkap dan akurat terkait aktifitas surat menyurat (baik surat masuk dan keluar), hingga surat keputusan dan edaran.

Kapasitas berikutnya berkaitan dengan upaya pengelolaan administrasi finansial. Pengelolaan ini dapat dilakukan kepala sekolah dengan menyusun data administrasi yang lengkap terkait aktifitas keuangan yang rutin dilakukan sekolah (semisal nota pembelian barang-baran dan sejenisnya), sumber pemasukan uang dari warga sekitar dan wali murid, sumber pemasukan dari pemerintah (semisal dana yang harus dipertanggungjawabkan [CUYHD], dana bantuan operasional [DBO], dan lainnya), aktifitas pengajuan dana melalui proposal bantuan (seperti hibah dan *block grant*), hingga aktifitas pengajuan proposal bantuan ke berbagai pihak yang memungkinkan.

Kepala sekolah, ketika menjalankan perannya sebagai atasan pada suatu lembaga, pada dasarnya bisa ditelaah melalui berbagai model kepemimpinan yang sebelumnya sudah kita diskusikan

pada bab sebelumnya, mulai dari model pendekatan sifat, perilaku, atau pun berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Tentu saja, dalam menjalankan tugas sebagai administrator, si kepala sekolah dituntut untuk dapat mengambil tindakan berdasar situasi dan kondisi macam apa yang sedang ia hadapi. Namun itu saja belum cukup untuk menjadi pemimpin yang baik dan efektif. Kepala sekolah juga mesti menerapkan cara memimpin yang menekankan pada pencapaian kerja dan tugas yang dilakukan (*task oriented*), sehingga segala kerja yang ia percayakan kepada anggota dapat dilakukan dengan terstruktur dan sistematis, sesuai standar operasional yang seharusnya.

Selain itu, ia mesti pula memakai cara memimpin yang juga menekankan pada relasi dan terciptanya iklim kerja yang harmonis (*people oriented*), sehingga kerja sama dan solidaritas dalam organisasi sekolah dapat terjalin dengan baik, nyaman, dan saling mengayomi satu sama lain. Pada titik inilah, kita tahu bahwa untuk menciptakan iklim kerja yang efektif dan produktif, kepala sekolah mesti memadukan berbagai model kepemimpinan itu dalam kerja-kerja kepemimpinannya.

Model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah juga berhubungan erat dengan sikap dan tindakan ia pada anggotanya. Berbagai sikap dan tindakan itu antara lain sikap paternalistik, rasa patuh yang semu, lemahnya rasa mandiri dalam aktifitas kerja, kesepakatan, dan sikap menghindar. Jika yang diterapkan kepala sekolah adalah sikap paternalistik, maka itu akan memicu rasa enggan dan segan pada anggota. Tidak jarang mereka takut untuk mengemukakan apa saja yang dipikirkan—entah ide, saran, masukan, dan sebagainya—lantaran sikap pemimpin yang relatif dominan.

Lalu, sikap patuh yang semu ditunjukkan oleh anggota tidak lain adalah implikasi dari pola kepemimpinan kepala sekolah yang paternalistik. Memang, secara sekilas, bisa dibilang bahwa ada komitmen, integritas, rasa hormat anggota pada atasan. Namun, seringkali sikap itu ditunjukkan secara formal hanya kepada atasan itu, dan seringkali ketika atasan tersebut tidak lagi menjabat

sebagai kepala tertinggi karena diganti dan sebagainya, integritas dan rasa hormat itu juga secara bersamaan menghilang.

Terkait lemahnya kemandirian dalam bekerja, ini disebabkan oleh kecenderungan anggota yang sekadar menanti datangnya tugas atau instruksi dari kepala sekolah. Tak ada instruksi, tak ada pula yang harus dikerjakan. Sikap semacam ini pada akhirnya membuat mereka tidak memiliki kreatifitas, inovasi, dan tanggung jawab pada pekerjaannya.

Kemudian, iklim kerja yang berbasis kesepakatan biasanya adalah implikasi dari aktifitas yang sering melakukan musyawarah ketika hendak mengambil keputusan yang akan dilakukan. Namun, tidak jarang, kesepakatan ini hanya dijadikan sebagai modus untuk memanipulasi sejumlah anggota. Biasanya orang-orang penting yang memiliki jabatan memaksa anggota untuk menyepakati sesuatu hal tertentu, bahkan ketika musyawarah belum dilaksanakan, dan ketika dalam forum itu berlangsung, sejumlah anggota yang sudah dipaksa sebelumnya hanya tinggal menyetujui apa-apa yang telah disodorkan.

Terkait sikap menghindar, ini biasanya terjadi karena anggota atau pun individu-individu tertentu tidak memiliki komitmen yang kokoh untuk menghadapi realita. Implikasi sikap semacam ini menimbulkan ketidaksinkronan antara apa yang dijanjikan atau pun dikatakan dengan apa-apa yang selanjutnya dikerjakan. Ketika berlangsung proses komunikasi, seringkali orang-orang yang ingin menghindar ini menjawab pertanyaan atau pun mengutarakan pernyataan dengan mengambang dan tidak jelas. Alhasil, ini pada akhirnya hanya menimbulkan kesalahpahaman baik antara anggota dan anggota maupun antara anggota dan pemimpin.

Memang, sudah sepatutnya jika kepala sekolah ramah dan bersikap terbuka dengan anggota dan seluruh jajarannya. Namun hal yang perlu dicatat, kepala sekolah mesti tetap mengambil jarak yang semestinya, sehingga keterbukaan dan kedekatannya pada anggota tidak berakibat pada pewajaran atas segala kesalahan dan kelalaian yang anggota atau pun beberapa di antara mereka lakukan. Dengan menjaga itu, kepala sekolah dapat merawat dua

hal sekaligus: relasi yang harmonis dalam organisasi dan iklim kerja yang tetap efisien dan produktif.

Menurut Pidarta (1995: 98-125), peran utama yang wajib dilakukan oleh kepala sekolah antara lain mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan. Masing-masing kegiatan ini akan diuraikan pada bagian berikut.

1. Mengendalikan Struktur

Maksud dari struktur dalam organisasi ini adalah tugas pokok kerja yang mesti dilakukan oleh seseorang, mulai dari divisi kerja, objek kerja, *partner* kerja, kelompok kerja, hingga pelaporan ketika kerja yang ia lakukan itu telah selesai (Robbins, 1982). Umumnya, struktur kerja dalam organisasi ini memiliki analisis jabatan (pada posisi ia) dan deskripsi tugas (apa-apa saja yang mesti ia kerjakan dalam organisasi itu). Melalui keterangan yang lengkap seperti itu, anggota-anggota dapat mengerjakan bagian kerjanya dengan tepat karena semuanya telah tercantum dalam penjelasan yang rinci.

Struktur organisasi ada tiga macam yaitu struktur klasik, struktur yang birokratis, dan struktur yang tidak birokratis. Struktur klasik ialah suatu struktur yang menggunakan birokrasi klasik ciptaan Weber. Suatu birokrasi yang sangat ketat maniru sistem mesin, anggota-anggota organisasi dipandang sebagai bagian dari mesin, dengan spesialisasi-spesialisasi serta dengan hierarki otoritas. Aturan dan prosedur serba formal di bawah satu komando serta dengan rentang pengawasan tertentu (McPherson, 1986).

Struktur yang birokratis adalah struktur yang memakai birokrasi tetapi tidak terlalu ketat. Walaupun birokrasi itu sendiri merupakan salah satu tipe struktur yang ketat komponen-komponennya (Robbins, 1982), tetapi tidak seperti birokrasi klasik yang menyamakan manusia dengan mesin. Struktur yang birokratis ini tetap memakai birokrasi dengan aturan-aturan yang ketat, terutama untuk melindungi organisasi dari gangguan-

gangguan baik dari dalam maupun dari luar. Struktur ini cocok untuk organisasi yang besar.

Untuk organisasi yang tidak besar seperti sekolah misalnya akan lebih tepat bila memakai struktur yang tidak birokratis. Artinya aturan yang berkenaan dengan struktur sekolah tidak perlu dibuat secara ketat. Sebab sekolah merupakan sistem terbuka yang selalu mengantisipasi dan mengadaptasi lingkungan yang selalu berubah. Robbins (1982) mengusulkan struktur sebaiknya disesuaikan dengan situasi.

Kalau sekolah menghadapi beberapa tugas yang harus diselesaikan sekaligus misalnya, maka sebaiknya prinsip spesialisasi diterapkan. Dalam hal ini guru-guru dipecah menjadi beberapa kelompok sesuai dengan minat dan bakatnya untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut di atas. Tetapi kalau sekolah hanya menghadapi satu tugas saja, maka spesialisasi seperti itu tidak diperlukan, dan diganti dengan kegotongroyongan.

Begitu pula halnya dengan pemakaian aturan dan prosedur formal. Dalam iklim sekolah yang memanas dan tegang, lebih tepat memakai aturan dan prosedur formal. Dengan cara ini guru-guru tidak akan bisa membantah sebab aturannya menghendaki demikian. Tetapi dalam iklim sekolah yang harmonis dan menyegarkan bila memakai aturan dan prosedur formal, ada kemungkinan iklim yang kondusif itu berubah menjadi netral atau memanas. Hal ini bisa terjadi karena sikap toleransi, kerja sama, saling menghargai di antara para guru terasa dipecah oleh aturan dan prosedur formal itu.

Sesuai dengan harapan memakai struktur yang tidak birokratis di sekolah, Heck (1984) menyarankan agar kepala sekolah sebagai administrator tidak memandang guru-guru sebagai bawahan, melainkan sebagai teman sejawat sikap dan perilaku administrator seperti ini, membuat guru-guru lebih merasa dihargai dan dihormati kemampuan profesionalnya. Guru-guru tidak merasa segan menanyakan dan mendiskusikan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya kepada administrator. Komunikasi antar guru dan guru dengan administrator akan menjadi lancar.

Situasi seperti ini akan mempermudah administrator memberi dorongan kepada guru-guru berinovasi untuk meningkatkan proses kerja dan prestasi kerja mereka.

Ada beberapa sumber power yang bisa digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai administrator. Sumber-sumber yang dimaksud adalah: surat keputusan oleh atasan, pemaksaan terhadap bawahan, hadiah, keahlian, dan kepribadian. Semua kepala sekolah mendapat surat keputusan dalam melaksanakan tugasnya, yang merupakan sumber formal untuk memiliki power. Sesungguhnya dengan memiliki surat keputusan ini saja, kepala sekolah sudah dapat melaksanakan tugasnya, dan dalam batas-batas tertentu sudah dipatuhi oleh para guru. Namun kepatuhan, penghormatan, dan kesetiaan yang bersifat formal seperti itu mudah tergoyahkan. Kesalahan sedikit saja yang dilakukan oleh administrator bisa membuat ketegangan.

Dalam keadaan seperti tersebut di atas, mungkin administrator akan melakukan pemaksaan terhadap bawahan. Dengan beralih mempertahankan disiplin dan peraturan sekolah, administrator akan menekan bawahan, memaksakan suatu untuk dipatuhi. Bisa dibayangkan, power yang diperoleh berdasarkan memaksakan kehendak dengan alasan apapun kepada para guru dan pegawai, tidak akan bisa bertahan lama. Situasi ini mudah meledak menjadi pertentangan.

Atau mungkin administrator memakai hadiah untuk mempertahankan povernya. Selama personalia sekolah mampu berprestasi terus, dan selama kompetisi diantara mereka bersifat membangun, selama itu cara ini mungkin bisa dipertahankan. Tetapi situasi yang positif ini tidak mungkin bisa bertahan dalam waktu relatif lama. Karena itu memakai hadiah untuk mempertahankan power juga sangat terbatas penggunaannya.

Upaya mempertahankan dan meningkatkan power dalam dunia pendidikan sebaiknya melalui keahlian dan kepribadian. Rasionalnya, pertama administrator tidak hanya membutuhkan surat keputusan saja dari pihak atasan, melainkan yang lebih penting adalah keahliannya. Kedua, di samping ahli, administrator

juga perlu memiliki kepribadian yang tepat untuk itu. Sebagai pengendali struktur sekolah, administrator perlu tanggap terhadap situasi lingkungan maupun situasi dalam sekolah itu sendiri.

Sumber-sumber power tersebut di atas bertalian dengan keterampilan administrator. Setiap administrator dalam rangka mensukseskan tugasnya dan sekalipun mempertahankan power-nya hendaklah memiliki tiga keterampilan sebagai berikut:

1. Keterampilan ¹⁵ konsep, adalah suatu keterampilan untuk menciptakan konsep-konsep baru baik untuk kepentingan manajemen maupun administrasi sekolah.
2. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan administrator berkomunikasi, bergaul, membina, dan memajukan perilaku para personalia sekolah, terutama guru-guru.
3. Keterampilan teknik, ialah keterampilan tentang teknik-teknik mendidik, mengajar, dan ketatausahaan. Walaupun ketiga teknik ini tidak dilaksanakan langsung oleh administrator, ia patut menguasai keterampilan keterampilan itu.

³⁷ Dengan demikian ketiga keterampilan tersebut di atas harus dikuasai oleh kepala sekolah. Hal ini diperlukan mengingat ada kecenderungan desentralisasi dalam pendidikan. Kini yang sudah digariskan oleh UUSPN ialah desentralisasi dalam menyelenggara pendidikan. Ini berarti sekolah dengan masyarakat sekitarnya perlu mandiri dalam menyelenggarakan pendidikan. Agar kemandirian ini terwujud dibutuhkan manajemen yang baik. Manajemen ini sangat memerlukan keterampilan konsep, tanpa mengesampingkan kebutuhan akan keterampilan itu bagi administrator seperti telah diutarakan di atas. Jadi kepala sekolah yang merangkap sebagai manajer dan administrator tetap membutuhkan ketiga keterampilan itu. Dan hal ini harus dipelajari oleh kepala sekolah.

Lembaga sekolah sangat perlu menciptakan sistem penyokong yang kuat dan solid. Sistem penyokong semacam itu dapat tercipta jika kepala sekolah, selaku kepala administrator, memberikan keleluasaan kepada semua tenaga pengajar untuk menumpahkan segala kreatifitas yang mereka miliki sebagai seorang pendidik.

Kepala sekolah hanya perlu untuk memotivasi dan memantau apa-apa yang mereka lakukan. Heck (1984) menjelaskan bahwa suasana semacam inilah yang sangat dibutuhkan, di mana sekolah akan menjadi paguyuban yang penuh nuansa kekeluargaan, rasa saling mengasih dan mempercayai satu sama lain. Pola kerja semacam ini kelak membuahkan hasil yang luar biasa, yakni munculnya tenaga-tenaga pendidik yang berintegritas terhadap lembaga dan pekerjaannya. Pola kerja sejenis inilah, menurut Robbins (1982), yang didambakan oleh semua kepala sekolah, dalam posisinya sebagai administrator tertinggi sebuah lembaga sekolah.

2. Menyusun Organisasi Sekolah

Selain faktor perencanaan, hal lain yang juga sangat penting ialah faktor organisasi, dalam hal ini organisasi yang dimaksud adalah organisasi sekolah. Jelas sekali, organisasi memainkan fungsi administratif dan juga sekaligus manajemen. Selain sebagai sarana untuk mencapai visi dan misi yang diinginkan, organisasi pada saat bersamaan juga berfungsi sebagai wadah—tempat berkumpul dan mengumpulkan anggota yang berpotensi mewujudkan tujuan yang didambakan—tempat sejumlah orang berinteraksi dan berproses di dalamnya.

Dalam posisinya sebagai wadah, organisasi menjadi ruang bersama, tempat di mana semua anggota melakukan kerja-kerja tertentu dan pun menjalankan kerja-kerja administratif. Apabila kita menelaahnya dari sudut proses, alhasil organisasi menjadi sarana anggota melakukan kerja-kerja tertentu sesuai dengan pembagian kerjanya dan menjalankan sejumlah relasi kerja antara satu sama lain. Peran, tugas, kewenangan dan tanggung jawab dari tiap divisi kerja dan tiap-tiap anggota secara sistematis dirancang menjadi suatu pola kerja tertentu yang terstruktur, guna mencapai segala apa yang telah dicita-citakan dalam organisasi tersebut.

Sudah sewajarnya kepala sekolah—dalam posisinya sebagai administrator—merancang tiap detail terkecil dari lembaga sekolah yang ia kepalai. Selain itu, sudah sewajarnya pula ia merancang

pembagian peran dan tanggung jawab kerja kepada tiap anggota, mulai dari tenaga pendidik, staf, hingga karyawan lainnya. Pada titik ini, sejumlah prinsip yang patut dipertimbangkan kepala sekolah dalam rangka merancang struktur dan sistem kerja yang baik dan efektif bagi lembaga sekolah yang dipimpinnya adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki visi, misi, dan orientasi yang konkret
- b. Visi dan misi itu dipahami dan dihayati secara utuh oleh masing-masing anggotanya.
- c. Terdapat solidaritas yang kuat antara satu sama lain agar tercipta kesinambungan yang bertautan antar tiap divisi kerja.
- d. Terdapat satu struktur yang jelas (*unity of command*), dalam hal ini kepala sekolah. Hanya kepada kepala sekolah sejumlah anggota mendapat instruksi dan menjalankan instruksi sesuai dengan apa yang telah diperintahkan. Hanya kepada kepala sekolah juga tiap-tiap anggota melaporkan perkembangan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diperintahkan itu.
- e. Terdapat kewenangan dan pertanggungjawaban kerja yang berimbang dan tidak berat sebelah antara satu dengan yang lain. Dengan begitu, semuanya akan lebih dapat berjalan secara proporsional dan tidak berantakan. Tanpa keseimbangan semacam itu, hanya akan berakibat pada hal-hal yang seharusnya tidak terjadi dalam tubuh organisasi, semisal:
 - 1) Terjadinya tindakan menyalahgunakan kewenangan yang telah diberikan
 - 2) Apabila aspek tanggung jawab yang lebih dominan ketimbang wewenangnya, seringkali mengakibatkan kemandekan kerja, rasa takut hingga keraguan anggota dalam bertindak atas sesuatu hal.
- f. Terdapat pembagian kerja yang sesuai kapasitas tiap-tiap anggota.
- g. Menyusun struktur kepengurusan dengan cara yang paling sederhana dan efektif, disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan organisasi saja.

- h. Sistem kerja organisasi mesti dirancang dan diterapkan secara relatif tetap. Dengan kata lain, sekalipun suatu waktu organisasi berubah karena memang berbagai tuntutan, sistem kerja dasarnya tidak ikut berubah.
- i. Mesti menjamin anggota bekerja di bawah rasa aman untuk tidak perlu merisaukan perihal pemecatan, perilaku semena-mena atasan, dan sebagainya.
- j. Wewenang, tanggung jawab, hingga rantai komando telah dirancang dan digambarkan dengan jelas dan tegas dalam struktur kerja organisasi. Pun, semuanya mesti dicantumkan pula detail kerja soal apa-apa yang harus dikerjakan oleh tiap divisi

Apabila semuanya sudah digambarkan dengan jelas dan tegas, tiap anggota akan dapat paham dan menjalankan perannya, dan pun mereka tidak perlu takut akan salah mengambil peran orang lain dalam organisasi. Alhasil, kondisi ketidak-teraturan seperti rangkap tugas dan sebagainya tidak akan terjadi.

3. Bertindak Sebagai Koordinator dan Pengarah

Kompleksitas kerja yang sangat banyak, di mana ini dikerjakan tiap anggota dalam lembaga sekolah, akan berpotensi berantakan apabila tidak diimbangi dengan struktur koordinasi kerja yang rapi dari kepala sekolah. Koordinasi sangat dibutuhkan, utamanya untuk meminimalisir kesalahpahaman yang terjadi dalam kerja-kerja lembaga sekolah. Tanpa koordinasi yang baik, suatu divisi bisa saja keliru untuk mengerjakan tugas yang seharusnya digarap oleh divisi lain. Tanpa koordinasi yang baik pula, akan sangat mungkin beberapa anggota melakukan kerja yang tidak sehat, misalnya demi menarik perhatian kepala sekolah agar terlihat lebih aktif dan berkontribusi banyak bagi kemajuan sekolah, dan dengan begitu menyudutkan rekan-rekannya yang lain sehingga seolah-olah mereka tidak mengerjakan apa pun dan tidak pula ikut berkontribusi terhadap kemajuan sekolah.

Dengan mempertimbangkan itu, patutlah dikatakan bahwa pola kerja yang terkoordinasi dengan baik adalah faktor penting

untuk membentuk solidaritas dan kerja sama, baik antar satu divisi atas divisi lain atau pun antar anggota atas anggota lain. Kesolidan itu nyatanya bermakna penting agar tiap elemen dalam lembaga sekolah dengan kompak membentuk suatu iklim kerja yang membawa mereka pada pencapaian visi dan misi organisasi seperti apa yang mereka semua cita-citakan.

4. Melaksanakan Pengelolaan Kepegawaian

Peran khusus yang dilakukan oleh bagian pengelolaan pegawai ini antara lain meliputi pembagian kerja baik tenaga pendidik dan non pendidik, penempatan tenaga pendidik dan non pendidik sesuai kapasitas dasarnya, melakukan upaya yang dapat meningkatkan taraf kesejahteraan tenaga pendidik dan non pendidik, promosi atau pun memutasi tenaga pendidik dan non pendidik, dan lain sebagainya. Peran ini tentu saja sangat kompleks, dan pihak yang menjalankan peran ini biasanya adalah orang-orang di bidang tata usaha. Mereka biasanya melakukan hal-hal seperti mengusulkan untuk menaikkan pangkat tenaga pendidik atau pun tenaga non pendidik tertentu, mengusulkan untuk menambah tenaga pendidik atau pun non pendidik yang baru, dan macam-macam.

Patut diperhatikan kepala sekolah, bahwa untuk menciptakan iklim kerja yang nyaman, harmonis, dan produktif, ia mesti menempatkan anggotanya berdasarkan kapasitas dasar dan keterampilan khusus yang tiap-tiap dari mereka miliki. Tidak patut misalnya menempatkan seseorang dengan keterampilan di bidang tata usaha sebagai guru mata pelajaran ilmu pengetahuan alam, atau pun memposisikan guru olahraga sebagai pustakawan. Ada beberapa hal yang wajib diperhatikan kepala sekolah ketika hendak menempatkan anggotanya pada posisi tertentu, antara lain:

- a. Jenis kelamin
- b. Kesehatan fisik
- c. Latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki
- d. Kemampuan dan pengalaman kerja
- e. Bakat, minat, dan hobi

Peran khusus lainnya yang juga tergolong dalam kerja-kerja bagian pengelola pegawai adalah soal tingkat kesejahteraan anggota. Kesejahteraan di sini tidak bermakna material semata, tapi lebih dari itu juga kesejahteraan anggota pada aspek spiritual. Karena kesejahteraan ini juga sangat signifikan pengaruhnya terhadap kinerja mereka. Dengan kesejahteraan ini, seringkali anggota lebih mampu melaksanakan tiap pekerjaan yang dipercaya dengan integritas dan ketekunan yang lebih tinggi.

Ada begitu banyak kiat yang bisa dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kesejahteraan ini, selain dengan memberi mereka gaji dan insentif yang pantas, antara lain:

- a. Mendirikan wadah yang dapat mempererat dan menyatukan anggota sehingga terbentuklah suatu ikatan kekeluargaan yang harmonis
- b. Mendirikan koperasi sekolah, di mana semua anggota adalah bagian dari koperasi itu
- c. Melakukan aktifitas rutin yang dapat mempererat ikatan di antara anggota seperti olahraga, makan bersama, dan sejenisnya. Selain itu, bisa juga dengan melakukan agenda kajian rutin menyangkut pengembangan profesi tenaga pendidik dan non pendidik, atau pun tema-tema lain yang berhubungan
- d. Memberikan ruang yang leluasa bagi anggota dan juga kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan karier, misalnya memberi mereka kesempatan melanjutkan studi, pelatihan, dan sejenisnya, asalkan segala kegiatan itu tidak mengganggu kerja dan tanggung jawab mereka di sekolah
- e. Menaikkan pangkat dan juga gaji tenaga pendidik dan non pendidik sesuai waktu dan kinerja mereka, seperti mana diatur dalam kebijakan yang berlaku

59

C. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Tugas manajerial kepala Sekolah Dasar adalah memahami dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam usaha mencapai

tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini akan terwujud apabila Kepala Sekolah Dasar mampu menunjukkan performansi manajerial yang tinggi. Performansi manajerial yang dimaksud adalah performansi dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan fungsi pengawasan.

Manajemen sekolah menurut Pidarta (1995: 1-38) mempunyai ciri-ciri khusus sebagai berikut.

1. Tingkat efektifitasnya diukur, salah satunya berdasarkan capaian perkembangan yang dapat diraih oleh peserta didik
2. Pola manajerial bisa saja amat variatif dan bergantung pada karakter khusus yang dimiliki peserta didik. Itu bergantung pula pada situasi, tingkat kebutuhan, dan kebiasaan tertentu pada tiap daerah tempat tinggal
3. Pola manajerial itu membutuhkan sangat banyak cara dan taktik untuk diterapkan
4. Dikarenakan target utama yang dituju berhubungan erat dengan karakter dan kondisi psikologis peserta didik, maka polanya mesti lebih condong menggunakan model didaktis-metodis ketimbang secara birokratis melalui aturan-aturan
5. Pihak yang bertanggung jawab terhadap pola manajemen lembaga mesti berupaya memasifkan solidaritas semua pihak yang ada dalam lembaga untuk mencapai visi misi yang ada

Dalam posisinya sebagai manajer, kepala sekolah berperan dominan dalam melakukan beberapa aktifitas kunci seperti melakukan prediksi, inovasi, menciptakan strategi atau kebijakan, membuat perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan fasilitas, dan melakukan pengendalian. Beragam peran penting itu akan dijelaskan dalam pembahasan di bawah ini.

1. Mengadakan Prediksi

Umumnya, prediksi diartikan sebagai perkiraan tentang apa-apa saja yang akan terjadi di hari depan. Dalam konteks manajerial, prediksi pada titik ini dilakukan tidak atas dasar intuisi dan

ramalan tanpa pijakan. Namun itu dilakukan berdasar data atau fakta yang berlangsung sekarang dan masa lampau atau pun informasi-informasi tertentu yang berfungsi sebagai pegangan utama, di mana itu menjadi variabel pertimbangan untuk menelaah apa-apa saja yang akan terjadi berikutnya. Sejumlah hal itu—data, informasi, fakta, dan sebagai—lantas ditelaah memakai metode-metode tertentu yang ilmiah untuk diambil kesimpulan dan perkiraan-perkiraan tertentu.

Mengapa manajer sekolah perlu mengadakan prediksi? Sekolah ada di tengah-tengah masyarakat, milik bersama, dan untuk kepentingan bersama seperti telah diutarakan di atas. Sementara itu masyarakat selalu berubah akibat perubahan kebudayaan, terutama dalam bidang ilmu dan teknologi. Bila sekolah tidak mengadakan prediksi, maka ia akan selalu berkedudukan di ekor perubahan itu sendiri atau bahkan bisa terlepas dari perubahan alias ketinggalan zaman.

Semua pecinta pendidikan akan kecewa bilamana sekolah hanya menyesuaikan diri atau tertinggal dari perkembangan zaman. Orang tua siswa akan kecewa karena putra-putrinya hanya menguasai ilmu-ilmu dan ketrampilan-ketrampilan yang usang. Para pengusaha akan kecewa bila petugas-petugas yang diangkatnya tidak mampu menangani teknologi-teknologi canggih yang dipakai dalam perusahaannya. Pemerintah juga akan kecewa sebab harapannya untuk memiliki generasi muda yang mampu menghadapi tantangan zaman ternyata tidak jauh dari kemampuan generasi tua.

Kemampuan memprediksi bergantung kepada kapasitas intelektual atau tingkat pendidikan seseorang dan ruang lingkup lapangan yang ditangani. Seorang doktor yang bekerja dalam lingkup nasional akan lebih mampu memprediksi kecenderungan pendidikan nasional dari pada seorang sarjana yang bekerja di kantor pendidikan atau sekolah. Oleh sebab itu seorang manajer sekolah memang tidak dituntut mampu memprediksi secara mendalam bertingkat nasional. Prediksi-prediksi di tingkat nasional cukup dilakukan oleh manajer pusat di Jakarta yang hasilnya dikirim ke sekolah-sekolah. Kewajiban manajer sekolah

adalah memprediksi kecenderungan-kecenderungan arah perubahan masyarakat di sekitar sekolah itu yang menjadi konsumen lulusan sekolah bersangkutan.

Begitu pula halnya dengan teknik memprediksi, ada yang rumit dengan berbagai teknik statistika dan ada yang sederhana dengan rasio dan logika. Bagi seorang manajer sekolah cukup memakai pertimbangan yang rasional dan logis. Manajer mula-mula mengumpulkan data tentang keadaan lingkungan seperti pendapat-pendapat yang baru, perubahan nilai-nilai, kebutuhan yang baru, kondisi sosial, lingkungan alam, macam pekerjaan beserta perubahannya, kemampuan masyarakat, dan sebagainya. Data ini lalu dianalisis oleh tim yang dipimpin oleh manajer sekolah, sehingga melahirkan suatu prediksi tertentu dalam bidang pendidikan.

Hasil prediksi di sekolah tersebut di atas, kemudian dipadukan dengan prediksi yang dikirim oleh pemerintah pusat, prediksi dari kantor wilayah perwakilan, dan dari kantor Kabupaten. Secara konsep, keempat hasil prediksi ini seharusnya tidak bertentangan satu dengan yang lain. Karena luas cakupan prediksi itu bertingkat-tingkat mulai dari tingkat nasional, propinsi, kabupaten dan lingkungan sekolah, maka prediksi yang paling diperhatikan oleh manajer sekolah adalah prediksi sekolahnya. Tetapi bila terdapat kepincangan diantara hasil prediksi itu, maka manajer sekolah perlu mengadakan konsultasi dahulu kepada pihak atasan. Di sini manajer sekolah akan mengajukan argumentasi-argumentasi yang mendukung hasil prediksinya. Dalam hal ini mungkin prediksi sekolah akan direvisi sedikit, hal itu bergantung kepada hasil tawar-menawar antara manajer dengan atasannya.

Ada beberapa pendapat yang bertalian dengan era globalisasi yang dapat dikatakan semacam prediksi tingkat nasional adalah tentang manusia ideal dan nilai-nilai yang perlu dikembangkan pada masa kini yang ditulis oleh Fakry Gaffar dan kawan-kawan (1991) sebagai berikut:

- a. Manusia yang mampu bergaul dan menyesuaikan diri.

Untuk itu ia perlu menguasai bahasa internasional, memiliki sikap toleransi dan saling menghormati, dapat memanfaatkan sarana dan teknologi komunikasi, serta memiliki budaya membaca.

- b. Manusia yang memiliki daya seleksi dan antisipasi yang tinggi. Manusia yang mampu memanfaatkan situasi, tidak hanyut dalam arus perubahan tetapi berperan sebagai pengendali perubahan. Terbuka terhadap dunia luar, tetapi tetap kokoh berakar pada budaya bangsa sendiri.
- c. Manusia yang tangguh dalam persaingan. Untuk itu ia perlu kreatif, berjiwa wiraswasta, tetapi tetap konsisten dengan prinsip-prinsip objektif, rasional dan manusiawi.

Sementara itu Seeback dan Surjadi yang dikutip oleh Ismet Basuki (1992) mengemukakan bahwa pendidikan sekarang hendaknya lebih ditekankan kepada keterampilan yang bersifat umum atau general. Dengan keterampilan yang bersifat general peserta didik akan lebih mudah mengadakan penyesuaian dengan setiap perubahan teknologi.

Sejalan dengan pengembangan keterampilan general di atas, Frans Mardi Hartanto yang dikutip oleh Mohamad Nur (1992) mengemukakan bahwa pendidikan untuk masa depan perlu mencapai dua hal sekaligus yaitu (1) mampu membangun kompetensi general yang oleh para siswa kelak dapat dikembangkan sendiri menjadi kompetensi spesifik yang diperlukan oleh dunia kerja kontemporer. dan (2) mampu membangun sikap serta ethos para siswa sehingga mau dan mampu memperbaharui kompetensi mereka secara berkelanjutan agar selalu dapat menjawab tantangan dunia kerja yang dinamis dan kompetitif.

Demikian beberapa pendapat ahli tentang ⁹⁷ kualitas sumber daya manusia yang harus dilahirkan oleh pendidikan dalam era globalisasi ini dan untuk masa yang akan datang. Suatu pendapat yang dapat dipandang sebagai prediksi dalam bidang pendidikan. Prediksi itu dapat dikategorikan sebagai prediksi nasional, karena mengandung faktor-faktor umum yang berlaku secara nasional. Tentu masih ada prediksi-prediksi lain yang dapat dicari dan

dihimpun sendiri oleh manajer sekolah yang bersifat lokal.

2. Melakukan Inovasi

Begitu prediksi sudah dirumuskan, manajer sekolah bersiap-siap mengadakan inovasi di sekolah. Mengapa demikian, karena hasil prediksi pada umumnya berbeda dengan pendidikan yang sedang berlangsung. Melaksanakan prediksi berarti melakukan pembaharuan atau inovasi terhadap pendidikan yang sedang berlangsung.

Berbicara tentang prediksi daerah setempat serta inovasi yang perlu diadakan untuk merealisasi prediksi itu, bertalian erat dengan istilah muatan lokal. Muatan lokal adalah kurikulum yang mengandung kebutuhan-kebutuhan daerah setempat yang sangat mungkin berbeda dengan kurikulum inti yang diberikan oleh pemerintah pusat. Bobot muatan lokal sekitar 20%. Namun bila desentralisasi pendidikan telah terwujud maka bobot itu akan semakin besar.

Berbagai cara dapat ditempuh dalam mengisi dan melaksanakan program muatan lokal cara-cara yang dimaksud antara lain:

- a. Isi kurikulum dan proses belajar disesuaikan dengan kondisi daerah setempat.
- b. Isi kurikulum dan proses belajar mengajar dibuat sedemikian rupa sehingga bisa memenuhi kebutuhan daerah setempat. Bagi sekolah-sekolah di daerah Bromo misalnya akan berusaha mencetak tenaga-tenaga terampil dalam bidang pertanian dan pariwisata.
- c. Isi kurikulum dijelaskan dengan materi-materi yang ada di daerah tempat sekolah itu berada.
- d. Materi pelajaran diuraikan menurut daerah tempat sekolah itu berada.
- e. Bila diperlukan program muatan lokal dapat memberikan mata pelajaran baru seperti tertera dalam penjelasan

UUSPN kita. Bahasa Inggris misalnya dapat diberikan di SD pada daerah-daerah pariwisata.

14 Dari uraian tersebut di atas dapat dipahami bahwa inovasi yang dilakukan oleh manajer sekolah bisa dalam bentuk materi pelajaran dan bisa juga dalam bentuk proses belajar mengajar. Sebetulnya masih ada satu bentuk inovasi lagi yaitu tata kerja para pelaksana pendidikan. Dengan demikian secara garis besarnya ada tiga inovasi yang harus dikerjakan oleh manajer sekolah.

Inovasi mengenai materi pelajaran tidaklah cukup dipersiapkan bagi kepentingan program muatan lokal saja. Semua materi pelajaran yang telah ada bila dipandang tidak mampu membentuk para siswa sebagai apa yang diharapkan dalam prediksi, perlu diganti dengan materi baru. Manajer sekolah seharusnya tidak merasa puas hanya memakai buku-buku paket yang dikirim pemerintah. Sebab buku-buku itu hanyalah merupakan pegangan minimal. Lagi pula buku-buku itu adalah bersifat umum, yaitu berlaku untuk seluruh pelosok tanah air. Pada hal prediksi itu sifatnya sederhana-sederah. Jadi logis kalau manajemen sekolah perlu melengkapi buku-buku tersebut.

Materi pelengkap yang lebih relevan dengan kondisi dan kebutuhan daerah tidak perlu semua dalam bentuk buku. Bisa juga dalam wujud surat kabar, majalah, buletin, hasil-hasil seminar, makalah-makalah para ahli tentang daerah itu, hasil penelitian, dan sebagainya. Bahan ini dikumpulkan bukan saja oleh manajer sekolah, tetapi juga oleh guru-guru dan para siswa.

Mungkin ada yang berpikir bahwa materi pelajaran akan bertumpuk-tumpuk dan terlalu banyak, sehingga kurang waktu untuk mengajarkannya. Untuk mengatasi masalah ini ada prinsip yang sudah mendapatkan kesepakatan umum yaitu mengajarkan kepada para siswa hanya materi-materi yang bersifat esensial saja. Sedangkan yang tidak esensial bisa dipelajari sendiri.

3. Menciptakan Strategi atau Kebijakan

1 Bila hasil prediksi sudah diperoleh dan pemikiran inovatif telah dilakukan maka tiba saatnya untuk bertindak. Namun melaksanakan pikiran inovatif itu tidaklah mudah. Banyak hambatan akan menghadang, lebih-lebih bila personalia pendidikan terutama para guru kebanyakan bersikap traditional. Oleh sebab itu manajer sekolah perlu menciptakan strategi atau kebijakan atau kiat untuk mensukseskan pikiran inovatif tersebut.

31 Kepala sekolah sebagai manajer tidak perlu ragu-ragu, apakah ia dibenarkan membuat strategi atau kebijakan sendiri. Apakah ia tidak disahkan atau diberi sanksi oleh pihak atasan, misalnya karena ia melaksanakan kegiatan tertentu tidak persis sama dengan yang telah digariskan oleh atasan? Tentang kebebasan manajer sekolah dalam bertindak demi suksesnya pendidikan telah ada dasar hukumnya yaitu UUSPN yang menyebutkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dilakukan oleh pemerintah, dalam hal ini sekolah, orang tua dan masyarakat yang bersifat desentralisasi. Manajer sekolah adalah merupakan pucuk pimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan ini.

Sebagai pucuk pimpinan atau manajer sudah tentu ia memiliki hak untuk mengatur sekolahnya sendiri atau dalam bentuk tim, asal demi kepentingan perkembangan para siswa. Lagipula sebagaimana layaknya seorang manajer, dia mempunyai kewajiban moral untuk memajukan sekolah dengan berbagai cara. Ini berarti seorang manajer sudah dipandang patut kalau ia kreatif menciptakan strategi atau kebijakan atau kiat dalam berbagai macam wujud.

1 Tentang wewenang dan kewajiban seorang manajer sekolah menciptakan strategi atau kebijakan sendiri dilukiskan oleh Marshall (1988) dengan istilah Street level bureaucrats atau birokrasi di jalanan. Para birokrat inilah yang wajib membuat keputusan atau strategi dalam melaksanakan tugasnya agar cocok dengan realita sehari-hari di lapangan.

Ada beberapa hal yang patut diingat dalam mengembangkan

strategi atau kebijakan sekolah. Pertama, strategi atau kebijakan itu tidak cukup dibuat hanya atas dasar pertimbangan akal sehat saja, karena akal sehat tidak selalu menjamin memberi hasil memuaskan. Di samping itu persepsi kita sudah dimanipulasi oleh media barat (Makagiansar,1990) karena sebagian besar media massa dan buku-buku yang dipelajari bersumber dari dunia barat. Tidak mesti masalah kita di Indonesia bisa dipecahkan dengan konsep-konsep dari dunia barat. Tetapi tidak berarti kita akan menutup diri. Kita tetap perlu belajar dari mereka asal tetap berpegang teguh pada kondisi kita, pada budaya kita dan pada kebutuhan kita. Dan yang terakhir, Emil Salim (1990) mengingatkan kita dalam melakukan apa saja, termasuk dalam membuat strategi atau kebijakan, tidak mengekor pada dunia manapun tetapi tumbuh dan berkembang pada identitas diri yang berakar pada nasionalisme Indonesia yang kuat.

Metode yang layak dilakukan untuk menciptakan strategi atau kebijakan adalah dengan menemukan fakta-fakta tentang masalah yang akan diselesaikan. Berdasarkan fakta-fakta itu dipikirkan alternatif-alternatif penyelesaiannya. Pemakaian pada salah satu alternatif juga tidak selalu akan memberi hasil memuaskan. Sebab itu hendaklah alternatif yang dipilih itu dicoba dulu pada skala kecil, untuk mengurangi kemungkinan merugikan semua siswa di sekolah tersebut.

Beberapa bentuk kebijakan atau strategi penyelenggaraan pendidikan yang cenderung dilakukan dalam dunia pendidikan adalah sebagai berikut :

- a. Tim manajemen. Manajemen sekolah tidak cukup dipegang oleh kepala sekolah saja, melainkan dilengkapi oleh wakil-wakilnya seperti di bidang kurikulum, bidang keuangan dan administrasi, dan bidang kesiswaan. Bila dipandang perlu bisa diperluas dengan para guru wali kelas.
- b. Membentuk suatu badan kerja sama. Badan kerja sama ini beranggotakan antara 10 sampai dengan 15 orang, sebagian berasal dari sekolah atau guru kepala sekolah dan sebagian berasal dari masyarakat termasuk para

orang tua siswa.

- c. Memberi tekanan utama pada didaktis, metadis, dan psikologis. Dalam menyelenggarakan pendidikan, penyelenggara dalam hal ini kepala sekolah dan guru-guru tidak berpegang teguh kepada peraturan yang ada, tetapi lebih mengutamakan segi didaktis, metadis, dan psikologis.
- d. Organisasi tanpa batas. Setiap organisasi termasuk organisasi sekolah pada umumnya memiliki bagian-bagian dengan personalianya masing-masing lengkap dengan deskripsi tugasnya sendiri-sendiri.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah mempunyai kewajiban moral untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang menimpa sekolahnya. Ia harus memikirkan strategi atau kebijakan untuk menyelesaikan masalah itu. Tampaknya inti persoalan yang menimbulkan keempat kesulitan tersebut di atas adalah masalah ekonomi keluarga. Sambil menunggu pertumbuhan ekonomi negara dan keadilan yang semakin merata, sekolah dapat mengambil inisiatif belajar sambil membantu pengembangan ekonomi keluarga.

Misalnya sekolah memelopori mendirikan koperasi desa yang petugas-petugasnya diambilkan dari para siswa di bawah pengawasan guru-guru. Pendirian ini dimulai dengan mengadakan pendekatan kepada tokoh-tokoh masyarakat oleh manajer sekolah. Dari tokoh-tokoh itulah diharapkan modal pertama bisa terkumpul. Dengan pendirian koperasi desa ini diharapkan masyarakat akan tertolong. Anak-anak bisa bekerja sambil belajar, sehingga orang tua tidak perlu menghentikan sekolah anaknya.

Cara lain dalam membantu mengatasi ekonomi orang tua, ialah dengan membuat kebijakan membentuk kelompok-kelompok kerja siswa yang dapat dipekerjakan dalam batas-batas tertentu untuk mendapatkan nafkah. Artinya pembentukan kelompok-kelompok kerja ini tidak sampai merugikan peserta didik sebagai siswa yang sedang belajar. Misalnya pada waktu musim panen tambak mereka bisa diikutkan menangkap ikan, pada waktu libur

sekelompok siswa bisa dipekerjakan pada perusahaan genteng, batu bata, pembakaran kapur, dan sebagainya. Atau dapat saja sekelompok anak diberi kesempatan memelihara binatang ternak untuk menambah penghasilan orang tua.

4. Mengadakan Perencanaan¹

Setiap tindakan yang akan diterapkan di sekolah sepatutnya tidak boleh terlepas dari proses perencanaan. Sebab semua kegiatan sekolah bisa sukses pada umumnya direncanakan dengan matang. Proses perencanaan dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

Disebut perencanaan strategi sebab melibatkan banyak data, pertimbangan-pertimbangan, dan pemikiran-pemikiran oleh sejumlah orang. Dengan membandingkan sejumlah data yang berkaitan dengan hal yang direncanakan, mengkonfrontasikan satu dengan yang lain, menganalisis dan mensintesis, akan didapatkan strategi atau cara yang terbaik soal apa yang akan direncanakan. Karena itu menurut Cunningham (1982) perencanaan strategi sebagai "Doing the Right Things", sedangkan perencanaan operasional dikatakan sebagai "Doing Things Right". Dalam perencanaan strategi kita dituntut melakukan hal yang benar, sementara dalam perencanaan operasional dituntut mengerjakan sesuatu dengan benar.

Perencanaan strategi berkaitan pula dengan manajemen strategi yang telah diuraikan di atas. Letak kesamaannya adalah dalam melibatkan sejumlah orang. Bukan hanya orang-orang dalam sekolah yang dilibatkan, tetapi juga orang-orang di luar sekolah seperti para wakil orang tua siswa dan para tokoh masyarakat terutama yang tertarik akan pendidikan. Dengan melibatkan sejumlah orang dalam perencanaan, disamping cukup banyak yang ikut serta berpikir, juga semua aspirasi dan kebutuhan sekolah dan masyarakat akan tertampung. Dengan cara ini diharapkan tidak ada sesuatu yang kurang dalam konsep perencanaan yang akan dibentuk.

87 Hal lain yang tidak kalah pentingnya mengapa melibatkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar sekolah adalah untuk menjaga bila konsep perencanaan itu telah dilaksanakan bisa berjalan dengan lancar dalam waktu relatif lama. Hal ini bisa terjadi sebab tidak ada yang akan menggugat praktek pendidikan itu sebab semua pihak yang berkepentingan akan pendidikan sudah ikut merencanakannya.

Dari segi psikologi, perencanaan yang melibatkan sejumlah orang dapat meningkatkan sikap positif baik personalia sekolah maupun warga masyarakat yang diikuti-sertakan. Sebab kepuasan kerja didukung oleh faktor-faktor antara lain keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Sullivan,1992). Dengan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, para peserta akan menyatakan kepercayaannya, keinginannya serta konsepnya terhadap kegiatan itu. Mereka akan menjadi lebih berdisiplin, lebih menghargai administrasi, komit kepada perubahan, moral kerja menjadi lebih tinggi, dan kurang mengalami stres (Carter, 1992).

Perencanaan strategi diawali dengan merasakan adanya kebutuhan. Dengan kata lain, perencanaan tidak perlu ada bila sekolah tidak pernah merasa butuh apa-apa. Namun di zaman yang penuh gejolak dan perkembangan ini, hampir tidak pernah ada sekolah yang tidak pernah butuh apa-apa. Lebih-lebih dalam mensukseskan Pendidikan Dasar 9 tahun ini, tampaknya terlalu banyak hal yang dibutuhkan oleh sekolah.

Ragam kebutuhan itu antara lain mulai dari kebutuhan perbaikan sarana dan prasarana, perlengkapan belajar dan materi pelajaran, proses belajar mengajar yang tepat, pengelolaan sekolah yang baik, macam lulusan yang diinginkan, moral kerja personalia sekolah, sampai dengan masyarakat setempat.

14 Semua rencana kebutuhan di atas bersumber dari antisipasi terhadap perkembangan zaman dan masalah yang dihadapi oleh sekolah. Antisipasi terhadap perkembangan zaman hampir sama dengan prediksi yang telah diuraikan pada awal tulisan ini. Antisipasi nilai prediksi itu sangat diperlukan oleh sekolah agar ia tidak ketinggalan zaman atau mengajarkan kepada peserta didik

hal-hal yang sudah usang. Dengan melakukan antisipasi, yang kemudian hasil antisipasi itu kita laksanakan dalam pendidikan memungkinkan menghasilkan lulusan yang tepat dengan kehendak zaman ketika mereka baru lulus.

Raka Joni (Mohamad Nur, 1991) merumuskan ciri manusia masa depan adalah manusia yang mampu mendidik diri sendiri sepanjang hayat, sedang masyarakat masa depan adalah masyarakat belajar yang terbuka terhadap perubahan, namun memiliki pandangan hidup yang mantap tidak kehilangan identitas diri di dalam mengarungi perubahan yang semakin cepat.

Masalah-masalah sekolah yang berkaitan dengan dimulainya Pendidikan Dasar 9 tahun antara lain adalah:

- a. Sarana dan prasarana belum memadai;
- b. Biaya pendidikan masih terbatas;
- c. Kesejahteraan guru yang belum memadai;
- d. Transportasi bagi sekolah terpencil atau siswa yang tersebar luas;
- e. Kondisi ekonomi masyarakat yang masih rendah;
- f. Seringkali tidak ada dorongan orang tua kepada ana-anak untuk bersekolah;
- g. Banyak sekali siswa lebih suka mencari nafkah dibandingkan dengan meneruskan sekolah.

Dari contoh hasil antisipasi dan masalah-masalah di atas dapatlah diketahui bahwa banyak sekali kebutuhan yang harus diselesaikan oleh sekolah. Karena banyak, maka kebutuhan itu diberi peringkat atau ditentukan prioritasnya berdasarkan kebutuhan yang mendesak. Setelah itu barulah diselesaikan satu persatu lewat perencanaan.

Misalkan suatu sekolah memiliki kebutuhan untuk mengajak semua anak lulusan SD agar terus melanjutkan ke SLIP sebagai satu prioritas untuk diselesaikan lewat perencanaan. Maka kini tiba waktunya sekolah mengundang sejumlah wakil orang tua siswa dan beberapa tokoh masyarakat untuk diajak bermusyawarah merencanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan yang diprioritaskan tadi. Kalau sekolah sudah memiliki suatu badan

7 kerja sama antara sekolah, orang tua dan masyarakat seperti telah diuraikan pada bagian kebijakan dan strategi, yang dapat disebut Badan Kerja Sama Pendidikan (BKSP), maka cukup badan ini saja yang diundang untuk mengadakan perencanaan. Perencanaan yang melibatkan semua orang yang tertarik atau berpengaruh terhadap pendidikan inilah yang disebut perencanaan partisipatori (Made Pidarta, 1990). Anggota perencanaan ini sekitar 10 sampai dengan 15 orang, sebagian guru-guru termasuk kepala sekolah dan sebagian orang luar sekolah.

Para perencana ini mula-mula akan mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan sekolah beserta masyarakat pendukungnya. Atas dasar data ini mereka akan melahirkan program sebagai suatu tujuan atau misi perencanaan. Sesuai dengan kebutuhan yang diprioritaskan, maka program yang dibuat adalah usaha membuat lulusan SD dengan suka rela mau meneruskan ke SLIP. Sampai di sini perencanaan strategi sudah selesai.

Kini diteruskan dengan perencanaan operasional, yaitu mengoperasionalkan agar program bisa berjalan dengan baik, yang juga dilakukan oleh perencana yang sama. Mula-mula dilakukan spesifikasi tujuan perencanaan. Karena tujuan sudah jelas dan hanya satu yaitu membuat lulusan SD dengan senang hati melanjutkan ke SLIP, maka tidak perlu lagi diadakan pengkhususan atau spesifikasi. Begitu pula halnya dengan langkah berikutnya yaitu menentukan standar performa, juga sudah jelas ialah menjadi siswa SLIP. Dalam hal ini mungkin SLIP jalur sekolah, mungkin pula jalur luar sekolah. Sehingga standar perform an tidak perlu didiskusikan lagi.

Sesudah itu barulah menentukan cara atau metode atau alternatif pemecahan. Melalui diskusi atau pertimbangan panjang lebar yang didasari oleh informasi atau data tentang kondisi daerah atau masyarakat, kelemahan dan kelebihan sekolah serta masyarakat pendukungnya (Mayer, 1985) yang telah dikumpulkan dalam perencanaan strategi, BKSP sudah siap menentukan alternatif pemecahan. Misalnya alternatif pemecahan itu adalah sebagai berikut:

- a. Mendirikan SLIP dalam bentuk pendidikan luar sekolah;
- b. Mewujudkan SLIP sebagai sekolah kerja, para siswa akan belajar sambil bekerja;
- c. Melaksanakan SLIP dengan sistem kredit, artinya kredit untuk akademik diambil di sekolah dan kredit non akademik atau keterampilan diambil di lapangan.

Ketiga alternatif ini mempunyai ciri sama, yaitu menyiapkan para siswa untuk mampu bekerja di masyarakat melalui berbagai keterampilan yang disiapkan di sekolah dan di masyarakat dengan tidak melupakan pendidikan akademiknya. Hal ini dilakukan mengingat sebagian besar para siswa lebih suka bekerja atau mencari nafkah dari pada belajar. Dengan cara ini hakikat sekolah melayani kepentingan anak.

5. Menemukan ¹ Sumber-Sumber Pendidikan

Sumber-sumber pendidikan itu sesungguhnya banyak sekali jumlahnya yang bertebaran di lingkungan sekolah. Tetapi kalau tidak digali, ia sukar didapatkan dan sepiantas tampak sebagai hal-hal yang tidak ada manfaatnya bagi pendidikan. Itulah sebabnya sebagian besar sekolah merasa kekurangan sumber-sumber pendidikan.

¹ Untuk bisa tampak sebagai sumber-sumber pendidikan dan kemudian dapat dimanfaatkan oleh sekolah dalam memajukan pendidikan, maka kewajiban manajer sekolah untuk mencari, mengidentifikasi, dan mengangkatnya menjadi sumber-sumber pendidikan.

Sumber-sumber pendidikan yang dimaksud ialah (Made Pidarta, 1995: 26).

- ³ a. Personalia pendidikan yang terdiri dari kepala sekolah beserta stafnya, para guru, para pelatih, dan para pegawai tata usaha. Ditambah dengan wakil-wakil siswa yang duduk dalam badan-badan kesiswaan.
- b. Materi pelajaran yang mencakup segala isi mata pelajaran.

Materi ini dapat dituangkan dalam bentuk buku, diktat, kaset, film, disket dengan komputernya.

- c. Media belajar ialah segala sesuatu yang dilewati oleh pelajaran yang dipelajari oleh para siswa, seperti buku, diktat, kaset, film dan komputer tersebut di atas. Begitu pula proyektor, tutor, instruktur dan narasumber atau manusia terampil.
- d. Alat-alat belajar/peraga yang terdiri dari benda asli, benda tiruan dan fosil-fosil. Alat-alat ini dipakai untuk belajar agar para siswa lebih jelas memahaminya, lebih tepat menghitungnya dan mampu memahami prosesnya.
- e. Lingkungan belajar dan iklim belajar yaitu suasana tempat siswa belajar. Iklim ini mencakup pergaulan, komunikasi, kerjasama antar personalia sekolah dan hubungan dengan para siswa serta antar siswa. Sedangkan lingkungan mencakup ventilasi, sanitasi, penerangan, kebun sekolah, dan benda-benda sekitar lainnya.
- f. Uang dengan pelbagai sumber, pemakaian, dan masalahnya.
- g. Sarana atau fasilitas seperti bangku, meja, papan tulis, lemari, rak, peti besi, gedung, pertanian sekolah, peternakan sekolah, koperasi, sanggar seni, dan sebagainya.
- h. Prasarana yaitu halaman sekolah, tempat parkir, jalan, tanah lapang, tempat apel, tumbuh-tumbuhan pelindung/penghijauan, dan sebagainya.
- i. Informasi pendidikan, yaitu yang menyangkut pelbagai informasi/ data/fakta tentang pendidikan.

Dari macam sumber pendidikan yang telah disebutkan di atas, tampaklah dengan jelas sesungguhnya sumber-sumber itu banyak sekali ada di masyarakat. Sekolah perlu mencari sumber-sumber itu untuk kemajuan pendidikan. Sekolah tidak pada tempatnya hanya mengandalkan pemberian pemerintah saja, seperti prasarana, sarana, uang, alat-alat belajar dan lain-lainnya. Kemampuan pemerintah dalam mengadakan sumber sumber pendidikan sangat terbatas, mengingat sekolah terlalu banyak jumlahnya. Sebab itu pendapat yang menyatakan sekolah hanya

menggantungkan diri dari pemberian pemerintah, perlu ditanggalkan. Diganti dengan filsafat sekolah adalah milik bersama dan diselenggarakan bersama antara sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Sebagai milik bersama, maka perlu sumber-sumber pendidikan itu dicari bersama. Dalam hal ini yang berinisiatif dan yang paling bertanggung jawab dalam mencari sumber-sumber pendidikan adalah manajer sekolah.

Berbagai cara untuk mengadakan atau menemukan sumber-sumber pendidikan itu adalah sebagai berikut. Mencari personalia pendidikan dalam arti mengadakan yang baru mungkin cukup sulit dilakukan oleh manajer sekolah sebab hal itu menyangkut pengangkatan pegawai. Tetapi mengkoordinasi atau saling meminjam antar sekolah yang akan dibahas dalam judul menyediakan fasilitas dapat dilakukan oleh manajer sekolah.

Tentang pengadaan materi pelajaran hanya terbatas pada guru-guru, tidak bisa dilakukan oleh orang luar sekolah, sebab pekerjaan ini hanya dapat dilakukan oleh seorang profesional. Walaupun guru-guru sudah dibekali tentang cara-cara mencari materi pelajaran di luar buku-buku yang ditunjuk oleh pemerintah agar isi pelajaran lebih kaya dan lebih tepat mencapai sasaran, hal itu perlu diingatkan oleh manajer sekolah. Guru-guru dapat memperkaya materi pelajarannya melalui bacaan-bacaan tambahan yang dicari sendiri dalam buku-buku perpustakaan sekolah dan atau di luar sekolah. Bisa juga melalui majalah, surat kabar, selebaran, pengumuman pemerintah, peraturan di desa, dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan seperti ini perlu diperhatikan oleh manajer sekolah.

Media belajar yang bisa ditangani lebih banyak oleh manajer sekolah adalah mencari tutor, instruktur atau narasumber. Ketiga media ini bisa didapat di masyarakat. Kalau sekolah tidak punya tenaga terampil tentang mesin sepeda motor misalnya, ia dapat minta tenaga dari masyarakat secara part-time untuk bekerja sebagai instruktur di sekolah. Begitu pula kalau sekolah tidak punya seniman tari misalnya, ia dapat memintanya di masyarakat. Dalam mencari dan menyediakan sumber pendidikan ini manajer sekolah perlu mendekat dan berkomunikasi dengan masyarakat

untuk mendapatkan pandangan-pandangan siapa yang pantas diminta tenaganya untuk membantu sekolah.

Sama halnya dengan media belajar, alat-alat belajar/peraga pun dapat diusahakan di masyarakat atau di lingkungan sekolah pada umumnya. Bendungan, candi, stasiun kereta api, terminal bus, perkebunan, peternakan, perikanan, berbagai pabrik, berbagai kerajinan dan lain-lainnya yang ada di lingkungan sekolah dapat dimanfaatkan untuk alat belajar. Untuk itu perlu adanya kerja sama yang erat antara sekolah dan masyarakat. Untuk mempererat kerja sama ini adalah merupakan tugas utama manajer sekolah. Mengenai alat-alat peraga tiruan bisa dibeli atau dibuat sendiri oleh guru-guru bersama para siswa. Manajer sekolah perlu mendorong usaha ini. Manajer bisa memberi contoh tentang membuat peta timbul, peta berbagai kota, gunung, pabrik, dan sebagainya. Begitu pula dengan alat-alat peraga yang lain. Bagi guru bidang studi tentu cukup paham mana-mana alat peraga yang dibuat sendiri dan mana yang hanya bisa dibeli.

Pembentukan lingkungan belajar yang kaya dan hangat serta iklim belajar yang kondusif sebagian terbesar adalah tugas manajer sekolah. Artinya atas pengamatan manajer lingkungan belajar seperti pekarangan sekolah yang bersih, menarik dan menyejukkan dapat diperbaiki dan diwujudkan. Begitu pula dengan ruangan kelas, kantor, dan ruangan guru yang indah dan menyenangkan sebagian besar merupakan kewajiban manajer sekolah untuk mewujudkannya. Juga tentang iklim belajar berupa pergaulan, komunikasi, kerja sama, toleransi dan sebagainya adalah terutama kewajiban manajer sekolah untuk membuatnya menjadi iklim yang hangat dan kondusif untuk belajar serta bekerja. Hal ini bisa diwujudkan dengan berbagai teknik seperti keteladanan, himbauan, diskusi, teguran, sanksi dan sebagainya. Lingkungan belajar yang kaya dan menarik serta iklim belajar yang harmonis sangat membantu meningkatkan semangat belajar siswa dan semangat kerja para guru.

Sumber-sumber keuangan selain dari pemerintah, orang tua siswa atau masyarakat, dapat juga dicari dengan cara lain seperti menjual hasil-hasil kerja nyata para siswa dan usaha patungan

antara sekolah dengan pengusaha-pengusaha masyarakat setempat. Seperti kita harapkan bersama, bahwa lulusan Pendidikan Dasar ini segera dapat hidup mandiri di masyarakat, sebab sebagian besar dari mereka tidak akan melanjutkan sekolah lagi. Untuk itu pelajaran-pelajaran pada tahun-tahun terakhir banyak sekali dikaitkan dengan kerja nyata seperti kerajinan, kesenian, koperasi, pertanian, perikanan, berbagai keterampilan jasa, dan sebagainya. Sementara itu usaha-usaha patungan yang dapat dilakukan adalah toko kebutuhan-kebutuhan sekolah, foto copy, percetakan berbagai kesenian yang dapat dipentaskan di masyarakat, bank perkreditan, dan sebagainya yang sebagian tenaga pelaksanaannya adalah siswa-siswa sekolah. Kerja nyata dan usaha patungan ini haruslah digalakkan di bawah pimpinan manajer sekolah.

Tentang sarana dan prasarana sekolah, pengadaannya yang dilakukan oleh pemerintah perlu dibantu oleh sekolah di bawah pengawasan manajer. Pengadaan ini seperti halnya dengan media belajar dan alat belajar hendaklah dilakukan dengan kerja sama dengan masyarakat sekitar. Dengan cara ini pula diharapkan masyarakat merasa ikut memiliki sekolah bersangkutan, sehingga perhatian dan dukungan mereka bisa lebih meningkat dalam usaha memperbaiki pendidikan.

Pengumpulan informasi pendidikan sebagian besar bisa dilakukan oleh personalia sekolah termasuk para siswa. Intonasi yang dimaksud selain yang berkaitan langsung dengan pendidikan seperti peraturan pemerintah, program sekolah, kemajuan siswa dan data lain tentang sekolah, juga mencakup lapangan kerja yang ada di masyarakat yang mungkin bisa dimasuki oleh para lulusan, kompetensi masing masing tenaga kerja yang dibutuhkan, lowongan-lowongan kerja yang ada, kemungkinan jenis-jenis pekerjaan yang bisa dibangun/diadakan, sikap masyarakat terhadap pendidikan, aspirasi masyarakat, adat kebiasaan masyarakat, obyek-obyek yang dapat dijadikan sumber pendidikan, kondisi alam dalam lingkungan, dan sebagainya. Informasi ini dikumpulkan oleh manajer sekolah dengan bantuan guru-guru, pegawai, dan para siswa. Informasi ini sangat penting

artinya sebagai bahan mengambil keputusan.

Berkali-kali dikatakan bahwa usaha manajer untuk menemukan dan mengadakan sumber-sumber pendidikan perlu mengadakan kerja sama dengan masyarakat setempat. Hal ini dilakukan mengingat sekolah adalah bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat, sebab itu sekolah perlu dibina bersama. Kewajiban kerja sama antara sekolah dengan masyarakat termasuk para orang tua siswa sudah tertuang pula dalam Peraturan Pemerintah RI nomor 28 Tahun 1990 pasal 27 yang mengatakan bahwa pengelolaan sekolah dapat bekerja sama dengan masyarakat terutama dunia usaha dan para dermawan. Begitu pula Undang-Undang Pendidikan Pasal 33 juga mengatakan bahwa pengadaan dan pendayagunaan sumber-sumber daya pendidikan dilakukan oleh pemerintah, masyarakat, dan atau keluarga para siswa. Dengan demikian diharapkan manajer sekolah tidak ragu-ragu untuk mengadakan kerja sama dalam meningkatkan atau memperbesar sumber daya pendidikan baik sumber daya manusia maupun sumber daya alami.

Pengikutsertaan masyarakat dalam membina pendidikan ini sejalan dengan usaha-usaha Pengembangan Sekolah seutuhnya atau School Integrated Development yang sedang diperkenalkan (Ismet Basuki, 1992) yang juga memakai strategi pemanfaatan sumber-sumber daya pendidikan baik yang ada di sekolah maupun di luar sekolah. Kedua sumber itu diupayakan untuk dapat saling memberi manfaat, sehingga dapat diharapkan kerja sama itu bisa berlangsung relatif lama atau selamanya.

6. Menyediakan Fasilitas

Kalau dalam proses belajar mengajar ada istilah guru adalah fasilitator bagi para siswa yang belajar, maka dalam manajemen berlaku prinsip manajer adalah fasilitator bagi bawahannya yaitu para guru untuk mengajar serta mengembangkan profesi dan para pegawai untuk bekerja. Fasilitator adalah orang yang menyediakan dan menyiapkan segala fasilitas yang dibutuhkan untuk

mengembangkan diri dan bekerja.

Manajer ¹ sebagai fasilitator berarti manajer sekolah harus mampu menyediakan semua fasilitas serta mengaturnya secara tepat kepada personalia pendidikan yang membutuhkan. Hal ini tidak berarti para guru sebagai fasilitator terhadap para siswanya yang belajar harus menunggu pemberian fasilitas-fasilitas dari manajer. Melainkan guru-guru di samping menerima fasilitas dari manajer, mereka juga perlu mengusahakan sendiri fasilitas-fasilitas itu untuk kepentingan kelasnya masing-masing. Jadi manajer dan guru-guru akan bekerja sama dalam pengadaan fasilitas belajar para siswa. Khusus tentang fasilitas pengembangan profesi guru dan bekerja bagi pegawai memang merupakan tugas tunggal bagi manajer sekolah bersama para pembantunya.

Tentang cara menemukan dan mengadakan fasilitas-fasilitas baik fasilitas belajar, bekerja, maupun pengembangan profesi guru sudah dibahas dalam uraian sumber-sumber pendidikan. Kini akan diuraikan tentang cara mengatur fasilitas-fasilitas itu secara adil.

Ada berbagai macam fasilitas belajar seperti sebagian sudah diutarakan pada uraian tentang sumber-sumber pendidikan. Begitu pula halnya dengan fasilitas bekerja. Mengenai fasilitas mengembangkan profesi guru belum umum dilakukan di sekolah-sekolah. Sebab itu perlu diberi penjelasan. Profesi guru perlu ditingkatkan terus agar tidak ketinggalan zaman. Walaupun seorang guru sudah memiliki pendidikan yang memadai atau sudah berkali-kali ditatar, tetap merupakan kewajiban bagi dirinya untuk mengembangkan diri di bawah asuhan supervisor. Itulah sebabnya manajer sekolah tetap menyediakan fasilitas pengembangan profesi bagaimanapun kualitas guru-gurunya.

Macam-macam fasilitas pengembangan profesi guru antara lain ialah ruang pertemuan atau ruang belajar. Kalau tidak mungkin dibuat tersendiri bisa dijadikan satu dengan ruang perpustakaan guru. Fasilitas yang lain adalah perpustakaan guru yang sudah tentu tidak sama dengan perpustakaan sekolah atau untuk para siswanya sebab buku-bukunya berbeda. Kemudian

perlengkapan perpustakaan seperti meja untuk belajar, bila perlu bisa dilengkapi dengan kipas angin agar bisa tahan lama membaca. Fasilitas berikutnya adalah kesempatan untuk membaca dan berdiskusi. Manajer sekolah mungkin bisa menyediakan waktu khusus untuk ini misalnya pada hari Sabtu. Atau dapat juga kesempatan untuk membaca diatur secara bergilir ketika guru bersangkutan tidak mengajar dan diskusi dilakukan pada hari Sabtu.

Itulah macam fasilitas tentang upaya meningkatkan profesi guru dan sekaligus sudah dijelaskan tentang bagaimana cara mengatur atau mengkoordinasikan fasilitas itu agar dapat dipakai secara merata dan adil bagi semua guru.

Mengenai fasilitas bekerja tidak sulit mengaturnya sebab kantor kepala sekolah dan kantor pegawai pada umumnya sudah dilengkapi dengan fasilitas bekerja walaupun belum sempurna. Yang masih perlu dipikirkan dan diatur adalah fasilitas bekerja di perpustakaan, di laboratorium, dan di ruangan-ruangan lain, seperti ruang serba guna misalnya. Ruangan-ruangan itu masih belum cukup fasilitasnya, maka manajer perlu mengaturnya. Fasilitas-fasilitas yang terbatas itu ditempatkan menurut prioritas kepentingannya.

Fasilitas yang cukup sulit diatur atau dikoordinasi ialah yang berkaitan dengan fasilitas belajar. Sebab fasilitas ini sangat kurang pada hampir semua sekolah. Macam fasilitas belajar yang memadai hanyalah perlengkapan belajar secara minimum seperti bangku dan meja untuk siswa, serta kursi dan meja guru, dan papan tulis. Rak buku dan lemari tidak banyak jumlahnya. Tidak semua sekolah memiliki perpustakaan. Laboratorium, kebun sekolah, peternakan sekolah, bengkel sekolah, sanggar sekolah jarang sekali diketemukan.

Begitu pula tempat-tempat praktek atau magang di perusahaan, pertambangan, perkebunan, kerajinan dan sebagainya sangat sulit dicari. Dengan kata lain, fasilitas belajar terutama pada beberapa macam yang disebutkan terakhir di atas sangat langka. Karena itu dibutuhkan kemampuan manajer sekolah untuk

mengatur atau mengkoordinasinya secara adil.

Sementara itu tuntutan pendidikan dalam era globalisasi ini begitu tinggi, seperti ciri-ciri manusia ideal serta nilai-nilai yang harus dimiliki yang tertuang dalam uraian tentang prediksi, ciri-ciri manusia modern yang telah dibahas pula pada bagian perencanaan, dan tuntutan untuk bisa hidup mandiri segera setelah lulus Pendidikan Dasar. Semua itu membutuhkan fasilitas belajar yang memadai dan harus diusahakan oleh sekolah, bila ingin misi pendidikan bisa tercapai.

Mengkoordinasi perpustakaan dan laboratorium dapat dilakukan sebagai berikut. Dalam satu desa atau satu kecamatan misalnya ada satu atau dua sekolah yang memiliki perpustakaan dan atau laboratorium. Untuk mengatur pemanfaatan perpustakaan dan laboratorium dalam kondisi seperti ini, manajer sekolah perlu bekerja sama dengan manajer -manajer sekolah lain dan juga dengan manajer sekolah-sekolah yang punya perpustakaan dan atau laboratorium tersebut di atas. Tujuan kerja sama itu ialah untuk mengembangkan sikap bahwa semua siswa di wilayah itu butuh belajar lewat perpustakaan dan laboratorium serta kesediaan mengatur waktu untuk memberi kesempatan kepada semua siswa secara bergilir mengunjungi/ belajar di perpustakaan dan laboratorium. Dalam hal ini bantuan, himbuan, dan persetujuan pihak atasan seperti Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di kecamatan, kabupaten, dan provinsi tentang kerja sama ini sangat diperlukan.

Bila suatu desa atau kecamatan atau kabupaten ada suatu perpustakaan umum, dapat saja manajer sekolah mengadakan kontak hubungan dengan ketuanya, untuk mendapatkan kesepakatan bahwa para siswa boleh mengunjungi perpustakaan itu secara lebih leluasa dari pada para pengunjung lainnya. Dengan cara ini para siswa akan dapat pengalaman dan sumber-sumber pendidikan yang lebih luas.

Mengenai kebun sekolah, peternakan sekolah, bengkel sekolah, sanggar seni, dan sebagainya cukup sulit mengaturnya sebab hampir tidak bisa memanfaatkan sarana itu satu kali lalu

segera diganti oleh kelompok lain. Pada kebun sekolah misalnya harus menunggu sampai percobaan di kebun itu menampakkan hasilnya. Dalam hal ini pemakai satu kebun sekolah oleh beberapa sekolah dalam waktu yang singkat hampir tidak dapat dilakukan. Jalan keluarnya adalah 1) mengusahakan agar sarana seperti itu ada pada setiap sekolah, kalau tidak mungkin bisa ditempuh jalan; 2) yaitu meminjam sarana-sarana seperti itu pada warga masyarakat, walaupun dalam ukuran kecil, dan kalau hal ini juga tidak mungkin bisa ditempuh jalan; 3) yaitu menyuruh siswa atau kelompok-kelompok siswa melaksanakan percobaan-percobaan seperti itu di tempat tinggal mereka masing-masing dalam ukuran sangat kecil.

Bila alternatif yang ketiga di atas ditempuh, maka fungsi kebun sekolah, peternakan, perbengkelan, kerajinan dan kesenian yang ada di suatu sekolah bagi siswa-siswa sekolah lain adalah sebagai suatu tempat atau kegiatan percontohan. Para siswa ini harus diberi kesempatan mengunjungi sarana-sarana percontohan itu.

Tidak kalah sulitnya ialah mengkoordinasi sarana magang atau praktek di perusahaan, perkebunan, pertukangan, kerajinan, dan sebagainya milik masyarakat. Sebab usaha-usaha itu bersifat bisnis yang sudah tentu mementingkan keuntungan uang. Mereka sering merasa terganggu oleh masuknya para siswa untuk praktek di tempat itu. Namun untunglah pemerintah sudah mulai turun tangan menghimbau para pengusaha ini untuk ikut membantu membina pendidikan. Mereka diingatkan tidak pada tempatnya mereka hanya mau memelihara tenaga kerja yang sudah jadi saja tanpa ikut membantu menyiapkan tenaga kerja itu. Mereka seharusnya memiliki kewajiban moral untuk membantu mensukseskan misi pendidikan.

Dalam mengkoordinasi sarana bekerja yang paling langka ini perlu diperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Mereka yang diberi kesempatan magang diutamakan para siswa. Pendidikan Dasar yang duduk pada tahun-tahun terakhir.

- b. Tentukan bakat para siswa dan dikelompok-kelompokan. Setiap kelompok beri kesempatan magang atau praktek pada satu pengusaha. Tidak boleh praktik rangkap pada dua atau lebih pengusaha.
- c. Bagi para siswa yang diidentifikasi atau merasa mampu meneruskan pelajaran ke SLTA, diberi pilihan ikut praktek/magang atau tidak. Atau sama sekali tidak diperkenankan ikut praktik, dalam hal ini hendaklah sepengetahuan orang tua mereka.
- d. Untuk melancarkan proses belajar yang memakai sarana ini, perlu ada kerja sama yang erat antara sekolah-sekolah pemakai sarana dengan pengusaha yang memiliki sarana tersebut, agar pemakaian waktu secara bergiliran bisa diatur sebaik-baiknya.
- e. Praktik atau magang dilakukan sekitar seminggu sekali.
- f. Bila perlu praktek bisa dilakukan sore hari dan atau pada hari-hari libur sekolah. Semuanya atas kesepakatan pengusaha, sekolah, siswa, dan orang tua siswa.
- g. Sekolah atau para siswa yang praktik tidak pada tempatnya mengharapkan honor atau bayaran.
- h. Malah sebaliknya sekolah perlu memberi tanda terima kasih secara berkala kepada pengusaha-pengusaha itu. Antara lain berupa fandel, piagam, dan kenang-kenangan lainnya.
- i. Kalau mungkin khusus untuk instruktur di tempat magang itu bisa diberikan insentif sekadarnya. Untuk biaya ini sekolah atau manajer bisa minta pertimbangan dan bantuan kepada orang tua dan warga masyarakat.

Prinsip-prinsip tersebut di atas terutama berlaku pada daerah-daerah yang masih jarang memiliki perusahaan, perdagangan, kerajinan, industri atau bidang jasa, seperti di daerah pegunungan, pedesaan atau pertanian. Bagi daerah-daerah yang telah cukup memiliki sarana seperti itu, beberapa prinsip di atas bisa dimodifikasi atau dihilangkan.

Untuk daerah yang tidak memiliki sama sekali sarana seperti itu atau sarana itu sangat jauh letaknya, maka perlu dipikirkan pendirian satu atau dua sarana baru yang paling cocok untuk

daerah itu. Misalnya di daerah pertanian perlu ada penggilingan padi. Untuk mewujudkan harapan ini, kembali diperlukan kerja sama antar penyelenggara pendidikan yaitu sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat atau dibicarakan dalam BKSP suatu badan yang sudah sering diceritakan pada halaman-halaman terdahulu.

7. Melakukan Pengendalian

Sesudah manajer sekolah melakukan prediksi, sendiri atau secara tim, menghasilkan konsep inovasi, strategi dan perencanaan, serta sudah menemukan sumber-sumber pendidikan dan mampu mengkoordinasinya, apakah manajer duduk dengan tenang karena merasa pekerjaannya sudah selesai? Tidak, sesungguhnya tidak ada manajer sekolah bisa bekerja dengan santai. Tidak mungkin pekerjaan pekerjaan manajer tersebut di atas mudah diselesaikan begitu saja. Cukup banyak rintangan yang dihadapi, yang patut dipandang sebagai tantangan. Namun bila konsep-konsep itu siap dilaksanakan, maka tugas manajer kini adalah melaksanakan pengendalian atas pelaksanaan pendidikan itu di sekolah dan di lapangan.

Pengendalian adalah usaha untuk membuat pelaksanaan pendidikan bisa berjalan lancar, efektif dan efisien dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Pengendalian dapat diibaratkan sebagai kegiatan seorang kusir delman atau dokar. Hal yang membuat delman bisa bergerak dari satu tempat ke arah tujuan adalah kuda. Kuda ini bisa saja diperjalanan bermalas-malas banyak istirahat, atau tidur, belok ke kanan-kekiri, dan sebagainya. Tindakan-tindakan kuda seperti ini perlu dicegah oleh kusir, dikatakan kusir mengendalikan kudanya. Bukan maksud tulisan ini memandang personalia sekolah seperti kuda, melainkan sekedar contoh yang gampang ditangkap, agar penjelasan tentang pengendalian bisa dipahami dengan benar.

Dengan demikian tugas manajer sekolah dalam melakukan pengendalian adalah mengamati semua personalia pendidikan baik yang bekerja di sekolah maupun di luar sekolah. Juga para

siswa tidak luput dari pengamatan manajer. Supaya hasil pengamatan ini tidak putus atau terlupakan, hendaklah ia segera dicatat dalam bentuk yang paling disukai oleh manajer. Bentuk pencatatan itu antara lain catatan bebas yang sering disebut catatan anekdot, skala penilaian, daftar isian, daftar cek, dan sebagainya. Hasil-hasil catatan ini segera dimanfaatkan untuk perbaikan pelaksanaan pendidikan.

82 Dari uraian di atas dapat diketahui, bahwa manajer sekolah itu jarang sekali duduk terpaku di ruang kerjanya. Jadi kalau ada seorang manajer sekolah yang terlalu sering mengurung dirinya di ruangan kerja, lebih-lebih terisolasi dari teman-teman guru lain, sesungguhnya cara kerja seperti itu tidak baik. Hanya pegawai kantor yang layak bekerja seperti itu.

Catatan-catatan tentang kelemahan dan kelebihan pelaksanaan pendidikan itu dipakai umpan balik. Cara kerja dan prestasi kerja yang kurang baik diperbaiki dan yang sudah baik dipertahankan. Hal ini mirip dengan tugas kepala sekolah sebagai supervisor yang akan dibahas sesudah bagian ini, bedanya adalah dalam pengendalian sifatnya masih umum, sementara itu dalam supervisi sudah bersifat mendetail.

Sebagai manajer, kepala sekolah cukup memanggil para pembantunya yang terdekat seperti para wakil kepala sekolah dan atau para guru wali kelas. Bila dipandang penting bisa memanggil anggota-anggota BKSP. Kepada mereka inilah manajer menunjukkan hasil-hasil pengamatannya dan berharap agar hal-hal yang belum baik diperbaiki. Cara-cara memperbaiki diarahkan pula oleh manajer.

Tetapi dalam praktiknya tidak selalu demikian, sebab pengendalian kadang-kadang sukar dibedakan dengan supervisi. Sementara itu kepala sekolah itu sendiri merangkap sebagai pengendali dan supervisor. Pelaksanaan dan perbaikan pendidikan yang bersifat umum dikendalikan oleh manajer sekolah bersama-sama dengan BKSP. Sedangkan pelaksanaan dan perbaikan detail terutama dalam proses belajar mengajar baik dalam kelas, di laboratorium maupun dalam kerja nyata atau praktek dilakukan

oleh supervisor.

Selain pengendalian dilakukan atas dasar pengamatan sendiri oleh manajer sekolah, juga dilakukan atas dasar hasil pengamatan dari pihak-pihak lain. Mereka itu adalah:

- a. Personalia sekolah mencakup guru, pegawai, dan siswa;
- b. Para pengusaha terutama yang usahanya dipakai tempat praktek atau magang;
- c. Warga masyarakat dan orang tua siswa;
- d. Para alumni.

Mereka ini tidak perlu diwajibkan memberi laporan berkala seperti halnya dengan tugas-tugas administrasi, melainkan disarankan agar melapor kalau menemui kasus-kasus yang menonjol, yang aneh atau yang menarik.

Pengendalian terhadap pelaksanaan pendidikan di lapangan seharusnya diberi perhatian yang sama dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Ini berarti manajer sekolah perlu sering berkunjung ke lapangan., baik di pengusaha-pengusaha tempat siswa praktik maupun di masyarakat tempat siswa belajar. Dengan cara seperti ini masyarakat dan pengusaha akan merasa lebih dihargai sehingga kerja sama sekolah dan masyarakat akan menjadi lebih erat. Kerja sama erat ini sudah banyak dilakukan oleh Pondok Pesantren dan Seminari (Made Pidarta, 1988). Masyarakat banyak memberi umpan balik dalam upaya memperbaiki pendidikan.

Pengendalian yang bersumber dari informasi para alumni dapat dipandang sebagai pengawasan terhadap program sekolah secara keseluruhan. Lebih-lebih kalau sekolah mampu menyimpan data tentang keberhasilan dan kegagalan para alumni seperti ditulis oleh Ismet Basuki (1992) secara kumulatif. Namun bila informasi yang diberikan para alumni hanya bertalian dengan pelaksanaan pendidikan yang sedang berlangsung maka ia sudah merupakan salah satu bahan pengendalian yang memadai.

D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Selain peran-peran yang telah dijelaskan sebelumnya, peran lain yang dijalankan kepala sekolah ialah sebagai supervisor, atau dengan kata lain, orang yang menjalankan dan menentukan proses pelaksanaan supervisi. Umumnya, supervisi diartikan sebagai proses bimbingan tertentu yang dilakukan oleh pihak yang berwenang, dalam hal ini biasanya atasan, kepada anggota dan sejumlah stafnya. Dalam sekolah, kegiatan supervisi dimaksudkan untuk terus membenahi kualitas belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, atau pun kualitas lain pendukung itu yang dilakukan oleh tenaga non pengajar, sehingga segala kegiatan itu dapat berkontribusi dalam meningkatkan capaian dan prestasi peserta didik.

35 Melalui supervisi, diharapkan seorang guru dapat: bekerja keras dan demokratis; ramah dan suka mendengarkan orang lain; sabar; luas pandangan dan menaruh perhatian kepada orang lain; penampilan pribadi yang menyenangkan dan sopan santun; jujur; suka humor; kemampuan kerja yang baik dan konsisten; menaruh perhatian pada problem siswa; fleksibel dalam cara mengajar; bisa menggunakan pujian dan mau memperbaiki; pandai dalam mengajar pada bidang studi Sahertian, 1994 (dalam Setiyono: 2).

104 Kepala sekolah dan guru yang penuh dedikasi tentu saja dapat memberikan sumbangan yang berarti dalam mencapai produktivitas kerja. Untuk mencapai produktivitas kerja sehingga dapat membantu kelancaran tercapainya tujuan pendidikan tentu saja dibutuhkan bimbingan dan binaan dari atasan. Guru sebagai pelaksana operasional di sekolah mengemban tugas inti di sekolah, sedangkan pengelola lain diharapkan dapat berperan sebagai penunjang kelancaran tugas tersebut. Oleh karena itu usaha organisasi sekolah sebaiknya lebih banyak dipusatkan kepada pembinaan guru dalam tugas dan profesinya. Hal ini sangat penting karena masih banyak guru yang tidak mengetahui tentang dirinya dan lingkungannya.

Oleh karena itu supervisi dalam pendidikan sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut: Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.

Menurut Made Pidarta (1995: 39) pembahasan tentang kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran dan sebagai supervisor dijadikan satu bab mengingat kedua hal itu memiliki ciri-ciri dan arah yang tidak jauh berbeda. Kalau pemimpin pengajaran menekankan kegiatannya pada usaha mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar, maka supervisor menekankan kegiatannya pada upaya memperbaiki cara guru-guru mengajar. Sementara itu ada bagian-bagian lain yang ikut mempengaruhi keberhasilan kedua kegiatan di atas, yaitu memotivasi dan mengaktifkan, meningkatkan profesi guru, dan mendisiplinkan guru dalam bekerja.

1. Pemimpin Pengajaran

Memimpin pengajaran di sekolah menurut Pidarta (1995: 39-66) tidak pada tempatnya dipandang sebagai tugas sambilan, melainkan perhatian harus diarahkan sepenuhnya kepada proses memimpin itu. Duke (1991) mengibaratkan seorang pemimpin pengajaran adalah sebagai seorang ibu rumah tangga yang setia, yang dengan tekun mencurahkan perhatian dan bekerja, tanpa mengenal lelah dari hari ke hari demi kesejahteraan keluarga secara lahir dan batin. Demikian pula hendaknya seorang pemimpin pengajaran, haruslah menekuni tugasnya demi kesuksesan belajar para siswa sebagai tujuan akhir pendirian sekolah.

Pemimpin sekolah seharusnya tidak diganggu oleh pihak-pihak lain dengan memberi berbagai tugas yang walaupun tugas-tugas itu juga untuk kepentingan masyarakat umum atau untuk negara. Kedudukan kepala sekolah terutama di kota kecil atau di desa memang memberi peluang untuk melakukan kegiatan-kegiatan seperti itu, misalnya menjelang pemilihan umum dan kegiatan-kegiatan masyarakat lainnya. Seharusnya tugas-tugas itu lebih banyak diberikan kepada fungsionaris-fungsionaris lain atau panitia yang beranggotakan masyarakat umum, agar para kepala sekolah dapat mencurahkan perhatian sepenuhnya pada kepemimpinan pengajaran di sekolahnya masing-masing. Hal ini perlu diperhatikan mengingat salah satu hasil penelitian mengatakan bahwa kepala sekolah banyak dibebani kegiatan di luar sekolah pada jam-jam sekolah seperti rapat-rapat, menghadiri undangan, dan sebagainya (Made Pidarta, 1985). Diharapkan pada masa-masa yang akan datang para kepala sekolah bisa memusatkan perhatiannya pada kepemimpinan pengajaran di sekolahnya masing-masing.

Berkaitan dengan alokasi waktu dalam kepemimpinan pengajaran di SD, hasil penelitian yang ditulis Duke (1991) mengemukakan sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------------|------|
| a. Mengadakan pengarahan | 26 % |
| b. Memberi penjelasan kepada kelompok | 25 % |
| c. Mengadakan pertemuan empat mata | 15 % |
| d. Menelepon | 9 % |

- | | |
|------------------------------|------|
| e. Berbicara dalam telekom | 1 % |
| f. Bekerja sendiri di kantor | 15 % |
| g. Bepergian untuk dinas | 9 % |

Dari ketujuh kegiatan di atas ternyata 66% dan waktu tersebut dipakai untuk kegiatan memimpin pengajaran termasuk mengadakan supervisi seperti yang ditunjukkan oleh tiga butir teratas. Hal ini membuktikan bahwa pemimpin pengajaran yang baik akan mencurahkan sebagian besar waktunya untuk keperluan itu.

27
Kepemimpinan pengajaran tidak hanya terjadi di sekolah saja, tetapi terjadi pada setiap tempat proses belajar mengajar berlangsung. Sifat Pendidikan Dasar tidak sama dengan sekolah-sekolah masa lampau seperti tersebut di atas. Pendidikan Dasar mengutamakan pemberian bekal kepada para siswa agar bisa hidup di masyarakat secara layak serta dapat menghadapi tantangan zaman yang selalu berubah dalam era globalisasi ini. Pemimpin pengajaran harus sadar akan hal ini, dan mengarahkan kepemimpinannya untuk mewujudkan cita-cita ini.

31
Pendidikan Dasar menyiapkan manusia yang memiliki sikap, sifat, kepribadian, dan keterampilan serta pengetahuan sesuai dengan prediksi atau antisipasi manusia masa depan seperti diceritakan pada bab I tentang prediksi. Gibson (1992) menyebut Basic Education terdiri dari a large body of/acts. rules and skill yang menjadi alat belajar bagi para siswa untuk mempelajari bahan-bahan pelajaran baru. Hal ini menyangkut mengajar siswa tentang cara belajar. Kemampuan ini sangat diperlukan di masyarakat kelak dalam menghadapi tantangan tantangan perubahan zaman. Ini berarti pula mereka perlu memiliki sikap ingin belajar terus, suatu prinsip dalam belajar seumur hidup. Pemimpin pengajaran haruslah mengarahkan guru-guru agar mereka membina para siswa ke arah pencapaian tujuan ini.

Lulusan Pendidikan dasar diharapkan telah memiliki suatu kecintaan dan ketrampilan terhadap minimal satu pekerjaan tertentu, sebagai suatu kesiapan untuk hidup mandiri. Untuk mencapai tujuan ini peranan bimbingan karier sangat menonjol. Bimbingan karier tidak perlu dipandang sebagai suatu pelajaran

satu semester atau satu tahun, melainkan harus diorientasikan langsung kepada kerja nyata atau praktek di perusahaan-perusahaan. Dari orientasi langsung ini kemudian diadakan reuiu atau revisi, sehingga akhirnya setiap siswa yang akan terjun ke masyarakat telah memiliki pilihan pekerjaan yang mantap. Hal ini juga perlu menjadi bahan pemikiran bagi pemimpin pengajaran.

2. Memotivasi, Mengaktifkan, dan Mensejahterakan

Memotivasi adalah memberi dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran. Tugas memotivasi dan mengaktifkan ini bila dilengkapi dengan usaha mensejahterakan guru-guru, diyakini akan memberi hasil yang menggembirakan. Dan hal ini bisa dilaksanakan mengingat kesejahteraan itu sebagian dapat direalisasi melalui kegiatan-kegiatan memotivasi dan mengaktifkan seperti akan diuraikan pada bagian ini.

Sama halnya dengan uraian pada bagian memimpin, maka memotivasi, mengaktifkan, dan mensejahterakan ini pun tekanannya kepada guru-guru baik untuk mengajar di sekolah maupun di lapangan. Memotivasi dan mengaktifkan sangat diperlukan pada masa ini, mengingat ditengarai bahwa semangat dan disiplin kerja belum tinggi secara merata di kalangan para pendidik (ISPI,1991). Tampaknya mereka belum begitu komit dengan pekerjaannya mendidik dan mengajar.

Usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka memotivasi, mengaktifkan, dan meningkatkan kesejahteraan para guru adalah dengan mengadakan kompetisi sehat. Kompetisi ini dilakukan antara lain dengan cara:

- a. Memberi pujian dan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi, yang dilakukan di depan umum, misalnya pada waktu upacara.
- b. Meningkatkan kerja nyata para siswa baik dalam kuantitas, kualitas, maupun ragamnya dengan tidak

merugikan proses belajar mereka. Bagi kelas, kelompok siswa, dan guru pembinanya yang berhasil diberi penghargaan atau insentif khusus.

- c. Guru-guru pengantar yang membawahi kelompok-kelompok atau individu siswa yang praktek di perusahaan juga diberi insentif yang memadai sesuai dengan tingkat kemajuan kelompok atau siswa yang diasuhnya. Guru-guru ini walaupun tidak ikut menjadi instruktur, tetapi ia ikut bertanggung jawab akan kemajuan atau kemunduran praktek siswanya.
- d. Mempertimbangkan hasil-hasil penilaian warga masyarakat, orang tua siswa, dan pengusaha terhadap sekolah, khususnya terhadap guru-guru sebagai pelaksana pengajaran. Hasil penilaian ini perlu pula diumumkan di depan umum.
- e. Bila perlu mengundang warga masyarakat, ketika mengumumkan hasil-hasil kompetisi di atas. Hadiah atau insentifnya diserahkan oleh tokoh masyarakat. Hasil-hasil kompetisi ini bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam mengisi DP3.

4 Dengan cara ini sekaligus kesejahteraan materi para guru dapat ditingkatkan, manakala hasil-hasil penjualan karya nyata bisa memadai. Kesejahteraan personalia sekolah, khususnya guru-guru akan semakin meningkat, bila sekolah bersama warga masyarakat dapat membentuk beberapa usaha bersama.

Demikianlah cara-cara kepala sekolah memotivasi, mengaktifkan, dan mensejahterakan personalia sekolah. Bila hal ini bisa diwujudkan perilaku-perilaku individu secara perlahan-perlahan dapat diarahkan menjadi perilaku organisasi, suatu perilaku kelompok yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan.

3. Melaksanakan ¹Supervisi

Supervisi adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul dalam mendidik dan mengajar siswanya. Selain membina guru dalam proses mendidik dan mengajar,

supervisor juga membina pribadi, profesi, dan pergaulan mereka sesama guru maupun personalia lain yang berkaitan dengan pendidikan di sekolah.

¹Supervisi klinis diberlakukan bagi guru-guru yang sangat lemah dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memperbaiki performanya, tidak cukup dilakukan satu atau dua kali supervisi, melainkan dibutuhkan serentetan supervisi untuk memperbaiki satu persatu kelemahannya. Langkah-langkah yang ditempuh adalah (Made Pidarta, 1992)

- a. Mengadakan pertemuan awal untuk merencanakan bersama kelemahan mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki. Kesepakatan ini diteruskan dengan cara memperbaiki dan jadwal pelaksanaan;
- b. Guru bersangkutan melakukan persiapan segala macam bertalian dengan aspek kelemahan mengajar yang akan diperbaiki. Bila perlu berlatih di luar sekolah;
- c. Pelaksanaan, seperti halnya dengan teknik observasi kelas;
- d. Menganalisis hasil oleh supervisor dan guru secara terpisah;
- e. Pertemuan akhir ialah mendiskusikan hasil analisis supervisor dibandingkan dengan hasil analisis guru.

Bila ternyata proses belajar dan hasilnya belum tampak seperti apa yang diharapkan, maka kepala sekolah perlu mengadakan pendekatan secara bijaksana kepada pemimpin perusahaan dan para pelatih kerja nyata. Mulai dengan percakapan yang santai kepala sekolah melanjutkannya dengan menanyakan pendapat mereka tentang proses belajar dan hasil belajar para siswa, serta upaya-upaya untuk meningkatkannya. Di sini mungkin akan ada komitmen baru untuk memperbaikinya, bila hal itu terjadi, kepala sekolah harus tetap memegangnya dan ikut mengawasinya.

4. Meningkatkan Profesi

Tugas kepala sekolah baik sebagai pemimpin maupun sebagai supervisor adalah membantu para guru di sekolah untuk

mengembangkan profesinya. Kata guru di sini mencakup para guru, guru senior atau koordinator bidang studi yang dipandang sebagai supervisor, dan guru yang menjabat ketua laboratorium yang juga dipandang sebagai supervisor. Pengembangan profesi oleh guru-guru itu yang dibantu oleh kepala sekolah merupakan suatu keharusan.

Kewajiban ini perlu disadari oleh guru-guru dan kepala sekolah. Bahwa jabatan profesi tidak sama dengan non profesi. Pegawai biasa bisa saja hanya bermodal pada ilmu yang ia peroleh pada waktu masa belajar untuk mengerjakan tugas-tugasnya setiap bekerja. Sehingga ia tidak perlu belajar lagi pada waktu menjadi pegawai. Tetapi guru sebagai seorang profesional tidak dapat bekerja seperti itu. Sebab kalau guru bertindak seperti itu, ia akan mengajarkan ilmu dan pengetahuan yang sudah usang, yaitu tentang apa yang ia terima di waktu kuliah dahulu. Dan hal ini tidak boleh terjadi kalau ingin generasi muda tidak ketinggalan zaman. Materi pelajaran dan cara mengajar harus selalu diperbaharui sesuai dengan kemajuan zaman dan bila mungkin mengantisipasi atau mendahului zaman yang ada untuk mempersiapkan lulusan Pendidikan Dasar agar cocok dengan zamannya kelak.

Berkaitan dengan cara mengajar dan mendidik Buehori (1990) menulis istilah *inspiring teaching*, yaitu cara mengajar yang memberi inspirasi. Cara mengajar ini bisa dilakukan antara lain dengan menghadapkan para siswa pada situasi-situasi nyata, tugas-tugas yang menantang, pemecahan masalah, atau lakon-lakon yang dapat menghanyutkan hati para siswa. Dengan mempelajari hal-hal seperti ini diharapkan hati mereka terpicat untuk bekerja dengan sungguh sungguh, giat mengejar cita-cita, seperti ingin meniru jejak tokoh suatu bangsa yang berjasa, dan lain-lainnya. Jadi kepala sekolah harus pula membantu para guru agar mereka mengembangkan profesinya untuk bisa mengajar seperti tersebut di atas.

Bagian profesi yang lain yang juga perlu dikembangkan adalah keterampilan guru membimbing para siswa melaksanakan pekerjaan nyata. Kalau dalam supervisi kepala sekolah bertugas

membina guru agar membimbing siswa secara benar, maka dalam pembinaan profesi kepala sekolah membina guru agar lebih menguasai keterampilan kerja nyata, dengan demikian ia akan membimbing para siswa menghasilkan barang-barang yang lebih berkualitas. Caranya bisa dilakukan dengan mengundang para ahli yang memproduksi barang-barang itu.

Pembinaan profesi ini tidak bisa dipisahkan dengan pembinaan kegiatan guru dalam memenuhi kredit point untuk kenaikan tingkat. Sebab di samping mendorong kegairahan guru-guru bekerja, hal itu juga bertalian dengan profesi mereka, seperti kegiatan meneliti, membuat artikel untuk majalah, menulis makalah, membuat diktat dan sebagainya. Semua ini membutuhkan bimbingan kepala sekolah, bila perlu bisa mendatangkan konsultan dari luar.

5. Disiplin

Disiplin adalah tata kerja seseorang yang sesuai dengan aturan dan norma yang telah disepakati sebelumnya. Jadi, seorang guru dikatakan berdisiplin bekerja, kalau ia bekerja dengan waktu yang tepat, taat pada petunjuk atasan, dan melakukan kewajiban sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam mendidik dan mengajar.

Ada disiplin yang bersumber dari luar, ada juga disiplin yang bersumber dari dalam diri seseorang. Disiplin yang bersumber dari luar mungkin karena takut dan mungkin pula karena pengaruh lingkungan yang begitu kuat. Jenis kedua ini bila berlangsung secara kontinu, lama-lama dapat menjadi disiplin yang bersumber dari dalam. Disiplin dari diri sendiri ini lebih baik dari pada yang bersumber dari luar, sebab ia bisa memotivasi diri sendiri (Finch, 1982). Lagi pula disiplin ini tidak membutuhkan usaha yang keras dari pihak atasan untuk menertibkan dan mengarahkan orang bersangkutan.

Kepala sekolah perlu mengupayakan agar guru-guru memiliki disiplin diri sendiri. Disiplin itu dapat dipelajari karenanya perlu guru-guru dibina dalam mewujudkannya (Wayson, 1982). Caranya

adalah dengan pendekatan psikologi, dan metodelah. Antara lain dengan menghargai pendapat, inisiatif, dan keberhasilan guru-guru. Juga dengan melibatkan guru-guru dalam pelbagai kegiatan, yang berarti menghargai kemampuan mereka. Mereka perlu dipandang dan diperlakukan sebagai teman, bukan sebagai bawahan. Ini berarti kepala sekolah dalam kepemimpinannya hendaklah lebih menekankan pemakaian teori Y dari pada teori X. Guru-guru butuh perlakuan yang manis. Namun dalam batas-batas tertentu kepala sekolah dapat juga memakai teori X, manakala dengan cara kemanusiaan disiplin tidak dapat ditegakkan.

Menurut Materi Pelatihan Kepala Sekolah dan Pengawas (2006: 5-6), pembinaan profesional guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Untuk maksud tersebut, para supervisor hendaknya melakukan peranan sebagai berikut:

- a. Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran.
- b. Konsultan atau Penasihat. Seorang supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran.
- c. Fasilitator. Seorang supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional, baik materi seperti buku dan alat pelajaran maupun sumber manusia yaitu narasumber, mudah diperoleh guru-guru.
- d. Motivator. Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik.
- e. Pelopor Pembaharuan. Para supervisor jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang sudah dicapai. Pengawas harus memiliki prakarsa untuk melakukan perbaikan agar guru pun melakukan hal serupa. Ia tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, karena mengajar adalah pekerjaan dinamis.

Sedangkan menurut Rohani & Ahmadi (1991: 75-77), kepala

sekolah sebagai yang bertanggung jawab di sekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Kepala sekolah selalu berusaha agar segala sesuatu di sekolahnya berjalan lancar, misalnya:

- a) Murid-murid dapat belajar pada waktunya;
- b) Guru-gurunya siap untuk memberikan pelajaran;
- c) Waktu untuk mengajar dan belajar agar teratur;
- d) Fasilitas dan alat-alat lainnya yang diperlukan dalam kegiatan belajar-mengajar ini, harus tersedia dan dalam keadaan yang membantu kegiatan belajar-mengajar;
- e) Keuangan yang diperlukan dalam keseluruhan proses belajar- mengajar harus diusahakan dan digunakan sebaik-baiknya.

Dengan singkat dapat kita rumuskan: Kepala Sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada di sekolahnya, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula. Jadi Kepala Sekolah adalah seorang administrator sekaligus supervisor dalam pendidikan.

9 E. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, menurut Mulyasa (2006: 98) kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi (acceleration) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sumidjo (1999: 122) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung

dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Sebagai educator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama; mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Pemimpin diharapkan mampu memperkecil kesenjangan antara ability dan authority (Thompson, 1961). Pemimpin harus mampu dan mau mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada staf.

Pemimpin yang sukses tahu perbedaan menguasai pada dan kekuasaan untuk. Ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dan kekuasaan, yang di dalam kepemimpinan merupakan bentuk khusus tertentu, kekuasaan untuk mempengaruhi. Di dalam setiap kepemimpinan di dalamnya ada dua konsep kekuasaan: *power over* dan *power to*.

Power over itu memusatkan kepeduliannya pada bagaimana pemimpin mengawasi, mengontrol orang/staf dan kejadian sehingga segala sesuatu berjalan seperti yang dikehendaki. *Power over* ada kaitan dengan dominasi dan manipulasi.

Power to bukan merupakan instrumen melainkan fasilitatif. *Power* disini untuk mengerjakan sesuatu, mencapai sesuatu, menolong orang lain memperoleh sesuatu yang dianggap penting. Pada *power to* sedikit sekali tekanan di berikan pada apa yang sedang dikerjakan melainkan pada apa yang sedang diselesaikan.

Di sekolah-sekolah yang sukses, garis antara kepala sekolah dengan guru tidak ditarik secara kaku, dan kepala sekolah yang efektif memandang dirinya sebagai kepala sekolah-guru. Di sisi lain, guru berasumsi besar sekali tanggungjawabnya terhadap apa yang sedang terjadi di sekolahnya. Guru melatih kepemimpinan di sekolahnya. Tiap guru adalah pemimpin dan kepala sekolah adalah guru.

Pemimpin yang sukses berorientasi pada kegiatan dan struktur organisasi, yang sederhana. Ia bersemboyan "*Small is beautiful, simple is better*". Struktur organisasi yang sederhana memudahkan hubungan di antara pimpinan dan staf, lebih mudah dalam mengembangkan kemampuan staf, mudah dalam mengenal identitas diri serta menciptakan suasana kekeluargaan memiliki (*belongingness*). Dengan demikian dalam organisasi tidak perlu ada suasana protokoler dan prosedural yang berbelit-belit.

Pemimpin yang sukses pada umumnya dapat membedakan antara kebijakan yang keras, dalam arti sebenarnya, tampaknya keras, pura-pura keras, dan berbuat atas dasar kekerasan. Pemimpin yang sukses tahu pentingnya disiplin kerja dan selalu

berusaha mewujudkan disiplin itu sebaik baiknya. Pada situasi tertentu pemimpin perlu menunjukkan kekuasaannya, otoritasnya agar tujuan lembaga yang dipimpin berhasil mencapai tujuan.

Pemimpin yang baik sadar terhadap pentingnya belajar, mengajar, supervisi, evaluasi. Ia juga sadar bahwa tidak ada model mengajar yang paling baik untuk mencapai tujuan. Di samping itu ia juga menyadari pentingnya hubungan antara penelitian dengan praktek. Pemimpin sebaiknya mampu merefleksi diri, memiliki wawasan konseptual terhadap berbagai pengetahuan (Kennedy, 1984) (dalam Soegijanto, 1994: 82). Pemilikan wawasan konseptual mempermudah dalam penyampaian informasi, pemikiran, pengembangan profesi. Kemampuan merefleksi bagi pemimpin memperlancar tugasnya sebagai pemimpin.

Apa yang harus dilakukan agar dapat menjadi kepala sekolah yang sukses? Pada umumnya orang mengatakan bahwa setiap penggantian pejabat baru ia mempunyai kecenderungan untuk menjanjikan sesuatu dan menerapkan ide baru di tempat yang baru itu. Sedangkan di sisi lain orang mengharapkan kepala sekolah yang baru itu hendaknya lebih baik, lebih berhasil, lebih bekerja keras jika dibanding kepala sekolah yang digantikan. Mampukah kepala sekolah itu mempertemukan secara baik antara niat yang dikerjakan dengan harapan terhadap dirinya?

Menurut Vaill (1984) pemimpin yang memiliki sistem performansi tinggi membutuhkan waktu yang banyak dalam bekerja, memiliki kepekaan yang tajam terhadap cara mencapai tujuan, mempunyai kepedulian yang besar terhadap issues penting berkaitan dengan sekolah yang dipimpinnya. Tiga unsur tersebut saling menunjang dan melengkapi bagi kepala sekolah.

William Greenfield (1985) dalam penelitian menemukan bahwa kepala sekolah harus memiliki semangat besar untuk bekerja, tahu secara tepat apa yang harus dikerjakan, lebih agresif dan bergairah dalam melaksanakan penelitian, agar lebih mengenal sekolahnya dalam rangka melaksanakan pembaharuan serta siap menghadapi berbagai tantangan.

Daftar Rujukan

Ahmadi, Abu. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Semarang: CV. Toha Putra.

¹² Ahmadi, Abu & Rohani, Ahmad. 1991. *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Di Sekolah*. Bandung: Bumi Aksara.

Aisyah, dkk. 1996. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 3, Nomor 3, Agustus

²⁸ Daryanto, H.M. 1996. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

⁴¹ Fadjar, H.A. Malik. 1993. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Adty Media.

⁸⁸ Komariah. Triatna, Cipi. 2004. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bandung: Bumi Aksara.

⁷ Indrafachrudi, Soekarto. Soetopo, Hendyat. 1989. *Administrasi Pendidikan*. Malang: IKIP Malang

Materi Pelatihan Kepala Sekolah dan Pengawas 3C. 2006. Batu. Hotel Royal Orchid. Kemitraan Pendidikan dasar Indonesia-Australia (IAPBE)

⁶¹ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*. 2002. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. 1985. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Gunung Agung

⁸¹ *Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Panduan Pengelolaan Sekolah Dasar. 2006. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Pedoman Penciptaan Suasana Sekolah yang kondusif. 2002. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

³ Pidarta, Made. *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar.* 1995. Jakarta: Grasindo.

Purwanto, Ngalim. 1987. *Administrasi dan Supervisi pendidikan.* Bandung: Remadja karya.

¹²⁷ Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan Dasar teoretis Untuk Praktek Profesional.* Bandung: Angkasa.

Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah.* Jakarta: PT Rineka Cipta.

¹⁵ Suryosubroto, B. 1988. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah.* Yogyakarta: Bina Aksara.

³ Setiyono, Imam. 1994. *Jurnal, Manajemen Pendidikan, Tahun 5, Nomor 1, Agustus*

³ .Sugijanto, J.B. 1994. *Jurnal, Manajemen Pendidikan, Tahun 5, Nomor 1, Agustus.*

⁶⁶ Soemanto, Wasty & Soetopo, Hendyat. 1982. *Kepemimpinan dalam Pendidikan.* Surabaya: Usaha Nasional.

⁹¹ Trianingsih, Emy. 2004. *Jurnal, Manajemen Pendidikan, Tahun 17, Nomor 1, Maret.*

⁸⁹ Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

⁶⁸ Winardi, S.E. 2000. *Kepemimpinan dan Manajemen.* Jakarta: PT Rineka Cipta.

⁵² Wiyono, Budi, Bambang. 2000. *Jurnal, Ilmu Pendidikan, Tahun 27, Nomor 1, Januari.*

³ Wuradji & Susanto. 1994. *Jurnal, Manajemen Pendidikan, Tahun 5, Nomor 1, Agustus.*

BAB IV

MANAJEMEN KINERJA KEPALA SEKOLAH DASAR

A. Pendahuluan

Kepala sekolah selaku pemimpin lembaga sekolah dituntut kompetensinya dalam menggerakkan staf dalam menjalankan fungsi dan tugasnya (Saputro, 2006: 1). Jabatan kepala sekolah menarik untuk dikaji, karena sistem pengangkatan personil untuk jabatan itu belum mempersyaratkan kompetensi profesional, baik administrator atau manajer pendidikan, pemimpin pendidikan maupun supervisor pendidikan, sebagai salah satu kriteria pertimbangannya. Di pihak lain, jabatan itu dianggap sebagai jabatan yang menuntut profesionalisme para kepala sekolah diangkat dari kalangan guru yang telah berpengalaman dengan masa kerja yang cukup lama. Di samping pangkat yang telah ditetapkan untuk memenuhi posisi jabatan kepala sekolah itu (Pidarta dalam Mantja, 2005: 49).

Dengan memperhatikan prosedur dan kriteria pengangkatan kepala sekolah, maka timbul pertanyaan. "Apakah kepala sekolah, telah mampu melaksanakan fungsinya dalam jabatan struktural dan fungsional, baik sebagai administrator/manajer, pemimpin dan supervisor pendidikan secara efektif?" Dengan kata lain apakah

secara otomatis kepala sekolah yang diangkat dapat berfungsi dengan baik dalam jabatannya? Pertanyaan yang muncul kemudian itu, merupakan argumentasi terhadap pernyataan bahwa guru yang baik, yang menunjukkan prestasi dalam proses belajar mengajar di kelas menjadi jaminan bahwa yang bersangkutan dapat pula berfungsi sebagai kepala sekolah yang kompeten (IKIP Malang, 1987).

Memang sebelum atau sementara menduduki jabatan penting itu, mereka mungkin mendapatkan penataran dan/atau latihan. Tujuannya melengkapi atau meningkatkan kompetensi profesional kepala sekolah, atau pun berupaya melakukannya secara mandiri (Mantja, 1990: 49). Namun masih muncul pertanyaan, "Sejauh mana mereka dapat dan mampu melaksanakannya dalam praktik kehidupan pendidikan dan persekolahan secara efektif pula?"

Kompetensi umumnya seringkali dimaknai sebagai kapasitas seseorang melakukan sesuatu secara spesifik, di mana kapasitas itu merupakan hasil dari proses pendidikannya atau pun pelatihan yang pernah dijalaninya. Seorang pilot, misal, memiliki kapasitas untuk menerbangkan pesawat karena ia sebelumnya menjalani proses pendidikan yang di dalamnya ia diajarkan segala hal yang dibutuhkan dan perlu dikuasai untuk menerbangkan pesawat. Pun demikian halnya dengan seorang guru, ia memiliki kompetensi untuk mengajar karena sebelumnya ia telah menjalani proses pendidikan tertentu yang di dalamnya ia diajarkan kapasitas-kapasitas dasar untuk mengajar. Tak hanya itu, baik pilot maupun guru, sebelum benar-benar terjun dalam dunia kerja masing-masing yang profesional, mereka juga terlebih dahulu diberi ruang untuk mensimulasikan atau mempraktikkan kapasitas mereka, entah dalam bentuk magang atau pun praktik kerja lapangan.

Pada titik inilah, kita dapat melihat bahwa kompetensi itu pada dasarnya merujuk pada aktivitas tertentu yang terlatih, rasional dalam segala tindakan, dan memenuhi standar-standar kapasitas tertentu yang telah ditetapkan. Dalam kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, terkandung tiga hal yang penting secara bersamaan: bermuatan akademik, teoritik, dan praktik. Bermuatan akademik, karena berbagai kompetensi itu diajarkan baik secara

formal maupun non formal, memiliki kaidah-kaidah tertentu berdasarkan riset dan pengembangan yang telah dilakukan sebelumnya, diajarkan oleh tutor atau guru, dan sebagainya. Ia dikata bersifat teoritik, karena bahkan kompetensi yang sifatnya praktis sekalipun, selalu ada dasar teori dan metode yang terkandung di dalamnya. Teori-teori itu, sebelum dibakukan sebagai pegangan, terlebih dahulu mesti melalui proses riset yang kompleks, diuji asumsi-asumsinya, dilakukan perbaikan dan pengembangan, dan seterusnya. Kompetensi itu bersifat praktik, karena segala apa yang diajarkan dalam pendidikan dan pelatihan yang telah ia lalui, pada akhirnya akan menuntunnya pada dunia praktik yang riil. Si pilot, setelah diajarkan teori dan metode tentang tata cara menerbangkan pesawat, suatu saat kelak akan menerapkan itu dalam dunia penerbangan yang sebenarnya. Pun halnya dengan seorang guru, pasca diajarkan teori dan metode perihal tata cara mengajar dengan baik dan benar, berikutnya akan mempraktikkan semua yang telah ia dapat itu dalam proses belajar mengajar yang nyata di sekolah.

Sudah dijelaskan sebelumnya bahwa kompetensi itu memiliki muatan akademik, teoritik, dan praktik pada saat bersamaan. Maka itu, segala kompetensi dalam banyak bentuk bukanlah sesuatu yang asal-asalan. Ia telah ditelaah sedemikian rupa guna mendapat suatu bentuk kesimpulan tentang kompetensi yang layak, baik, dan benar. Kemudian, seiring perkembangan zaman, telaah-telaah tentang suatu kompetensi itu akan terus diperbaharui akibat temuan-temuan baru atau pun akibat berbagai dinamika yang dihadapi. Hal yang sama juga berlaku dalam kompetensi kepala sekolah.

Sudah ada banyak sekali literatur yang menjelaskan peran dan kedudukan signifikan kompetensi kepala sekolah—entah dalam jenjang SD, SMP, SMA dan jenis pendidikan formal, informal, sekolah, madrasah, dan sebagainya. Banyaknya literatur itu menandakan bahwa kajian tentang kompetensi kepala sekolah itu menarik minat banyak orang dan ahli, sekaligus secara tersirat menjelaskan bahwa itu semua dilakukan dalam rangka agar tiap-tiap kepala sekolah dapat belajar dan mengakses segala informasi

dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang kepala sekolah yang handal, efektif, dan berkepribadian.

Lipham dan Hoeh Jr. (1974) dalam kajiannya menegaskan, terdapat lima variabel kompetensi yang patut dimiliki seorang kepala sekolah dalam rangka berperan sebagai salah satu aktor kunci yang signifikan dalam memajukan lembaga, antara lain *instructional program, staff personnel, student personnel, financial and physical resources, dan school community relationships*. Sementara itu, Blumberg dan Greenfield (1980), ketika menelaah tentang peran dan tanggung jawab yang mesti diemban seorang kepala sekolah, mereka cenderung mendasarkan perhatiannya pada kompetensi administratif yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dan juga bagaimana metode-metode yang digunakan kepala sekolah ketika memimpin lembaga sekolahnya. Sebagaimana telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, kompetensi administratif berkaitan dengan sejauh mana kemampuan seorang kepala sekolah merancang dan mengorganisir sistem kerja administratif yang memadai, mulai dari administrasi siswa, guru, staf dan pegawai, keuangan, sarana dan prasarana, perlengkapan kerja, dan lain sebagainya. Terkait metode kepemimpinan, telah dijelaskan sebelumnya, bahwa ini berkaitan dengan pendekatan yang digunakan pemimpin dalam rangka memengaruhi dan mengarahkan anggotanya, apakah itu menggunakan pendekatan berbasis pengerjaan tugas dan capaian kerja, atautkah yang menekankan pada relasi kerja pada anggota dan penciptaan iklim kerja yang nyaman dan harmonis, atau pun pepaduan di antara dua pendekatan itu.

Kemudian, Sergiovanni (1987) lebih mendaraskan telaahnya pada kompetensi kepala sekolah ketika menjalankan sejumlah peran utamanya, meliputi *statesperson leadership, educational leadership, organizational leadership, administrative leadership, supervisory leadership, dan team leadership*. Ya, tentu cukup banyak hal yang dikaji oleh Sergiovanni. Ia menelaah beberapa hal yang juga ditekankan oleh Blumberg dan Greenfield, dan juga mengulas apa-apa yang tidak diulas oleh keduanya. Dalam soal *team leadership*, misalnya. Ini menyangkut soal bagaimana peran kepala sekolah menjadi teladan bagi anggota-anggotanya dalam kesolidan

kerja sama tim. Di sini, si kepala sekolah dituntut untuk dapat mengorganisir sejumlah anggota dengan berbagai latar belakang dan kecenderungan yang berbeda-beda. Ia mesti mampu memakai macam-macam pendekatan, karena tidak semua orang atau situasi kelak akan cocok dan tepat jika diterapkan menggunakan salah satu model kepemimpinan.

Wiles dan Bondi (1983), dalam kajiannya menekankan bahwa: karena wilayah kerja kepala sekolah juga menyangkut perannya dalam mengurus persoalan administratif, maka perlu kiranya, menurut mereka, untuk memberi kajian dan kompetensi dalam pembelajaran (atau pun mata kuliah) bagi calon kepala sekolah masa depan. Pembelajaran yang mereka maksud antara lain *school management, curriculum and program development, school law, supervision of instruction, dan human relations*. Sekilas, kita dapat melihat bahwa ada beberapa penekanan yang tidak diberikan oleh beberapa ahli sebelumnya. Dalam hal ini, kita dapat melihat pada soal *curriculum and program development*. Bagi Wiles dan Bondi, hal ini penting dan sangat signifikan. Kapasitas semacam ini akan membuat kepala sekolah mampu merancang kurikulum yang baik, kontekstual, *update*, dan nyaman untuk diterapkan pada semua peserta didik di sekolahnya. Selain itu, pada bagian *program development*, kepala sekolah juga akan dapat menyusun terobosan-terobosan baru yang inovatif, di mana ini belum pernah atau pun belum secara maksimal diterapkan. Tujuannya, program pengembangan ini diharapkan dapat menjadi daya tarik utama sekaligus sarana bagi lembaga sekolah untuk dapat mencapai segala apa yang dicita-citakan.

Selanjutnya, Lipham, dkk. (1985) juga menekankan bahwa seorang kepala sudah sepatutnya saat ini untuk memiliki kapasitas dan keterampilan dasar dalam soal-soal konseptual, teknis, dan pun menekankan pada aspek kemanusiaan. Karena semua ini pada dasarnya sangat signifikan untuk mencapai apa yang dituju untuk dapat dicapai bersama. Kiranya menarik untuk menelaah pendapat Lipham, dkk. ini. Sebab, dalam hal konseptual dan teknis, mereka tidak mendahulukan antara satu dengan yang lain. Mereka memberi porsi yang sepadan bagi keduanya, karena menurut

mereka kedua hal itu berperan sama baiknya. Jika hanya fokus pada aspek konseptual semata, itu hanya akan membuat sekolah tidak banyak melakukan sesuatu dalam praktik atau pun bisa jadi membuat sekolah mandek dengan hanya dengan menunggu rancangan konseptual matang. Namun, jika hanya menekankan pada aspek teknis, lembaga sekolah akan kehilangan daya untuk merancang sesuatu dengan lebih matang dan mungkin juga akan mengerjakan sesuatu dengan 'asal jadi' saja. Maka itu, menurut mereka, kedua-duanya harus diberi perhatian tanpa mesti memilih mana di antaranya yang patut didahulukan.

Dengan berbagai peran, kedudukan, dan kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah, seperti dijelaskan di atas, kita dapat mengetahui bahwa penguasaan dari semua aspek itu adalah pintu bagi kesuksesan sekolah. Dengan kata lain, kesuksesan sekolah tidak bisa dicapai tanpa adanya kompetensi yang matang dan handal dari si kepala sekolah. Apalagi dengan semakin maju dan canggihnya kehidupan sekarang ini, kepala sekolah malah akan lebih dituntut lagi untuk dapat menyesuaikan diri, membaca peluang, dan melakukan inovasi-inovasi baru yang sejalan dengan segala dinamika kemajuan itu. Ya, inilah tantangan utamanya.

Secara umum, sejumlah ahli menekankan bahwa seorang kepala sekolah setidaknya mesti memiliki tiga kapasitas pokok, meliputi *conceptual skills*, *human skills* dan *technical skills*. Ini juga menjadi perhatian sejumlah ahli yang telah diuraikan di atas. *Conceptual skills* menyangkut soal kapasitas seorang pemimpin menyusun rancangan yang abstrak, sebelum itu dijabarkan dalam praktik riil dalam kenyataan sehari-hari. Misalnya, sebelum kepala sekolah berkehendak membuat lembaganya melahirkan lulusan yang unggul dalam iptek dan imtak, ia mesti terlebih dahulu merancang strategi dan metode-metode macam apa yang bisa dilakukan untuk menghasilkan lulusan semacam itu. Dalam soal *human skills*, ini erat kaitannya dengan kapasitas kepala sekolah untuk mengorganisir semua anggota di bawahnya. Ia mesti pandai berkomunikasi, berinteraksi, hingga bernegosiasi sehingga semua anggotanya dengan sukarela menjalankan apa-apa saja yang direncanakan atau pun diperintahkan oleh si kepala sekolah.

Terkait *technical skills*, ini berhubungan dengan dengan kapasitas kepala sekolah untuk mengerjakan dan memerintahkan untuk mengerjakan segala soal yang bersifat teknis. Selain itu, ini juga menyangkut kapasitas kepala sekolah untuk menjabarkan konsepsi abstraknya ketika merancang rencana konseptual ke dalam metode teknis.

Menurut sejumlah ahli, tiga kompetensi pokok itu penting untuk dimiliki seorang kepala sekolah, sehingga dengan itu ia dapat:

1. Merancang visi misi lembaga
2. Mengorganisir anggota dan peran kerja mereka
3. Membentuk kepribadian yang berwibawa
4. Mengambil keputusan dengan tepat dan cepat
5. Melakukan terobosan-terobosan dan pembaharuan dalam program pembelajaran

Dalam menjalankan peran sebagai kepala sekolah, seseorang mesti memahami beberapa hal dasar seperti:

1. Asas-asas, praktik, dan kiat-kiat yang dapat digunakan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran yang efektif
2. Memahami cara kerja sama yang baik dalam lingkungan sekolah, baik dengan guru, karyawan, peserta didik, hingga wali murid
3. Dapat memanfaatkan dengan sebaik mungkin tiap-tiap sumber daya yang dimiliki oleh sekolah yang dipimpinnya
4. Mempererat relasi kerja sama dengan lingkungan sekitar

192 Hadjisarosa dalam Saputro (2006: 5) berpendapat, dalam posisi sebagai salah satu sumber daya manusia yang dimiliki sekolah, kepala sekolah pada dasarnya memainkan peran dan bertanggung jawab dalam melakukan kerja-kerja pengoordinasian dan pun penyerasian sumber daya manusia yang lain, dalam hal ini para pelaksana, melalui berbagai macam *input* manajemen lainnya. Ini dilakukan kepala sekolah semata-mata agar sumber daya manusia yang melaksanakan tugas yang diserahkan itu mampu melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, sehingga pekerjaan mereka itu dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sekolah. Sebagai contoh, jika kepala sekolah menginginkan siswa di sekolah

yang ia pimpin senantiasa memiliki minat baca yang tinggi, ia bisa membuat program membaca buku apa pun selama 15 menit sebelum memulai pelajaran jam pertama. Untuk dapat membuat program itu sukses, ia mesti memiliki kapasitas mengoordinir tiap guru dalam sekolah itu untuk menjalankan program sekaligus memantau siswa membaca sebelum jam pertama pembelajaran dimulai. Tentu saja, program ini, jika ingin didapatkan hasil yang maksimal, mesti dilakukan secara terus menerus dan dalam tempo waktu yang sangat panjang. Artinya, dibutuhkan konsistensi untuk menjalankan program ini, dan program apa pun yang kelak akan direncanakan dan diaplikasikan.

Nah, secara umum kita telah sekilas mendiskusikan soal prinsip-prinsip dasar yang mesti dimiliki oleh kepala sekolah, yang dapat menuntunnya menjalankan tugas, peran, dan tanggung jawab dengan cara yang baik dan efektif. Tiap-tiap prinsip dan kapasitas dasar yang telah diulas sebelumnya itu mesti terus diupayakan kualitasnya. Kepala sekolah patut berbenah jika belum memiliki atau pun belum menguasai salah satu di antara kapasitas dasar itu. Kepala sekolah juga patut kiranya untuk terus dan terus memperbaiki segala kapasitas yang ada dan diperlukan, sehingga kapasitas itu bisa terus menerus ditingkatkan ke tahapan yang lebih baik. Alhasil, dengan begitu, kualitas sekolah juga perlahan dan pasti akan juga meningkat seiring dengan peningkatan kapasitas yang diupayakan oleh kepala sekolah. Dan, jika tiap-tiap kepala sekolah negeri ini senantiasa melakukan koreksi dan perbaikan itu, maka akan maju dan berkembanglah pendidikan di negeri ini.

B. Perencanaan Kinerja Kepala Sekolah

Salah satu aral yang melintang dalam pola kerja organisasi adalah menelaah dan mengenali sumber daya manusia (SDM) apa saja yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Ini berperan penting, karena pada dasarnya akan berhubungan dengan tingkat ketepatan untuk menempatkan anggota sesuai dengan kapasitas dan keterampilan yang mereka miliki. Sehingga dapat meminimalisir kesalahan,

khususnya kekeliruan dalam pekerjaan, karena anggota tidak mampu menjalankan kerja yang diperintahkan akibat pekerjaan itu bukanlah tempat yang seharusnya ia isi. Tentu saja keliru apabila menempatkan seseorang yang *passion* utamanya adalah melakukan kerja teknis seperti reparasi untuk menyelesaikan pekerjaan di bidang keuangan atau pun penataan arsip. Jika tidak ingin catatan keuangan organisasi amburadul, atau pun tata arsip yang tidak karuan, seorang pemimpin mesti benar-benar menempatkan orang-orang yang benar-benar ahli untuk bekerja di bidang itu.

Masalahnya, memang tidaklah mudah untuk mengidentifikasi dan mengenal kapasitas dan keterampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap orang, dalam hal ini, anggota dalam suatu organisasi tertentu. Seringkali proses identifikasi semacam itu justru menjadi salah satu tantangan yang sulit dihadapi. Dalam telaahnya, Sumidjo (2003: 351-363) berpendapat bahwa kerja-kerja mengidentifikasi itu antara lain:

1. Menetapkan syarat-syarat tertentu dalam suatu divisi kerja
2. Menetapkan apa saja kriteria data yang dibutuhkan dalam rangka memilih kompetensi individu dari calon anggota yang sudah dikumpulkan
3. Menetapkan anggota yang ditugaskan secara khusus untuk mengumpulkan data
4. Memberi keleluasaan bagi beberapa anggota terpilih untuk menafisirkan dan menilai sejumlah calon anggota yang telah mendaftar
5. Menimbang hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh calon anggota dengan tugas pokok yang kelak akan diduduki calon anggota itu dalam organisasi
6. Melakukan proses penyaringan dengan menimbang antara yang kompeten dan tidak kompeten
7. Menyiapkan *list* berisi sejumlah calon anggota yang telah memenuhi kriteria yang diinginkan oleh organisasi

1. Definisi

Secara umum, seleksi dapat diartikan sebagai proses-proses yang dilakukan untuk memutuskan satu yang terbaik dari beberapa di

antaranya. Dalam konteks seleksi anggota, bisa dilakukan seleksi merupakan proses yang dirancang untuk memutuskan manakah di antara sejumlah calon anggota yang pantas untuk diterima dan menduduki peran dan tugas yang dibutuhkan. Proses pemutusan ini dipertimbangkan berdasarkan kapasitas yang dimiliki calon anggota dengan kriteria yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Jika calon anggota memiliki kapasitas calon anggota memenuhi dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi, ia bisa saja diterima, dengan juga menimbang beberapa hal-hal mendasar lain.

Dengan demikian, bisa dibilang bahwa seleksi dilakukan untuk memenuhi pos kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Pos ini bisa jadi kosong lantaran memang baru dibuka, dalam arti dilakukan pengembangan divisi kerja dari sebuah organisasi. Bisa pula lantaran karena orang yang mengisi pos itu tidak lagi bekerja pada organisasi tersebut, dan karenanya dibutuhkan orang baru untuk mengisinya. Adapun kriteria dasar calon anggota dapat diterima antara lain:

- a. Memiliki potensi untuk dapat melakukan kerja sesuai bidangnya secara baik dan efektif
- b. Memiliki dedikasi tinggi dalam pekerjaan, dan senang dengan posisi dan peran yang diisi dalam organisasi
- c. Dapat memberi kontribusi yang efektif dan signifikan dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi
- d. Memiliki kehendak dan dorongan yang kuat untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kapasitas yang sekarang ia miliki

2. Tahapan Seleksi

Seleksi memiliki peran signifikan dalam organisasi, khususnya supaya iklim kerja di dalamnya dapat terlaksana dengan baik dan menunjang proses tercapainya tujuan yang diinginkan. Karena itu, ia mesti dijalankan dengan sebaik mungkin, direncanakan dengan sematang-matangnya, sehingga hasil yang diharapkan pun dapat diraih dengan optimal. Apabila proses seleksi dilakukan dengan baik, itu akan berimbas positif dalam beberapa hal, di antaranya:

- a. Dapat berkontribusi dalam meminimalisir waktu kerja yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas-tugas tertentu. Selain itu, ia juga dapat meminimalisir biaya yang tidak perlu dan biaya itu dapat digunakan untuk mengongkosi hal-hal lain.
- b. Segala tahapan yang dilakukan dalam proses seleksi menjadi lebih masuk akal, terencana secara terstruktur dan sistematis.
- c. Menempatkan variabel kompetensi dan keterampilan dasar yang dimiliki oleh pelamar sebagai variabel penting yang menentukan apakah si pelamar diterima sebagai anggota ataukah tidak.
- d. Memberi pedoman utama dan daftar keterampilan utama dalam menentukan pelamar macam apa yang akan diterima sebagai anggota.

Sekalipun saat ini, dalam masa di mana kita hidup sekarang, kita sudah ditunjang oleh berbagai metode penyeleksian yang canggih untuk menetapkan siapa saja di antara sejumlah pelamar yang masuk dan memenuhi kategori sebagai anggota, namun itu saja faktanya tidak cukup untuk meminimalisir kesalahan fatal yang tidak diinginkan dalam proses seleksi tersebut. Alhasil, segala proses itu alih-alih mendapat hasil yang maksimal sebagaimana yang diinginkan pada awalnya, malah berbalih menjadi hal yang sebaliknya. Penyebab utamanya, seringkali sejumlah orang yang dipilih untuk menduduki posisi yang dibutuhkan dalam organisasi diputuskan berdasar hal-hal seperti:

- a. Politik
- b. Hubungan keluarga atau golongan
- c. Popularitas
- d. Kedekatan emosional
- e. Senioritas
- f. Tampilan fisik
- g. Sikap kompromistis
- h. Latar belakang etnis
- i. Hasil tes
- j. Kecenderungan pribadi
- k. Kemampuan menawarkan (*salesmanship*);

1. Pujaan pahlawan (*hero worship*).

Lantas, bagaimana caranya agar proses seleksi yang dilakukan bisa mendapat hasil maksimal sebagaimana yang diinginkan? Ya, untuk mendapatkan hasil semacam itu, tentu saja dibutuhkan standar seleksi utama yang bisa dijadikan acuan sebagai patokan kita menentukan layak atau tidaknya seseorang diterima sebagai anggota. Pada umumnya, standar seleksi dapat dimaknai sebagai suatu taraf tertentu yang mesti dimiliki oleh seseorang, di mana itu sesuai dengan apa yang kita butuhkan, dan taraf itu adalah syarat yang mesti dipenuhi jika seseorang ingin mengisi apa saja pos-pos kerja yang kita butuhkan.

Standar ini sangat perlu dirancang secara detail sesuai dengan apa yang kita butuhkan, atau sesuai dengan keterampilan yang mesti dimiliki oleh seseorang yang akan mengisi pos kerja yang kita butuhkan. Misalnya, jika kita ingin menyeleksi sejumlah pelamar yang dibutuhkan untuk mengisi pos kerja sebagai seorang pustakawan, standar yang bisa gunakan antara lain kompetensi pengarsipan, penataan buku, tingkat melek teknologi, minat baca, dan lain sebagainya.

Dalam konteks kriteria yang diperlukan untuk menyeleksi pantas atau tidaknya seorang dipilih menjadi kepala sekolah, hal-hal yang mesti dipertimbangkan sudah semestinya menyangkut soal-soal seperti:

- 1) *Intelligence* (taraf intelektual, sosial, dan mental)
- 2) *Preparation* (kesiapan mengemban jabatan)
- 3) Pengalaman yang dimiliki
- 4) *Specialized skills* (kapasitas khusus sebagai pembeda)
- 5) Karakter pribadi yang baik dan cocok untuk mendukung kinerjanya sebagai kepala sekolah
- 6) Latar belakang yang berkualitas dan penuh dedikasi

Adapun hal-hal lain yang juga menjadi variabel penting untuk dipertimbangkan adalah riwayat kesehatan, pekerjaan di luar bidang pendidikan, pencapaian yang telah dilakukan, hingga riwayat kerjanya (menyangkut promosi, pemecatan, atau pun capaian yang sudah pernah ditoreh).

Dalam rangka seleksi kepala sekolah telah diuraikan beberapa langkah penting, seperti: sejumlah persoalan berat yang dihadapi definisi, tujuan seleksi, dampak positif seleksi yang dengan tepat dilaksanakan, beberapa kekeliruan, dan standarisasi kriteria seleksi.

Walaupun proses seleksi akan berbeda-beda untuk memenuhi permasalahan khusus, berbagai kebutuhan karakteristik dari masing-masing sistem, terdapat keputusan seleksi yang tidak sedikit dapat diterima secara universal. Seperti yang ditunjukkan di dalam diagram proses seleksi, langkah pertama ke arah seleksi kepala sekolah adalah rencana tentang serangkaian perencanaan seleksi kepala sekolah, sebagai jantung kebijaksanaan pengangkatan dalam jabatan.

Diagram tersebut menggambarkan siklus kegiatan bidang sumber daya manusia khususnya menyangkut proses seleksi, yang dimulai dari pengumpulan dokumen calon, sampai pada tahap pengangkatan dan penempatan.

178

C. Pegorganisasian Kinerja Kepala Sekolah Dasar

25

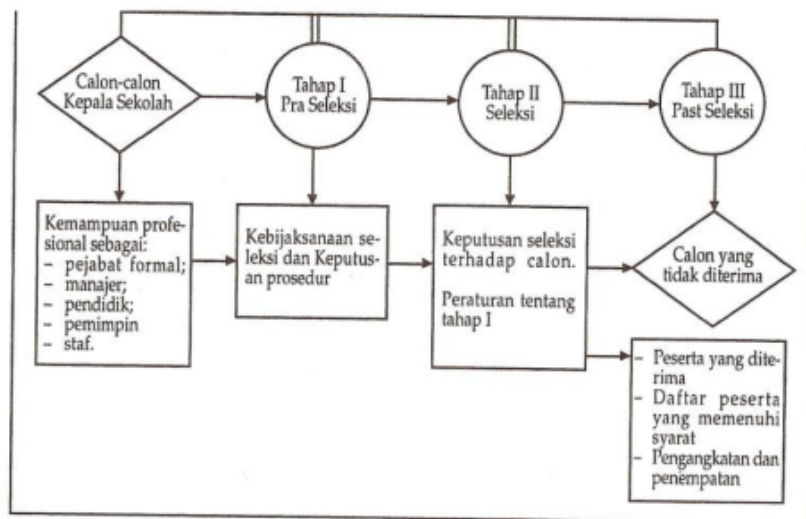
Proses pengorganisasian terdiri dari empat tahap, yaitu sebagai berikut:

a. Tahap awal, adalah tahap di mana dilaksanakan proses:

- 1) Identifikasi jabatan yang kosong;
- 2) Menentukan kriteria persyaratan calon untuk mengisi jabatan yang kosong;
- 3) Mengumumkan jabatan yang kosong kepada para calon;
- 4) Mengadakan perincian tugas dan tanggung jawab jabatan kepala sekolah yang kosong dan perlu diketahui calon;
- 5) Menentukan persyaratan khusus yang diperlukan, seperti kemampuan berbahasa, memiliki hasil pelatihan di bidang luar biasa tentang siswa;
- 6) Mempersiapkan dokumen yang perlu diselesaikan oleh calon, seperti:

- a) catatan tentang pendidikan dan pekerjaan;
- b) penampilan dalam keberhasilan masa lampau;
- c) rekomendasi dan data-data yang mendukung.

Model tahap Pemilihan Kepala Sekolah



5
b. Tahap Pra Seleksi. Menentukan dan mengatur bagaimana kebijaksanaan atau mekanisme seleksi dilaksanakan.

- 1) Memilih dan menentukan siapa yang memikirkan cara dan prosedur untuk ditugaskan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan tahap awal;
- 2) Ada jaminan bahwa kelompok staf/satuan tugas yang akan ditugaskan benar-benar mampu melakukan penafsiran dan pemikiran data calon;
- 3) Bagaimana mengaitkan atau mengintegrasikan kualifikasi calon dengan spesifikasi jabatan kepala sekolah yang akan diisi;
- 4) Menyaring calon yang berkualitas unggul;
- 5) Memilih calon terpilih untuk ditetapkan; dan
- 6) Mempersiapkan daftar calon yang memenuhi syarat.

c. Tahap Seleksi

Salah satu mata rantai kegiatan seleksi ialah pencocokan atau pengintegrasian antara spesifikasi jabatan kepala sekolah yang harus diisi dengan kualifikasi calon. Dalam tahap seleksi ini akhirnya harus diambil keputusan untuk memilih calon terbaik.

Di bawah kepemimpinan Paul W. Hersey (1977, 1982),

National Association of Secondary School Principals (NASSP) di USA, telah mengembangkan, menyempurnakan dan mensponsori penggunaan pusat penilaian kepala sekolah. Dengan berlandaskan pada gagasan yang bersumber pada dunia usaha industri, dan militer, pemikiran pusat penilaian mencakup tiga macam komponen dasar, yaitu:

- 1) Definisi keterampilan yang perlu dinilai;
- 2) Penggunaan teknik dan latihan-latihan yang realistik untuk menilai keterampilan; dan
- 3) Pelatihan para penilai untuk mengatur proses sehingga perilaku yang dapat diamati dapat diinterpretasikan/dinilai, dirangkum dan dilaporkan secara tepat.

2 Dari hasil analisis komprehensif ciri-ciri paling penting yang diperlukan dalam rangka keberhasilan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, pusat penilaian berkembang mengukur 12 macam keterampilan administratif yang telah didefinisikan oleh NASSD, (1984).

38 Dalam proses seleksi ke-12 macam keterampilan tersebut harus dapat terukur untuk menentukan sampai sejauh mana calon sebagai pemimpin sekolah menguasai administratif dan pengawasan. Ke-12 keterampilan administratif dan pengawasan tersebut adalah:

- 1) *Problem analysis* (analisis persoalan)
- 2) *Organizational ability*
- 3) *Decisiveness* (penentuan keputusan)
- 4) *Kepemimpinan (leadership)*
- 5) *Sensitivity* (kepekaan)
- 6) *Stress tolerance* (lapang dada, sabar)
- 7) *Oral communication*
- 8) *Written communication*
- 9) *Range of interest*
- 10) *Personal motivation* (motivasi pribadi)
- 11) *Educational values*

38 Untuk menjangkau ke-12 macam keterampilan tersebut

memerlukan proses dan waktu. Para calon harus dilibatkan dalam keadaan seakan-akan calon menghadapi kenyataan dan persoalan hidup yang nyata. Oleh sebab itu dipakai berbagai cara, seperti:

- 1) *in basket simulation problem*;
- 2) aktif dalam diskusi kelompok tentang kegagalan kepemimpinan;
- 3) mengikutsertakan calon dalam latihan mencari fakta (*facta finding*);
- 4) menulis laporan;
- 5) membuat penyajian secara lisan;
- 6) mengikuti interview perseorangan.

Dalam pelaksanaan secara khusus dibentuk tim penilai yang dipersiapkan lebih dahulu melalui pelatihan secara teliti dan Komprehensif untuk memperoleh sertifikat kewenangan.

Penilaian dilakukan dengan mengadakan observasi, pencatatan terhadap penampilan calon. Hasilnya kemudian dirangkum dan diolah. Setelah selesai menyaring dan menentukan keterkaitan antara penampilan calon dengan ke-12 macam keterampilan administrasi tersebut, disusunlah suatu ranking sehingga dapat dilihat keunggulan, kekurangan serta hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian.

Bersama dengan data yang lain, hasil evaluasi terhadap seleksi tersebut tidak hanya bermanfaat dalam menentukan kepemimpinan tetapi juga bermanfaat dalam meningkatkan penampilan yang akan datang masing-masing kandidat yang telah dinilai. Perkembangan yang lain dalam rangka seleksi dapat diselenggarakan program magang administrasi (*administrative apprenticeship program*) untuk menilai perilaku para calon. Secara khusus kegiatan magang mencakup:

- 1) observasi;
- 2) kunjungan;
- 3) rapat-rapat/pertemuan;
- 4) workshops;
- 5) interviu;
- 6) membantu (*assisting*);

- 7) menggantikan (*substituting*);
- 8) menghadiri rapat-rapat yang diselenggarakan oleh kantor-kantor pendidikan; dan
- 9) berpartisipasi dalam rapat-rapat pelatihan formal.

Program magang dilaksanakan melalui kerja sama dengan lembaga berbagai perguruan tinggi dan atau instansi terkait. Dalam sistem persekolahan seorang pengawas sekolah, mempunyai tanggung jawab pokok untuk melakukan seleksi melalui interview terhadap masing-masing finalis, mengadakan checking dan pemeriksaan data masing-masing calon dan memberikan pertimbangan kepada finalis yang memenuhi harapan untuk jabatan kepala sekolah.

Akhirnya pengawas menentukan pilihan dan memberikan rekomendasi terhadap calon terbaik kepada unit yang bertanggung jawab. Sebagai gambaran perlu diketahui bahwa dalam kehidupan organisasi pada umumnya, khususnya dalam kehidupan sistem persekolahan ada sekelompok jabatan yang peran atau fungsinya bersifat administratif dan pengawasan, pengajaran, memberikan dukungan bersifat teknis, masing-masing kelompok yang mempunyai kegiatan yang berbeda.

5 d. Tahap Setelah Seleksi Selesai

Dalam proses ini ada dua hal penting, yaitu:

- 1) calon-calon yang tidak memenuhi persyaratan atau yang tidak diterima; dan
- 2) calon-calon yang dapat diterima untuk diangkat menjadi kepala sekolah;
- 3) dibuat daftar nominasi calon, lengkap dengan dokumen serta proses dikeluarkannya surat keputusan pengangkatan dan penempatan.

1. Pelaksanaan Kinerja Kepala Sekolah Dasar

Pada sub topik seleksi kepala sekolah dasar telah diuraikan secara jelas bagaimana seleksi kepala sekolah dasar dilaksanakan yaitu

didasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh Lipham Cs., melalui bukunya *The Principalships, Concepts,, Competencies and Cases*, serta pendapat William B. Castter dalam hasil karyanya yang berjudul *The Personal Function in Educational Administration*.

112 Setelah seleksi dilaksanakan, menyusul proses pengangkatan dan penempatan, yang oleh Castter digolongkan tahap induksi (*induction*). Proses ini sangat ditentukan oleh hasil yang dicapai dalam proses seleksi di mana di dalam proses seleksi telah dipilih, dan ditentukan calon-calon terbaik melalui berbagai cara atau pendekatan baik melalui pemeriksaan dokumen, test dan interview.

Dari kedua teori tersebut, aplikasinya ke dalam seleksi calon-calon kepala sekolah di Indonesia tentu saja disesuaikan dengan sistem nilai yang berlaku, baik sebagai pencerminan kesadaran berbangsa dan bernegara, undang-undang sistem pendidikan nasional, maupun ketentuan-ketentuan teknis yang berlaku dalam mengatur pengangkatan seseorang dalam jabatan tertentu.

117 Kepala sekolah dasar pada hakikatnya adalah tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan suatu sekolah (Sumidjo, 2003: 366-380). Oleh sebab itu kompetensi yang dititik-beratkan bagi tugas-tugas kepala sekolah bukan kompetensi proses belajar-mengajar, melainkan kompetensi yang diungkapkan oleh Lipham Cs, yaitu: "kemampuan menganalisis persoalan, kemampuan memberikan berbagai pertimbangan, kecakapan berorganisasi, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memimpin, kepekaan yang tinggi, lapang dada atau sabar, kemampuan berkomunikasi secara lisan, kemampuan berkomunikasi secara tertulis, keinginan untuk berpartisipasi dan kecakapan dalam mendiskusikan kejadian aktual, bermotivasi tinggi dan memahami latar belakang filosofi pendidikan dengan baik".

Oleh sebab itu, paling tidak dengan mempertimbangkan terhadap faktor-faktor pendorong, seperti:

- a. Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah;
- b. Kepala sekolah memiliki dan senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian, dan kreativitas agar dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional;
- c. Penetapan kepala sekolah harus didasarkan atas persyaratan, dan tata cara yang diatur dalam keputusan, mulai dari tahap identifikasi, rekrutmen, seleksi, dan diklat.

5 Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 085 IU 11994, tentang: Pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah di lingkungan departemen Pendidikan dan Kebudayaan tanggal 14 April 1994.

Beberapa esensi yang perlu dikemukakan dari surat keputusan tersebut, antara lain:

- a. Kepala sekolah yang dimaksud, ialah kepala sekolah Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Dasar Luar Biasa, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Luar Biasa, Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Umum Luar Biasa, dan Sekolah Menengah Kejuruan.
- b. Syarat-syarat pengangkatan kepala sekolah Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai kepala sekolah harus memenuhi 2 (dua) jenis persyaratan khusus.
 - 1) Persyaratan umum:
 - a) beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
 - b) berkedudukan sebagai guru dan aktif mengajar;
 - c) usia setinggi-tingginya 52 tahun;
 - d) DP3 serendah-rendahnya memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - e) sehat jasmani dan rohani;

- f) mampu melaksanakan wawasan wiyatamandala;
 - g) sekurang-kurangnya menduduki pangkat setingkat lebih rendah dari pangkat terendah untuk jabatan kepala sekolah yang bersangkutan;
 - h) menguasai kurikulum yang berlaku sesuai bidang tugasnya;
 - i) kreatif dan inovatif;
 - j) mampu menyusun program pendidikan di sekolah;
 - k) memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi;
 - l) tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
 - m) menyatakan bersedia ditempatkan di mana saja secara tertulis;
 - n) bagi guru yang diusulkan untuk menjadi kepala sekolah yang dipekerjakan sekolah swasta harus ada persetujuan dari yayasan yang akan menerima.
- 2) Persyaratan khusus
Calon Kepala Sekolah Dasar:
- a) berijazah serendah-rendahnya SPG jurusan SD yang sederajat;
 - b) berpengalaman mengajar di SD sekurang-kurangnya 5 tahun sejak diangkat menjadi calon Pegawai Negeri Sipil.

2. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Dasar

- a. Penilaian tugas kepala sekolah dilakukan secara periodik oleh pejabat yang secara fungsional bertugas membina sekolah dan atau aparat pengawas fungsional
- b. Kriteria penilaian, instrumen penilaian dan khusus keberhasilan pelaksanaan tugas kepala sekolah serta petunjuk pelaksanaan penilaian ditetapkan oleh Direktur Jenderal
- c. Hasil penilaian pelaksanaan tugas kepala sekolah disampaikan kepada Gubernur Kepala Daerah Tk. I setempat;
- d. Direktur Jenderal, Kakanwil, Gubernur Kepala Daerah Tk. I menelaah data hasil penilaian dan menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai bahan

pertimbangan aparat yang bersangkutan perlu diberhentikan sebelum habis masa jabatan atau tetap menjabat.

Dengan diterbitkannya surat keputusan Menteri tersebut memberikan makna atau tantangan sebagai berikut:

- 1) Nilai atau makna yang terkandung dalam surat tersebut, secara positif memberikan harapan;
- 2) Pengangkatan jabatan kepala sekolah diharapkan dapat dilaksanakan lebih obyektif dalam arti didasarkan pada persyaratan atau kriteria calon yang mengacu kepada kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah;
- 3) Akan menghilangkan citra dominasi seseorang yang menduduki jabatan kepala sekolah tanpa batas masa jabatan, sehingga membuka kesempatan bagi para guru-guru yang telah memenuhi persyaratan untuk diangkat menjadi kepala sekolah sesuai dengan prosedur yang berlaku;
- 4) Pembatasan masa jabatan kepala sekolah 4 (empat) tahun akan memotivasi para kepala sekolah yang bersangkutan untuk tampil sebaik mungkin selama melaksanakan tugas kepala sekolah.

Waktu 4 (empat) tahun harus dimanfaatkan, serta dikelola secara efisien: 1 (satu) tahun awal untuk orientasi sosialisasi dan penyusunan langkah-langkah dan program kepemimpinan, 2 (dua) tahun berikutnya untuk pelaksanaan atau operasionalisasi kepemimpinan yang telah direncanakan dan 1 (satu) tahun terakhir untuk program lanjutan, pementapan dan evaluasi kepemimpinan yang telah dilaksanakan.

Mengacu kepada satu konsepsi dilaksanakan pola kebijaksanaan pengangkatan kepala sekolah melalui satu prosedur dan mekanisme terpadu: persyaratan, seleksi pengangkatan, pemberhentian dan evaluasi. Tidak kalah pentingnya, bahwa salah satu persyaratan pengangkatan kepala sekolah, calon harus telah mengikuti pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah.

Tantangan yang dihadapi. Ada 2 (dua) macam tantangan pokok yang dihadapi dalam mewujudkan surat keputusan sesuai dengan aspirasi yang terkandung di dalamnya, yaitu:

- a. kesiapan segenap aparatur jajaran Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah untuk mempersiapkan:
 - 1) segala perangkat yang berupa format (daftar isian), instrumen dan petunjuk lain yang dipakai baik dalam usaha untuk memantau dan menyaring calon, maupun perangkat instrumen dalam memiliki pelaksanaan tugas-tugas kepala sekolah;¹¹⁵
 - 2) kesiapan orang-orang atau sumber daya manusia yang akan terlibat di dalam penentuan jabatan kepala sekolah yang kosong, Penyaringan, penentuan calon maupun melaksanakan evaluasi kegiatan kepala sekolah, yaitu aparat di tingkat sekolah Kecamatan, Kabupaten/Kota, Kantor Wilayah maupun tingkat pusat.⁴⁰
- b. mempersiapkan program pendidikan dan pelatihan calon (*prospective principal*) dan kepala sekolah (*practising principal*) yang betul-betul mengacu ke arah terwujudnya profil kepala sekolah yang diharapkan. Dengan kata lain pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah harus berorientasi kepada 2 (dua) hal pokok:¹³⁵
 - 1) relevan dengan kebutuhan kepala sekolah pada saat ini dan yang akan datang;⁶
 - 2) meningkatkan kualitas kemampuan pelaksanaan tugas kepala sekolah, dan berkaitan dengan pengembangan karir kepala sekolah.

⁵ D. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1. Definisi, Makna dan Relevansi

Sederhananya, diklat dapat diartikan sebagai segala proses tertentu kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan keterampilan manusia. Pada titik ini, yang ingin ditingkatkan

adalah sumber daya manusianya, atau dengan istilah lain, *personal development* (Sumidjo, 2003: 381-408).

Dalam diklat, orang-orang dilatih keterampilan dasarnya sehingga dapat memenuhi standar umum yang diinginkan atau dibutuhkan dalam suatu masa tertentu. Karena pada dasarnya, keterampilan dasar dari zaman ke zaman akan selalu berkembang, dan karena itu, keterampilan dasar manusia zaman ini akan berbeda dengan keterampilan dasar generasi-generasi zaman sebelumnya. Apalagi dalam masa kita, ketika penggunaan teknologi sudah berkembang sedemikian rupa dan telah menjadi hal yang lumrah, sehingga manusia dituntut untuk sejalan dengan perkembangan teknologi semacam itu.

Pertanyaannya, mengapa sumber daya manusia butuh untuk dikembangkan? Jelas, karena itu dibutuhkan untuk mendukung dirinya sendiri agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, atau dalam titik tertentu, agar sesuai dengan kapasitas dasar yang dimiliki oleh suatu masyarakat pada suatu masa tertentu. Pada dasarnya, pengembangan sumber daya manusia merupakan satu di antara rantai siklus untuk mengelola personel.

Pada titik ini, bisa dimaknai sebagai serangkaian upaya yang dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan anggota. Serangkaian upaya dirancang secara sistematis, terencana, dan berorientasi pada capaian tertentu, sehingga ketika anggota telah selesai menjalani itu, diharapkan keterampilannya melesat dan dapat berkontribusi secara signifikan dalam kerja-kerja yang dibutuhkan organisasi untuk meraih tujuan. Adapun penekanan utama yang difokuskan terletak pada upaya merealisasi diri sesuai dengan kapasitasnya yang terpendam, pertumbuhan pribadi mencapai tahapnya yang optimal, dan pengembangan kapasitas ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Selain itu, program pengembangan ini di dalamnya tercakup berbagai aktifitas yang kompleks dirancang untuk meningkatkan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitudes*), kecakapan (*skills*), dan pengetahuan dari anggota organisasi. Dalam soal meningkatkan kemampuan, program pengembangan berfungsi untuk menaikkan

level keterampilan yang dimiliki oleh anggota ke taraf yang lebih tinggi, sehingga ia dapat melakukan apa-apa yang sebelumnya bisa jadi belum mampu ia lakukan atau pun sesuatu pekerjaan yang belum dapat ia lakukan secara maksimal. Terkait sikap (*attitudes*), menariknya program pengembangan juga memfokuskannya, sebab ini juga berpengaruh pada kinerja anggota. Apa yang ditekankan ialah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kerja sama yang solid, rasa saling menghargai satu sama lain, berempati, peduli terhadap persoalan yang dihadapi rekan kerja, dan sikap-sikap sejenisnya. Dalam soal kecakapan (*skills*), apa yang menjadi fokus program pengembangan ialah menyangkut keterampilannya yang mendukung upaya-upaya tercapainya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Selanjutnya, kita akan sedikit mengulas soal pendidikan dan pelatihan. Secara istilah, pendidikan dan pelatihan dapat dimaknai sebagai program yang dirancang secara sistematis dan prosedural untuk memberi pengajaran-pengajaran tertentu bagi pesertanya—dalam hal ini anggota/karyawan—di mana tujuan akhirnya ialah meningkatkan kapasitas dan keterampilan dasar yang mereka miliki, sehingga makin berperan signifikan dalam mengisi peran kerja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebagai contoh, jika ingin meningkatkan keterampilan seorang humas sekolah, maka program pendidikan dan pelatihan yang pantas untuknya adalah program yang mengajarkan ia bagaimana caranya melakukan pendekatan yang efektif ke masyarakat, dengan cara apa menarik minat wali murid supaya terlibat aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh sekolah, melalui metode apa sekolah dapat dikenal namanya dan harum citranya, dan lain-lain.

Pertanyaannya, bagaimana cara kita dapat mengukur tingkat kesuksesan sebuah pelatihan? Sederhananya, salah satu yang bisa kita lakukan adalah dengan menakar tingkat kemajuan karier peserta yang mengikutinya. Atau pun dengan cara lain, menakar derajat kinerja yang ia berikan terhadap organisasi. Cara pertama bisa jadi membutuhkan waktu yang cukup lama, karena kemajuan karier tidaklah bisa dilakukan dalam satu dua hari. Namun cara

kedua nampaknya bisa sedikit lebih cepat diukur. Apabila tingkat kinerjanya makin baik dari sebelumnya, dan ia berkontribusi makin besar dalam divisi kerja yang ia perankan, maka bisa dikata bahwa pelatihan itu sukses. Namun jika kinerjanya dalam kerja sehari-hari tidak ada perubahan yang berarti, maka boleh dibilang pelatihan itu tidaklah efektif.

Hari ini, jika kita menyaksikan gelagat yang ada, kita dapat menyaksikan sebuah fenomena di mana muncul desakan yang besar pada program diklat untuk lebih responsif, pun desakan agar diklat mesti dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien.

- a. Bersifat responsif, berarti diklat mesti benar-benar dirancang secara terstruktur, sistematis, dan kemudian dilaksanakan semata-mata untuk memenuhi apa-apa saja yang dibutuhkan oleh individu, organisasi, dan juga masyarakat. Dengan kata lain, diklat haruslah dirancang secara kontekstual, sesuai dengan semangat zaman. Pada zaman ini, diklat haruslah pula seiring dengan kemajuan teknologi digital yang makin berkembang hari demi hari.
- b. Bersifat efektif, berarti diklat sudah semestinya membuat pengajaran keterampilan dan kapasitas lainnya yang dibutuhkan oleh anggota dan organisasi, sehingga mereka merasa puas dengan apa yang diberikan kepada mereka, baik ilmu, keterampilan, hingga pengalaman. Segala apa yang diajarkan itu sudah semestinya dilaksanakan dengan jalan yang paling efektif, tidak bertele-tele, dan langsung menyentuh pada persoalan dasar. Selain itu, hasil yang diberikan pun konkret, dapat diukur, dan berguna bagi keefektifan kerja-kerja yang dilakukan oleh peserta dalam menunjang aktifitas organisasinya.
- c. Bersifat efisien, berarti diklat yang dilakukan haruslah dilakukan dengan cara-cara yang irit sumber daya, waktu, tenaga, dan menghasilkan *output* yang sangat luar biasa jika dibandingkan dengan apa yang telah dikeluarkan itu. Tidak lupa, diklat juga bernilai ekonomis, dalam arti ia bernilai tukar tidak hanya pada penyelenggara, namun

juga pada peserta. Baik penyelenggara dan peserta diuntungkan dengan adanya diklat itu.

Namun, masalah berikutnya menyusul. Ini berkaitan dengan soal keefektifan diklat. Dengan cara apa program diklat dilakukan sehingga menjadi sebuah program diklat yang relevan. Karena pada dasarnya inilah salah satu tantangan yang disodorkan, baik oleh individu, organisasi, dan organisasi. Tantangan ini muncul akibat tidak sedikit program diklat yang dijalankan dewasa ini dilakukan dengan apa adanya, tidak terstruktur, tidak sistematis, dan tidak jelas pula target macam apa yang hendak dicapai. Alhasil karena diklat yang dijalankan adalah dengan cara demikian, maka efek bagi peserta—dalam hal ini peningkatan kapasitasnya—tentu saja nihil didapat, dan karena itu mereka kecewa dengan apa yang telah susah payah mereka itu.

Kenyataan ini mengesankan, karena ini justru terjadi pada masa ketika segala sesuatu berubah dengan amat cepat dan dinamis, dan kapasitas manusia juga dituntut untuk sejalan dengan perubahan yang cepat itu. Namun, mustahil kiranya kita dapat membayangkan perkembangan kapasitas manusia yang demikian, jika program diklat yang diharapkan menjadi salah satu sarana untuk mencapai kapasitas itu justru dilakukan dengan cara yang sama sekali tidak seharusnya. Maka itu, untuk menjawab tantangan, dan agar tidak ada lagi kekecewaan yang dirasakan dalam banyak program diklat, maka sudah waktunya sejumlah penyelenggara diklat menyajikan program yang relevan dan kontekstual dengan zaman dan persoalan yang dihadapi oleh masyarakat hari ini. Dan akan lebih baik lagi jika program diklat itu juga relevan untuk mengarahkan pesertanya menyiapkan diri dan keterampilannya guna menyongsong masa depan dan segala problem baru yang akan dihadapkannya.

Untuk membuatnya lebih berkesinambungan, diklat mesti dibuat menjadi sebuah program yang berkelanjutan. Artinya, ia dilakukan secara terus menerus, dan dengan begitu akan bisa dilakukan evaluasi dari tiap gelaran. Ketika ada kekurangan dalam diklat yang pertama, itu kemudian ditelaah manakah bagian yang kurang, dan itu akan menjadi bahan penyempurnaan untuk

penyelenggaraan diklat selanjutnya. Dengan demikian, program diklat akan dapat disempurnakan secara terus menerus dari waktu ke waktu.

Selain itu, hal penting lain yang juga patut dipertimbangkan adalah soal penggunaan metode-metode dan pola penyampaian yang baru dan berbeda dari sebelum-sebelumnya. Karena jika hanya menggunakan cara-cara lama, diklat akan terkesan monoton tanpa ada perubahan yang signifikan. Dengan cara-cara lama pula, peserta cenderung akan mudah bosan dan minat untuk menyimak isi dari diklat itu juga perlahan akan berkurang. Akibatnya, jika peserta mudah bosan, tingkat keefektifan diklat itu juga menjadi tidak begitu efektif.

Ada beberapa metode baru yang bisa dipakai dalam diklat, antara lain dengan *role playing*, studi kasus, studi lapangan, simulasi, diskusi, performa, dan sebagainya. Dengan menerapkan studi lapangan, misalnya, peserta akan lebih mudah untuk menghubungkan apa yang mereka pelajari dalam forum diklat dengan kenyataan riil yang ada. Apakah yang mereka pelajari sejalan atau tidak, di mana letak kontradiksinya, apa-apa saja yang menjadi persoalan di lapangan, bagaimana cara mengatasinya, dan sebagainya. Pertanyaan-pertanyaan semacam itu bisa jadi akan muncul dalam benak peserta, dan itu akan memantik ketertarikan mereka untuk menelaah dan juga menguji lebih jauh tingkat pemahaman dan kapasitas mereka untuk mengatasi persoalan yang riil dalam kehidupan.

Lantas, bagaimana dengan program diklat untuk menaikkan taraf kompetensi dan keterampilan kepala sekolah? Umumnya, program diklat kepala sekolah ada dua macam: program *preservice* dan program *inservice training*. Program yang disebutkan pertama ditujukan bagi bakal kepala sekolah yang sudah terpilih setelah usai melewati proses rekrutmen dan pemilihan. Pada tahap ini, kepala sekolah belum menduduki jabatannya, dan sebelum menduduki itu, ia mesti terlebih dahulu menyiapkan dirinya dengan mengikuti sejumlah pelatihan tertentu guna mematangkan kompetensi dan keterampilannya sebagai pemimpin. Program yang kedua selanjutnya ditujukan bagi kepala sekolah yang sudah

mulai menduduki jabatan sebagaimana yang diembannya. Pada titik ini, kepala sekolah masih menjalani sejumlah pelatihan, di mana pelatihan ini tidak lain adalah lanjutan dari pelatihan sebelumnya, yang berfungsi untuk lebih menyempurnakan lagi segala kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

2. Profil Kepala Sekolah

Tentu saja, sebagaimana pemimpin pada umumnya, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin. Kualifikasi yang dibutuhkan kepala sekolah ada yang bersifat umum dan khusus. Kualifikasi umum meliputi kapasitas dasar dan karakter khas. Sedangkan yang khusus meliputi penguasaannya atas segala peran dan tanggung jawab yang mesti dipenuhi, kompetensi profesionalnya sebagai kepala sekolah yang handal, sejumlah pengalamannya dalam bidang pendidikan, hingga kompetensinya dalam melakukan kerja-kerja administratif dan pemantauan.

Tugas kepala sekolah (kasek) bukan sekadar duduk, mengecek absen, dan tanda tangan. Di tangan mereka, kemajuan sekolah dipertaruhkan. Sayang, belum semua kasek menyadari perannya sebagai manajer sekolah. Sebagian masih bekerja sebatas kepanjangan tangan dinas pendidikan (Jawa Pos, 2007: 6).

Sebagaimana kualifikasi umum dan khusus yang sudah disebut di atas, semua itu sangat penting untuk dimiliki seorang kepala sekolah. Tanpa kompetensi-kompetensi itu, agak sulit kiranya seorang kepala akan dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara efektif. Lagipula, berbagai kompetensi itu juga akan menggambarkan bagaimana dan sejauh apa kecakapan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dengan cara macam apa mereka mereka menunjukkan kepribadiannya, hingga bagaimana riwayat kerja yang sudah mereka jalani selama ini. Tanpa kompetensi-kompetensi itu pula, tidak heran jika kepala sekolah sekadar memimpin dengan cara yang apa adanya, dan akan lebih parah lagi jika hanya duduk, mengabsen, tanda tangan, dan pulang.

3. Keahlian atau Keterampilan Dasar

Sederhananya, keterampilan dasar bisa diartikan sebagai segala kapasitas yang dimiliki dan dibutuhkan seseorang ketika ia hendak melakukan atau pun mengisi pos kerja tertentu. Dalam konteks kepala sekolah, keterampilan dasarnya menyangkut soal segala kapasitas yang dimiliki dan dibutuhkan untuk menopang kerja-kerjanya untuk memimpin sebuah lembaga sekolah. Keterampilan dasar ini meliputi *technical, human, dan conceptual skills (the basic and developable skills)*.

a. *Technical skills*

Kapasitas ini merupakan kapasitas yang berkaitan dengan prosedur, menjalankan proses sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, dengan menggunakan sejumlah metode tertentu. Ia juga tidak lain ialah kapasitas untuk memakai fasilitas, peralatan-peralatan, dan pun teknik-teknik tertentu sesuai dengan pengetahuan spesifik yang ia pelajari. Adapun keterampilan teknis yang dibutuhkan oleh kepala sekolah, misalnya kapasitas untuk mengurus hal-hal administratif, memimpin rapat dan pertemuan, memimpin apel pagi, dan lain-lain.

a. *Human skills*

Kapasitas ini merupakan kapasitas yang berkaitan dengan kemampuan seorang kepala sekolah untuk melakukan kerja secara solid sebagai salah satu elemen dari seluruh unit kelompok dalam lingkungan sekolah. Kapasitasnya ini akan berimplikasi langsung terhadap iklim solidaritas dan kebersamaan yang ada dalam lingkungan kerja sekolah. Apabila ia dapat menunjukkan kapasitas kerja sama yang baik dengan semua anggotanya, besar kemungkinan iklim kerja sama serupa dapat menjalar dan ditiru oleh seluruh anggotanya. Sebaliknya, jika ia tidak dapat melakukan kerja sama yang baik dengan seluruh anggota, itu akan berpotensi pada tingkat kerja sama seluruh anggota dalam sekolah, dan akan membawa iklim yang negatif dalam lingkungan kerja sekolah tersebut.

Ada sedikit perbedaan yang perlu ditekankan di sini. Jika *technical skills* ialah kompetensi yang erat kaitannya dengan barang, *human skill* di sini justru berhubungan kuat dengan relasi antar manusia, di mana kepala sekolah dituntut untuk:

- 1) Dapat memengaruhi dan mengarahkan sikap dan tindakan anggotanya
- 2) Dapat menelaah dan mengoreksi sikap dan tindakan pribadinya
- 3) Dapat menciptakan iklim kerja yang layak, nyaman, dan harmonis. Sehingga sejumlah anggotanya merasa betah untuk menjalankan kerja-kerja bidang mereka secara baik tanpa perasaan takut dan negatif lainnya
- 4) Dapat menjadi penengah, komunikator dan negosiator handal, serta mengayomi semua anggotanya dengan setara dan tanpa pandang bulu
- 5) Dapat melakukan komunikasi dan interaksi dengan baik dan menyenangkan kepada semua orang, lebih khusus lagi pada anggotanya. Sehingga dengan itu dapat diciptakan iklim kerja yang komunikatif, saling percaya satu sama lain, saling menghormati, rukun dan kekeluargaan.

b. *Conceptual skills*

- 1) Kapasitas yang dimiliki kepala sekolah yang dapat menelaah kerja-kerja organisasi sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang terhubung satu sama lain. Ia tidaklah melihat organisasinya secara parsial dan menganggapnya sebagai unit yang terpisah-pisah
- 2) Memahami tiap-tiap divisi kerja dan peran yang mereka mainkan, dan bahwa tiap-tiap divisi kerja itu tidak dapat berdiri sendiri tanpa mengandalkan sokongan dari yang lain, dan bahwa pula peningkatan yang ada dalam suatu divisi kerja juga akan berakibat secara positif terhadap peningkatan kinerja divisi-divisi lainnya

- 3) Memadukan keseluruhan kegiatan yang dilakukan, kepentingan semua orang, hingga tiap-tiap ide, saran, pendapat masing-masing orang ke dalam satu kesatuan kerja organisasi secara totalitas.

22

4. Kualifikasi Pribadi

Kualifikasi pribadi yang berupa serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin pada Umumnya termasuk kepala sekolah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung: mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika dan kepribadian, yang memiliki ciri-ciri pokok sebagai berikut.

a. Mental

Unggul dalam inteligensi, mampu memberikan pertimbangan individu yang bagus, memiliki kecakapan dalam menghadapi persoalan-persoalan yang abstrak, kecakapan menghadapi dan bekerja sama dengan orang lain, kesanggupan untuk mempelajari pendekatan dan teknik-teknik yang baru, kemampuan untuk memberikan perintah, kesanggupan untuk mempengaruhi orang lain, unggul di dalam kemampuan menulis dan berbicara.

b. Fisik (*Physical*)

Stamina fisik sangat penting agar mampu memenuhi tuntutan tugas. Kesiagaan, energi dan antusias sehari-hari memerlukan kesehatan yang prima. Pemimpin yang kekurangan stamina dan vitalitas boleh jadi mampu melakukan tugas-tugas rutin, tetapi kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang memerlukan keterampilan tinggi akan sangat tidak sempurna.

86

c. Emosi (*Emotional*)

Sepantasnya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan memiliki daya tahan atau bersikap sabar terhadap kegagalan atau hambatan.

d. Berwatak sosial (ramah)

- 1) seorang pemimpin harus merasa senang terhadap orang lain dan terampil menghadapi orang lain;
- 2) mampu menciptakan dan memelihara hubungan kerja sama dengan baik dengan bawahan, sesama rekan dan atasan;
- 3) mampu menciptakan keramah tamahan, suasana yang penuh kekeluargaan dan mampu menciptakan dan memelihara hubungan kerja sama;
- 4) tidak boleh sombong atau congkak (*supercilious*) terhadap bawahan.

e. Etik (*etical*)

Seorang pemimpin atau kepala sekolah harus bersikap etik secara menyeluruh dalam menghadapi dan melakukan kerja sama:

- 1) harus selalu terbuka dengan orang lain, harus cermat menghindarkan diri sikap pilih kasih, harus menjadi orang jujur yang tidak diragukan;
- 2) harus mendukung atasannya dan dengan penuh kesadaran melaksanakan aturan dan kebijaksanaan;
- 3) harus mendukung bawahan dan berjuang untuk bawahan, apabila yakin bahwa bawahan adalah benar;
- 4) tidak boleh melalaikan tanggung jawabnya.

f. Sikap (*attitudinal*)

Sikap dari seorang pemimpin atau kepala sekolah kritis di antaranya sikap kepala sekolah terhadap tugasnya, bawahan dan sikap kepala sekolah terhadap atasannya.

g. Kepribadian (*personality*)

Seorang pemimpin dikatakan memiliki kepribadian apabila pemimpin atau kepala sekolah selalu bersikap dan berperilaku:

- 1) berpikir dan berbuat secara sistematis dan teratur
- 2) harus mengetahui modal atau aset yang dimilikinya dengan segala keterbatasannya;
- 3) selalu sadar, simpatik dan loyal dengan bawahan
- 4) cukup yakin untuk menghindarkan tuntutan bawahan sejalan terhadap kemauan;
- 5) cukup matang untuk tidak merasa atau menjadi kecil dalam menghadapi gertakan atau kritik;
- 6) membuat senang bawahan, menolong bawahan sehingga bawahan merasa memperoleh kemudahan, memberikan dorongan dan menerima bawahan, serta menciptakan satu lingkungan yang dapat dipercaya, keterbukaan dan rasa hormat terhadap individu.

60

5. Kompetensi Kepala Sekolah

Disamping persyaratan yang bersifat maksimal, terdapat sederetan persyaratan kemampuan administrasi dan pengawasan yang harus dimiliki pula oleh seorang kepala sekolah, sebagai kompetensi kepala sekolah yaitu:

- a. kemampuan menganalisis persoalan (problem analysis);
- b. kemampuan memberikan pertimbangan, pendapat dan keputusan;
- c. kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatan;
- d. kemampuan mengambil keputusan;
- e. kemampuan memimpin;
- f. memiliki kepekaan (*sensitivity*);
- g. bersifat lapang dada dan sabar (*stress tolerance*);
- h. kemampuan berkomunikasi secara lisan;
- i. kemampuan berkomunikasi secara tertulis;
- j. aktif berpartisipasi dan mendiskusikan berbagai macam subjek;
- k. memiliki motivasi pribadi yang tinggi.

28 Demikianlah, betapa kompleks sosok kepala sekolah, dilihat dari berbagai sudut pandang: spesifikasi jabatan, kualifikasi yang harus dipenuhi, sehingga timbul macam-macam isu atau persoalan yang dihadapi dalam mempersiapkan dan melaksanakan program pelatihan kepala sekolah. Kehadiran kepala sekolah (Burhanudin, dkk, 2002: 133) sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah.

E. Program Sertifikasi Kepala Sekolah

1. Landasan Pemikiran

Penerapan otonomi daerah, khususnya di bidang pendidikan, berimplikasi terhadap perubahan paradigma pengelolaan pendidikan di sekolah. Salah satu model otonomi pendidikan di sekolah dewasa ini adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penerapan model ini dilandasi beberapa asumsi antara lain: 1) sistem sentralisasi pendidikan yang diterapkan selama ini belum memperlihasekolahan hasil yang menggembirakan; 2) kebijakan pendidikan selama ini lebih berfokus pada pendekatan *input* dan *output*; 3) MBS lebih memberikan kesempatan dan kebebasan kepada sekolah dan *stakeholders* dalam mengembangkan sekolahnya sesuai kondisi dan potensi daerah masing-masing.

105 Tenaga kependidikan seperti kepala sekolah dan pengawas memiliki peranan penting dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, keberadaan tenaga kependidikan tersebut menjadi katalisator tumbuhnya budaya mutu pendidikan yang menciptakan situasi kondusif yang memungkinkan seluruh komponen personil pendidikan dapat mengerahkan kinerjanya ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas berkenaan dengan perannya sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan (*entrepreneur*), pencipta iklim kerja dan penyelia adalah tidak mudah, diperlukan kompetensi, kualifikasi dan sertifikasi yang memberikan jaminan kepercayaan secara otentik kepada *stakeholders* bahwa jabatan

kepala sekolah dan pengawas merupakan jabatan fungsional yang profesional. Kenyataan yang nampak di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan tersebut yang berimplikasi pada profesionalisme kerja. Hal ini ditunjukkan dengan belum sepenuhnya kepala sekolah dan pengawas diangkat berdasarkan *merit system* tetapi lebih menekankan pada pertimbangan senioritas dan kepangkatan. Di samping itu, diklat kepala sekolah dan pengawas yang selama ini berjalan belum merujuk pada kriteria pendidikan profesi tenaga kependidikan, sehingga mereka belum dapat dikatakan sebagai tenaga kependidikan profesional.

2. Landasan Hukum

Landasan hukum pengelolaan satuan pendidikan yang profesional antara lain sebagai berikut:

- a. UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- b. UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah;
- c. UU Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah;
- d. UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen;
- e. PP Nomor 27 tahun 1990 tentang Pendidikan Pra Sekolah;
- f. PP Nomor 28 tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar;
- g. PP Nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah;
- h. PP Nomor 38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan;
- i. PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- j. Kepmendikbud Nomor 0296/U/1996 tentang Pengangkatan Kepala Sekolah;
- k. Kepmendiknas Nomor 129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal.

1. Pengertian

Sertifikasi kepada kepala sekolah sebagai pengakuan atas kompetensi dalam keahlian dan keterampilan kekepalasekolahan

(*principalship*), juga sebagai lisensi untuk melakukan pekerjaan kepala sekolah.

Sertifikasi mempunyai jenjang dari tingkat *basic* sampai *advance* dengan masa berlaku sesuai ketentuan dan perlu pendaftaran pada setiap kurun waktu tertentu sesuai dengan sistem yang diberlakukan.

Sertifikasi merupakan proses pengambilan keputusan kelayakan individu dalam jabatan tertentu. Proses tersebut terdiri dari kegiatan:

- a. Pengujian; yaitu mengukur tingkat kompetensi tenaga kependidikan yang ditetapkan berdasarkan standar kompetensi tenaga kependidikan;
- b. Pendidikan profesi; diberikan kepada tenaga kependidikan untuk memperoleh sertifikasi dengan menempuh sekitar 32-42 SKS atau selama 1 tahun akademik.

Penetapan sertifikat diperoleh setelah mengikuti pendidikan profesi dan dinyatakan lulus dalam pendidikan tersebut dan uji kompetensi.

2. Tujuan

a. Tujuan Umum

Secara umum program sertifikasi kepala sekolah bertujuan untuk menghasilkan calon kepala sekolah yang memiliki wawasan akademik dan kemampuan profesional dalam bidang pengelolaan satuan pendidikan sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus program sertifikasi kepala sekolah adalah untuk meningkatkan profesionalitas kekepalasekolahan dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional kepala:

- 1) Kebijakan pendidikan dan penerapannya di sekolah;
- 2) Perencanaan pendidikan di sekolah;
- 3) Pengelolaan pendidikan di sekolah;
- 4) Kepemimpinan pendidikan di sekolah;
- 5) Pengawasan dan/atau supervisi pendidikan di sekolah.

3. Profil Kepala Sekolah yang diharapkan terbentuk melalui program sertifikasi

Kepala adalah seorang yang memiliki: sifat-sifat dan keadaan atau kemampuan fisik dan psikologis yang baik; dan memiliki sifat dan keadaan/kemampuan ajar yang memadai yang mencakup:

- a. jiwa dan kemampuan kepemimpinan;
- b. jiwa dan kemampuan mendidik dan membimbing;
- c. kemampuan manajerial/pengelolaan;
- d. kreatif inovatif;
- e. memiliki sikap kepribadian terpuji; dan
- f. sikap sosial yang baik.

Rincian dari gambaran umum profil kepala sekolah tersebut:

- a. Penampilan citra:
 - 1) Penampilan fisik yang baik;
 - 2) Kecerdasan intelektual yang memadai;
 - 3) Rasa kasih sayang *parenthood*;
 - 4) Sabar dan jujur;
 - 5) Intuitif;
 - 6) Stamina yang tinggi;
 - 7) Enerjik.
- a. Sifat-sifat keadaan dan kemampuan ajar (yang bisa dikembangkan):
 - 1) *Mempunyai jiwa kepemimpinan* yang ditunjukkan dengan sikap/perilaku keteladanan, konsisten, demokratis, memiliki semangat tinggi, mampu memotivasi, berempati, tegas, komitmen terhadap tugas, disiplin dan rajin, mampu bernegosiasi (*lobbying*), memiliki kepercayaan diri yang tinggi, dan rela berkorban.

- 2) *Mempunyai jiwa pendidik* yang ditunjukkan dengan sikap/perilaku dan/atau memiliki kemampuan pengetahuan wawasan pendidikan dan pelaksanaan Program Kegiatan Belajar (PKB), membina-kembangkan karir profesional staf, responsif terhadap permasalahan staf dan murid, dan mampu berkomunikasi edukatif dengan baik.
- 3) *Mempunyai kemampuan manajerial yang profesional* yang ditunjukkan antara lain dengan kemampuan: mengelola dengan gaya partisipatif dan visioner, melakukan perencanaan/penyusunan program (strategi maupun operasional), pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian/ pengawasan, mengelola PKB, mengelola personil, mengelola fasilitas, mengelola keuangan secara transparan, mengelola ketatausahaan sekolah, dan mengelola **kerja sama dengan masyarakat dan instansi terkait**.
- 4) *Mempunyai kemampuan mengembangkan (inovasi)* dalam berbagai aspek terutama dalam PKB, antara lain kreatif menemukan model-model baru dalam pelaksanaan PKB, strategi penggunaan alat permainan/peraga, dan sebagainya.
- 5) *Memiliki sikap kepribadian yang terpuji* yang ditunjukkan antara lain dengan taat menjalankan ajaran agamanya, ramah-tamah, santun, bertanggung jawab, dan mampu mengendalikan emosi.
- 6) *Memiliki kecakapan sosial* yang ditunjukkan antara lain dengan **sikap supel**, mampu menyesuaikan diri, **pandai menghargai orang lain, mau mendengarkan pendapat orang lain, terbuka dan mau menerima kritik**, serta senang menjalin silaturahmi.

F. Pendidikan Profesi Kepala Sekolah

Pendidikan profesi kepala sekolah adalah suatu proses pendidikan yang dirancang untuk membekali kepala sekolah perihal

kompetensi profesi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas profesional.

Secara umum Pendidikan Profesi Kepala Sekolah bertujuan untuk menghasilkan kepala sekolah pada semua jenjang pendidikan yang memiliki wawasan dan kompetensi kepribadian, pedagogik/kependidikan, professional, dan sosial yang berguna dalam melaksanakan tugas kepala sekolah.

Tujuan khusus Pendidikan Profesi Kepala Sekolah adalah membekali kepala sekolah dengan *conceptual skill, technical, dan human relation* dalam bidang administrasi pendidikan sehingga ia menjadi kepala sekolah profesional yang kompeten dalam bidang:

1. Kebijakan dan Perencanaan pendidikan;
2. Manajemen dan pengorganisasian pendidikan;
3. Kepemimpinan dan inovasi pendidikan;
4. ICT dalam pendidikan;
5. Pengawasan, supervisi dan penilaian pendidikan.

Pendidikan Profesi Kepala Sekolah merupakan prasyarat yang harus diikuti kepala sekolah untuk mendapatkan sertifikat profesional sebagai kepala sekolah Pendidikan Profesi Kepala Sekolah merupakan pendidikan profesional yang menyatupadankan wawasan akademik/*conceptual skills, technical skills* dan *operational skills* dalam konteks sosial yang diperlukan dalam mendukung kompetensi jabatan, dengan proporsi teori dan praktek 50:50 persen.

Pendidikan Profesi Kepala Sekolah dirancang antara 32-42 sks.

1. Implementasi Program

Program sertifikasi yang dirancang melalui pendidikan profesi tenaga kependidikan menempuh mekanisme kerja penetapan standar kompetensi tenaga kependidikan, uji kompetensi dan pelaksanaan pendidikan profesi.

Standar kompetensi menjadi dasar dan rujukan utama penetapan kurikulum pendidikan profesi.

Kompetensi Kepala Sekolah

No	Aspek	Fungsi	Kompetensi/ sub kompetensi	Pengalaman Belajar
1	Profesional	a. Memimpin – Memotivasi/ mendorong – Menciptakan iklim sosial sekolah – Menciptakan teamwork	-Mampu memimpin sekolah - Mampu mendorong personil sekolah untuk mengembang- kan diri – Mampu menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif – Mampu menciptakan team work	1. Mengkaji konsep dasar kepemimpinan pendidikan 2. Mendiskusikan orientasi dan gaya kepemimpinan pendidikan 3. Mengkaji dan berlatih teknik pengenalan karakteristik guru dan staf sekolah 4. Mengkaji dan berlatih memotivasi personil sekolah 5. Mengkaji dan berlatih memberikan pengarahan staf 6. Mengkaji dan berlatih menggalang teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis 7. Berlatih memimpin rapat dan membuat

				keputusan (cepat, tepat dan cekat)
		b. Mendidik	Mampu membantu perkembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan guru dan personil sekolah lainnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji landasan dan wawasan kependidikan⁷¹ 2. Mengkaji arti, tujuan dan teknik supervisi 3. Berlatih menyusun program supervisi pendidikan 4. Berlatih melaksanakan program supervisi 5. Berlatih memanfaatkan hasil-hasil supervisi 6. Berlatih menindaklanjuti umpan balik dari hasil supervisi
		c. Mengelola	Mampu mengelola sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi teori organisasi dan manajemen 2. Mengkaji konsep-konsep dasar manajemen pendidikan 3. Berlatih menyusun rencana strategik dan operasional
		- Kurikulum	- Mampu mengelola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji dasar-dasar pengembangan kurikulum sekolah 2. Berlatih

			<p>kurikulum/PBM</p> <p>M</p>	<p>mengembangkan kurikulum/PBM</p> <p>3. Berlatih mengimplementasikan kurikulum</p> <p>4. Mendiskusikan masalah-masalah pelaksanaan kurikulum sekolah/PBM</p> <p>5. Berlatih mengevaluasi dan menyempurnakan penerapan kurikulum/PBM</p> <p>1. Mengkaji dan mendiskusikan bidang kesiswaan</p> <p>2. Mendiskusikan dan mengidentifikasi masalah penerimaan siswa baru</p> <p>3. Mendiskusikan dan menyusun pendataan dan pengelompokan siswa</p> <p>4. Mengkaji dan mendiskusikan kegiatan pembinaan organisasi kesiswaan</p> <p>5. Mengidentifikasi masalah-masalah organisasi kesiswaan</p> <p>6. Mendiskusikan bentuk kegiatan pembinaan siswa</p> <p>7. Mendiskusikan cara-cara mengkoordinasikan kegiatan kesiswaan</p> <p>8. Mendiskusikan prosedur evaluasi kegiatan pembinaan</p>
		- Peserta didik	- Mampu mengelola peserta didik	

		<p>– Ketenagaan</p>	<p>– Mampu mengelola ketenagaan</p>	<p>kesiswaan dan tindak lanjutnya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji dan menganalisis kebutuhan tenaga guru dan pegawai sekolah 2. Mengkaji dan mendiskusikan prosedur peningkatan dan pengembangan jabatan guru dan staf sekolah lainnya 3. Mendiskusikan masalah-masalah staf sekolah dan tindak lanjutnya <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji konsep dasar dan prosedur penganggaran dan keuangan sekolah 2. Berlatih menyusun program dan anggaran sekolah 3. Berlatih mendayagunakan, membuat laporan kemajuan penggunaan, dan mempertanggungjawabkan anggaran sekolah secara transparan dan akuntabel
		<p>– Keuangan</p>	<p>– Mampu mengelola keuangan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji konsep pengelolaan sarana dan prasarana sekolah 2. Mendiskusikan dan berlatih prosedur/mechanisme pengelolaan sarana dan

		<p>- Sarana dan prasarana</p>	<p>- Mampu mengelola sarana dan prasarana</p>	<p>prasarana sekolah (perencanaan kebutuhan – penghapusan). 3. Mendiskusikan usaha-usaha peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sekolah.</p> <p>1. Mengkaji konsep dasar pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat termasuk DU/DI 2. Mendiskusikan dan latihan menyusun program kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat termasuk DU/DI 3. Latihan menggunakan teknik hubungan sekolah dengan masyarakat 4. Mendiskusikan usaha-usaha peningkatan partisipasi masyarakat. 5. Mendiskusikan peningkatan hubungan dengan komite sekolah dan dewan pendidikan.</p>
		<p>- Hubungan sekolah dan masyarakat</p>	<p>174 Mampu mengelola hubungan sekolah dengan</p>	<p>1. Mengkaji dan mendiskusikan sistem informasi manajemen sekolah yang mencakup data kurikulum, siswa, kepegawaian, fasilitas, keuangan, Husemas)</p>

		<p>– Ketatausahaan sekolah</p>	<p>masyarakat</p> <p>– Mampu mengelola ketatausahaan sekolah</p>	<p>2. Berlatih menerapkan sistem informasi manajemen sekolah berbasis komputer dan/ atau manual</p> <p>3. Mengkaji dan mendiskusikan pengelolaan surat-menyurat dan sistem pengarsipan di sekolah.</p> <p>4. Berlatih menyusun Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Sekolah (LAKiS)</p>
		<p>d. Mengembangkan pengembangan proses belajar mengajar</p>	<p>– Mampu mengembangkan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien</p> <p>– Mampu</p>	<p>1. Mengkaji isu-isu strategis pengelolaan pendidikan</p> <p>2. Mengkaji konsep-konsep pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien</p> <p>3. Mendiskusikan model-model pengelolaan sekolah</p>

			mendorong guru dalam mengembangkan model-model PBM.	yang efektif dan efisien 4. Mengkaji strategi memfasilitasi guru untuk melakukan pengembangan PBM 5. Mendiskusikan konsep dan prosedur penelitian tindakan 6. Melaksanakan penelitian tindakan
2	Pribadi (Personal)	Mengembangkan perilaku keteladanan dan pengayom	Menunjukkan perilaku teladan dan pengayom	1. Mengkaji dan mengidentifikasi perilaku teladan 2. Mengkaji dan mengidentifikasi perilaku pengayom 3. Mensimulasikan dan membiasakan perilaku-perilaku keteladanan 4. Mensimulasikan dan membiasakan perilaku-perilaku pengayom
3	Sosial	Mengembangkan perilaku sosial	Menunjukkan perilaku sosial yang responsif	1. Mengkaji dan mengidentifikasi perilaku sosial yang responsif 2. Mendeskripsikan karakteristik kepekaan sosial sebagai seorang kepala sekolah 3. Mensimulasikan dan membiasakan perilaku-perilaku keteladanan.
4	Emosional	Mengendalikan diri	Memiliki kedewasaan emosional	1. Mengkaji aspek-aspek emosional yang perlu dikembangkan sebagai kepala sekolah 2. Mendeskripsikan karakteristik emosional sebagai seorang kepala sekolah 3. Berlatih melakukan

				pengendalian diri melalui simulasi, interaksi antar anggota kelompok atau demonstrasi
5	Kewira-usahaan	Memiliki semangat berwira usaha	Memiliki kemampuan bertindak secara entrepreneuria l	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji peluang dan tantangan organisasi untuk melakukan perubahan 2. Merumuskan langkah-langkah program kewirausahaan sekolah 3. Melaksanakan program kewirausahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada

2. Peserta

Peserta program sertifikasi terdiri dari para kepala sekolah maupun guru-guru senior yang akan dipromosikan menjadi kepala sekolah, tetapi belum pernah mengikuti program sertifikasi kekepalasekolahan yang diselenggarakan oleh LPTK. Penugasan peserta dilakukan oleh Dinas Pendidikan atau instansi lain yang berwenang sesuai dengan persyaratan minimal yang telah ditentukan bersama baik oleh Dinas Pendidikan, Dewan Sekolah, maupun lembaga penyelenggaraan pendidikan swasta di daerah masing-masing.

3. Hasil yang Diharapkan

Pelatihan ini memiliki target yang ingin dicapai yakni seluruh peserta pelatihan diharapkan dapat (1) menguasai kemampuan memimpin, mendidik, mengelola, mengembangkan proses pembelajaran di sekolah, dan memiliki wawasan peningkatan mutu pendidikan dalam bidang MBS dan kurikulum pendidikan berbasis kompetensi; (2) menghasilkan proposal-proposal sekolah;

dan (3) melaksanakan fungsi pembinaan substansi-substansi administrasi pendidikan di sekolah.

4. Pengembangan Program Pendidikan Profesi Kepala Sekolah

Di dalam pelaksanaannya, program sertifikasi kepala sekolah ini dikembangkan sedemikian rupa sebagai produk kerjasama antara ISMaPI, Jurusan Administrasi Pendidikan/ Manajemen Pendidikan yang ada dilingkungan LPTK, Departemen Pendidikan Nasional, dan Dinas Pendidikan di Daerah. Pelatihan dirancang atau dikembangkan dengan menggunakan pendekatan atau teknik pendidikan profesi sebagai suatu strategi dasar yang dipilih atas pertimbangan obyektif baik dari segi kelembagaan maupun subyek program. Di samping itu, strategi ini juga dipandang lebih ekonomis dan efektif karena dilihat dari segi waktunya yang relatif tidak mengganggu kelancaran proses kerja rutin kepala sekolah maupun peserta lainnya. Program ini memiliki kadar intervensi pendidikan di dalam proses penyampaian program pendidikan profesi kepada para peserta. Selain itu, model program yang dikembangkan lebih ditekankan kepada pengembangan sikap mandiri kelompok sasaran sehingga mampu memecahkan persoalan peningkatan mutu pendidikan yang dihadapinya, khususnya yang berkaitan dengan isu-isu strategis dalam bidang pendidikan dan masalah-masalah yang ditemukan di dalam manajemen pendidikan.

5. Pendekatan Metode Program Sertifikasi

Agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan, program sertifikasi dilaksanakan dengan menetapkan metode-metode pembelajaran secara bervariasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Ceramah dan tanya jawab;
- b. Diskusi Kelompok;
- c. Seminar;
- d. Curah Pendapat;
- e. Demonstrasi;
- f. Studi kasus;
- g. *Role Playing*;

83 h. tugas-tugas terkendali.
 Di samping itu setiap fasilitator mengembangkan skenario pembelajaran, dengan menyusun *handout* dan format-format kegiatan pembelajaran.

6. Evaluasi

a. Tujuan dan aspek-aspek evaluasi:

10 Evaluasi pembelajaran dilakukan secara komprehensif, meliputi evaluasi terhadap hasil belajar yang dicapai oleh peserta dan evaluasi terhadap proses pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

- 1) Evaluasi hasil belajar bertujuan untuk memperoleh deskripsi objektif tentang hasil belajar para peserta dalam mengikuti kegiatan pembelajaran yang meliputi:
 - a) Penguasaan materi pembelajaran;
 - b) Partisipasi/aktivitas belajar di kelas;
 - c) Penyelesaian tugas;
 - d) Penyusunan makalah/tugas akhir;
 - e) Pendalaman makalah;
 - f) Keaktifan dalam pembelajaran; dan
 - g) Sikap peserta dalam mengikuti kegiatan pembelajaran yang mencakup kedisiplinan, perhatian, dan kesungguhan dalam mengikuti kegiatan program sertifikasi;
 - h) Evaluasi proses bertujuan untuk memperoleh deskripsi obyektif tentang kelancaran dan kualitas penyelenggaraan pembelajaran meliputi aspek-aspek:
 - Persiapan;
 - Fasilitas;
 - Penyajian oleh fasilitator;
 - Administrasi;
 - Akomodasi.

Baik terhadap hasil belajar peserta maupun proses penyelenggaraan tingkat keberhasilan segenap aspek kegiatan

pembelajaran ditetapkan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

Taraf Penilaian	Predikat	Nilai
85% - 100%	Sangat Baik	A
70% - 84%	Baik	B
55% - 69%	Cukup	C
50% - 54%	Kurang	D
0% - 49%	Sangat Kurang	E

Peserta yang telah dinyatakan berhasil mengikuti program sertifikasi berhak mendapatkan sertifikat.

7. Penyelenggara Sertifikasi

Sertifikasi dapat diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah (dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional).

8. Tujuan Sertifikasi

- Mencetak tenaga kependidikan *qualified* dalam melaksanakan tugas pokok fungsinya untuk meningkatkan sekolahan kualitas sekolah.
- Menentukan tingkat kelayakan tenaga kependidikan dalam menyelenggarakan layanan pendidikan.
- Memperoleh gambaran tentang kompetensi tenaga kependidikan yang dapat digunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas pendidikan

9. Fungsi Sertifikasi

- a. Untuk pengetahuan, yakni dalam rangka mengetahui bagaimana kelayakan kompetensi tenaga kependidikan dilihat dari berbagai unsur yang terkait, mengacu kepada standar baku kualitas yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan.
- b. Untuk akuntabilitas, yakni agar tenaga kependidikan dapat mempertanggung-jawabkan apakah layanan yang diberikan memenuhi harapan atau keinginan masyarakat.
- c. Untuk kepentingan pengembangan, yakni agar tenaga kependidikan dapat melakukan peningkatan kualitas atau pengembangan berdasarkan masukan dari hasil sertifikasi.

10. Prinsip Sertifikasi

- a. Objektif;
- b. Efektif;
- c. Komprehensif;
- d. Memandirikan;
- e. Keharusan (Mandatori).

11. Cakupan Sertifikasi

Tenaga kependidikan yang memiliki posisi manajer pendidikan yaitu kepala sekolah dan pengawas. Untuk posisi kepala sekolah yaitu:

- a. Kepala Sekolah ⁷⁴ Taman Kanak-kanak (Sekolah) dan Dasar (SD/MI);
- b. Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTs);
- c. Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA/MA) dan Kejuruan (SMK) serta yang sederajat.

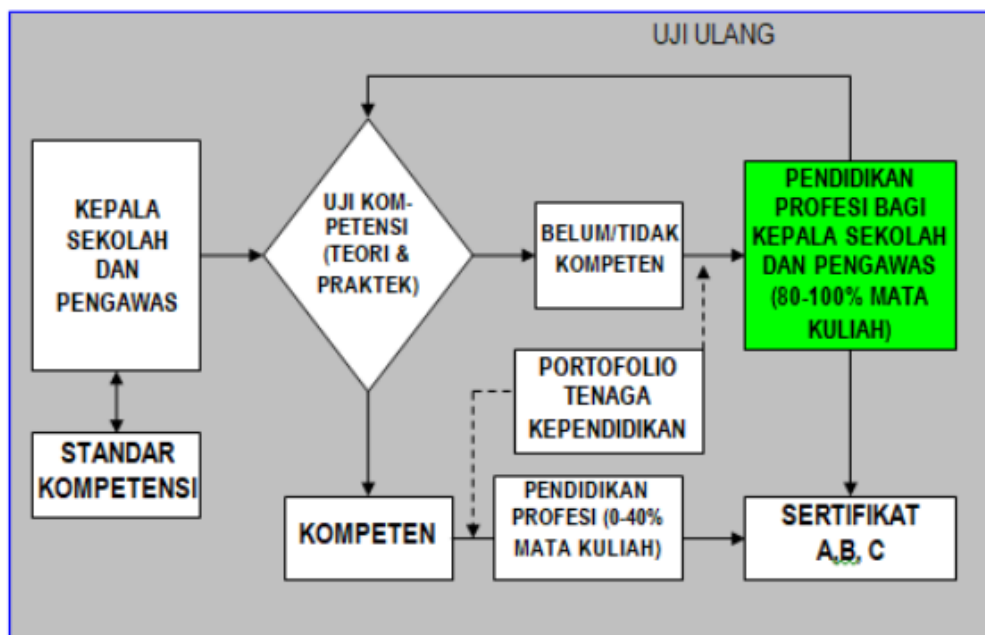
Sedangkan untuk pengawas yaitu:

- a. ⁷⁷ Pengawas sekolah Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar dan Sekolah Dasar Luar Biasa;
- b. Pengawas sekolah Rumpun Mata Pelajaran/Mata Pelajaran;
- c. Pengawas Sekolah Pendidikan Luar Biasa dan;
- d. Pengawas Sekolah Bimbingan dan Konseling.

12. Mekanisme Sertifikasi

Sertifikasi dilakukan untuk semua tenaga kependidikan (kepala sekolah dan pengawas) baik yang baru maupun yang sudah lama menjadi tenaga kependidikan. Bagi mereka yang memiliki portofolio yang meliputi:

- telah mengikuti pelatihan profesi (kepala sekolah atau pengawas);
- mendapat sekolahan prestasi di profesinya;
- penerbitan karya ilmiah di bidang pekerjaannya; atau
- menjadi narasumber dalam seminar/diskusi kependidikan tingkat kab/kota dapat dilakukan konversi terhadap mata kuliah pendidikan profesi sebanyak-banyaknya 60% (+25 SKS dari 42 SKS).



13. Hasil Sertifikasi

- Sertifikat tenaga kependidikan dengan peringkat:
 - A (amat baik);
 - B (baik);
 - C (cukup).

- b. Laporan Sertifikasi berisi:
- 1) Profil Tenaga Kependidikan;
 - 2) Kekuatan dan kelemahan;
 - 3) Rekomendasi untuk pembinaan dan pengembangan.

14. Tenggang Waktu

- a. Masa berlaku hasil sertifikasi adalah 8 tahun;
- b. Permohonan sertifikasi ulang 6 bulan sebelum masa berlaku habis;
- c. Sertifikasi ulang untuk perbaikan diajukan sekurang-kurangnya 2 tahun sejak ditetapkan.

15. Struktur Kurikulum

Program Sertifikasi Kepala Sekolah

No	Mata Kuliah	SKS
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah	3
2	Perencanaan Pengembangan Sekolah	3
3	Manajemen Mutu Terpadu (TQM)	3
4	Manajemen Sekolah	4
5	Evaluasi Program	3
6	Supervisi Pendidikan	4
7	SIM dan ICT dalam Pendidikan	3
8	Penelitian Tindakan dan Penulisan Karya Ilmiah	3
9	Pengembangan Kepribadian Kepala Sekolah	2
10	Etika Profesi Kependidikan	2
11	Kewirausahaan	3

12	Praktek Manajemen Sekolah	4
13	Pengambilan Keputusan	3
	Jumlah	40

G. Pengawasan Kinerja Kepala Sekolah

Dalam rangka peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dasar, ada beberapa cara yang dapat dilakukan, yaitu seleksi dan pengangkatan, serta program pendidikan dan pelatihan.

Melalui proses seleksi, mulai tahap awal, praseleksi, leksi, telah diusahakan langkah-langkah seperti penentuan persyaratan, pengaitan antara kualifikasi calon dengan spesifikasi jabatan kepala sekolah, terpilihnya calon yang cocok untuk jabatan kepala sekolah. Kemudian tahap pengangkatan dan penempatan. Dengan proses seleksi diharapkan menghasilkan calon-calon kepala sekolah yang terpilih secara objektif sesuai dengan persyaratan serta kompetensi yang diharapkan.

Kepala sekolah harus dipilih dari kalangan guru yang benar-benar memiliki pengalaman, wawasan, dan kompetensi yang sesuai. Kepala sekolah harus mampu menampilkan kepemimpinan tim (*team leadership*) bersama wakil kepala sekolah, demikian juga dengan guru dan staf lainnya (Danim, 2006: 211).

Calon-calon yang telah terpilih selanjutnya akan dididik dan dilatih melalui program *pre-service*, bagi mereka calon-calon kepala sekolah dasar, dan melalui program *inservice* bagi mereka yang telah menduduki jabatan kepala sekolah dengan demikian proses seleksi dan pengangkatan, serta proses pendidikan dan pelatihan benar-benar berperan dalam rangka mempersiapkan, memperbaiki, meningkatkan atau memantapkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dasar.

Para kepala sekolah yang sedang melaksanakan tugas-tugas ke-kepala sekolahnya akan mengakui, bahwa pertimbangan

yang paling mendasar di dalam memperluas keberhasilan seorang kepala sekolah adalah "bagaimana sebuah sekolah dengan baik melaksanakan tugas-tugasnya". Ada dua sasaran pokok perlu menjadi sasaran penilaian yaitu: "keberhasilan sebuah sekolah", dan yang kedua "keberhasilan kepala sekolah", walaupun masing-masing mempunyai perbedaan dalam hal terminologi, model analisis, dan prosedur evaluasi.

1. Keberhasilan Sebuah Sekolah

² Pertimbangan mendasar di dalam menentukan keberhasilan kepala sekolah, adalah "bagaimana sebuah sekolah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik". Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah perlu berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah (Suryosubroto, 2004: 184).

⁴⁶ Ada beberapa sasaran yang perlu diperhatikan di dalam menentukan keberhasilan sekolah, yaitu:

- 1) tujuan dan hasil sekolah;
- 2) hubungan sekolah dengan masyarakat setempat;
- 3) pemanfaatan atau pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya material;
- 4) pengorganisasian dan proses;
- 5) efektivitas dalam mencapai atau menyelesaikan tugas yang telah direncanakan atau dipikirkan.

¹⁶ Ingat kembali seperti yang dikemukakan oleh Holpin (1957), apabila keberhasilan sebuah sekolah harus dinilai secara tepat, maka keberhasilan tersebut harus diartikan:

- 1) keterkaitannya dengan perubahan di dalam perilaku;
- 2) hasil perubahan perilaku dari individu atau kelompok, seperti para administrator, guru-guru, tenaga fungsional yang lain dan para siswa.

Dengan demikian sekolah dikatakan berhasil, selalu mengacu ke dalam dua bagian (*dichotomies*) yaitu:

- 1) keberhasilan organisasi yang mencakup berbagai variabel, seperti: produktivitas, biaya pendidikan, adopsi atau pemakaian inovasi (*adoption*), dan tingkat keberhasilan para siswa;
- 2) keberhasilan organisasi yang meliputi berbagai variabel, seperti: perasaan puas dari staf dan para siswa, motivasi dan semangat kerja.

Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa indikator utama yang dipakai di dalam menentukan keberhasilan sebuah sekolah adalah tingkat perubahan tercapainya tujuan organisasi/sekolah dan pembinaan sumber daya manusia.

29

Keseluruhan prestasi sebuah sekolah yang dinilai menyangkut dua hal pokok, yaitu: secara ideal tercapainya hal-hal yang berkaitan dengan tujuan dan sasaran jangka panjang, dan demi organisasi selalu sibuk dan hidup maka perlu ada peningkatan yang lebih baik terhadap pemenuhan harapan yang dicapai secara aktual saat ini.

2. Keberhasilan Kepala Sekolah

Apakah para kepala sekolah-sekolah berhasil atau sekolah-sekolah membuat para kepala sekolah efektif telah diperdebatkan. Tetapi keberhasilan para kepala sekolah dan sekolah-sekolah mereka berkaitan erat.

Proses evaluasi keberhasilan kepala sekolah terdiri dari tiga tingkatan: perencanaan evaluasi, pengumpulan informasi, dan pemanfaatan informasi. Merencanakan evaluasi kepala sekolah berarti harus menentukan:

- a. tujuan evaluasi;
- b. alat untuk mengukur keberhasilan;
- c. orang-orang yang akan mengerjakan evaluasi; dan
- d. bagaimana frekuensi evaluasi dilakukan.

Ada beberapa alasan mengapa evaluasi kepada kepala sekolah diadakan, yaitu untuk:

- a. mengubah atau mengganti, dalam arti menyesuaikan tujuan dan sasaran;
- b. memodifikasi prosedur;
- c. melaksanakan berbagai program;
- d. memberikan gaji dan mempromosikan personil;
- e. melindungi anggota organisasi;
- f. mengubah penugasan peran;
- g. mengubah dan memperbaiki perilaku;
- h. mengakhiri pengabdian; atau
- i. memberikan penghargaan terhadap keberhasilan peran.

Untuk menentukan keberhasilan seorang kepala sekolah (*personal offeetioners*), siapa pun yang mendapat tugas bertanggung jawab melaksanakan evaluasi kepala sekolah, harus mampu meningkatkan kelima sasaran pokok evaluasi dengan perilaku-perilaku:

- a. Bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku sebagai pencerminan nilai-nilai kepribadian (*a set of personal characteristics*) kepala sekolah;
- b. Bagaimana cara-cara atau metode, strategi, pendayagunaan sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja, serta prosedur yang diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan (*process*);
- c. Bagaimana hasil-hasil yang dicapai, apakah benar benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan-aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya equilibrium antara tercapai tujuan sekolah (*goals and objectives*) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (*product*).

² Berkaitan erat dengan evaluasi keberhasilan kepala sekolah, sebagai perbandingan penting pula untuk diketahui pendapat William B. Castatter (1986), yang menegaskan bahwa evaluasi keberhasilan kepala sekolah yang juga disebut *performance appraisal*, antara lain berfokus untuk memperbaiki keberhasilan seseorang

atau organisasi dan berorientasi untuk menjadi lebih banyak berhasil dan *scientific*.

Ada satu model sistem penilaian prestasi (*performance appraisal system*) yang dikemukakan oleh Castatter, yaitu serangkaian perilaku yang meliputi: asumsi penilaian; tujuan penilaian; apa yang akan dinilai, siapa yang dinilai; siapa yang menilai; metode penilaian; etika penilaian dan struktur yang direncanakan.

5 Lima macam kategori terpenting tujuan evaluasi yang selalu diperhatikan, meliputi: menentukan status jabatan personal; implementasi perilaku personal; memperbaiki prestasi individu; mencapai tujuan organisasi, dan mewujudkan sistem otoritas ke dalam pengendalian (*control*) yang mengatur prestasi.

Sedang sasaran yang dinilai (*what is appraised*) untuk menentukan keberhasilan seseorang di dalam suatu organisasi mencakup alternatif keberhasilan seseorang (*personal effectiveness*); serangkaian ciri-ciri pribadi; proses, hasil, dan gabungan antara ketiganya.

Ada empat macam kriteria efektivitas, artinya perilaku kepala sekolah disebut efektif, apabila perilaku tersebut memiliki empat kriteria, seperti:

- a. Keterkaitan (*relevilll*); tindakan atau perilaku, watak dan kepribadian yang sedang dinilai adalah sah dan handal.
- b. Tidak berat sebelah (*unbiased*); berdasarkan pada karakter, bukan manusianya.
- c. Penting (*significant*); langsung berkaitan dengan tujuan organisasi.
- d. Mudah dilaksanakan (*practical*); dapat diukur dan efisien bagi yang diperlukan oleh organisasi (*enterprise in question*).

Berbagai studi memberikan petunjuk bahwa ukuran prestasi yang bersifat tunggal tidak efektif. Sebab keberhasilan kepala sekolah bersifat multifacet, maka kriteria yang bersifat ganda

diperlukan. Untuk itu diperlukan tiga macam cluster metode untuk mengukur keberhasilan kepala sekolah, yaitu:

- a. Dirancang untuk mengukur karakter pribadi;
- b. Berfokus pada proses, di mana individu/kepala sekolah tampil berperan melaksanakan tugas;
- c. Berorientasi pada produk atau hasil.

Di samping sasaran, dan metode penilaian masalah lain yang penting ialah kelayakan atau nilai-nilai etika yang perlu diperhatikan dalam proses evaluasi.

Dalam melakukan evaluasi terhadap keberhasilan kepala sekolah seharusnya kepala sekolah yang akan dijadikan sasaran penilaian memiliki kepastian dan jaminan terhadap hal-hal seperti:

- a. Para penilai telah mempersiapkan diri dengan baik untuk melibatkan atau mengikutsertakan kepala sekolah di dalam proses evaluasi (*preparation*).
- b. Para penilai menjaga rahasia di dalam pengaturan dan penggunaan informasi yang berkaitan dengan hubungan antar yang menilai dengan yang dinilai (*confidentiality*).
- c. Penilai mengkomunikasikan kepada yang dinilai harapan dan kedudukan yang dinilai, dan bagaimana mereka akan dinilai (*communication*).
- d. Para penilai memanfaatkan instrument/peralatan secara obyektif untuk meyakinkan ketepatan, relevansi, representatif dan informasi yang lengkap tentang prestasi yang dinilai.
- e. Para penilai mencatat dan melaporkan satu gambaran yang handal tentang prestasi yang dinilai (*reports*).
- f. Para penilai memberikan umpan balik yang tepat, sehingga yang dinilai mengetahui kedudukan yang sesungguhnya (*the current status*) tentang prestasi dan kadar (ukuran) yang termasuk untuk perbaikan.
- g. Para yang dinilai dapat diatur di dalam satu dialog dengan para penilai mengenai evaluasi prestasinya (*participation*).
- h. Para kepala sekolah yang dinilai memilih akses untuk menentukan penilaian/ pertimbangan.

- i. Para penilai terbatas dalam memberikan penilaian/pertimbangan terhadap tanggung jawab kedudukan yang dinilai secara umum dan khusus (*constraint*).
- j. Para kepala sekolah yang dinilai mempunyai posisi aman yang didasarkan pada prestasi yang efektif.
- k. Para kepala sekolah yang dinilai memiliki satu garis permohonan yang berkaitan (tentang) pertimbangan negatif dalam prestasinya (*appeals*).
- l. Para kepala sekolah yang dinilai mempunyai akses untuk prosedur proses perlindungan (*due process*).
- m. Para kepala sekolah yang dinilai akan diperlakukan secara wajar di dalam menentukan prestasi yang berkaitan dengan kompensasi, promosi, transfer, penurunan pangkat (*demotion*), cuti (*furlough*), dan pembebasan tugas (*dismissal*).

17 Setelah mempelajari dimensi-dimensi evaluasi keberhasilan kepala sekolah. Khususnya yang berkaitan dengan "mengapa keberhasilan kepala sekolah perlu dinilai", pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori pokok, yaitu untuk:

- a. mengubah dan memperbaiki perilaku;
- b. memberikan kemungkinan penghargaan yang lebih tinggi;
- c. kemungkinan memberhentikan kepala sekolah dari jabatannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, penting kiranya diterapkannya pembatasan masa jabatan kepala sekolah, sebagai salah satu mata rantai pembinaan personil. Dengan ditetapkannya pembatasan masa jabatan kepala sekolah, akan memberikan nilai tersendiri dalam rangka peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebab dengan dibatasinya masa jabatan tersebut akan memberikan kontribusi serta terjadinya hal-hal, seperti:

- a. Kompetisi yang sehat antara sesama kepala sekolah, untuk saling melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya dalam pembinaan terhadap: program pengajaran; kesiswaan; staf; sarana dan fasilitas sekolah; serta hubungan kerja sama dengan masyarakat;

- b. Menumbuhkan daya dorong bagi para kepala sekolah untuk berperilaku seefektif mungkin selama masa jabatan, baik peranannya sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik maupun sebagai staf yang paripurna (*completed staff works*);
- c. Memotivasi para kepala sekolah untuk selalu berusaha membina dan mengembangkan dirinya baik melalui usaha sendiri, maupun melalui dan memanfaatkan berbagai kesempatan, seperti pendidikan dan pelatihan, seminar, rapat-rapat, serta usaha-usaha dalam meningkatkan hubungan kerja sama dengan tokoh-tokoh masyarakat, masyarakat dan industri;
- d. Meningkatkan rasa kesadaran dan tanggung jawab para kepala sekolah untuk tidak berbuat hal-hal yang tercela yang sewaktu-waktu dapat mengancam kedudukannya sebagai kepala sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Burhaudin, dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: UM Malang.
- Danim, Sudarwan. ⁶² 2006. *Visi Baru Manajemen sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kliping Koran. ²⁰⁰⁷. *Masalah Pendidikan*. Edisi Februari.
- Materi *Pelatihan Kepala Sekolah dan Pengawas 3C*. 2006. Batu. Hotel Royal Orchid. Kemitraan Pendidikan dasar Indonesia-Australia (IAPBE).
- ²⁸ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*. 2002. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta: ⁸¹ Departemen Pendidikan Nasional.
- Panduan Pengelolaan Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Pedoman Penciptaan Suasana Sekolah yang kondusif*. 2002. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- ³ Pidarta, Made. *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. 1995. Jakarta: Grasindo.
- ⁷ Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Slamet, PH. ⁶³ 2006. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Edisi Khusus. Desember.
- ¹⁵ Suryosubroto, B. 1988. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Bina Aksara.

Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Manajemen Kepemimpinan 3

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.ipdn.ac.id Internet Source	1%
2	www.scribd.com Internet Source	1%
3	core.ac.uk Internet Source	1%
4	ejournal.iai-tribakti.ac.id Internet Source	1%
5	ghanie-np.blogspot.com Internet Source	1%
6	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1%
7	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
8	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1%
9	kepemimpinankepalsekolah.blogspot.com Internet Source	<1%
10	123dok.com Internet Source	<1%
11	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
12	id.scribd.com Internet Source	<1%
13	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1%

14	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
15	es.scribd.com Internet Source	<1 %
16	makalahtentang.wordpress.com Internet Source	<1 %
17	lib.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
18	historya-magistravitae.blogspot.com Internet Source	<1 %
19	www.stit-almuslihuunblitar.ac.id Internet Source	<1 %
20	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
21	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1 %
22	hasanbaharun.blogspot.com Internet Source	<1 %
23	ilmukuliah2016.blogspot.com Internet Source	<1 %
24	visipena.stkipgetsempena.ac.id Internet Source	<1 %
25	nixmahkhony.blogspot.com Internet Source	<1 %
26	muhammadalisunan.blogspot.com Internet Source	<1 %
27	wahyumirza.blogspot.com Internet Source	<1 %
28	repositori.uin-alauddin.ac.id Internet Source	<1 %

29	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	<1 %
30	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1 %
31	adoc.pub Internet Source	<1 %
32	pasarbukuantik.blogspot.com Internet Source	<1 %
33	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
34	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
35	zamanmaniaceh.blogspot.com Internet Source	<1 %
36	delipiterlase.wordpress.com Internet Source	<1 %
37	repository.upi.edu Internet Source	<1 %
38	woelanblogs.blogspot.com Internet Source	<1 %
39	bagawanabiyasa.wordpress.com Internet Source	<1 %
40	adam-aprilian.blogspot.com Internet Source	<1 %
41	Submitted to UIN Sunan Ampel Surabaya Student Paper	<1 %
42	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
43	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	<1 %

44	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
45	journal.bungabangsacirebon.ac.id Internet Source	<1 %
46	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1 %
47	ejournal.iain-jember.ac.id Internet Source	<1 %
48	ika-muslimah.blogspot.com Internet Source	<1 %
49	dyorina.blogspot.com Internet Source	<1 %
50	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
51	muhrosyid.blogspot.com Internet Source	<1 %
52	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
53	repository.moestopo.ac.id Internet Source	<1 %
54	Submitted to Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Student Paper	<1 %
55	www.makalah.co.id Internet Source	<1 %
56	najaciesagitariuskadiri.wordpress.com Internet Source	<1 %
57	repository.stieipwija.ac.id Internet Source	<1 %
58	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %

59	repository.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
60	tutirahmawati1.blogspot.com Internet Source	<1 %
61	dosenunib.blogspot.com Internet Source	<1 %
62	moam.info Internet Source	<1 %
63	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
64	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
65	Submitted to Syiah Kuala University Student Paper	<1 %
66	e-journal.staima-alhikam.ac.id Internet Source	<1 %
67	idr.uin-antasari.ac.id Internet Source	<1 %
68	www.ijbmi.org Internet Source	<1 %
69	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
70	islampsikologi.wordpress.com Internet Source	<1 %
71	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
72	ujangmarfudin.blogspot.com Internet Source	<1 %
73	blogchichiaisya.blogspot.com Internet Source	<1 %

cilacapkab.go.id

74	Internet Source	<1 %
75	media.neliti.com Internet Source	<1 %
76	www.lawangpost.co.cc Internet Source	<1 %
77	lobikampus.blogspot.com Internet Source	<1 %
78	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	<1 %
79	Octavian Hendra Priyatno, Anjar Mukti Wibowo. "Pola Kepemimpinan Kepala Desa Dan Pengaruhnya Terhadap Kehidupan Umat Beragama (Studi Di Desa Balun Kecamatan Turi Kabupaten Lamongan)", AGASTYA: JURNAL SEJARAH DAN PEMBELAJARANNYA, 2014 Publication	<1 %
80	repository.unisi.ac.id Internet Source	<1 %
81	docplayer.info Internet Source	<1 %
82	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1 %
83	sucianimade.blogspot.com Internet Source	<1 %
84	id.123dok.com Internet Source	<1 %
85	jurnal.unpand.ac.id Internet Source	<1 %
86	nenengnurmallasari.blogspot.com Internet Source	<1 %

87	zukhrufarisma.wordpress.com Internet Source	<1 %
88	bdksemarang.kemenag.go.id Internet Source	<1 %
89	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
90	jurnal-online.um.ac.id Internet Source	<1 %
91	pendidikanpositif.com Internet Source	<1 %
92	rukmanawae.blogspot.com Internet Source	<1 %
93	adoc.tips Internet Source	<1 %
94	journal.um.ac.id Internet Source	<1 %
95	repository.unej.ac.id Internet Source	<1 %
96	www.infodiknas.com Internet Source	<1 %
97	sulipan.wordpress.com Internet Source	<1 %
98	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
99	Submitted to Universitas Bangka Belitung Student Paper	<1 %
100	library.um.ac.id Internet Source	<1 %
101	repository.iainkudus.ac.id Internet Source	<1 %

repository.uma.ac.id

102	Internet Source	<1 %
103	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
104	repository.usd.ac.id Internet Source	<1 %
105	edhakidam.blogspot.com Internet Source	<1 %
106	tosinpranusi.wordpress.com Internet Source	<1 %
107	ismenalghifary.blogspot.com Internet Source	<1 %
108	issuu.com Internet Source	<1 %
109	lib.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %
110	library.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
111	ppjp.ulm.ac.id Internet Source	<1 %
112	tata-vyruzt.blogspot.com Internet Source	<1 %
113	anzdoc.com Internet Source	<1 %
114	archive.org Internet Source	<1 %
115	awik87.blogspot.com Internet Source	<1 %
116	gamaputra12.blogspot.com Internet Source	<1 %
117	repository.radenfatah.ac.id	

Internet Source

<1 %

118 repository.ung.ac.id
Internet Source

<1 %

119 www.nbtowin.com
Internet Source

<1 %

120 abdwahidhoriz.wordpress.com
Internet Source

<1 %

121 etd.iain-padangsidempuan.ac.id
Internet Source

<1 %

122 ikhsangunadi.com
Internet Source

<1 %

123 Istikomah Istikomah. "STRATEGI
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU", NUR EL-
ISLAM : Jurnal Pendidikan dan Sosial
Keagamaan, 2018
Publication

<1 %

124 aafikar.wordpress.com
Internet Source

<1 %

125 freakybookyafm.wordpress.com
Internet Source

<1 %

126 irawatidewi.wordpress.com
Internet Source

<1 %

127 repo.iainbukittinggi.ac.id
Internet Source

<1 %

128 veteranbantara.ac.id
Internet Source

<1 %

129 www.bphn.go.id
Internet Source

<1 %

130 Submitted to Universitas Kristen Satya
Wacana

<1 %

131	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	<1 %
132	jurnal.untan.ac.id Internet Source	<1 %
133	leadershipsecret2016.wordpress.com Internet Source	<1 %
134	pusatbahasaalazhar.wordpress.com Internet Source	<1 %
135	wiliandalton.blogspot.com Internet Source	<1 %
136	belajarlean.blogspot.com Internet Source	<1 %
137	journal2.um.ac.id Internet Source	<1 %
138	juniladri.wordpress.com Internet Source	<1 %
139	jurnal.fkip.unila.ac.id Internet Source	<1 %
140	misteraans.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
141	rozieqien-aremaniajowo.blogspot.com Internet Source	<1 %
142	smpn2cms.sch.id Internet Source	<1 %
143	ahmadmuhajirs.blogspot.com Internet Source	<1 %
144	api.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
145	chayanakogi-info.blogspot.com Internet Source	<1 %

146	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
147	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
148	journal.iaisambas.ac.id Internet Source	<1 %
149	repository.bsi.ac.id Internet Source	<1 %
150	sandyampi.wordpress.com Internet Source	<1 %
151	sinta.unud.ac.id Internet Source	<1 %
152	taliabupomai.blogspot.com Internet Source	<1 %
153	tjahjanulindomai.lecture.ub.ac.id Internet Source	<1 %
154	Elsinora Mahananingtyas, Ariantjie Lesnussa, Hasan Nussy. "PERAN MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SD INPRES 19 AMBON", PEDAGOGIKA: Jurnal Pedagogika dan Dinamika Pendidikan, 2021 Publication	<1 %
155	Mulhamah Mulhamah. "PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DASAR KEPEMIMPINAN SISWA MA PUTRA AL-ISHLAHUDDINY DI LOMBOK BARAT", JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri), 2017 Publication	<1 %
156	a-research.upi.edu Internet Source	<1 %
157	dewaputuam.com Internet Source	<1 %

158	dianialifahputri.wordpress.com Internet Source	<1 %
159	halaqa.umsida.ac.id Internet Source	<1 %
160	kominfo.jatimprov.go.id Internet Source	<1 %
161	rakgu.com Internet Source	<1 %
162	repository.iainpalopo.ac.id Internet Source	<1 %
163	tausyiah275.wordpress.com Internet Source	<1 %
164	www.dewaweb.com Internet Source	<1 %
165	aiyiffamidwifery.wordpress.com Internet Source	<1 %
166	akusuhendar.wordpress.com Internet Source	<1 %
167	amhendropriyono.wordpress.com Internet Source	<1 %
168	blog.libero.it Internet Source	<1 %
169	blog.ub.ac.id Internet Source	<1 %
170	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
171	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
172	e-journal.metrouniv.ac.id Internet Source	<1 %
173	ejournal.uki.ac.id	

Internet Source

<1 %

174 eprints.unm.ac.id
Internet Source

<1 %

175 fbsa.amoilricamo.it
Internet Source

<1 %

176 forum.detik.com
Internet Source

<1 %

177 fr.scribd.com
Internet Source

<1 %

178 guntursatriajati.blogspot.com
Internet Source

<1 %

179 inopend1b11.wordpress.com
Internet Source

<1 %

180 journal.upgris.ac.id
Internet Source

<1 %

181 jurnal.uin-antasari.ac.id
Internet Source

<1 %

182 jurnal.unipasby.ac.id
Internet Source

<1 %

183 kingandyprahyono.blogspot.com
Internet Source

<1 %

184 lpmpjogja.org
Internet Source

<1 %

185 ms.wikipedia.org
Internet Source

<1 %

186 ooyblog.wordpress.com
Internet Source

<1 %

187 pn-kabanjahe.go.id
Internet Source

<1 %

188 radarpena.com

Internet Source

<1 %

189 repository.fe.unj.ac.id
Internet Source

<1 %

190 repository.uinjkt.ac.id
Internet Source

<1 %

191 repository.ut.ac.id
Internet Source

<1 %

192 repository.widyatama.ac.id
Internet Source

<1 %

193 reszajulianisha.wordpress.com
Internet Source

<1 %

194 sadamcenter.blogspot.com
Internet Source

<1 %

195 sulistyobasuki.wordpress.com
Internet Source

<1 %

196 syariat-tharikat-hakikat.blogspot.com
Internet Source

<1 %

197 www.bingo.co.id
Internet Source

<1 %

198 www.jontarnababan.com
Internet Source

<1 %

199 www.kaskus.co.id
Internet Source

<1 %

200 Rahmad Bala, Muh. Amiruddin Salem, Aminah
Taher, Jainul Abidin Badu. "STRATEGI KEPALA
MADRASAH DALAM PENGELOLAAN SARANA
DAN PRASARANA UNTUK MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN", Perspektif, 2022
Publication

<1 %

201 dikinsod.blogspot.com
Internet Source

<1 %

202

jurnalimprovement.wordpress.com

Internet Source

<1 %

203

repository.ar-raniry.ac.id

Internet Source

<1 %

204

jurnalskripsitesis.wordpress.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off

Manajemen Kepemimpinan 3

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82

PAGE 83

PAGE 84

PAGE 85

PAGE 86

PAGE 87

PAGE 88

PAGE 89

PAGE 90

PAGE 91

PAGE 92

PAGE 93

PAGE 94

PAGE 95

PAGE 96

PAGE 97

PAGE 98

PAGE 99

PAGE 100

PAGE 101

PAGE 102

PAGE 103

PAGE 104

PAGE 105

PAGE 106

PAGE 107

PAGE 108

PAGE 109

PAGE 110

PAGE 111

PAGE 112

PAGE 113

PAGE 114

PAGE 115

PAGE 116

PAGE 117

PAGE 118

PAGE 119

PAGE 120

PAGE 121

PAGE 122

PAGE 123

PAGE 124

PAGE 125

PAGE 126

PAGE 127

PAGE 128

PAGE 129

PAGE 130

PAGE 131

PAGE 132

PAGE 133

PAGE 134

PAGE 135

PAGE 136

PAGE 137

PAGE 138

PAGE 139

PAGE 140

PAGE 141

PAGE 142

PAGE 143

PAGE 144

PAGE 145

PAGE 146

PAGE 147

PAGE 148

PAGE 149

PAGE 150

PAGE 151

PAGE 152

PAGE 153

PAGE 154

PAGE 155

PAGE 156

PAGE 157

PAGE 158

PAGE 159

PAGE 160

PAGE 161

PAGE 162

PAGE 163

PAGE 164

PAGE 165

PAGE 166

PAGE 167

PAGE 168

PAGE 169

PAGE 170

PAGE 171

PAGE 172

PAGE 173

PAGE 174

PAGE 175

PAGE 176

PAGE 177

PAGE 178

PAGE 179

PAGE 180

PAGE 181

PAGE 182

PAGE 183

PAGE 184

PAGE 185

PAGE 186

PAGE 187

PAGE 188

PAGE 189

PAGE 190

PAGE 191

PAGE 192

PAGE 193

PAGE 194

PAGE 195

PAGE 196

PAGE 197

PAGE 198

PAGE 199

PAGE 200

PAGE 201

PAGE 202

PAGE 203

PAGE 204

PAGE 205

PAGE 206

PAGE 207

PAGE 208

PAGE 209

PAGE 210

PAGE 211

PAGE 212

PAGE 213

PAGE 214

PAGE 215

PAGE 216

PAGE 217

PAGE 218

PAGE 219
