

ANALISIS KEPEMIMPINAN DI INSTITUSI SEKOLAH

Oleh

Hj. Siti Rowi, S.Pd

sitirowie@gmail.com

Guru SDN 3 Kawo, Dinas Pendidikan Lombok Tengah

Abstrak

Setiap sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang antara lain berfungsi sebagai manajer pendidikan dan sebagai pemimpin pembelajaran. Berfungsi sebagai manajer pendidikan untuk menjalankan manajemen pendidikan di sekolahnya, untuk mengejar keberhasilan perkembangan peserta didik melalui layanan pendidikan yang memadai. Berfungsi sebagai pemimpin pembelajaran untuk memerintahkan personel sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Selain kedua fungsi kepemimpinan pada sekolah di atas, masih terdapat beberapa fungsi kepemimpinan kepala sekolah lainnya. Dalam tulisan ini hanya akan memfokuskan pembahasan pada fungsi kepemimpinan di sekolah sebagai manajer sekolah dan sebagai pemimpin pengajaran

Kata kunci: Kepemimpinan, Manajer, Pemimpin Pembelajaran dan sekolah

Abstract

Each school is led by a principal who among others serves as an education manager and as a learning leader. Function as an education manager to run education management in his school, to pursue the success of the development of students through adequate educational services. Function as a learning leader to command school personnel to carry out learning tasks. In addition to the two leadership functions in the above school, there are still several other principal leadership functions. In this paper will only focus the discussion on leadership functions in the school as a school manager and as a teaching leader.

Keywords: Leadership, Manager, Learning Leader and school

PENDAHULUAN

Seseorang pemimpin yang hebat tidak lahir dengan sendirinya melainkan merupakan *by design* yang memerlukan waktu, proses pembelajaran dan pengalaman untuk menjalankan peran sebagai pemimpin. Keberhasilan dan kemajuan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi akan

sangat tergantung kepada figur pemimpin yang tepat untuk memimpin lembaga atau organisasi tersebut¹. Artinya, seorang figur berkembang menjadi pemimpin yang sukses membawa organisasi yang dibawanya, pasti melalui berbagai tantangan dan proses yang cukup panjang. Maka untuk menjadi pemimpin yang hebat diperlukan kerja keras dan kegigihan

¹ Erdi Ali (2013). Merajut Jiwa Kepemimpinan: Sebuah Renungan dan Harapan. Bogor: IPB Press

dalam memperjuangkan kesuksesan, dan yang tak kalah pentingnya menurut Bob Adams adalah mengetahui aturan dan memahami bahwa kepemimpinan itu adalah komitmen total².

Komponen aturan berkaitan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, sehingga setiap pemimpin mesti mengindahkan aturan-aturan tersebut. Sedangkan komponen-komponen yang dikembangkan untuk mencapai komitmen ini menurut Lee (1992) adalah antara lain: (1) kepribadian pendukungnya seperti keinginan yang besar untuk menjadi guru, paham dan melaksanakan nilai-nilai atau etika jabatan guru, dan percaya akan diri sendiri; (2) memiliki harapan-harapan yang positif; (3) membuat faktor-faktor memilih jabatan guru menjadi lebih positif³. Ketiga komponen tersebut di atas mengandung aspek keinginan untuk menjadi guru, melaksanakan etika jabatan guru, percaya diri sendiri, harapan-harapan masa yang akan datang, dan alasan memilih jabatan guru.

Kepemimpinan di sekolah sangat berbeda dengan kepemimpinan di lingkungan bisnis maupun pemerintahan. Kepemimpinan bisnis melibatkan orang-orang yang dinamakan sebagai karyawan untuk bekerja secara profesional dalam rangka menghasilkan laba atau keuntungan yang sebesar-besarnya. Kepemimpinan pemerintahan merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintahan atau dinamakan sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan seperti pembangunan, pemberdayaan, pelayanan, keamanan, kesejahteraan sosial dan lain sebagainya. Sedangkan kepemimpinan di sekolah melibatkan pendidik dan tenaga

kependidikan untuk mengejar kesuksesan perkembangan peserta didik melalui pelayanan pendidikan.

Dengan demikian, kepemimpinan bisnis maupun kepemimpinan pemerintahan tidak serta merta dapat diterapkan begitu saja pada dunia pendidikan. Begitupun juga sebaliknya bahwa kepemimpinan pendidikan tidak serta merta dapat diterapkan begitu saja dalam bidang bisnis dan bidang pemerintahan. Kalaupun ada seorang sarjana pendidikan yang duduk di bidang pemerintahan seperti Lurah, Camat dan lain-lain, maka perlu diberikan pendidikan kepamongprajaan atau diklat kepemimpinan lainnya sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan.

Sedangkan untuk kepemimpinan di sekolah memerlukan persyaratan pernah mendapatkan pendidikan keguruan dan berprofesi sebagai guru sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh Undang-Undang Guru dan Dosen.

METODE

Metode penelitian dilakukan secara deskriptif yang menggambarkan sifat-sifat suatu individu, kelompok tertentu, dan keadaan suatu gejala serta hubungan antara suatu gejala dengan gejala lain dalam masyarakat. Untuk dapat menarik gambaran yang jelas tentang kepemimpinan di sekolah ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan sosiologis dengan melihat bagaimana prakteknya di tengah-tengah masyarakat. Metode pengumpulan data dilakukan dengan studi kepustakaan. Menggunakan teknik analisis kualitatif melalui:

² Bob Adams (2006). Memahami Segalanya Tentang Kepemimpinan (*The Everything Leadership Book*) Sukses. Dua puluh konsep inti yang harus diketahui oleh setiap pemimpin. Batam: Karisma Publishing Group.

³ Made Pidarta (1995) Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, hal 46

reduksi data, display data, dan penafsiran data dan kesimpulan.

PEMBAHASAN

Kepala Sekolah Sebagai Manager

Dalam melaksanakan seluruh kegiatan, setiap sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang antara lain berfungsi sebagai manajer pendidikan. Fungsi sebagai manager pendidikan untuk menjalankan manajemen pendidikan di sekolahnya, untuk mengejar kesuksesan perkembangan peserta didik melalui pelayanan pendidikan yang memadai. Kegiatan-kegiatan yang termasuk didalamnya antara lain: merencanakan program pembelajaran, menggalang kerjasama sekolah, menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, menciptakan inovasi kebijakan, dan lain-lain.

Fungsi kepala sekolah sebagai manager memegang peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas sekolah. Dengan demikian seorang kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan yang memadai tentang manajemen sekolah agar mampu berinisiatif dan memacu kerjasama untuk kemajuan sekolahnya. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kepala sekolah sebagai manager perlu menerapkan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)⁴. Dikatakan oleh Samani bahwa konsep dasar MBS adalah mengalihkan pengambilan keputusan dari pusat atau dinas pendidikan ke level sekolah⁵. Kewenangan pengambilan keputusan ke level sekolah memberikan konsekuensi bahwa sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, karenanya memerlukan

banyak kiat/strategi serta inovasi dari personalia sekolahutamanya kepala sekolah sebagai manager.

Dikatakan oleh Pidarta (1995) bahwa ciri-ciri khusus manajemen sekolah adalah: 1) manajemen sekolah bermuara pada kesuksesan perkembangan para peserta didik; 2) manajemen ini sangat bervariasi sejalan dengan keunikan masing-masing peserta didik, kondisi, kebutuhan dan kebudayaan daerah tempat tinggal mereka juga berbeda; 3) karenanya manajemen sekolah membutuhkan banyak kiat dan strategi; 4) karena sasaran bertalian dengan psikologi para peserta didik, maka manajemen sekolah lebih banyak bertindak secara didaktis-metodis dibandingkan dengan melaksanakan peraturan-peraturan secara birokrasi; 5) pendidikan adalah milik bersama dan untuk kepentingan bersama semua pihak di lingkungan sekolah, maka manajemen sekolah berusaha menggalang kerjasama semua pihak dalam melaksanakan misi pendidikan⁶.

Lebih lanjut Pidarta menyebutkan peranan kepala sekolah sebagai manager pendidikan di sekolahnya mencakup tujuh kegiatan, yaitu: 1) mengadakan prediksi, 2) melakukan inovasi, 3) menciptakan strategi atau kebijakan, 4) mengadakan perencanaan, 5) menemukan sumber-sumber pendidikan, 6) menyediakan fasilitas, dan 7) melakukan pengendalian⁷. Ketujuh aspek tersebut akan dijelaskan lebih lanjut.

a. Mengadakan prediksi

Prediksi merupakan suatu ramalan tentang masa yang akan datang. Prediksi di sini tidak bersifat intuitif atau perkiraan tanpa dasar yang

⁴ Pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan lebih demokratis. Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "*School Based Management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Untuk Indonesia, model baru pengelolaan sekolah ini diterapkan pada tahun 1999 di sejumlah sekolah dan madrasah rintisan dengan sebutan MPMBs.

⁵ Dalam Sufyarma (2004). *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, hal. 86

⁶ Made Pidarta (1995). *Op.Cit*, hal 1-2

⁷ Made Pidarta (1995), *Ibid*, hal 2

kuat, melainkan ditunjang oleh fakta-fakta atau informasi tentang segala sesuatu yang dapat berpengaruh atau dipengaruhi oleh pendidikan. Fakta dan data ini kemudian diolah secara ilmiah untuk menghasilkan prediksi. Pentingnya melakukan prediksi bagi setiap manager sekolah diingatkan oleh Emil Salim (1990) bahwa banyak perubahan yang akan terjadi dalam era globalisasi yang mencakup ilmu dan teknologi, ekonomi, lingkungan hidup, dan politik⁸. Karenanya, perubahan yang cepat harus diantisipasi oleh manager sekolah terutama yang berkaitan dengan kualitas manusia yang patut diproduksi oleh sekolah, sehingga sekolah tidak akan ketinggalan aman atau tidak sekedar menyesuaikan diri atas lingkungan yang selalu berubah. Melainkan ikut berpacu dengan perubahan itu, menyiapkan sumber daya manusia yang cocok dengan apa yang diinginkan dunia kerja. Dan bila mungkin sekolah akan menjadi sumber perubahan itu sendiri ke arah peningkatan hidup dan kehidupan manusia.

b. Melakukan inovasi

Hasil prediksi yang dilakukan oleh manager sekolah hendaknya ditindaklanjuti dengan melakukan berbagai program inovasi dengan mengubah dan memperbaiki situasi sekolah agar dapat mewujudkan visi dan misi sekolah, menentukan pendekatan baru, metode belajar mengajar yang baru, dan materi pelajaran yang baru pula yang diperkirakan cocok untuk membentuk para peserta didik yang dicita-citakan. Serta yang tak kalah pentingnya adalah inovasi tata cara pelaksanaan pendidikan. Fakta penting terkait dengan hasil penelitiannya Sugianto tahun 1997 bahwa sebagian besar

manager sekolah lanjutan bertindak atas dasar buku petunjuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pada umumnya mereka berpendapat bahwa tugas manager sekolah adalah menjalankan tugas dan tanggung jawab seperti yang sudah ditetapkan oleh atasan. Mereka belum sepenuhnya melaksanakan fungsi manajemen⁹. Dengan demikian, fungsi kepala sekolah sebagai manager tampaknya belum maksimal dalam pelaksanaannya. Kebiasaan menerima tugas-tugas yang sudah rinci mengakibatkan mereka menjadi enggan berinovasi, enggan untuk mencari dan memikirkan sendiri tugas atau pekerjaan yang lain yang sifatnya berbeda.

c. Menciptakan strategi

Bila hasil prediksi telah diperoleh dan pemikiran inovatif telah dilakukan maka tiba saatnya untuk bertindak, namun melaksanakan pikiran inovatif itu tidak mudah, lebih-lebih jika personalia sekolah terutama guru kebanyakan bersikap tradesional. Oleh karena itu manager sekolah perlu menciptakan strategi atau kiat atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran inovatif tersebut. UU 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjadi dasar hukum kebebasan manager sekolah bertindak demi suksesnya pendidikan di sekolah. Di mana disebutkan dalam UUSPN tersebut bahwa penyelenggaraan pendidikan dilakukan oleh pemerintah, dalam hal ini sekolah, orang tua dan masyarakat yang bersifat desentralisasi¹⁰. Wewenang dan kewajiban manager sekolah menciptakan strategi atau kebijakan dilukiskan oleh Marshall (1988) dengan istilah *street level bureaucrats* atau birokrat di jalanan¹¹. Para

⁸ Made Pidarta (1995). *Op.Cit*, hal .3

⁹ Dalam Made Pidarta (1997) *Landasan Kependidikan. Stimulus Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, hal 287

¹⁰ Lihat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

¹¹ Birokrasi di jalanan karena tugas menciptakan strategi atau kebijakan di lapangan yang diidentikkan oleh Marshall sebagai jalanan. Penulis lebih setuju dinamakan birokrasi di sekolah.

birokrat inilah yang wajib membuat keputusan atau strategi dalam melaksanakan tugasnya agar cocok dengan realita sehari-hari di lapangan. Di samping itu, Emil Salim (1990) juga mengingatkan kita bahwa dalam melakukan apa saja, termasuk membuat strategi atau kebijakan agar tidak mengekor pada dunia manapun tetapi tumbuh dan berkembang pada identitas diri yang berakar pada nasionalisme Indonesia yang kuat. Supaya strategi atau kebijakan yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan karakteristik bangsa atau masyarakat setempat.

d. Menyusun perencanaan

Setiap tindakan yang akan diterapkan di sekolah sepatutnya tidak boleh terlepas dari proses perencanaan, sebab semua kegiatan sekolah bisa sukses pada umumnya karena direncanakan dengan matang. Proses perencanaan dapat dibagi dua bagian yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional. Menurut Rahman perencanaan strategis disebut juga perencanaan jangka panjang untuk menetapkan penentuan dan evaluasi berbagai alternatif cara untuk pencapaian misi atau tujuan, termasuk untuk pemilihan alternatif-alternatifnya. Berdasarkan pendapat tersebut, strategi dalam perencanaan pendidikan terdapat pada dua hal yang menonjol yaitu: pertama, strategi di awal perencanaan dimulai dengan identifikasi permasalahan dan analisis SWOT. Kedua, strategi pada saat penentuan alternatif-alternatif pemecahan masalah berupa rumusan visi, misi, tujuan dan kebijakan¹². Perencanaan strategi dari sekolah ini sering disingkat Renstra Sekolah.

Setelah melakukan perencanaan strategi, tugas perencana selanjutnya adalah merumuskan perencanaan operasional yakni perencanaan yang

memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari suatu rencana strategi. Perencanaan ini bersifat spesifik dan berfungsi memberi petunjuk konkret tentang pelaksanaan suatu proyek atau program, baik tentang aturan, prosedur dan ketentuan-ketentuan lain yang telah ditetapkan. Rahman menyimpulkan berdasarkan pendapat para ahli bahwa perencanaan operasional berfungsi untuk memberikan petunjuk kognitif tentang bagaimana suatu program dapat dilaksanakan menurut aturan, prosedur dan ketentuan-ketentuan lain yang ditetapkan sebelumnya¹³.

e. Menyediakan sumber-sumber pendidikan

Sumber-sumber pendidikan itu sesungguhnya banyak sekali jumlahnya yang bertebaran di lingkungan sekolah. Untuk bisa tampak sebagai sumber-sumber pendidikan dan kemudian dapat dimanfaatkan oleh sekolah dalam memajukan pendidikan, maka kewajiban manager sekolah untuk mencari, mengidentifikasi, dan mengangkatnya menjadi sumber-sumber pendidikan. Yang dimaksud sumber-sumber pendidikan ini oleh Pidarta adalah: 1) personalia pendidikan, 2) materi pelajaran, 3) media belajar, 4) alat-alat belajar/peraga, 5) iklim belajar, 6) uang, 7) fasilitas belajar, 8) prasarana sekolah dan lingkungan sekolah, dan 9) informasi pendidikan¹⁴.

f. Menyediakan fasilitas

Manager sekolah sebagai fasilitator berarti manager sekolah harus mampu menyediakan semua fasilitas serta mengaturnya secara tepat kepada personalia pendidikan yang membutuhkan. Hal ini tidak berarti bahwa guru sebagai fasilitator bagi peserta didiknya harus menunggu pemberian fasilitas dari manager

¹² Abdul Rahman (2016). Perencanaan Strategi dan Operasional Pendidikan: Konsep, Aplikasi dan Contoh. Mataram: Sanabil, hal. 27

¹³ Abdul Rahman (2016). *Ibid*, hal 37

¹⁴ Made Pidarta (1995). *Loc.Cit*, hal .26

sekolah. Melainkan guru disamping mendapatkan fasilitas dari manager, juga mengusahakan sendiri fasilitas-fasilitas untuk kebutuhan pembelajaran di kelasnya. Karena itu, manager dan guru harus bekerja sama dalam menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh peserta didik.

g. Melakukan pengendalian

Setelah manager selesai melakukan prediksi, menghasilkan konsep inovasi, menyusun strategi dan perencanaan, serta telah menemukan sumber-sumber pendidikan dan mampu mengkoordinasikan dan siap untuk dilaksanakan, maka tugas manager kini adalah melaksanakan pengendalian atas pelaksanaan pendidikan. Yang dimaksud dengan pengendalian adalah suatu usaha untuk membuat pelaksanaan pendidikan bisa berjalan lancar, efektif dan efisien dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan¹⁵. Tugas manager sekolah dalam melakukan pengendalian adalah mengamati semua personalia pendidikan baik yang bekerja di sekolah maupun di luar sekolah, serta mengamati aktivitas belajar peserta didik. Dengan demikian, seorang manager sekolah sepatutnya lebih banyak berada bersama para guru dan murid-muridnya.

Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pengajaran

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran untuk mengkomandoi para personalia sekolah menjalankan tugas pembelajaran. Salah satu tugas utama sekolah adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku. Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi ini berusaha mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar, termasuk di dalamnya adalah

memotivasi dan mengaktifkan, mendisiplinkan guru dalam bekerja, dan mendorong peningkatan profesi guru. Kegiatan lainnya yang dimasukkan dalam fungsi pemimpin pembelajaran adalah supervisor yang menekankan kegiatannya pada upaya memperbaiki cara guru-guru mengajar.

Kepemimpinan merupakan hal ikwal cara memimpin. Kepemimpinan berdasarkan pendapat para ahli adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang untuk melakukan kegiatan ke arah tercapainya tujuan¹⁶. Pengertian ilmiah dari kata memimpin adalah upaya mempengaruhi orang lain agar orang yang bersangkutan secara sadar dan rela melaksanakan kewajibannya secara baik sebagaimana yang diharapkan oleh pihak pemimpin¹⁷. Kegiatan memimpin pengajaran di sekolah terutama ditujukan kepada para guru sebab merekalah yang terlibat langsung dengan proses pendidikan dan pengajaran. Sedangkan personalia sekolah lainnya seperti para pegawai dan tukang kebun sifatnya hanya membantu memperlancar proses pembelajaran, namun demikian, personalia sekolah itu pun tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan pengajaran tidak hanya terjadi di kelas saja, dan mengenai guru-guru, melainkan juga tetapi terjadi pada setiap tempat proses belajar mengajar berlangsung yang dapat mengenai personalia sekolah yang lain yang bertugas mempersiapkan sarana prasarana dan tempat berlangsungnya proses belajar mengajar.

Hasil penelitian dari Gorton (1983) mengidentifikasi kepemimpinan pengajaran yang efektif, antara lain: (1) dapat melihat secara akurat problem atau kebutuhan perbaikan

¹⁵ Made Pidarta (1995). *ibid*, hal .36

¹⁶ Sarros dan Butchatsky (1996) kepemimpinan diartikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Sedangkan Anderson (1988) berpendapat bahwa kepemimpinan berarti menggunakan kekuatan untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain sedemikian rupa sehingga mencapai kinerja yang tinggi.

¹⁷ Made Pidarta (1995). *Op.Cit*, hal .40

pengajaran; (2) memiliki wawasan pendidikan yang dinamis/maju; (3) ahli dalam membuat konsep dan terampil mengubah program; (4) punya dorongan yang kuat untuk mempengaruhi guru-guru dan menyelesaikan tugas-tugas; (5) punya komitmen yang kuat untuk memperbaiki pengajaran; (6) sangat bersinergi dan bekerja dengan giat; (7) mau mengambil resiko; dan (8) bisa bekerjasama dengan baik dan dalam waktu yang lama¹⁸. Para kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran di sekolah sepatutnya mengintrospeksi diri apakah mereka sudah memiliki sikap dan kemampuan yang telah digambarkan di atas.

Berbagai teori kepemimpinan dapat kita ketahui dan pelajari, namun yang paling mudah dilakukan terutama di sekolah adalah teori kepemimpinan situasional, teori *parth-goal*, teori kepemimpinan demokrasi, dan teori kepemimpinan gotong royong. Kepemimpinan situasional adalah konsep seorang *leader* yang menyesuaikan kepada kondisi bawahan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan hasil yang maksimal¹⁹. Apabila guru yang dipimpin sudah matang dalam cara bekerja dan kemauan untuk bekerja, maka kepala sekolah bisa menggunakan kepemimpinan yang membebaskan. Tetapi jika guru yang dipimpin belum atau semi matang, maka sebaiknya dipakai kepemimpinan demokrasi. Dan kalau guru yang dipimpin suka bekerja santai atau bermalas-malasan tidak ada salahnya bila kepala sekolah memakai kepemimpinan otokrasi.

Bila pemimpin pengajaran menggunakan teori *Path-Goal*, maka perhatiannya akan ditujukan kepada usaha “membersihkan jalan” untuk mencapai tujuan pendidikan. Secara rutin pemimpin akan memberi pengarahan, memotivasi, member hadiah bagi yang berhasil dan sejenisnya. Bila guru-guru menghadapi hal-

hal yang rumit, pemimpin pengajaran akan memberikan bantuan, dorongan, dan memperjelas struktur tugas. Itulah cara-cara yang dikatakan sebagai membersihkan jalan. Kepemimpinan gotong-royong atau bersifat kekeluargaan berkaitan erat dengan organisasi tanpa batas sebagai salah satu model organisasi sekolah yang informatif sebagai bagian dari strategi dan kebijakan. Di sini pemimpin bertindak sebagai ketua paguyuban, artinya kepemimpinannya mengarahkan pada guru untuk bertindak bergotong-royong tanpa mengenal batas-batas tugas yang ketat. Setiap guru disarankan membantu guru lain dalam batas-batas kemampuannya, agar misi sekolah secara keseluruhan mudah dicapai.

Teori apapun yang dipakai memimpin pengajaran tujuannya adalah untuk mencapai tujuan pembelajaran. Fungsi yang harus dijalankan pemimpin pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran di sekolah antara lain: (1) memotivasi, mengaktifkan, mendisiplinkan dan mensejahterakan guru; (2) mengadakan supervisi, dan (3) meningkatkan profesi.

a. Memotivasi, mengaktifkan, dan mensejahterakan guru

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

¹⁸ Made Pidarta (1995). *Ibid*, hal .41

¹⁹ Erdi Ali (2013). *Loc.Cit*, hal 15

Ada beberapa teori motivasi. Beberapa diantaranya dapat dipakai dalam memotivasi guru-guru adalah teori harapan dan teori kebutuhan. Teori harapan memakai rumus $M = E(I.V)$. M=motivasi; E=harapan; I= instrument tingkat keyakinan seseorang bahwa performenya akan dapat menyelesaikan tugas; V= valensi yaitu tingkat ketertarikan seseorang akan efek penyelesaian suatu tugas²⁰. Kemudian kalau menggunakan teori kebutuhan, maka perlu memahami tingkatan-tingkatan kebutuhan individu, yaitu:

- 1) Mengaktualisasi diri;
- 2) Dihargai terutama prestasinya;
- 3) Disenangi/diajak bersahabat;
- 4) Rasa aman dari segala macam gangguan
- 5) Jasmani atau kebutuhan dasar²¹.

Kemudian banyak peneliti ataupun mahasiswa yang sedang menyelesaikan laporan akhir tentang motivasi menggunakan teori dua faktor yaitu faktor pendukung motivasi dan faktor penghambat motivasi. Kedua faktor tersebut dihimpun secara kualitatif dan diverifikasi hingga akhirnya diberikan kesimpulan.

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

- 1) Member pujian dan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi, yang dilakukan di depan umum, misalnya pada waktu upacara.
- 2) Meningkatkan kerja nyata para peserta didik dalam kuantitas, kualitas, maupun ragamnya dengan tidak merugikan proses belajar mereka. Bagi kelas, kelompok didik dan

guru pembinanya yang berhasil diberi penghargaan atau insentif khusus.

- 3) Guru-guru pengantar yang membawahi kelompok-kelompok atau individu peserta didik yang praktik di perusahaan juga diberikan insentif yang memadai sesuai dengan tingkat kemajuan kelompok didik atau peserta didik yang diasuhnya. Guru-guru ini walaupun tidak ikut menjadi instruktur, tetapi ia ikut bertanggungjawab akan kemajuan atau kemunduran praktis peserta didiknya.
- 4) 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.
- 5) Bila perlu mengundang warga masyarakat atau para birokrasi pendidikan di dinas, ketika mengumumkan hasil-hasil kompetisi di atas. Hadiah atau insentifnya diserahkan oleh pejabat dinas atau tokoh masyarakat. Hasil-hasil kompetisi ini bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam mengisi Beban Kerja Guru (BKG)

Demikian cara-cara kepala sekolah memotivasi, mengaktifkan dan mensejahterakan personalia sekolah, secara berlahan-lahan dapat diarahkan menjadi perilaku organisasi yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan.

b. Mendisiplinkan guru

Kepala sekolah perlu mengupayakan agar guru-guru memiliki disiplin diri. Disiplin itu dapat dipelajari karenanya perlu guru-guru dibina dalam mewujudkannya. Caranya adalah dengan pendekatan psikologi dan pendekatan metodis. Antara lain dengan menghargai pendapat, inisiatif, dan keberhasilan guru. Juga dengan

²⁰ Made Pidarta (1995). *Loc.Cit.* hal .47

²¹ Soekidjo Notoatmodjo (2014). *Ilmu Perilaku*. Jakarta: Rineka Cipta, hal 119

melibatkan guru-guru dalam berbagai kegiatan, yang berarti menghargai kemampuan mereka. Kepala sekolah harus memandang guru-guru sebagai teman bukan bawahan. Teori kepemimpinan yang cocok diterapkan untuk itu adalah teori YX. Inti teori ini adalah memperlakukan guru-guru secara humanis (teori Y), namun dalam batas-batas tertentu kepala sekolah dapat juga bertindak tegas (teori X), manakala dengan cara kemanusiaan disiplin tidak dapat ditegakkan.

Ciri-ciri sekolah yang memiliki disiplin baik menurut Wayson (1982)²² antara lain:

- 1) Lingkungan sekolah yang kondusif untuk bekerja secara disiplin seperti pengajaran berjalan secara efektif, program yang saling menunjang satu dengan yang lainnya, program yang terkoordinasi dengan baik, dan sebagainya.
- 2) Sebagian besar guru-guru memandang sekolah sebagai tempat untuk bekerja dan untuk mendapatkan pengalaman yang sukses dalam mengerjakan sesuatu.
- 3) Dalam memperbaiki disiplin, sekolah memusatkan diri pada mencari sebab-sebabnya, bukan pada gejalanya.
- 4) Program sekolah menekankan perilaku positif serta usaha preventif, bukan menitikberatkan pada hukuman.
- 5) Menyesuaikan tindakan dengan kebutuhan sekolah dan memberi kesempatan melakukan sesuatu dengan gaya tersendiri.
- 6) Mengerjakan kerjasama yang kuat dengan para orang tua siswa dan masyarakat setempat.
- 7) Bersedia menerima kritik dan penilaian secara luas dari berbagai pihak.

Adapun bentuk pembinaan disiplin secara pribadi dapat dilakukan dengan cara: (1)

memberikan petunjuk-petunjuk secara informal pada setiap saat dibutuhkan, (2) menampung keluhan-keluhan lisan, (3) menyediakan kontak saran, (4) menyediakan diri melakukan diskusi secara empat mata pada setiap waktu yang dibutuhkan guru, (5) memelihara catatan-catatan pelanggaran dan jasa untuk setiap guru, (6) memberikan hukuman yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuat guru, (7) memberikan hadiah sebagai penghargaan terhadap jasa dan perilaku para guru.

c. Mengadakan supervisi

Supervisi adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul dalam mendidik dan mengajar peserta didiknya. 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.

Supervisi secara garis besarnya dibagi menjadi tiga macam, yaitu supervisi kelompok, supervisi individual dan supervisi klinis. Dalam supervisi kelompok berkaitan dengan pembinaan terhadap sejumlah guru sekaligus. Teknik supervisi pada umumnya seperti teknik penataran, ceramah, diskusi atau pengarahan. Supervisi individual adalah membina dalam rangka memperbaiki kelemahan-kelemahan secara individual. Banyak teknik yang dipakai untuk supervisi individual antara lain: observasi kelas, supervisi sebaya, pendapat peserta didik, dengan alat elektronik, demonstrasi, kunjungan sekolah dan sumber-sumber belajar lainnya, dan pertemuan ilmiah.

Supervisi klinis diberlakukan bagi guru-guru yang sangat lemah dalam melaksanakan tugasnya. Untuk memperbaiki performannya tidak cukup dilakukan satu atau dua kali supervisi melainkan dibutuhkan serentetan

²² Made Pidarta (1995). *Loc.Cit.* hal .65

supervisi untuk memperbaiki satu per satu kelemahannya. Langkah-langkah yang ditempuh menurut Pidarta adalah:

- 1) Mengadakan pertemuan awal untuk merencanakan bersama kelemahan mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki. Kesepakatan ini diteruskan dengan cara memperbaiki dan jadual pelaksanaan.
- 2) Guru-guru bersangkutan melakukan persiapan segala macam bertalian dengan aspek kelemahan mengajar yang akan diperbaiki. Bila perlu berlatih di luar sekolah.
- 3) Pelaksanaan, seperti halnya dengan teknik observasi kelas.
- 4) Menganalisis hasil oleh supervisor dan guru secara terpisah.
- 5) Pertemuan akhir ialah mendiskusikan hasil analisis supervisor dibandingkan dengan hasil analisis guru. Sama halnya dengan diskusi-diskusi pada teknik supervisi yang lain, diskusi di sini pun diakhiri dengan kesadaran guru akan kemajuan atau kemandegan-nya serta niat untuk belajar terus²³.

Aspek ini mungkin memerlukan beberapa kali putaran sampai guru bersangkutan bisa mengajar dan mendidik sampai baik.

d. Meningkatkan profesi

Tugas seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah maupun sebagai supervisor adalah membantu para guru di sekolah untuk mengembangkan profesinya. Kepala sekolah harus memikirkan peningkatan profesi guru untuk kejayaan pendidikan di masa-masa yang akan datang. Kepala sekolah tidak dibenarkan bekerja hanya untuk kejayaan sekolah pada zamannya atau masa kini saja. Lebih ekstrim

memimpin agar nama dirinya baik, dengan membina guru-guru bekerja rajin dan tepat waktu agar roda perjalanan organisasi sekolah berjalan lancar. Namun, ia melarang guru-gurunya melanjutkan studi atau bekerja sambil studi, melarang mengikuti pertemuan ilmiah dengan alasan PBM di sekolah bisa kacau.

Bila kepala sekolah melakukan hal tersebut di atas, berarti ia tidak memikirkan masa depan guru dan sekolah pada masa-masa yang akan datang. Oleh sebab itu kepala sekolah perlu mengatur sedemikian rupa sehingga member kesempatan kepada setiap guru untuk mengembangkan profesinya. Mengatur secara bergantian untuk mengikuti penataran dan pertemuan ilmiah lainnya. Selain itu, guru-guru dapat dimajukan dengan cara antara lain:

- 1) Memberi kesempatan kepada guru-guru untuk melakukan diskusi kelompok-kelompok guru bidang studi.
- 2) Mengaiatkan praktik-praktik penelitian, bila perlu memanggil expert untuk membantu.
- 3) Menggiatkan membuat diktat atau buku hasil ramuan guru sendiri tentang materi pelajaran yang dipandang lebih cocok dalam mencapai tujuan pendidikan.
- 4) Memberikan peranan-peranan tertentu kepada guru untuk memperkaya pengalaman mereka.
- 5) Supaya mereka bergairah menjalankan peranan-peranan itu, perlu disiapkan dukungan-dukungan yang menantang seperti SK untuk kredit point, hadiah dan lain-lain.

PENUTUP

Kepemimpinan di sekolah dilakukan oleh seorang kepala sekolah yang antara lain berfungsi sebagai manajer pendidikan dan sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai manager

²³ Made Pidarta (1992). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal 110

menuntut kemampuan kepala sekolah dalam bidang manajemen untuk mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan sumber daya pendidikan yang tersedia dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat. Disamping itu, menuntut kemampuan kepemimpinan yang responsif dan visioner agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah secara cepat, serta memiliki keterampilan managerial untuk mempersiapkan konsep-konsep berupa program-program sekolah secara terencana dan bertahap untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.

Kepemimpinan sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan teknis bidang pembelajaran yang akan melahirkan lulusan-lulusan yang berilmu, berkualitas, berakhlak mulia, serta mampu mencetak guru-guru yang rajin, disiplin dan melek Iptek. Secara umum yang diharapkan dari kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah menjadikan lulusan dan sumber daya sekolah berkualitas, memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, berdisiplin, jujur dan berakhlak mulia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Bob (2006). *Memahami Segalanya Tentang Kepemimpinan (The Everything Leadership Book) Sukses. Dua puluh konsep inti yang harus diketahui oleh setiap pemimpin*. Batam: Karisma Publishing Group
- Ali, Erdi (2013). *Merajut Jiwa Kepemimpinan: Sebuah Renungan dan Harapan*. Bogor: IPB Press
- Pidarta, Made, (1997). *Landasan Kependidikan. Stimulus Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta

_____ (1995) *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia

_____ (1992) *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Rahman, Abdul (2016). *Perencanaan Strategi dan Operasional Pendidikan: Konsep, Aplikasi dan Contoh*. Mataram: Sanabil

Sufyarma (2004). *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Notoatmodjo, Soekidjo (2014). *Ilmu Perilaku*. Jakarta: Rineka Cipta