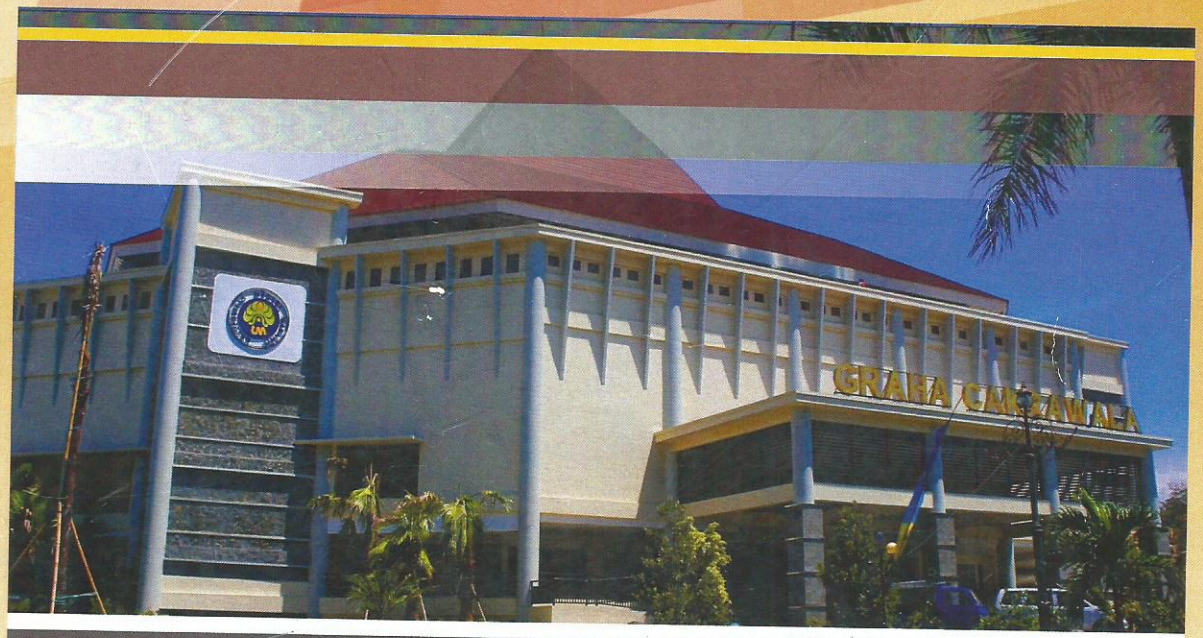
ISSN: 978-602-18517-0-8

PROSIDING SEMINAR NASIONAL

"PENGUATAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DI ERA KOMPETISI GLOBAL"

Sabtu, 12 Maret 2016
Aula Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang



Editor:
Desi Eri Kusumaningrum
Wildan Zulkarnain
Teguh Triwiyanto

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI MALANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
Bekerjasama dengan
IKATAN SARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN INDONESIA (ISMaPI)
2016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v

Kepemimpinan Transformasional dan Akulturasi Pendidikan Karakter di Sekolah Memasuki Era Masyarakat Ekonomi Asean
Agustinus Hermino 1

Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
Hanif Al Kadri 25

Desentralisasi Dan Profesionalisme Manajemen Dalam Kerangka Otonomi Daerah
Hendyat Soetopo 36

Layanan Khusus Peserta Didik sebagai Penguat Manajemen Pendidikan
Wildan Zulkarnain 52

Merevitalisasi Kepemimpinan Pancasila Dalam Bidang Pendidikan
Imam Gunawan 67

Membangunkan Manajemen Pendidikan Nasional: Revitalisasi Visi Dan Strategi Menjinakkan Metakuasa Global
Teguh Triwiyanto 85

Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Upaya untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru
Ahmad Nurabadi 105

Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru
Zahrotun Ni'mah Afif 121

Guru Sebagai Pengajar Atau Pengelola Sekolah
Aditya Chandra Setiawan 134

Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kinerja Guru di Sekolah Sebagai Dasar Pengembangan Tenaga Pendidik
Hotner Tampubolon 145

Enam Langkah Praktis dalam Upaya Pemberdayaan Guru
Yusparizal 156

Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Sekolah Mandiri
Ainur Rifqi 169

Profesionalisme Guru Dan Tantangan Kedepan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Era Global
Aziz Shofi Nurdiansyah 180

Urgensi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Kinerja Sekolah
Besse Marhawati 191

Perspektif Pengembangan Sekolah Seutuhnya dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah
Ikhfan Haris 204

Implementasi Kurikulum 2013 dalam Mengembangkan Buku Teks Geografi
Iskandar, Budijanto, Ach. Amiruddin 222

Meningkatkan Daya Saing Sekolah Melaluiperilaku Guru Berorientasi Pasareksternal Dan Internal
Jimmy Ellya Kurniawan 234

Kepala Sekolah Dan Peranannya Dalam Mengelola Dimensi Internal Sekolah untuk Meningkatkan Pembelajaran
Kusmintardjo 245

Integrasi Nilai-Nilai Kearifan Lokal Suku Using dalampendidikan Karakter Sekolah Menengah Atas
M. Rizqon Al Musafiri, Sugeng Utaya, I Komang Astina 258

Membangun Profesi Tenaga Manajemen Pendidikan
Muhtadi Irvan 271

Strategi Paud Kartika Pradana dalam Pemberdayaan Masyarakat
Putri Novia Widodo 279

Pengembangan Kurikulum Di Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan
Samsila Yurni, H. Erwin Bakti 293

Pengaruh Organisasi Kemahasiswaan terhadap Motivasi Belajarmahasiswa dalam Menghadapi Era Globalisasi
Tuti Suartini, Aan Sukandar 307

Strategi Pemimpin Dalam Membangun Organisasi Multikultural
Achmad Supriyanto 317

Kompetensi Komunikatif Kepala Sekolah dalam Manajemen Satuan Pendidikan
Afdhal Kusumanegara 327

Penguatan Seni Komunikasi Pengawas Sekolah Dan Kaderisasi*supervising Partners* dalam Mewujudkan Profesionalisme Guru
Dirka Mei Okprina, Boburjon Samigov 340

Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah untuk Merealisasikan Visi Dan Misi
Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori, dan Udin Syaefuddin Sa'ud 350

Penerapan Metode *Project Based Learning* dalam Pembelajaran
Erni Murniarti 369

Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan
H. Erwin Bakti, Holidjah Ar 381

Program *Outbound* sebagai Penguatan *Quality Of Service*
Ika Korika Swasti 389

Persepsi Siswa Terhadap Fasilitas Penunjang Perpustakaan
M. Yusuf, L. Suhairi Hazisma 402

Jalur Karier Tenaga Pendidik secara Struktural
Milka 413

Supervisi Pembelajaran Untuk Penguatan Profesionalisme Guru Di Era Masyarakat Ekonomi Asean
Nafilatur Rohmah, Wahyu Ramadoni, Rachman Halim Yustiawan 424

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Reformasi Kurikulum
Nurhasanah, Nur Widia Wardani 436

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Rangka Pembinaan Profesionalisme Guru
Ahmad Yusuf Sobri 446

Penguatan Manajemen Peserta Didik Yang Berfokus Pada Pembentukan Karakter Hidup Sehat Agar *Survive* Di Era Global
Ali Imron 467

Positioning Higher Education Performance In Indonesia: A Global Update
Burhanuddin 478

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Solution Giver* Di Sekolah
Edi Widianto 499

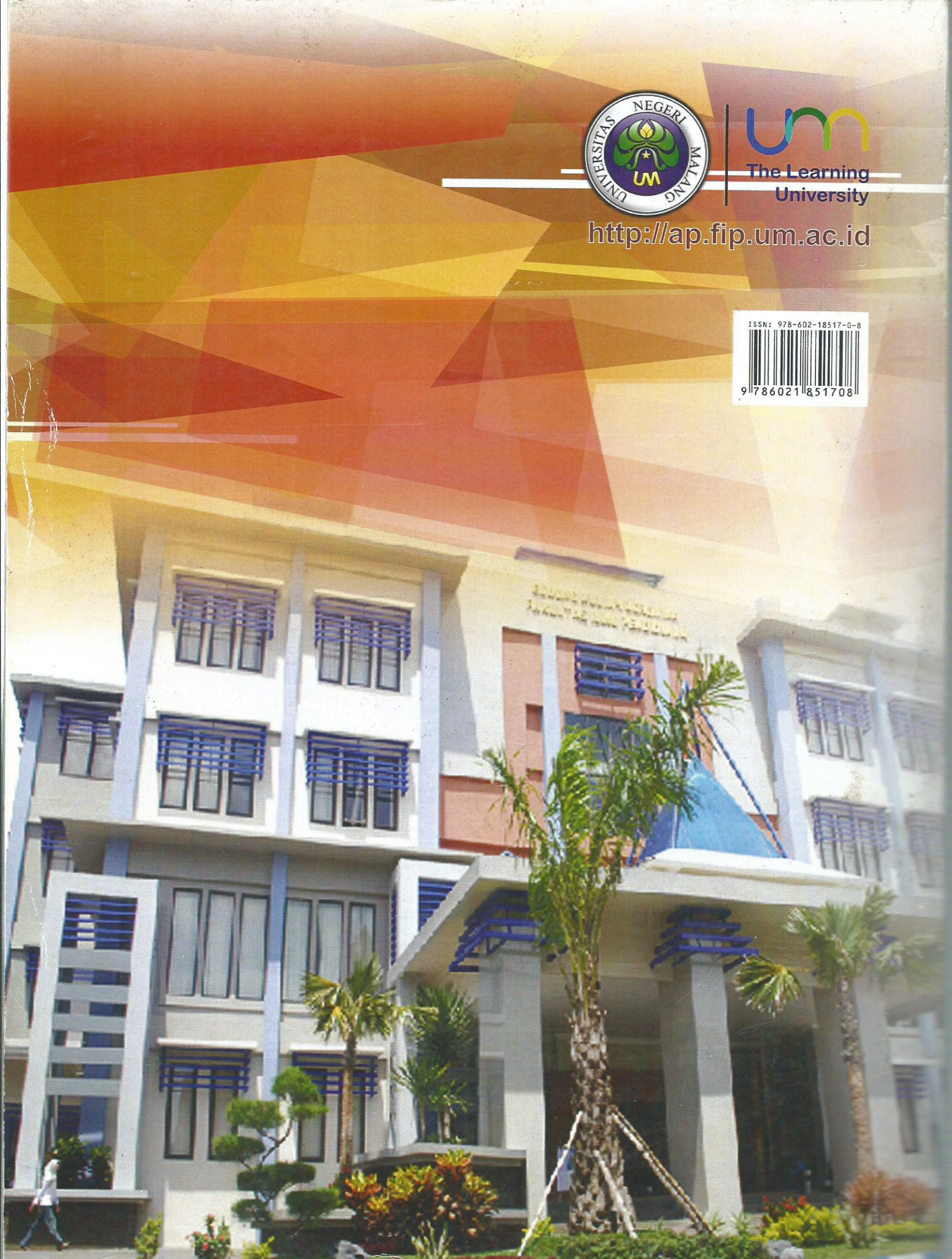
Penguatan Manajemen Pendidikan Persekolahan dalam Rangka Menghasilkan Sumber Daya Manusia Di Era Kompetisi Global
Ibrahim Bafadal 513

Menumbuhkan Penguatan Manajemen Kasus pada Layanan Pendidikan Di Daerah Pedesaan/Terpencil
Nurul Ulfatin 527

The Learning University

http://ap.fip.um.ac.id

ISSN: 978-602-18517-0-8



URGENSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PENCAPAIAN KINERJA SEKOLAH

Besse Marhawati

Mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: bmarhawati@ymail.com

Abstrak: tujuan artikel ilmiah ini adalah untuk mendeskripsikan urgensi kepemimpinan kepala sekolah dalam pencapaian kinerja sekolah. Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah yang dapat dilihat dari penampilan kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi: kewibawaan, sifat-sifat dan keterampilan, perilaku, dan fleksibilitas yang dapat memberikan kontribusi pada pencapaian sasaran sekolah yaitu: program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, anggaran belanja dan fasilitas, dan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.

Kata kunci: urgensi kepemimpinan kepala sekolah, kinerja sekolah

Abstract: the purpose of this scientific article is to describe the importance of school leadership in achieving the schools' performance. This study shows that school leadership is the key to the success of schools that can be seen from the appearance of school leadership which include: authority, traits and skills, behaviors, and flexibility can contribute to the achievement of the objectives of the school are: teaching programs, human resources, student affairs, budget and facilities, and cooperation between the school and the community.

Keywords: the urgency of school leadership, school performance

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi pendidikan. Organisasi hampir tidak dapat melaksanakan aktifitas kegiatannya tanpa eksistensi dari seorang pemimpin. Oleh karena itu keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi mutlak dibutuhkan. Purwanto(2012:26) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalammya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepala sekolah dengan perannya sebagai *leader* atau pemimpin di sekolah, menunjukkan bahwa ia adalah orang nomor satu di sekolah tersebut. Kepala sekolah diberikan kuasa untuk memimpin semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian prestasi sekolah. Kepala sekolah juga dimintai pertanggungjwaban sejauh mana kepemimpinannya dapat mencapai prestasi-prestasi

sekolah yang dapai dicapai oleh peserta didik di bidang akademik dan non akademik, para tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, serta peningkatan prestasi lembaga sekolah itu sendiri (Barlian, 2013:69).

Uraian diatas menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki otoritas penuh dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya. Keberhasilan sekolah tergantung dari kemampuan dan upaya maksimal kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja sekolah.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat membawa kearah pencapaian kinerja sekolah yaitu antara lain terwujud dan terbinanya program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan kerjasama antar sekolah dengan masyarakat sebagai suatu prestasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dalam pencapaian kinerja sekolah sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Wahjosumidjo (2007:433-450) sumber atau faktor penyebab kepala sekolah berhasil memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah adalah faktor kekuatan atau potensi yang berupa: Kewibawaan; sifat-sfat atau keterampilan; perilaku; dan fleksibilitas.

Kewibawaan

Kewibawaan atau kekuasaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki kepala sekolah. kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi orang lain, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. sumber-sumber kekuasaan yang telah diterima secara luas adalah dikotomi antara *position po*wer (kekuasaan karena kedudukan) dan *personal power* (kekuasaan peribadi) (Bass, 1960; Etzioni, 1961 dalam Yukl, 1998). Adapun yang termasuk dalam *position power* adalah pengaruh potensial yang berasal dari kewenangan yang sah *(legitimate authority)*, kontrol terhadap sumber-sumber daya dan imbalan-imbalan, kontrol terhadap hukuman, kontrol terhadap organisasi mengenai lingkungan pekerjaan dan pekerjaan fisik. Sedangkan yang termasuk dalam *personal power* termasuk pengaruh potensial yang berasal dari keahlian dalam tugas,

persahabatan, dan kesetiaan, serta kemampuan persuasif dan karismatik dari seorang pemimpin.

Kepala sekolah dengan kedudukan formalnya memiliki wewenang untuk mengatur, memberikan tugas, ataupun bahkan dapat memberi hukuman kepada bawahannya. Daya *position power* kepala sekolah memiliki pengaruh yang membuat bawahan bergairah dan bersedia tunduk atau loyal dalam melaksanakan apa yang dibutuhkan oleh kepala sekolah yang mengalir dari kepala sekolah kepada bawahan. Begitu pula dengan *personal power,* kepala sekolah akan mampu menggerakkan bawahan karena sifat-sifat pribadi, keteladanan kepala sekolah, serta keahlian yang dimiliki kepala sekolah. Oleh karena itu, pengaruh dan kewibawaan kepala sekolah dapat bersumber pada *referent power* yaitu pengaruh kepala sekolah karena sikap, perilaku dan perbuatan kepala sekolah yang penuh keteladanan, sehinggan menimbulkan daya tarik kepercayaan bawahan, bahkan kekaguman bawahan terhadap kepala sekolah; dan *expert power* yaitu pengaruh kepala sekolah terhadap bawahan karena keahlian yang dimilikinya melalui pengalaman maupun pendidikan. Bawahan tunduk, hormat dan kagum akibat keahlian yang dimililki oleh kepala sekolah.

Prinsip-prinsip dalam usaha meningkatkan pendayagunaan kewibawaan yang dapat dipedomani kepala sekolah dalam praktek penampilan kepemimpinan dipaparkan Wahjosumidjo (1998: 435-437). Pertama, agar *expert power* selalu mendukung efektivitas penampilan kepemimpinan, maka kepala sekolah harus berusaha untuk: (1) mengembangkan serta senantiasa memberikan kesan keahlian yang dimililki; (2) memelihara dan mempertahankan kredibilitasnya (kepercayaan); (3) mengambil tindakan dan keyakinan dan pasti dalam situasi yang kritis; (4) menghormati atau menghargai perhatian bawahan dan selalu mencatat serta memperhatikan kepentingan bawahan. Kedua, agar bawahan selalu mengagumi terhadap *referent power*, maka kepala sekolah: (1) harus memiliki kepribadian yang positif; (2) merasa memerlukan bawahan untuk memecahkan problema; (3) menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap tugas; dan (4) membina sifat positif serta berusaha untuk selalu mencegah perilaku yang tidak benar. Ketiga, supaya *legitimate power* selalu menimbulkan rasa percaya bawahan, maka perlu diciptakan: (1) permintaan dan perintah yang selalu sopan, bernada jelas dan meyakinkan; (2) memberikan keyakinan, bahwa perintah adalah sah; (3) selalu memberikan penjelasan, serta alasan-alasan tentang perintah-perintah yang diberikan; (4) selalu berbuat melalui saluran yang benar; (5) melaksanakan kekuasaan yang dimililki sesuai dengan aturan yang berlaku; dan (6) bersifat reponsif terhadap bawahan. Keempat, usaha pendayagunaan

reward power selalu mendukung penampilan kepemimpinan: (1) pemimpin berusaha agar hadiah penghargaan dapat dirasakan nilainya; (2) segala perintah atasan memungkinkan dapat dilaksanakan; (3) hadiah sebagai insentif mempunyai daya tarik bawahan; (4) kepala sekolah harus dapat menempatkan dirinya sebagai sumber penghargaan yang terpercaya; dan (5) perintah yang diberikan kepala sekolah dirasakan etis. Kelima, *coercive power*, dilaksanakan erat kaitannya dengan disiplin; (1) kepala sekolah yang efektif akan selalu menghindari pemakaian *coersive power*, kecuali mutlak diperlukan; (2) *coersive power* dapat menyebabkan bawahan menaruh dendam serta menimbulkan adanya erosi terhadap *referent power*; dan *coersive power* seharusnya dipakai secara tepat untuk mencegah, menghambat perilaku bawahan yang dirasakan merusak.

Sifat-sifat dan Keterampilan

Sifat-sifat atau kualitas pribadi kepala sekolah dapat tercermin dari aspek-aspek fisik dan psikis. Ciri-ciri fisik meliputi: tinggi badan, penampilan, dan tingkat energi. Sedangkan kepribadian mencakup: harga diri, pengaruh, dan kemamtapan emosi. Selanjutnya keterampilan meliputi kecerdasan, kelancaran berbicara, keaslian dan wawasan kemasyarakatan. Stogdill (dalam Wahjosumidjo: 1998:438-439) hasil studinya tentang sederetan sifat dan keterampilan yang kiranya diperlukan dan bermanfaat dalam usaha penampilan kepemimpinan kepala sekolah. Pertama, sifat-sifat (traits): (1) menyesuaikan diri (adaptable); (2) selalu siap terhadap lingkungan sosial; (3) berorientasi kepada cita-cita keberhasilan tugas; (4) kerjasama; (5) mampu mengambil keputusan; (6) berpengaruh; (7) energik; (8) gigih; (9) percaya diri; (9) sabar/tahan uji; dan (10) bersedia bertanggung jawab. Kedua, keterampilan (skills): (1) cerdik; (2) konseptual; (3) kreatif; (4) diplomatis dan taktis; (5) lancar berbicara; (6) banyak mengetahui tugas-tugas kelompok; (7) kemampuan mengatur; (8) kemampuan meyakinkan; dan (9) kemampuan berkomunikasi.

Davis (dalam Thoha, 2002:251-252) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu: (1) kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa emimpin mempunyai tingkat keerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin yang tidak melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya; (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai

perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai; (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik; dan (4) sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Ciri-ciri keberhasilan kepemimpinan yang ada pada dasarnya juga merupakan penampilan kepemimpinan kepala sekolah, secara garis besarnya dirasakan, diamati ada tidaknya beberapa indikasi berikut: (1) dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab dan penyelesaian tugas; (2) penuh semangat dan tekun di dalam meyakinkan tujuan; (3) berani mengambil resiko dan mengambil keputusan; (4) berusaha untuk berlatih, berpikir ke dalam situasi masyarakat;(5) percaya diri dan memiliki identitas kepribadian; (6) keinginan kuat untuk menerima konsekuensi keputusan dan tindakan; (7) tahan uji dalam menghadapi tekanan akibat hubungan antar pribadi *(interpersonal stress);* (8) kemampuan untuk bersabar dalam menghadapi kegagalan penundaan *(prestion delay);* (9) kecakapan untuk mempengaruhi perilaku orang lain; dan (10) kemauan untuk menciptakan sistem hubungan kemasyarakatan di dalam mencapai tujuan.

Perilaku *(Behavior)*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para pakar, melalui analisis aktual kepemimpinan, memberikan kesimpulan bahwa tingkah laku, perilaku atau apa yang dilakukan oleh para pemimpin dalam memberdayakan sumber daya suatu organisasi lebih dekat hubungannya dengan proses kepemimpinan. Lahirlah akhirnya studi kepemimpinan pendekatan perilaku dengan tokoh-tokoh seperti Fleishman, Holpin, Hemphill dan Coan.

Dari pendekatan perilaku lahir pula aliran-aliran teori dua dimensi, dengan tokoh-tokoh seperti Robert Tannembaum, Warren H. Schmid, Blake, Mounton dan Likert. Kemudian mucullah aliran model *Leadership Continuum*, Grafik Kepemimpinan, Teori tiga Faktor, Teori Empat Faktor, dan yang lebh menarik untuk dipelajari adalah Kepempinan Perilaku Tiga Dimensi (The 3D Theory) oleh W.J. Reddin.

Demikian perilaku sebagai salah satu potensi atau kekuatan pendorong penampilan kepala sekolah dapat mempedomani teori atau pikiran-pikiran dasar kepemimpinan perilaku tiga dimensi tersebut. Ada tiga pola dasar perilaku pemimpin, yaitu: (1) perilaku pemimpin yang mengutamakan tugas *(task oriented)*; (2)perilaku pemimpin yang

mementingkan hubungan kerjasama *(relationship oriented)*; dan (3) perilaku pemimpin yang mengutamakan hasil *(effectiveness)*.

Dari tiga pola dasar tersebut, tentu saja perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menyeimbangkan antara ketiganya *(Equilibrium)*, artinya perilaku kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mewujudkan tercapainya tugas, hubungan kerja sama dan hasil yang seimbang.

Tiga macam kecenderungan pola dasar perilaku kepemimpinan tersebut, akhirnya berkembang menjadi delapan macam perilaku kepemimpinan, yang merupakan bagian terpenting dari kepemimpinan perilaku Tiga Dimensi yaitu: pertama, deserter: (1) mempergunakan *task oriented* rendah dan *relationshiporiented*rendah; (2) kurang efektif; (3) seorang pemimpin yang pasif; dan (4) tidak mau terlibat dalam tugas pekerjaan. Kedua, *bureaucrat*: (1) mempergunakan *task oriented* rendah dan *relationship oriented* rendah; (2) suasana tingkah laku sangat penting; (3) lebih efektif; (4) seorang pemimpin pertama-tama tertarik pada aturan prosedur; (5) menginginkan pengaturan dan pengontrolan; dan (6) pemimpin yang berpedoman pada tugas. Ketiga, *missionary*: (1) mempergunakan *task oriented* rendah dan *relationshiporiented* tinggi; (2) suasana situasi di mana perilaku kurang diperhatikan; (3) kurang efektif; dan (4) pemimpin hanya tertarik pada keharmonisan organisasi. Keempat, *developer*: (1) mempergunakan *task oriented* rendah dan *relationshiporiented* tinggi; (2) suasana situasi di mana tingkah laku sangat penting; (3) efektivitas tinggi; dan (4) pemimpin yang menaruh kepercayaan orang lain dalam rangka pengembangan bawahannya secara pribadi. Kelima, *autokrat*: (1) mempergunakan *task oriented*tinggi dan *relationshiporiented* rendah; (2) dalam suasana situasi di mana gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan tingksh laku bawahannya; (3) kurang efektif; dan (4) tidak menyenangkan, dan hanya tertarik tugas-tugas mendadak. Keenam, *benevolent autocrat*: (1) mempergunakan *task oriented*tinggi dan *relationshiporiented* rendah; (2) dalam suasana situasi di mana tingkah laku sangat penting; (3) efektivitas tinggi; (4) pemimpin yang mengetahui apa yang diinginkan; dan (5) mengetahui bagaimana cara mencapainya. Ketujuh, *compromiser*: (1) mempergunakan *task oriented* tinggi dan *relationshiporiented* tinggi; (2) efetivitas kurang; (3) pengambilan keputusan yang kurang baik; (4) membiarkan dirinya dipengaruhi oleh berbagai pihak; (5) pemimpin hanya mampu mengurangi berbagai tekanan dan permasalahan secara minimal; dan (6) bukan manajer/pemimpin yang mampu meningkatkan produksi jangka panjang secara maksimal. Kedelapan, *executive*: (1) mempergunakan *task oriented* tinggi dan *relationshiporiented*

tinggi; (2) suasana situasi di mana tingkah laku sangat penting dan sesuai dengan gaya kepemimpinannya; (3) efektivitas tinggi; (4) pemimpin yang menjadi motivasi yang baik; (5) menentukan standar kerja yang tinggi; (6) memperlakukan setiap orang sesuai dengan bidang tugasnya; dan (7) seorang pemimpin yang menghendaki kerja sama.

Dengan mempelajari dan memahami tiga pokok pola dasar perilaku kepemimpinan, dan delapan macam perilaku kepemimpinan tersebut seorang kepala sekolah dapat menyesuaikan penampilan kepemimpinannya dalam suasana situasi, sehingga tercapai efektivitas yang tinggi.

Bowers dan Seashore (dalam Yukl, 1998:49-50) menyarankan bahwa kebanyakan fungsi kepemimpinandapat dilakukan baik oleh para bawahan maupun para manajer. Kadang-kadang seorang manajer menanya kepada bawahan untuk ikut serta dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, dan kadang-kadang para bawahan melakukan fungsi-fungsi tersebut atas inisiatifnya sendiri. Karena fungsi kepemimpinan tidak hanya harus dilaksanakan oleh pemimpin yang ditunjuk, efektivitas kelompok akan lebih tergantung kepada kualitas keseluruhan dari kepemimpinan dalam sebuah unit kerja daripada kepada siapa yang sebenarnya melaksanakan fungsi tersebut. Namun, kemungkinan dari kepemimpinan bersama *(shared leadership)* tidaklah secara langsung menyatakan bahwa tidak perlu adanya seorang pemimpin yang ditunjuk.

Fleksibilitas

Fleksibilitas merupakan tingkat kelenturan kepemimpinan seorang kepala sekolah untuk beradaptasi dengan lingkungan atau situasi sekolah yang di dalamnya berkumpul atau bekerja sama antar SDM, sehingga SDM yang terdiri dari guru, laboran, pustakawan, tenaga administratif dan para siswa, tujuan organisasi, sarana dan fasilitas, prosedur dan tata kerja, waktu, tempat dan sebagainya, dapat diberdayagunakan dalam mencapai tujuan sekolah.

Suatu lingkungan atau situasi di mana proses penampilan kepemimpinan kepala sekolah terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua hal pokok, yaitu SDM sebagai bawahan, dan hal-hal seperti tujuan, struktur organisasi, harapan organisasi, waktu, tempat dan sebagainya. Sebagai faktor situasi di luar organisasi dalam hal ini bawahan merupakan faktor terpenting kaitannya dengan tingkat fleksibilitas penampilan kepemimpinan kepala sekolah.

Sikap fleksibilitas pemimpin tercermin pada tiga unsur pokok yang dapat dijadikan pedoman oleh setiap kepala sekolah selaku pemimpin yaitu: (1) cocok, dalam penegertian seorang pemimpin yang selalu mengatur dan mengendalikan perilakunya sesuai dengan situasi, di mana proses kepemimpinan dilaksanakan; (2) sejalan, dalam arti selalu mengarahkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan tugas serta kenyataan organisasi yang dipimpinnya; dan (3) taat asas, ialah ketaatan atau sikap konsisten pemimpin pada kepribadian dan keyakinan (Wahjosumidjo, 2002: 447).

Menurut teori situasi ada beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan dan penting untuk dipahami serta dilaksanakan oleh para pemimpin, termasuk kepala sekolah: (1) kepemimpinan efektif, adalah kepemimpinan yang selalu menyesuaikan diri dengan tingkat kematangan bawahan; (2) pemimpin yang efektif, aka selalu membantu bawahan dalam perkembangan mereka, yaitu dari tidak, belum matang menjadi matang; (3) perilaku pemimpin cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi lain; (4) penting bagi setiap pemimpin melakukan diagnosa dengan baik terhadap situasi; (5) pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang mampu, mengubah-ubah perilakunya sesuai situasi; dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya; (6) ada empat pola perilaku pemimpin yang harus disesuaikan (diadaptasikan) dengan tingkat kematangan bawahan, yaitu: (a) instruksif *(directive, telling)*, (b) konsultatif *(selling)*, (c) partisipatif, dan (d) delegatif.

Empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan, masing-masing memiliki ciri-ciri pokok sebagai berikut: pertama, perilaku instruktif *(directive, telling)*yaitu: (1) komunikasi satu arah; (2) pimpinan membatasi peranan bawahan; (3) pimpinan menunjukkan bawahan, apa, kapan, dan bagaimana, sesuatu tugas harus dikerjakan; (4) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pimpinan; dan (5) pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.Kedua, perilaku konsultatif *(selling)* yaitu: (1) pemimpin masih memberikan instruksi (direksi) yang cukup besar, serta menentukan keputusan; (2) telah diharapkan komunikasi dua arah, dan memberikan suportif terhadap bawahan; (3) pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan; dan (4) bantuan terhadap bawahan ditingkatkan, tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin. Ketiga, perilaku partisipatif yaitu: (1) kontrol atas pemecahan masalah pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang; (2) pemimpin dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (3) komunikasi dua arah makin

meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bahawannya; dan (4) keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan bertambah. Keempat, perilaku delegatif yaitu: (1) pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan, dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan; (2) bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan; dan (3) bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Ada lima sasaran pokok yang harus dibina oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya menurut Wahjosumidjo (2002:452-460) yaitu: program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, anggaran belanja dan fasilitas, dan hubungan kerja sama sekolah dan masyarakat.

Program pengajaran

Program pengajaran merupakan bagian terpenting dalam pembinaan sekolah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Oleh sebab itu, apabila seorang kepala sekolah ingin sekolah yang dipimpinnya berhasil maka ia harus memiliki komitmen tinggi terhadap program pengajaran.

Sumber Daya Manusia

Faktor yang paling esensial dalam proses pendidikan adalah unsur manusia, yaitu manusia yang ditugasi untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan pada anak didik, yaitu manusia memiliki kompetisi mengajar. Bepata pentingnya faktor manusia, maka tanggung jawab kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah; membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standarmempersatukan *(reconcile)* antara tujuan individu-individu dangan tujuan sekolah.

Sumber daya manusia yang memiliki kecakapan, motivasi dan kreativitas harus dapat diberdayakan secara maksimal oleh sekolah untuk: (1) memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian kelemahan (informity); (2) menyesuaikan program pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan berkompetisi di dalam masyarakat; (3) menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan di dalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah; (4) menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan sukarela dan efektivitas individu secara maksimal; dan (5)

mempengaruhi para individu dan orang-orang biasa agar berkembang menjadi orang-orang yang mampu tampil luar biasa.

Kesiswaan

Siswa merupakan unsur utama yang harus dilayani oleh sebab itu para siswa harus dilibatkan secara efektif dan tepat, tidak hanya dalam proses belajar mengajar, melainkan juga dalam kegiatan sekolah. Salah satu realita yang harus diwujudkan, apabila kepala sekolah ingin berhasil yaitu partisipasi aktif para siswa di dalam berbagai keputusan harus ditingkatkan. Langkah paling tepat yang perlu dilakukan dalam penampilan kepala sekolah adalah: (1) mengembangkan pengertian yang lebih besar dan memahami isi hati para siswa untuk melibatkan para siswa ke dalam berbagai keputusan; (2) arahan yang paling tepat, ialah kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler; dan (3) tanggung jawab kepala sekolah dalam hal ini mengadakan pengendalian kehadiran siswa, penerapan disiplin, kebebasan mengemukakan pendapat, menghormati proses hak-hak seluruh siswa secara tepat.

Sikap positif kepala sekolah, termasuk para guru kepada para siswa, pada hakikatnya adalah: (1) suatu kepercayaan bahwa para siswa mampu belajar; (2) mendorong keberanian siswa untuk menguasai tugas akademik;(3) memberikan insentif dan penghargaan yang tepat; dan (4) sikap positif kepala sekolah dan para guru, berarti membuat para siswa untuk bertanggung jawab.

Interaksi formal dan informal antara kepala sekolah, guru, dan siswa secara terus menerus, akan berperan dalam: (1) menciptakan dan meningkatkan keserasian dan kecocokan; dan (2) secara khusus para siswa akan menghargai kepala sekolah sebagai tempat berkonsultasi, interpretasi, dan memberikan nasihat secara berterus terang.

Dampak yang diharapkan sebagai sumbangan penampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap para siswa, adalah: (1) siswa tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan pendidikan; (2) meningkatkan peran serta dan inisiatif siswa di dalam menjaga dan membina sekolah sebagai wawasan wiyatamandala; (3) tumbuhnya daya tangkal para siswa terhadap pengaruh negatif yang bersifat internal maupun eksternal; (4) mantapnya kegiatan ekstrakurikuler dalam mendukung pencapaian program kurikuler; (5) terciptanya peningkatan apresiasi dan penghayatan seni; (6) tumbuhnya sikap berbangsa dan bernegara; (7) meningkatnya kesegaran jasmani dan rohani.

Anggaran Belanja dan Fasilitas

Anggaran belanja sangat bergantung pada beberapa faktor, yaitu: (1) kebijaksanaan pemerintah di bidang keuangan; (2) kondisi masyarakat di mana sekolah berada; dan (3) dana yang dialokasikan tidak sesuai, atau memenuhi harapan tinggi yang dibebankan kepada sekolah.

Kepala sekolah dalam kerangka pengelolaan sekolah, berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah pragmatis, tentang: (1) permintaan anggaran yang spesifik; (2) mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah; dan (3) pemantauan terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia.

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi memerlukan perhatian cermat. Kecermatan kepala sekolah terhadap anggaran belanja, kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah. Anggaran belanja suatu sekolah pada hakikatnya merupakan refleksi sistematik yang berkaitan dengan program pendidikan. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa penampilan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam bidang anggaran belanja, akan memberikan dampak positif terhadap pengelolaan sekolah dan tercapainya tujuan sekolah.

Terkait dengan fasilitas pendidikan, tanggung jawab utama kepala sekolah meliputi: (1) perencanaan gedung-gedung sekolah *(school plant planning)*; dan (2) kegiatan dan pemeliharaan sekolah *(school operation and maintenance)*.

Merencanakan fasilitas yang baru maupun yang diperbaharui (remodeled facilities), seharusnya memerlukan keterlibatan secara tepat dari para guru, sisw, dan masyarakat, sehingga fasilitas sekolah dirasakan bermanfaat, dapat dipahami dan fleksibel. Sedangkan pemeliharaan sebuah sekolah diharapkan menciptakan suatu lingkungan kondusif untuk proses belajar mengajar, maupun menangkal berbagai bentuk kejahatan dan kerusuhan.

Dampak penampilan kepemimpinan kepala sekolah yang diharapkan dari fasilitas adalah terciptanya suatu suasana, situasi dan kondisi lingkungan yang tertib, bersih, aman, indan, dan penuh kekeluargaan.

Hubungan Kerja Sama antara Sekolah dengan Masyarakat

Seorang kepala sekolah merupakan mata rantai penting antara hubungan sekolah setempat dengan masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu, usaha peningkatan dan perbaikan serta penyesuaian perlu dimanfaatkan secara tepat seperti: (1) dukungan intelektual, teknis, dan material; (2) hubungan dengan masyarakat yang memberikan

dukungan dalam pengembangan program perbaikan sekolah perlu diusahakan secara terus menerus.

Ada tiga hal yang perlu dilakukan kepala sekolah yaitu: (1) bagaimana memperoleh dukungan perbaikan dari masyarakat; (2) bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya diperoleh secara tepat; dan (3) dukungan yang diperoleh dan diperlukan, meliputi personil, dana, dukungan informasi, serta sikap politis pemerintah.

Dampak yang dihasilkan oleh hubungan yang akrab antara sekolah dengan masyarakat melalui efektivitas penampilan kepemimpinan kepala sekolah, adalah: (1) meningkatkan partisipasi aktif dari masyarakat dalam kegiatan pendidikan; (2) meningkatkan komunikasi antara sekolah dengan masyarakat; (3) sekolah dapat memperbaiki program-program pendidikan sekolah yang hasilnya betul-betul diperlukan oleh masyarakat *(link and match)*; dan (4) kemungkinan meningkatnya dukungan dari masyarakat yang berupa: dana, informasi, dan dukungan politik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Keberhasilan kepala sekolah ditunjukkan dengan kemampuannya dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dalam mempengaruhi segala sumber daya sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan sekolah yang dapat dilihat dari penampilan kepemimpinannya dalam mencapai sasaran sekolah. Penampilan kepala sekolah meliputi: kewibawaan *(power)*, sifat-sifat dan keterampilan, perilaku *(behavior)*,dan fleksibilitas. Sedangkan sasaran sekolah meliputi: program pengajaran, sumber daya manusia, kesiswaan, anggaran belanja dan fasilitas, dan hubungan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat. Kinerja sekolah hanya dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu memaksimalkkan kepemimpinannya dalam mencapai sasaran sekolah.

Saran

Disarankan kepada kepala sekolah agar memperhatikan dan memaksimalkan penampilan kepemimpinannya dalam mempengaruhi sumber daya sekolah sehingga tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

DAFTAR RUJUKAN

Asmani, J.M. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: Diva Press.

Barlian, I. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Erlangga.

Purwanto, M.N. 2012. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung*: PT Remaja Rosdakarya.

Thoha, M. 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik, dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Yukl, G.A,. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih Bahasa Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.